

**GESCHÄFTSBERICHT**

**20  
12**



*Der Natur ein Stück näher™*

# INHALT

## VORSTANDSBERICHT

### Konzern

Åke Hantoft: Das zukunftsorientierte Genossenschaftsmodell	3
Das Milchrad	4
Peder Tuborgh: Europäische Stärke und globale Visionen	7
Hauptereignisse des Jahres	9
Strategie 2017 - globaler Fokus und neue Ziele	10
7 Hauptziele	12
Kostenfokus	14
Frederik Lotz Organisches Wachstum und Effizienz	17
CSR - Größe verpflichtet	22

### Genossenschaft

Genossenschaftsstruktur	28
Leitungsgremien	29
Wertverteilung bei Arla	30
Genossenschaftsbesteuerung	32

### Interne Organisation und Leitung

Organisation	34
Risikomanagement: Möglichkeiten und Bedrohungen für Arla	36
Interne Kontrollkultur	40
Leistungskultur	42
Unsere Werte - Our Character	43

### Geschäftsbereiche

Produkte & Marken	44
Innovation	46
Marktübersicht: Eine Welt in zwei Geschwindigkeiten	48
Consumer UK	50
Consumer Sweden & Finland	51
Consumer Denmark	52
Consumer Germany & the Netherlands	53
Consumer International	54
Arla Foods Ingredients	55

### Kennzahlen im Überblick

Letzte Umschlagseite

## KONSOLIDIERTER JAHRESABSCHLUSS DES KONZERNS

Basiskennzahlen	58
Anmerkungen	66

## ERKLÄRUNGEN

Prüfvermerk des Wirtschaftsprüfers	107
Erklärung des Vorstands	108

## KONZERNLEITUNG

110

Aus Gründen der Übersichtlichkeit veröffentlicht der Arla Foods-Konzern einen konsolidierten Konzerngeschäftsbericht, der nicht den Jahresabschluss des Mutterunternehmens Arla Foods amba enthält. Der vorliegende konsolidierte Konzerngeschäftsbericht ist gemäß §149 des dänischen Gesetzes über den Jahresabschluss ein Auszug aus dem vollständigen Geschäftsbericht des Unternehmens. Der vollständige Bericht, einschließlich des Jahresabschlusses der Muttergesellschaft, ist auf Dänisch unter <http://aarsrapport2012.arlafoods.dk> verfügbar. Die Gewinnverwendung und Nachzahlungen des Mutterunternehmens erscheinen in der Gewinnverwendung im Konzerngeschäftsbericht. Der konsolidierte Geschäftsbericht wird auf Dänisch, Schwedisch, Deutsch und Englisch veröffentlicht. Die dänische Originalfassung ist die einzige rechtsverbindliche Fassung. Die Übersetzungen werden ausschließlich aus praktischen Gründen angefertigt.



Projektleitung: Charlotte Møller Andersen, Arla. Text, Design und Produktion: We Love People.  
Webproduktion: We Love People und Arla. Übersetzung: LanguageWire. Fotos: Casper Sejersen,  
Tine Harden und Arlas Archiv. Druck: Scanprint A/S.



**Arla ist ein europäisches Unternehmen mit globaler Strategie. Die Fusionsvereinbarungen dieses Jahres sichern uns eine bedeutende Milchmenge und eine breite Produktpalette, durch die wir unseren zukünftigen Gewinn sicherstellen.**



Mission:

---

Wir stellen die größtmögliche

---

Wertschöpfung für die Milch

---

unserer Landwirte sicher,

---

um ihnen weiteres

---

Wachstum zu ermöglichen

---

## DAS ZUKUNFTSORIENTIERTE GENOSSENSCHAFTSMODELL



*Als Genossenschaftsmitglied von Arla braucht man ein grundlegendes Verständnis dafür, dass wir manchmal vor großen Herausforderungen stehen, aber auch Vertrauen darauf, dass wir sie meistern werden. Deshalb dürfen wir nie von unserem Unternehmensmodell abweichen.*

*Åke Hantoft, Aufsichtsratsvorsitzender*

Ich bin Milchproduzent und Aufsichtsratsvorsitzender einer starken, globalen Genossenschaft im Besitz von Landwirten, die über Fähigkeit, Beharrlichkeit und gemeinsame Werte verfügen. 2012 wurde der Kreis der Genossenschaftsmitglieder von Arla auf sechs Länder ausgeweitet. Damit sind wir nicht mehr nur eine skandinavische, sondern eine europäische Genossenschaft. Wir bereiten uns auf die Zukunft vor, indem wir wachsen und damit langfristig stabile Absatzmöglichkeiten für die Milch der Genossenschaftsmitglieder schaffen. 2012 war aber auch ein Jahr, das mit der positiven Erwartung begann, wir würden dieselben Ergebnisse und Milchpreise wie 2011 erreichen. Doch plötzlich geriet der ganze Markt unter Druck.

Arla hat auf den Märkten erfolgreich bestanden, aber wir waren nicht in der Lage, den Milchpreis zu erreichen, den die Mitglieder sich gewünscht und für ihre Betriebe benötigt hätten. Dadurch haben wir eine Reihe von Mitgliedern verloren, die die Genossenschaft freiwillig oder unfreiwillig verlassen haben. Im Frühjahr waren wir einige Male gezwungen, den Milchpreis zu senken, wodurch die Erzeuger unter Druck gerieten, nicht zuletzt aufgrund der gleichzeitig gestiegenen Preise für Futter, Treibstoff usw., während die Kreditgeber der landschaftlichen Betriebe ihre Anforderungen verschärften. Viele Landwirte sorgten sich um ihre Zukunft als Milchproduzenten und viele machten auf Mitgliederversammlungen in Schweden und Dänemark ihrer Frustration Luft. In Großbritannien haben englische Milchproduzenten demonstriert.

Unsere Antwort auf diese Frustration ist ein verstärkter Fokus auf den Nettogewinn im gesamten Unternehmen, auch im Hinblick auf die Effizienz- und Ertragsmöglichkeiten betrifft. Gleichzeitig habe ich im Laufe des Jahres ein größeres Vertrauen in die Zukunft angemahnt. Wir wurden kritisiert, ein gutes Jahr prognostiziert und dann unsere Voraussagen nicht

eingehalten zu haben, aber es gab auch Anerkennung für unsere Anstrengungen, das Unternehmen durch dieses Jahr zu bringen.

Das Jahr 2012 liegt nun hinter uns und in den letzten Monaten des Jahres sind die Milchpreise wieder gestiegen. Aus langjähriger Erfahrung weiß ich, dass die Preise dieser Branche häufig steigen und fallen. Arla ist dessen ungeachtet ein stabiles Unternehmen, auf das man sich verlassen kann. Die Milch wird pünktlich abgeholt und rechtzeitig bezahlt. Das bedeutet eine große Sicherheit für die Mitglieder. Diese Stabilität ist der Dreh- und Angelpunkt für die globale Entwicklung des Unternehmens.

**Das Genossenschaftsmodell ist stark** 2010 beschlossen die Mitglieder, Arla auch weiterhin als Genossenschaft zu führen. Die Fusionen des vergangenen Jahres gehen auf diesen Beschluss zurück, denn wenn kein externes Kapital zugeführt wird, müssen die Mitglieder selbst in die Entwicklung des Unternehmens investieren. Es ist also ein Vorteil, dass diese Aufgabe jetzt von noch mehr Mitgliedern geschultert wird.

Als Aufsichtsratsvorsitzender bin ich der Meinung, dass die Genossenschaft für uns als Milchproduzenten die absolut beste Unternehmensform ist. Die Genossenschaftsmitglieder produzieren die Milch, die die Genossenschaft veredelt und verkauft. Gemeinsam können wir unseren Einfluss geltend machen und gemeinsam halten wir das Milchrind in Gang. Das ist heute, da wir uns der erwarteten Aufhebung der EU-Milchquoten nähern, wichtiger denn je. Viele haben bereits gefragt, ob wir nach dem Auslaufen der Milchquote eine eigene Lieferbegrenzung oder ein eigenes Quotensystem planen. Aber so denken wir nicht. Arla wurde gegründet, um die Verarbeitung der von den Mitgliedern produzierten Milch sicherzustellen, unabhängig von der

erzeugten Menge. Unsere neue Mission verstärkt die Botschaft, dass wir dazu da sind, um auch in Zukunft die Existenz und das Wachstum der landwirtschaftlichen Betriebe zu sichern.

Für das einzelne Mitglied ist ein guter Ertrag hier und jetzt von großer Bedeutung. Wir arbeiten jeden Tag daran, diese Aufgabe bestmöglich zu lösen. Allerdings ist auch wichtig, dass wir unser Unternehmen für nachfolgende Generationen weiter entwickeln, so wie es die Generationen vor uns getan haben.

### **Eine gemeinsame Zukunft**

Unser Unternehmensmodell basiert auf der Voraussetzung, dass wir jede Milchmenge annehmen und veredeln. Darum muss Arla ständig wachsen, denn Wachstum erzeugt Optimismus und die Annahme weiterer Milch, was wiederum neue Möglichkeiten auf dem Markt schafft. Arla ist heute ein Unternehmen, das den Mut hat, Ja zu sagen, wenn sich Möglichkeiten ergeben, und die Stärke Nein zu sagen, wenn die Zeit noch nicht reif ist. Wir werden weiter bestehen, aber wir brauchen Geduld miteinander und dürfen nicht vergessen, dass die Genossenschaftsmitglieder von Arla mehr eint als trennt.

Weder Fusionen noch Geschäfte in China werden uns durch Rezessionen bringen. Das können nur unsere Erfahrung als Unternehmen, der Glaube an die Gemeinschaft und der Zusammenhalt der Genossenschaftsmitglieder. Wie wir Ideen unterstützen, Kontrolle ausüben und uns entwickeln, all das ist von Bedeutung für das große Ganze. Die Erfahrung zeigt, dass Molkereien, die investieren und langfristig denken, dauerhaft erfolgreich sind. Darum bin ich stolz darauf, Aufsichtsratsvorsitzender von Arla zu sein.



*Arla ist eine Genossenschaft. Darum haben wir uns verpflichtet, sämtliche Milch der Genossenschaftsmitglieder anzunehmen und für größtmögliche Wertschöpfung zu sorgen.*

## DAS MILCHRAD

Das Milchrad ist ein Symbol für das Unternehmensmodell von Arla. Unsere Mitglieder sind auch unsere Lieferanten, die Milch ist für das Unternehmen Rohstoff und Wachstumsmotor zugleich. Je mehr Milch sich im Rad befindet, desto mehr Leistung hat die Maschine und desto stärker ist die Entwicklung des Unternehmens. Die Milch treibt einerseits den Gewinn des Unternehmens und damit dessen Potenzial für Innovation, Produktentwicklung, Branding und Effektivität an. Auf der anderen Seite bildet Gewinn überhaupt erst die Voraussetzung, für Milchlieferungen attraktiv zu sein. Der Milchabnahmepreis ist daher Arlas vorrangiges Ziel. Nach den Fusionen von 2012 nimmt Arla jedes Jahr 12,5 Mrd. kg Milch an. Damit sind wir nach der gelieferten Milchmenge eines der größten Molkereiunternehmen der Welt.

*Für Arla geht es beim Wachstum um die Aufrechterhaltung der Erträge. Unser Wachstum treibt die Konsolidierung auf dem Markt voran und macht uns attraktiver für Rohmilchlieferungen.*



*Mehr Milch ist eine Voraussetzung für Innovation, Produktentwicklung, Branding und Effizienz und damit für Leistungsfähigkeit.*

**12,5**  
Mrd. kg Milch  
pro Jahr

*Um neue Absatzkanäle für die steigende Milchmenge zu finden, ist Wachstum nötig. Die Fusionen und Kooperationen in China haben 2012 ein Volumen geschaffen, das dem Milchrad zusätzliche Kraft verleiht.*







Vision:

---

Wir gestalten die Zukunft

---

der Molkereiwirtschaft und

---

bieten dem Verbraucher

---

weltweit auf natürliche Weise

---

Gesundheit und Inspiration

---

## EUROPÄISCHE STÄRKE UND GLOBALE VISIONEN

*In diesen Jahren wird die Molkereilandkarte der Zukunft gezeichnet. Arla spielt eine führende Rolle bei der gegenwärtigen Konsolidierung der Branche. Als europäisches Unternehmen mit globaler Strategie will sich Arla stärker an seine Kunden anpassen, die immer größer und globaler werden.*

*Peder Tuborgh, Vorstandsvorsitzender*



Das Jahr 2012 war ein starker Meilenstein in der Geschichte von Arla. Unsere Mitglieder haben einige wichtige Entscheidungen für die Zukunft getroffen, als im Juni eine überwältigende Mehrheit der Genossenschaftsmitglieder in Dänemark, Schweden, Deutschland, Luxemburg, Belgien und Großbritannien dafür stimmte, sich zusammenzuschließen, um ein starkes Molkereiunternehmen zu sichern und neue Wachstumsmöglichkeiten zu schaffen. Wir sind damit die erste Genossenschaft mit Mitgliedern in sechs Ländern. Das ist eine Errungenschaft, die auf der Stärke des Genossenschaftskonzepts und dem Mut der Mitglieder basiert. Ohne dies wäre unsere erfolgreiche Entwicklung im vergangenen Jahr, bei der organisches Wachstum und Wachstum durch Fusionen und Übernahmen Hand in Hand gingen, nicht möglich gewesen. Wir haben damit die Tragfähigkeit der Genossenschaft gefestigt, auch außerhalb der von uns bisher definierten Grenzen. Die dieses Jahr erfolgten Fusionen werden das Kerngeschäft von Arla – die DNA des Unternehmens – weiter stärken.

Gleichzeitig wurde 2012 deutlich, dass die Zukunftschancen in den neuen Wachstumsmärkten liegen. Darum trägt unser organisches Wachstum auf diesen Märkten wesentlich zu einer Bilanz bei, mit der wir zufrieden sein können.

### **Fokus auf das Geschäft**

Es war ein hektisches Jahr mit vielen neuen Initiativen, um Wachstum zu fördern, die Effizienz des Unternehmens zu verbessern und die Erträge zu steigern. Wir haben ein Ergebnis von 1,9 Mrd. DKK erzielt, was ca. 3 Prozent des Umsatzes entspricht, und bei der Umsetzung unserer sieben Hauptziele für 2012 viel erreicht. Jetzt liegt weitere Arbeit vor uns, um die Strategien umzusetzen und die Synergieeffekte nach den Übernahmen und Fusionen von 2011 und 2012 auszuschöpfen, und so unsere Erträge weiter zu steigern. Die Märkte haben sich negativer entwickelt als

erwartet, vor allem, weil die weltweit unerwartet gestiegene Milchproduktion auf die Preise drückte, aber auch aufgrund der allgemeinen Zurückhaltung der europäischen Verbraucher als Folge der gesamtwirtschaftlichen Situation. Wir arbeiten gegen starke Kräfte an, aber Arla ist in dieser Situation robuster als viele unserer Wettbewerber. Das liegt an unserem breiten Produktportfolio für den Einzelhandel und die Industrie sowie an unseren Markenartikeln, die auf den von der Krise geprägten Märkten eine starke Position haben.

In Anbetracht der gegenwärtigen Marktbedingungen hat Arla einen hohen Milchpreis angeboten. Wir haben einen Milchabnahmepreis von DKK 2,71 leisten können, der am oberen Ende des europäischen Spektrums von Molkereigesellschaften liegt. Damit liegen wir über einer Gruppe vergleichbarer Wettbewerber und werden im Geschäftsbericht 2012 die höchste jemals erreichte Nachzahlung ausweisen. Das Austauschverhältnis des einzelnen Landwirts ist deshalb nicht zufriedenstellend, was eine globale Herausforderung darstellt.

Einen wichtigen Beitrag zur Ergebnisentwicklung des Unternehmens haben 2012 unser Zutatengeschäft und die außereuropäischen Märkte geleistet. Das ist der Beweis dafür, dass unsere internationale Strategie sich jetzt wirtschaftlich auszahlt. Gleichzeitig konnten wir auf unseren Kernmärkten trotz der angespannten wirtschaftlichen Situation ein hohes Niveau beibehalten. Allerdings besteht auch kein Zweifel, dass wir die Kosten ständig im Auge behalten müssen, wenn wir unsere Marken unter harten Marktbedingungen schützen wollen. Dieser Notwendigkeit wollen wir mit unseren Effizienzprogrammen gerecht werden, die bis 2015 in der Unternehmensorganisation eine straffe Kostenkontrolle durchsetzen. Mittels einer ganzen Reihe von Programmen zur Operational Excellence werden wir in den kommenden Jahren alle Abteilungen

und Produkte durchgehen, um die Kosten dauerhaft zu minimieren und Arbeitsabläufe zu vereinfachen. Dies ist ein anspruchsvoller Prozess, der uns zu neuem Denken und schnellem Handeln zwingt.

### **Neue Denkweise und erweiterte Strategie**

Vor fünf Jahren war Arla ein skandinavisches Unternehmen, dessen Denkweise auf Dänemark und Schweden ausgerichtet war. Das hat sich natürlich geändert in einer Zeit, in der Arla Genossenschaftsmitglieder in sechs Ländern hat, seine Position auf dem deutschen und britischen Kernmarkt erheblich stärkt und sich auf immer mehr Märkten außerhalb Europas engagiert. Damit den Taten nun auch die Worte folgen, haben wir eine neue Mission und eine neue Vision formuliert. Unsere Mission bringt das zum Ausdruck, was stets der Zweck von Arla war: als Genossenschaft für die Mitglieder da zu sein. Die zukunftsorientierte Kraft kommt jetzt in der Vision zum Ausdruck. Dass wir die Molkereiwirtschaft der Zukunft gestalten, bedeutet, dass wir einen Beitrag zur industriellen Entwicklung leisten und in den Bereichen Lebensmittelsicherheit, Tierschutz, Effizienz, Innovation, Verantwortung, Nachhaltigkeit und Ertrag neue Maßstäbe setzen.

Man kann einen direkten Zusammenhang zwischen Arlas Ergebnissen im internationalen Bereich im vergangenen Jahr und unseren globalen Investitionen sehen. Arlas wirtschaftliche Entwicklung wird noch viele Jahre lang von unseren Erfolgen auf unseren Kernmärkten abhängen, aber unsere Zukunft hängt davon ab, dass wir Brücken hinaus in die Welt bauen und Absatzmärkte für die Milch finden, die wir im Auftrag unserer Mitglieder verkaufen müssen. Aus diesem Grund haben wir 2012 unsere Unternehmensstrategie neu formuliert und ihr einen stärkeren globalen Fokus verliehen. Eine der Triebkräfte für diese Initiative ist die Tatsache, dass die EU-Milchquoten 2015 wegfallen. Wir gehen davon aus, dass wir bis



2017 bis zu 1 Mrd. kg mehr Milch in unserem Milchrad haben werden, können aber nicht damit rechnen, mehr Milch in der EU abzusetzen, sodass wir unseren Blick in den Nahen Osten, nach Afrika, Russland und China richten müssen.

#### **Größere Möglichkeiten**

Auf dem internationalen Parkett, auf dem sich Arla nun bewegt, ist es von strategischer Bedeutung, Vereinbarungen abzuschließen, die Arlas weiteres Wachstum sichern. So sind auch die diesjährigen Investitionen unter diesem Aspekt erfolgt. Unser Ziel ist es, in einer globalen Welt den Zugang zu mehr Milch und mehr Absatzmöglichkeiten zu sichern.

Durch die Fusionen mit der MUH und Milk Link haben wir in diesem Jahr 12,5 Mrd. kg Milch auf Jahresbasis erreicht und damit eine der größten Milchmengen in Europa entgegengenommen. Das gibt uns die Stärke und die Rohstoffe für unser Engagement auf dem globalen Markt. Durch die Fusionen verfügen wir in Deutschland und Großbritannien jetzt über ein Vollsortiment, ein logischer Schritt in der Entwicklung zu größerer Marktbedeutung und einem breiterem Angebot. Die Fusionen werden insgesamt zu einem Anstieg der Umsatzerlöse von Arla um ca. 11 Mrd. DKK auf Jahresbasis beitragen. 2012 trugen die Fusionen mit ca. 2 Mrd. DKK zum Gesamtumsatz von Arla 63 Mrd. DKK bei. Damit kommen wir dem für 2015 anvisierten Ziel eines Umsatzes von 75 Mrd. DKK näher.

Die in diesem Jahr getroffene Kooperationsvereinbarung in China ist von großer strategischer Bedeutung für Arla. Im Frühjahr wurde Arla strategischer Partner von COFCO, Hauptaktionär bei einer der größten Molkereien Chinas, China Mengniu Dairy Company Limited. Damit erhalten wir Zugang zu einem der weltweit am schnellsten wachsenden Molkereimärkte. Der Vertrag ist eine Anerkennung unserer globalen Strategie und unseres weltweiten Netzwerks, aber auch ein Ausdruck dafür, dass wir als Unternehmen

bei Qualität und Trennung zur besseren Lebensmittelsicherheit führend sind. Wir betrachten den Vertrag als eine Lösung für das Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage in Europa und als Teil unserer Vorbereitungen auf eine EU ohne produktionsbegrenzende Milchquoten nach 2015. Ausgehend vom Qualitätsprogramm Arlagården können wir gleichzeitig Mengniu und die chinesischen Bauern bei der Erhöhung der Qualität der lokal produzierten Waren unterstützen, die zur Ernährung von 1,3 Milliarden Chinesen beitragen sollen.

Darüber hinaus wird der Vertrag voraussichtlich eine positive Auswirkung auf den Milchpreis der Genossenschaftsmitglieder haben. Denn wir erhalten die Möglichkeit einer weit höheren Veredelung einer Milchmenge, die ansonsten auf dem industriellen Weltmarkt verkauft werden müsste, wo der Gewinn historisch gesehen deutlich niedriger ist.

#### **Qualität**

Arlagårdens Fokus auf Milchqualität, Lebensmittelsicherheit, Gesundheit und Umwelt führt zu einer besseren Milch und damit wiederum zu besseren Produkten und letztendlich höheren Erträgen. Das macht das Programm Arlagården, das nun auch in Großbritannien und Deutschland eingeführt wird, zu einer Investition in die Zukunft.

Reine und sichere Molkereiprodukte sind Teil der Ambition hinter unserer Philosophie „Der Natur ein Stück näher™“ und unsere Ziel um natürlichstes und nachhaltigstes globales Molkereiuunternehmen zu werden. 2012 haben wir auch gesehen, dass dieses Engagement in vielfältiger Weise wertschöpfend ist, sowohl für das Unternehmen als auch für unsere externen Partnerschaften und Beziehungen. Wir verpflichten uns zu mehr Nachhaltigkeit und werden dokumentieren, dass Arlas Wachstum nicht auf Kosten des Umwelt- und Naturschutzes erfolgt. Unser Wachstum und unsere Lösungen müssen

nachhaltig sein. Als Genossenschaft haben wir gute Voraussetzungen für die Berücksichtigung ökologischer Aspekte in der gesamten Wertekette, deren erstes Glied unsere Mitglieder sind. Darüber hinaus geht es bei „Der Natur ein Stück näher™“ um Natürlichkeit, geringere Verluste und bessere Ressourcennutzung.

#### **Größe verpflichtet**

Marktführerschaft und eine immer stärkere Position in der Molkereiindustrie bedeuten auch Verantwortung. Je mehr Raum Arla einnimmt, desto mehr Augen sind auf uns gerichtet. Deshalb geht es auch darum zu zeigen wer wir sind und was wir wollen. Es geht darum, Vertrauen aufzubauen und Entschlossenheit zu beweisen, damit wir für gegenwärtige und künftige Mitglieder, strategische Partner, Mitarbeiter, Kunden, Verbraucher und Kooperationspartner attraktiv sind. Wir müssen unsere Innovationskraft weiter stärken, um die Aufgaben auf den Kern- und Wachstumsmärkten meistern zu können, und neue Maßstäbe für Qualität und Verhalten in der gesamten Kette vom Erzeuger bis zum Verbraucher setzen.

#### **Erwartungen für 2013**

Der Milchpreis wird von Faktoren beeinflusst, die wir nicht immer voraussehen oder kontrollieren können. Für die EU, wo wir den größten Teil unserer Erträge erzielen, wird ein weiterhin geringes Wachstum prognostiziert, während es im Gegensatz dazu außerhalb der EU zu einem erheblichen Wachstum kommen wird. Russland, der Nahe Osten und viele unserer kleineren Märkte weisen beeindruckende Wachstumsraten auf, die sich auch 2013 fortsetzen werden. In China steht uns noch viel Arbeit bevor, aber der Kooperationsvertrag mit Mengniu ist eine großartige Chance. 2012 haben wir gezeigt, dass wir unsere eigenen Erwartungen übertreffen können, wenn wir alles daran setzen.

## DIE HÖHEPUNKTE DES JAHRES

2012 haben sich Größe und Struktur von Arla grundlegend verändert. Arla gehört nun 12.300 europäischen Genossenschaftsmitgliedern in sechs Ländern, die gemeinsam ein Unternehmen mit globalen Ambitionen tragen. Wir sind führend in Dänemark, Schweden und Großbritannien, stehen in Deutschland auf Platz drei und sind dabei, in China, einem der weltweit am schnellsten wachsenden Molkereimärkte, Fuß zu fassen.

### DEUTSCHLAND

Am 22. Mai veröffentlichte Arla den Plan, mit einem der zehn größten deutschen Molkereiunternehmen, der Genossenschaft Milch-Union Hocheifel (MUH) mit Genossenschaftsmitgliedern in Deutschland, Belgien und Luxemburg, zu fusionieren.

Mit ihrer geografischen Lage stellt die MUH das Bindeglied zwischen Hansa Milch im Norden und Arla Foods Käseereien (ehemals Allgäuland) im Süden dar. Dieser Zusammenschluss ist ein natürlicher Prozess innerhalb der Unternehmensstrategie, die 2011 mit der Fusion mit Hansa Milch begann. Die Vereinigung mit MUH wird Arlas Kapazität und Einkauf in Deutschland optimieren. Das Produktsortiment von MUH ergänzt das von Hansa Arla Milch und die Produktionseinrichtungen der Molkerei werden Arlas übrige Aktivitäten in Deutschland stärken. Die MUH hat einen Anteil von 6 Mrd. DKK am Jahresumsatz von Arla.

Die Vertreterversammlung von Arla stimmte am 26. Juni mit 98,5 % für die Fusion, die mit Wirkung vom 1. Oktober 2012 durch die Wettbewerbsbehörden genehmigt wurde.

### GROSSBRITANNIEN

Am 22. Mai veröffentlichte Arla den Plan, mit Großbritanniens viertgrößter Molkerei, der Genossenschaft Milk Link. Milk Link wird Arla den Zugang zu Rohmilch in Großbritannien sichern und Käse als für die Verbraucher attraktives Angebot mitbringen, denn das Unternehmen ist der größte Käsehersteller in Großbritannien und exportiert Käse in über 19 Länder.

Großbritannien stellt 2012 mit einem Umsatz von fast 14 Mrd. DKK 2012 den größten Markt von Arla dar. Nach der Fusion mit Milk Link wird Arla Großbritanniens größtes Molkereiunternehmen und ein Vollsortimenter mit Frischmilch, H-Milch-Waren und nun auch Käseproduktion. Der Umsatz erhöht sich um rund 5 Mrd. DKK pro Jahr.

Die Vertreterversammlung von Arla stimmte am 26. Juni mit 96,8 % für die Fusion, die mit Wirkung vom 1. Oktober 2012 durch die Wettbewerbsbehörden genehmigt wurde.

### CHINA

Am 15. Juni 2012 unterzeichnete Arla einen Vertrag, der den Export nach China erhöht. Unser Ziel ist es, in einigen Jahren jährlich 600–800 Mio. kg Milch nach China zu exportieren, in erster Linie in Form von veredelten Produkten.

Der Vertrag beinhaltet Folgendes:

- Arla schließt einen Vertrag mit der China Mengniu Dairy Company Limited darüber, die Marke Arla® mehr chinesischen Verbrauchern zugänglich zu machen.
- Arla wird indirekter Miteigentümer von Mengniu, gemeinsam u. a. mit dem staatlichen Unternehmen COFCO, Chinas größtem Lebensmittelkonzern.
- Das Projekt sieht eine Investition in Höhe von etwa 1,75 Mrd. DKK vor.
- Arla errichtet ein Wissenszentrum für Technologie und Qualität, das China-Denmark Milk Technology Cooperation Center, in Peking, das ausgehend vom Qualitätsprogramm Arlagården die chinesische Molkereiindustrie stärken soll.
- 2012 betrug der Gesamtumsatz von Arla auf dem chinesischen Markt etwa 700 Mio. DKK. Die neuen Verträge werden den Gesamtumsatz von Arla in China bis 2016 voraussichtlich vervünfachen.

### EFFIZIENZPROGRAMME

Arla rüstet sich für den künftigen anspruchsvollen Wettbewerb, indem es sein Geschäft in allen Ländern und Produktkategorien genau analysiert. Die 2012 durchgeführten Effizienzprogramme sollen 500 Mio. DKK im Jahresdurchschnitt nachhaltige Einsparungen sicherstellen, durch Vereinfachungen, die Zusammenführung von Wissen und Kompetenz sowie die Nutzung von Synergien. Darüber hinaus wurden Initiativen ins Leben gerufen, mit denen weitere 2,5 Mrd. DKK in den kommenden 3–4 Jahren eingespart werden sollen. Ziel ist es, durch Flexibilität und gesteigerte Handlungsfähigkeit der Organisation den Gewinn zu erhöhen. Wir haben die für 2012 geplanten Einsparungen in Höhe von 300 Mio. DKK erreicht.

Es wurden zudem Initiativen zur Freisetzung von Mitteln für Wachstum entwickelt. In den letzten zwei Jahren haben wir systematisch an der Reduzierung der Mittelbindung im Umlaufvermögen gearbeitet, was u. a. zu längeren Zahlungsbedingungen für externe Lieferanten und kürzeren Zahlungsbedingungen für Kunden geführt hat. Beide Maßnahmen ergeben mehr Mittel für das Unternehmen. 2011 wurden Verbesserungen im Umlaufvermögen in Höhe von 1 Mrd. DKK erreicht, 2012 waren es weitere 1,2 Mrd. DKK.



## STRATEGIE 2017 – GLOBALER FOKUS UND NEUE ZIELE

2012 war ein Jahr vieler Meilensteine für Arla. Wir haben eine starke Plattform für zukünftige Erträge geschaffen. Zudem eröffnet die internationale Entwicklung neue Möglichkeiten für Arla. Aus diesem Grund haben Aufsichtsrat und Konzernleitung eine überarbeitete und verlängerte Strategie beschlossen. Die Grundprinzipien der Strategie 2017 sind unverändert, aber neue Möglichkeiten erfordern eine neue Richtschnur.

Die Strategie 2015 war eine starke Triebkraft für Arla. Wir haben unsere Ziele ausgeweitet und positive Veränderungen in der Organisation, der Unternehmensleitung, der Versorgungskette und den geografischen Strukturen vorgenommen. Aber auch in den Bereichen Kundenansprache, Innovation, Marketing, Effizienz und Nachhaltigkeit gab es Änderungen. Bei Arla hat sich in den vergangenen Jahren viel getan und alle haben die Notwendigkeit erkannt, kreativ zu denken und die strategischen Ziele zu erreichen.

Obwohl es bis zum Endpunkt unserer Strategie 2015 noch zwei Jahre sind, haben wir bereits eine Reihe von Zielen erreicht, u. a. ein erhebliches Umsatzwachstum. Arla ist Teil des globalen Molkereimarktes und hat 2012 neue Möglichkeiten für die Gestaltung der Zukunft der Molkereiindustrie erhalten. Dazu mussten wir unsere Strategie anpassen, um Arlas Potenzial ausschöpfen und die erwartete Verzinsung der Einlagen der Genossenschaftsmitglieder zu gewährleisten.

Als wichtigste Änderung haben wir Fokus auf den Nahen Osten und Afrika (MEA), Russland und China verstärkt. Die Strategie 2017 bereitet Arla auf das an diesen Märkten zu erwartende Wachstum vor, ohne den Blick dafür zu verlieren, dass Arlas Wirtschaftlichkeit nach wie vor von einer starken Leistung in Europa abhängt.

### Veränderte strategische Ziele

Da Arla eine Genossenschaft ist, beginnt und endet der Wertschöpfungsprozess des Unternehmens beim Erzeuger. Die Rohmilch kommt aus den landwirtschaftlichen Betrieben und die Wertveredelung der Milch wird an die Landwirte zurückgegeben. Je höher der Wert ist, desto positiver können unsere Mitglieder in die Zukunft sehen und sind auch bereit, in die eigene Milchproduktion und damit in das Unternehmen zu investieren. Auf diese Weise werden Arlas Wachstums- und Ertragsmöglichkeiten gestärkt, was wiederum einen höheren Milchpreis zur Folge hat. Arla hat sich das Ziel gesetzt, die weltweit führende landwirtschaftliche Genossenschaft der Welt zu werden. Für Unternehmen von der Größe Arlas gibt es keinen anderen Weg als das Wachstum, um im globalen Wettbewerb um Kunden, Mitarbeiter und den Rohstoff Milch zu bestehen. Die überarbeitete strategische Richtung legt klare lokale und globale Ziele für Arla bis 2017 fest.

### Das Kerngeschäft entwickeln

An allen seinen Märkten verfolgt Arla die Strategie, das Potenzial seiner führenden Position auszuschöpfen. Dabei wollen wir an unseren Kernmärkten unsere Position bestmöglich entwickeln und immer bessere Konzepte für das Unternehmen suchen. Wir wollen grenzüberschreitende Synergien nutzen und unsere drei globalen Marken Arla®, Castello® und Lurpak® stärken. Darüber hinaus werden wir in zunehmendem Maße Innovation einsetzen und unsere Position als das globale Molkereiunternehmen mit den natürlichsten Produkten und der größten Nachhaltigkeit in der Kette vom Erzeuger bis zum Verbraucher stärken. Weil die Wirtschaftlichkeit von Arla auch in der Zukunft von einer starken Position in Europa abhängen wird, werden wir die Wertschöpfung in Großbritannien, Deutschland, den Niederlanden und Finnland maximieren und die Rentabilität in Dänemark und Schweden erhöhen.

### Wachstumslieferrn

2015 wird die Milchquotenregelung der EU abgeschafft und wir gehen davon aus, dass unsere Mitglieder dann jährlich mindestens 1 Mrd. l Milch zusätzlich produzieren werden. Diese zusätzlichen Milchmengen wird Arla in der EU nicht gewinnbringend absetzen können. Wir erwarten jedoch eine steigende Nachfrage seitens der wachsenden Mittelschicht an den profitablen Wachstumsmärkten. Daher zielt die Strategie darauf ab, die Milch von Europa aus auf diese Märkte zu bringen. Russland, China, der Nahe Osten und Afrika sind wichtige Wachstumsmärkte, auf denen wir in Vertrieb und Marketing, in lokale Partnerschaften sowie die Übernahme lokaler Molkereien und Produktionsanlagen investieren werden. 2017 sollen 20 % des Gesamtumsatzes von Arla aus diesen Märkten kommen, an denen wir gegenwärtig 10 % unseres Umsatzes erzielen. Dabei soll das angestrebte Wachstum mit Produktkategorien erreicht werden, bei denen lange Transportwege möglich sind, d. h. mehr Milchpulver, Butter, Käse und H-Milch, aber auch mit speziellen Molkeproteinen für die Lebensmittelindustrie. Wir streben eine Verdoppelung des Umsatzes von Arla Foods Ingredients in den nächsten fünf Jahren an.

### Schneller, einfacher und intelligenter

Voraussetzung für den Erfolg von Arla ist ein aktiver Kostenfokus. Aus diesem Grund haben wir 2012 verschiedene ehrgeizige Kosten- und

Effizienzprogramme mit großem Potenzial eingeführt. Mithilfe dieser Programme werden wir das Unternehmensmodell von Arla vereinfachen, die Produktion rationalisieren und die Prozesse optimieren. Wir gehen davon aus, dass wir damit bis Ende 2015 Einsparungen in Höhe von 2,5 Mrd. DKK erzielen können. Auf diese Weise werden wir einen konkurrenzfähigen Milchpreis für unsere Mitglieder sichern, die Organisation an weiteres Wachstum anpassen und Synergieeffekte bei der Integration von MUH und Milk Link erzielen.

### Strategische Meilensteine für Arla 2008–2012

- ✓ Starke Molkerei für +250 Mio. Verbraucher in Nordeuropa.
- ✓ In allen Kernmärkten haben wir führende Marktpositionen erreicht (Nr. 1 in Großbritannien, Schweden, Dänemark, Nr. 3 in Deutschland, Nr. 2 in Finnland und den Niederlanden).
- ✓ Die Konsolidierung ist schnell geschehen, und in Schweden, Großbritannien und Deutschland ist der Zugang zu Rohmilch gesichert (Milko, Westbury, Milk Link, Hansa Milch, Allgäuland, MUH).
- ✓ Vielversprechende Wachstumsplattform in China, imponantes Wachstum in Russland, sehr starke Position im Nahen Osten.
- ✓ Arla Foods Ingredients ist zur einem starken globalen Unternehmen gewachsen.
- ✓ Weltweit führend im BSM-Segment und solides Wachstum bei Lurpak®
- ✓ Arla™ global als Marke etabliert – unsere Position für „Der Natur ein Stück näher“™ basiert auf einer tragfähigen Anschauung.
- ✓ Klar umrissene Effektivitätsagenda für die gesamte Arla Foods-Gruppe mit kontinuierlicher Workflow-Verbesserung in unterschiedlichen Bereichen.

## DIE FÜHRENDE LANDWIRTSCHAFTLICHE GENOSSENSCHAFT

### Den Kern entwickeln

Die Vorteile führender Positionen und drei starke Marken weiterentwickeln.

### Wachstum liefern

Den Umsatz der Wachstumsmärkte um 20 % erhöhen durch Export der Milch außerhalb der EU.

### Schneller, einfacher, intelligenter

Kostenführerschaft und effektive Umsetzung mit Einsparungen von 2,5 Mrd. DKK erreichen.





## 7 HAUPTZIELE FÜR 2012

Sieben Hauptziele 2012	Erreicht	Ergebnis
<p>1. Unser Milchabnahmepreis im Vergleich zu unseren Konkurrenten relativ zu stärken Ziel: einen wettbewerbsfähigen Milchpreis anbieten</p>	<p>Erreicht wurde ein Milchabnahmepreis von 2,71 DKK in 2012 im Vergleich zu 2,81 DKK in 2011. Damit bewegen wir auf dem Niveau unserer engsten Wettbewerber.</p>	
<p>2. Niedriges Kostenniveau Ziel: nachhaltige Kosteneinsparungen von 500 Mio. DKK</p>	<p>In 2012 wurden Einsparungen in Höhe von 300 Mio. DKK realisiert. Die volle Auswirkung des Effizienzprogramms wird sich in 2013 zeigen.</p>	
<p>3. Fusionen und Übernahmen Ziel: bedeutsame Fusionen/Übernahmen in Großbritannien, Deutschland und an den Wachstumsmärkten</p>	<p>Die Fusionen mit Milk Link und MUH wurden zum 1. Oktober 2012 umgesetzt.</p>	
<p>4. Deutschland als Kernmarkt Ziel: Position unter den Top 5</p>	<p>Die Fusionen mit MUH und Hansa sowie die Übernahme von Allgäuland hat Arla einen Platz unter den ersten drei Akteuren in Deutschland verschafft. Zukünftig wird der Fokus auf den Wachstumsmärkten vor allem in China liegen.</p>	
<p>5. Markenwachstum Ziel: weiteres Wachstum der globalen Marken – Arla®, Lurpak® und Castello®</p>	<p>Arla erfährt immer noch Wachstum bei den drei globalen Marken, die gemeinsam ein organisches Wachstum von 3,3 % haben. Dabei ist das Wachstum aber hinter dem von 2011 zurückgeblieben.</p>	
<p>6. Der Natur ein Stück näher™ Ziel: signifikante Aktivitäten vor allem an den Kernmärkten</p>	<p>In allen Kernmärkten wurden Aktivitäten erfolgreich durchgeführt. „Der Natur ein Stück näher™“ ist jetzt fester Bestandteil unseres Geschäfts, unserer Strategie und unserer Vision.</p>	
<p>7. IT Ziel: stabile IT-Prozesse</p>	<p>Arla hat sich 2012 darauf konzentriert, die IT zu verbessern, und ist dabei weit gekommen. Aber die Arbeit ist noch nicht erledigt und wird in 2013 weitergehen.</p>	

## 7 HAUPTZIELE FÜR 2013

### 7 Ziele für 2013

#### 1. Erträge von Arla über dem Niveau der Vergleichsgruppe

Ziel: ein Index von 103–105

#### 2. Nettogewinn hat oberste Priorität

Ziel: Einsparungen durch Effizienzprogramme und verbesserte Skalierbarkeit von insgesamt 1 Mrd. DKK

#### 3. Effiziente Integration von Milk Link und MUH

Ziel: Lieferung gemäß des Geschäftsplans

#### 4. Aufbau einer Wachstumsplattform in China

Ziel: Verdopplung des Umsatzes in China

#### 5. Erhöhung des Volumens und Stärkung der globalen Marken und Kategorien

Ziel:

- 2–4 % Wachstum für Arla®
- 4 % Wachstum für Castello®
- 6 % Wachstum für Lurpak®

#### 6. Stärkung der Bilanz

Ziel:

- Nettoumlaufvermögen reduzieren und 1 Mrd. DKK freigeben
- Verschuldungsgrad von 3.9 auf ca. 3.5 reduzieren

#### 7. IT-Prozesse stabilisieren

Ziel:

- Neue IT-Strategie
- Verbrauchererfahrung verbessern
- MUH und Milk Link in Arlas IT-Struktur einbinden

**Um den Mitgliedern ein gutes Ergebnis bieten zu können und entsprechend unserer strategischen Absichten Fortschritte zu erzielen, legen die Konzernleitung und der Aufsichtsrat jedes Jahr sieben grundlegende Ziele und Prioritäten für den Konzern als Richtschnur für unsere Arbeit fest.**

Die Wachstumsagenda von Arla wird bestimmt durch Übernahmen und Fusionen sowie den Willen, sich ergebende Möglichkeiten zu ergreifen. Das herkömmliche Budget, das statisch ist und damit der Investitionsbereitschaft entgegenwirkt, kann diese Agenda nicht in ausreichendem Maße unterstützen. Denn in einer Welt, die von schnellen Veränderungen geprägt ist, sind Budgets bereits in dem Augenblick veraltet, in dem sie erstellt werden. Relative Ziele sind gegenüber Veränderungen weit weniger anfällig. Bei Arla haben wir deshalb das herkömmliche Budget durch rollierende Prognosen und sogenannte „stretched targets“ ersetzt. Hinter diesem Begriff steckt die Idee eines Erfolgskriteriums, das im Grunde darauf beruht, sich ehrgeizige Ziele zu stecken und eine deutlich bessere Leistung als im Vorjahr zu erbringen.

Die sieben Hauptziele basieren auf diesem Gedanken und zeigen die Prioritäten unseres Unternehmens in dem jeweiligen Jahr. So werden langfristige Strategien in kurzfristige Ziele aufgeschlüsselt und Jahr für Jahr die Grundlagen für eine bessere Leistung bei Arla geschaffen.

#### **Vom Umsatz zum Nettogewinn**

2012 lag der Fokus der sieben Hauptziele in erster Linie auf dem Umsatz durch Fusionen und Deutschland als dem Kernmarkt. Es war ein hektisches Jahr mit vielen neuen Initiativen zur Wachstumsförderung und Ertragssteigerung. Trotz der angespannten Märkte sind wir bei der Umsetzung der sieben Hauptziele schon gut vorangekommen. 2013 wollen wir daran arbeiten, die Synergieeffekte nach den Übernahmen und Fusionen von 2011 und 2012 auszuschöpfen. Darum haben wir 2012 beschlossen, den Fokus verstärkt vom Umsatz auf den Nettogewinn zu richten. Diese Veränderung spiegelt sich auch in den Zielen für 2013 wieder, bei denen der Schwerpunkt auf dem Nettoumlaufvermögen und der Senkung der Verbindlichkeiten liegt.





## KOSTENFOKUS

2012 haben wir verschiedene ehrgeizige Effizienzprogramme mit Potenzial für erhebliche Kosteneinsparungen eingeführt. Durch die schnelle Entwicklung des Unternehmens sind neue Arbeitsweisen erforderlich und die Fähigkeit Synergien zu erreichen, Größenvorteile zu nutzen und die Kosten pro Einheit zu reduzieren. Innerhalb von drei bis vier Jahren sollen Einsparungen von 2,5 Milliarden DKK erreicht werden. Ziel ist eine höhere Effizienz und die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit für die Zukunft.

Arlas Mission ist es, die größtmögliche Wertschöpfung für die Milch der Landwirte sicherzustellen. Deshalb legen wir den Fokus besonders darauf, den Gewinn zu steigern, ohne die Kosten zu erhöhen, um mit unseren engsten Wettbewerbern auf Augenhöhe zu sein oder sie zu übertreffen. Dies ist aus verschiedenen Gründen notwendig. Die europäischen Kernmärkte von Arla stagnieren und sind einem harten Wettbewerb ausgesetzt. Hinzu kommt, dass Arla einen zunehmenden Teil seines Umsatzes durch Eigenmarken und Trading-Produkte erwirtschaftet, die eine geringere Rentabilität als Markenprodukte aufweisen.

Wir wollen daher auch weiterhin durch Investitionen und Lean-Programme die Lieferkette effizienter gestalten und haben 2011 und 2012 zahlreiche entscheidende Veränderungen in der Geschäftstätigkeit von Arla vorgenommen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Zur Verbesserung der Schnelligkeit und Handlungsfähigkeit der Organisationen wird Arla in den nächsten drei bis vier Jahren Einsparungen von 2,5 Mrd. DKK in folgenden Hauptbereichen vornehmen:

- 1 - Lean und OPEX (Operational Excellence)
- 2 - Beschaffung (Programme Total Cost of Ownership und Design To Value)
- 3 - Strukturelle Rationalisierung

Neben den Einsparungen geht es bei diesen Programmen in hohem Maße auch darum, das Unternehmensmodell zu vereinfachen und klare Linien in der Organisation zu schaffen. Dabei sollen Stabsfunktionen zusammengefasst und doppelte Verantwortlichkeiten vermieden werden. Die ersten Ergebnisse haben sich bereits im zweiten Halbjahr 2012 gezeigt. Mithilfe dieser laufenden Effizienzsteigerungsmaßnahmen wird unsere Organisation auf weiteres Wachstum ausgerichtet und kann so zu einem besseren Milchpreis beitragen.

### Lean & OPEX

Arlas Produktionsanlagen werden für das Effizienzprogramm OPEX (Operational Excellence) vorbereitet, das eine logische Ergänzung des Lean-Prozesses ist. OPEX ist über den Austausch von Wissen über Arla. Dabei soll eine Wissensdatenbank geschaffen werden, die die gemeinsame Nutzung von Best Practice bei einer Reihe von Prozessen innerhalb der Lieferkette ermöglicht. Mit OPEX werden die einzelnen Molkereien bewertet, um zu ermitteln, wo die Planung, die Reduzierung von Produktionsverlusten, die Vereinfachung von Prozessen sowie die Einarbeitung neuer Technologien am besten laufen. 2013 wird ein sogenannter Best Practice-Katalog mit 200 Beschreibungen vorliegen, den jede Molkerei zum Vergleich heranziehen und als Inspirationsquelle nutzen kann.

Lean ist eine Voraussetzung für OPEX, d. h. eine Molkerei muss zunächst Erfahrungen gesammelt das Bewusstsein dafür geschaffen haben, was mit zielgerichtetem Management und ständigen Verbesserungen erreichbar ist, ehe sie mit der Einführung von OPEX beginnen kann. Während bei Lean der Fokus auf der Struktur der jeweiligen Molkerei, der Nutzung von Wissen und der Anwendung der Lean-Werkzeuge liegt, richtet OPEX den Blick auf alle Molkereien. OPEX wird 2013 eingeführt, um Einsparungen durch eine bessere und effizientere Steuerung der Produktion zu erreichen. Es ist geplant, Lean jährlich in 12–14 Molkereien einzuführen, während OPEX jedes Jahr in 8–9 Molkereien laufen soll.

### Beschaffung

500 Mio. DKK sollen bei TCO (Total Cost of Ownership) und DTV (Design to Value, vgl. auch Seite 46) eingespart werden. Bei TCO geht es um eine Standardisierung und den gemeinsamen Einkauf bei weniger Lieferanten. So lassen sich beispielsweise durch die Verwendung von

weniger Arten von Umverpackungen, weniger Farben und weniger festen Lieferanten 15 % der jeweiligen Kosten sparen.

2013 und 2014 werden 100 verschiedene Beschaffungsbereiche analysiert, wobei das Ziel darin besteht, in jedem Einsparungen von 15–20 % zu erreichen. Die beiden größten Bereiche sind Zutaten und Verpackungen.

### Rationalisierungen

Arla ist bestrebt, eine wettbewerbsfähige und effiziente Produktionsstruktur zu entwickeln und zu stärken. 2012 wurde die Rationalisierung der Herstellung von Hart- und Schnittkäse weitergeführt. Diese Käsesorten sind kostenaufwendig in der Produktion, und der Wettbewerb ist hart. Daher muss die Produktion rentabler gestaltet werden. Hierzu werden u. a. die Molkereien in Klovborg und Hjørring (Dänemark) sowie in Falkenberg (Schweden) geschlossen. Gleichzeitig wird in umfangreiche Erweiterungen der dänischen Molkereien Taulov und Nørre Vium investiert, in denen die Herstellung von Hart- und Schnittkäse zukünftig zusammengefasst werden soll.

Ein weiteres Beispiel für Umstrukturierungen, von denen das Unternehmen ebenso wie die Umwelt profitiert, ist die auf dem britischen Markt angebotene Buttermarke Anchor®. Anchor® wurde bis 2012 aus neuseeländischer Butter hergestellt, die tiefgekühlt rund um den Globus transportiert und dann in der Molkerei Varde in Dänemark umgepackt wurde. Anchor® soll jetzt in der Molkerei Westbury in Großbritannien aus englischer Milch hergestellt werden. Als Folge dieses Beschlusses wird die Molkerei Varde geschlossen.

*Slagelse Molkereicenter,  
Dänemark*





ARLA FOODS

Milchabnahmepreis

**2,71 DKK**

Milchmenge

**10,4 Mrd. kg**

Umsatz

**63 Mrd. DKK**

Umsatzsteigerung

**15 %**

Ertrag

**1,9 Mrd. DKK**

Verschuldungsgrad

**3,9**

## ORGANISCHES WACHSTUM UND EFFIZIENZ



*Der Geschäftsbericht beinhaltet eine Reihe von positiven Botschaften über organisches Wachstum außerhalb der EU, erfolgreiche Effektivisierungen im Kerngeschäft und schnelle Integration von neuen Unternehmen. Die vergangenen Jahre waren zudem von großen Investitionen bei Arla gekennzeichnet. Künftig geht es nun darum, Gewinn an die Genossenschaftsmitgliedern zu erwirtschaften.*

*Frederik Lotz, Finanzvorstand*

Die Stärke von Arla zeigt sich jedoch vor allem in der Fähigkeit des Unternehmens, Gewinn zu erwirtschaften. 2012 konnten wir sowohl expandieren als auch auf mehreren Gebieten die Gewinnspanne erhöhen. Dadurch liegt unser Milchabnahmepreis nach wie vor über dem unserer stärksten Wettbewerber.

Das Jahr 2012 wurde ein Jahr mit vielen positiven Botschaften. Die wichtigste davon ist dass der Milchabnahmepreis am Ende des Geschäftsjahres deutlich im Aufschwung ist. Dies ist hauptsächlich auf Preissteigerungen im Einzelhandel zurückzuführen sowie auf die erzielten Ersparnisse mittels der Effektivisierungsprogramme des Konzerns. Darüber hinaus steigt der Ertrag innerhalb der Wachstumsbereiche von Arla an.

### Das Unternehmen

Arlas Umsatz beträgt 63 Mrd. DKK im Vergleich zu 55 Mrd. DKK 2011. Das bedeutet ein starkes Umsatzwachstum von rund 15 % (im Vergleich zu 12 % 2011), das in erster Linie durch Übernahmen und Fusionen 2011 und 2012 erreicht wurde. Die Fusionen von 2012 sind mit ca. 2 Mrd. DKK im Umsatz ab Oktober enthalten. Das organische Wachstum beträgt 2,1 % (gegenüber 6 % 2011) und wurde vor allem durch die Wachstumsmärkte Russland (+28 %), Naher Osten und Afrika (MEA) (+22 %) und durch das Molkegeschäft von Arla Foods Ingredients (AFI) (+24 %) ermöglicht. Auf dem Großteil des europäischen Marktes ist das Wachstum nur leicht positiv.

Russland, MEA und AFI weisen in diesem Jahr nicht nur positive Umsatzzahlen auf, sondern auch den höchsten Ertragszuwachs. Grund dafür ist die Tatsache, dass Arla sich auf den Märkten in Russland und in MEA etabliert hat und jetzt Gewinn macht. Der Erfolg von AFI ist auf die Eiweißpreise zurückzuführen, die trotz der im Laufe des Jahres sinkenden Milchpreise

auf einem gleichbleibend hohen Niveau lagen. Russland, MEA und AFI senden positive Signale bezüglich der Zukunft von Arla auf den Wachstumsmärkten.

2012 haben wir in noch stärkerem Maße den Fokus vom Umsatz auf den Nettogewinn gelegt und verschiedene Effizienzprogramme eingeführt. Im ersten Halbjahr starteten wir ein Programm, mit dem wir zukünftig jährlich 500 Mio. DKK einsparen wollen. Dem folgte ein weiteres Programm, von dem wir Einsparungen von mindestens 2,5 Mrd. DKK in den kommenden drei bis vier Jahren erwarten. Diese Maßnahmen werden durch eine möglichst effiziente Produktion die Wertschöpfung auf den hart umkämpften Kernmärkten unterstützen. Die Wirkung der Programme wird sich erst 2013 deutlich zeigen, aber bereits für 2012 können wir eine Senkung der Marketing- und Kapazitätskosten verzeichnen, die unter dem Niveau von 2011 liegen. Diese Einsparungen scheinen dauerhaft zu sein.

Das Jahresergebnis liegt erwartungsgemäß bei 1,9 Mrd. DKK und entspricht 3 % des Umsatzerlöses. Jedoch gelang es dank eines zielgerichteten Fokus auf Effizienzmaßnahmen sowie großer Anstrengungen zu Kostensenkungen, trotz schwieriger Marktbedingungen im Gesamtjahr einen relativ guten Gewinn zu erzielen. Im Herbst erholte sich der Markt leicht, sodass zum Jahreswechsel erneut positive Impulse erkennbar sind.

### Integration nach Übernahmen und Fusionen

Das Jahr 2012 stand ebenso wie 2011 im Zeichen von Übernahmen und Fusionen. Es war das Jahr, in dem Arlas strategische Ziele für 2015 für Deutschland und Großbritannien drei Jahre früher als nötig erreicht wurden. Die 2011 übernommenen Unternehmen sind integriert und wir haben erste wichtige Schritte für eine erfolgreiche Integration von MUH und Milk Link

unternommen, um diese so effizient und schnell wie möglich in Arlas Systeme und die globale Organisation einzubinden. Das übergreifende Ziel ist es, Synergieeffekte und Einsparungsmöglichkeiten zu finden. Dabei sollen auch die neuen Mitarbeiter in die Personalgemeinschaft integriert und mit unseren standardisierten Arbeitsabläufen bekannt gemacht werden, damit wir ONE Arla werden. Daher arbeiten wir intensiv an der Mitarbeiter- und Leistungsentwicklung sowie der Förderung von Talenten und Führungskräften.

Die Fusion mit Milk Link hat uns in Großbritannien zur Nr. 1 gemacht, während die MUH zusammen mit Arlas übrigen Standorten Deutschland insgesamt zu einem Kernmarkt macht und die Grundlage für eine Erhöhung des Milchexports aus Europa legt.

Der in China abgeschlossene Vertrag ist eine zukunftsorientierte Maßnahme, die langfristig dazu beitragen soll, den Absatz der Milch unserer Genossenschaftsmitglieder von Europa auf die wachsende chinesische Mittelklasse zu richten. Die Produkte werden demnächst in den Geschäften angeboten und die Erwartungen sind hoch. Mengniu und COFCO sind die richtigen Partner für einen Erfolg in China. Die Investitionen sind in den finanziellen Vermögenswerten als assoziiertes Unternehmen ausgewiesen, bedingen gleichzeitig jedoch auch Verbindlichkeiten in Höhe von 1,75 Mrd. DKK. Dieser wird in den kommenden Jahren durch den Export von Arla aufgebaut.

### Nettoumlaufvermögen und Verbindlichkeiten

Arla strebt eine hohe Kreditwürdigkeit an, insbesondere in einem allgemein schwierigen wirtschaftlichen Klima. Aus diesem Grund stellt die Steuerung der Verbindlichkeiten und der Kapitalbindung im gesamten Unternehmen eine zentrale Priorität dar. Aufgrund der Investitionen in China und der sonstigen im Laufe des

Jahres durchgeführten Investitionen, der bei Fusionen übernommenen Verbindlichkeiten und der durch die Fusionen gestiegenen Pensionsverpflichtungen sowie aufgrund gesunkener Zinsen sind die Verbindlichkeiten gestiegen.

Diese Investitionen, die den Verschuldungsgrad 2012 vergrößern, haben wir ganz bewusst vorgenommen, da es sich dabei um Potenzial handelte, das wir nutzen mussten. Außerdem konnten wir immer auf die Unterstützung unserer Investoren vertrauen. Wir haben jedoch mit den Verbindlichkeiten dieses Jahres ein Niveau erreicht, wo wir die Synergieeffekte realisieren und einen starken Cashflow sicherstellen müssen, um die Verbindlichkeiten und damit den Verschuldungsgrad zu senken.

Der Verschuldungsgrad lag am Jahresende bei 3,9 (4,5 zum Ende des 1. Halbjahres 2012). Das Ziel ist ein Verschuldungsgrad von 2,8–3,4. Arla ist fest entschlossen, den Verschuldungsgrad zu senken und eine gute Kreditwürdigkeit bei den Banken aufrechtzuerhalten. Dazu arbeiten wir zielgerichtet an der Senkung des Verschuldungsgrades, u. a. indem wir den Fokus auf eine Reduzierung der Mittelbindung in Nettoumlaufkapital beibehalten. Die Tatsache, dass wir noch keine Erträge aus den Investitionen für ein ganzes Jahr haben, wirkt sich zudem negativ auf die Kennzahlen für 2012 aus.

Das Nettoumlaufvermögen stand 2011 und 2012 ganz oben auf der Tagesordnung. Wir haben systematisch daran gearbeitet, die Mittelbindung in das Nettoumlaufvermögen im Unternehmen zu reduzieren, um Kapital freizusetzen. 2011 haben wir eine Zahlungs politik eingeführt, die die Finanzierung aus Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen erhöhen soll. Zudem haben wir die

Prozesse im Zusammenhang mit den Zahlungsbedingungen für die Kunden optimiert, um die Bindung in Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zu reduzieren. Der Effekt dieser Maßnahmen im Berichtszeitraum wird auf ca. 2,2 Mrd. DKK geschätzt. Insgesamt hat sich der Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit aufgrund des besseren Ergebnisses (vgl. das Ziel 3 %) und von Aufbesserungen des Nettoumlaufvermögens im Vergleich zu 2011 erhöht.

#### Compliance

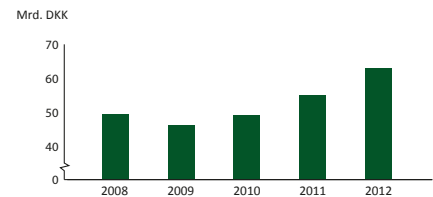
Ein starkes Rechnungswesen bildet das Fundament tragfähigen Wachstums. Darum haben wir in diesem Jahr die Steuerung und Entwicklung unseres Unternehmens verändert, damit wir in der Lage sind, den größtmöglichen Nutzen aus den Vermögenswerten zu erwirtschaften, die uns unsere Genossenschaftsmitglieder anvertraut haben. Wir legen den Schwerpunkt auf ständige Verbesserungen, stecken die Ziele immer weiter und fordern die vorhandenen Strukturen heraus.

Als logische Folge dieses Ansatzes setzt Arla nun auf eine noch sicherere und effektivere Kontrollkultur. Unsere internen Kontrollen werden an das schnelle Wachstum und die Entwicklung unseres Unternehmens angepasst und neu gestaltet. In einem Unternehmen mit globalen Ambitionen verdient dieser Bereich besondere Aufmerksamkeit. Bereits jetzt können wir dabei wesentliche Fortschritte feststellen, wobei die Richtung im obersten Management vorgegeben wird. Wir haben ein neues Programm eingeführt, um die Umsetzung der Finanzstrategien, globale Mindestkontrollen und Prozesse zur Reduzierung von Bürokratie und Erhöhung von Transparenz zu gewährleisten.

#### Erwartungen für 2013

Wir erwarten für 2013 Umsatzerlöse von etwa

#### UMSATZENTWICKLUNG ÜBER 5 JAHRE



72 Mrd. DKK. Das Jahresergebnis wird voraussichtlich bei den bisherigen 3 % des Umsatzes liegen, was 2,2 Mrd. DKK entspricht. Ausgehend von den gegenwärtigen Erwartungen an die Märkte streben wir einen höheren Milchabnahmepreis als 2012 an.

Auch wenn wir nach wie vor den Schwerpunkt auf die europäischen Kernmärkte legen, wird Arla zukünftig seine Aktivitäten außerhalb von Europa verstärken und sich auf den Wachstumsmärkten engagieren, auch außerhalb von China, dem Nahen Osten und Russland, wo wir bereits eine starke Position halten. Wir gehen von einer stark steigenden Nachfrage auf den Wachstumsmärkten aus, die die erhöhten Milchmengen in Europa aufnehmen sollen.

**ERWARTUNGEN**

Milchabnahmepreis

**>2,71 DKK** pro kg Milch von  
Genossenschaftsmitgliedern

Milchmenge

**12,5 mrd. kg**

Nettoumsatzerlöse

**72 mrd. DKK**

Umsatzsteigerung

**16%**

Nettogewinn

**3% ~ 2,2 mrd. DKK**

Verschuldungsgrad

**3,5**









## CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: GRÖSSE VERPFLICHTET

Arla hat heute die Größe und die Ressourcen, um Menschen und Umwelt an unseren Märkten zu beeinflussen. Wie in unserer Vision gezeigt, wollen wir dabei den Weg der Nachhaltigkeit beschreiten. Unser Ziel ist es, ein Unternehmen mit Respekt für unsere Umwelt zu sein und in Harmonie mit ihr zu agieren.

Arla ist auf Wachstum ausgerichtet, aber weder unser Wachstum noch unsere Lösungen dürfen auf Kosten von Natur und Umwelt gehen.

Arla ist ein ernst zu nehmender Akteur auf dem globalen Molkereimarkt geworden. Wir haben neue Möglichkeiten erhalten, die Zukunft der Branche zu formen und Molkereiprodukte zu gestalten, die immer mehr Menschen auf der ganzen Welt zu einem Teil ihres Alltags machen. Mit der Größe kommt allerdings auch mehr Verantwortung auf uns zu. Je größer unser Einfluss ist, desto mehr wollen wir auch die Frage der gesunden und sicheren Lebensmittel und Technologien auf die Tagesordnung setzen, die sowohl der Umwelt als auch einer effizienten Produktion dienen. Das trägt zum Aufbau von Vertrauen und Sicherheit bei unseren Interessenten bei.

Mit jedem neuen Markt kommen neue Anforderungen und neue Arten der Verantwortung auf uns zu, aber auch neue Möglichkeiten. Die Umwelt kennt keine Grenzen und die Verbraucher kaufen sowohl global als auch lokal ein. Arla bewegt sich täglich in diesem Spannungsfeld von global und lokal, wenn wir einerseits die lokale Entwicklung respektieren und zugleich die globale Perspektive sehen müssen. Unser Weg in die Welt hinaus ist begleitet von Respekt und dem Verständnis dafür, dass jeder neue Markt eine neue Wirklichkeit darstellt, in der wir neue Navigationsformen finden müssen.

### **Unsere Verantwortung – Arla Foods Code of Conduct**

Wir wollen ein aktives Mitglied der Gesellschaften sein, in denen wir tätig sind. Es ist uns überaus wichtig, unsere Einstellung verständlich zu machen und den Menschen zu vermitteln, was sie von uns erwarten können. Wir wollen zeigen, dass wir uns unserer Verantwortung für die Umwelt und die Menschen bewusst sind, mit denen wir zu tun haben. Dabei bauen wir Vertrauen auf, zeigen Entschlossenheit und setzen neue Maßstäbe für Qualität und Verhalten in der gesamten Kette vom Erzeuger bis zum Verbraucher, um so zur Lösung der bevorstehenden Aufgaben beitragen zu können.

Unsere ethische, gesellschaftliche und ökologische Verantwortung muss sich stets neuen Herausforderungen stellen, eine dynamische Wirklichkeit, der sich auch unser Code of Conduct stellt. Er basiert auf den Prinzipien des Globalen Pakts der Vereinten Nationen und ist ein Werkzeug, das neben Schulung und Ausbildung unseren Mitarbeitern bei der Lösung der schwierigen Situationen hilft, auf die wir in einem globalen Unternehmen unweigerlich stoßen.

In unserem CSR-Bericht beschreiben wir ausführlich, wie wir das ganze Jahr über in 11 verschiedenen Bereichen arbeiten, von den Geschäftsprinzipien bis hin zu den Menschenrechten. Der diesjährige CSR-Bericht ist auf unserer Website veröffentlicht.

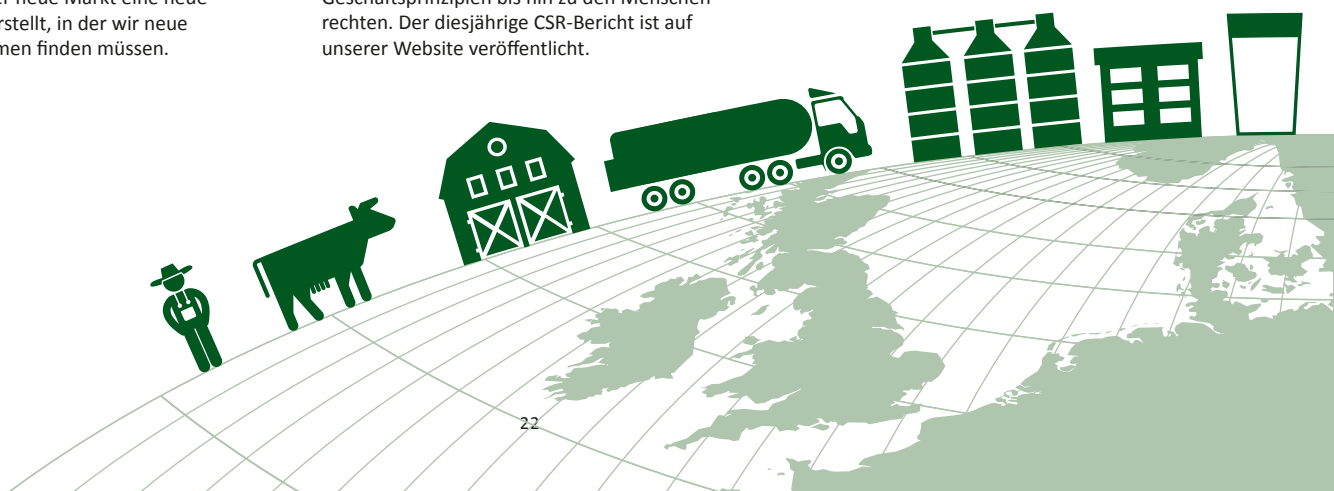
### **Unternehmensleitung geht mit gutem Beispiel voran**

Arla hat einen CSR-Ausschuss geschaffen, in dem Fragen zu Ethik und Entwicklung eines verantwortungsbewussten Verhaltens diskutiert werden. Vorstandsvorsitzender Peder Tuborgh ist Vorsitzender dieses Ausschusses und zeigt damit, dass die Verantwortung für die CSR in der Unternehmensleitung von Arla fest verankert ist.

CSR ist eine Aufgabe, die wir sehr ernst nehmen, aber wir akzeptieren auch, dass wir dabei das Ziel nie vollständig erreichen werden. Täglich entstehen neue schwierige Situationen, mit denen wir umgehen, und neue Herausforderungen, die wir meistern müssen.

### **Der Natur ein Stück näher™**

Die Verbraucher erwarten von uns, dass wir uns in der gesamten Wertschöpfungskette verantwortungsbewusst gegenüber der Natur verhalten. Als Genossenschaft schaffen wir gute Voraussetzungen für die Berücksichtigung ökologischer Aspekte in der gesamten Kette vom Erzeuger bis zum Verbraucher, deren erstes Glied unsere Mitglieder sind.



„Der Natur ein Stück näher“™ ist eine Unternehmensphilosophie, die Arla dazu verpflichtet, dass unsere Produkte so natürlich wie möglich sind, dass unsere Milch auf Höfen produziert wird, die in Harmonie mit der Natur sind und dass Arlas eigene Produktions- und Transportprozesse Natur und Umwelt so wenig wie möglich belasten. Wir haben eine Reihe langfristiger Ziele für unsere Maßnahmen im Rahmen von „Der Natur ein Stück näher“™ definiert und fassen darin die Aktivitäten aller Unternehmenseinheiten und Geschäftsbereiche zusammen.

Einige Beispiele aus 2012: In Dänemark haben wir uns bei der Verringerung der Lebensmittelverschwendung engagiert. An verschiedenen Standorten wird an der Senkung des Energieverbrauchs gearbeitet. Durch die Einführung einer neuen Bio-Produktlinie in Finnland sind dort der Verkauf von Bio-Produkten und der Bekanntheitsgrad von Arla gestiegen. In Holland haben wir einen innovativen Trinkjoghurt eingeführt, der mit Stevia, einem Süßungsmittel auf Pflanzenbasis, gesüßt wird, und in Großbritannien und Deutschland haben verschiedene Initiativen von Arla Kinder zum Aufenthalt in der Natur inspiriert.

#### Arlas Umweltstrategie 2020

2011 haben wir eine ehrgeizige Umweltstrategie angenommen, in deren Rahmen wir u. a. mit unseren Genossenschaftsmitgliedern Möglichkeiten für eine noch größere Nachhaltigkeit in ihrer Milchproduktion diskutieren. Mit dieser Strategie schaffen wir die Voraussetzungen für einen Übergang zu erneuerbaren Energiequellen, die Einsparung von Wasser und Energie, die Reduzierung von Abfällen und die Entwicklung neuer Verpackungen.

#### Export von Arlas Qualitätsphilosophie

Im vergangenen Jahr wurde Arla strategischer Partner von COFCO, Hauptaktionär bei einer der größten Molkereien Chinas, China Mengniu Dairy Company Limited. Ein ausschlaggebender Faktor für die Wahl von Arla war das Qualitätsprogramm Arlagården. Chinesische Unternehmen sind an unserem Know-how und unseren Erfahrungen interessiert, sodass wir nun die Möglichkeit haben, einen Beitrag zur Verbesserung der Milchqualität bei den chinesischen Milchbauern zu leisten. Die Chinesen wollen unsere Erfahrungen nutzen, um eine höhere Milchqualität, bessere Rückverfolgbarkeit und eine kontrollierte Milchproduktion auf den Höfen in China zu erreichen. Das ist eine große Anerkennung für die Tausenden Milcherzeuger von Arla, die das Qualitätsprogramm Arlagården täglich anwenden.

#### Whistleblower Service – eine neue Möglichkeit

Der CSR-Ausschuss von Arla ergriff 2012 die Initiative für einen Whistleblower-Service, der unseren Mitarbeitern eine weitere Möglichkeit einräumt, auf Verhaltensweisen von Vorgesetzten oder Kollegen zu reagieren, die gegen unseren Verhaltenskodex oder sonstige Richtlinien verstoßen.

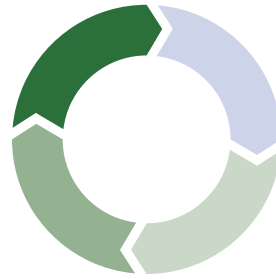
Wenn ein Mitarbeiter Verstöße gegen den Verhaltenskodex oder Richtlinien von Arla oder gegen lokale Gesetze und Vorschriften beobachtet, kann er dies nun auch anonym per Telefon oder über eine in zwölf Sprachen zugängliche Website tun. Der Betreffende kann selbst wählen, ob er anonym bleiben will. Eine Zurückverfolgung der Meldung zum Computer des Berichterstatters ist nicht möglich. Dieser neue Service soll dazu beitragen, dass wir alle stolz auf unsere Arbeit bei Arla sein können.





## CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: SO NEHMEN WIR UNSERE VERANTWORTUNG WAHR

Verantwortung für die Gemeinschaft gehört zu Arlas DNA. Darum haben wir seit langem hohe Standards für die Herstellung von naturnahen Produkten, den Klima-, und Umweltschutz sowie für die Lebensmittelsicherheit. Das ist eine Überzeugung, die Werte schafft – auch für das Unternehmen. Darum ist es für uns so selbstverständlich, dass wir uns zur ständigen Verbesserung verpflichten. Wir verbinden dabei Tradition und Innovation und beziehen in den gesamten Wertschöpfungsprozess ökologische Aspekte ein.



### Unternehmen mit Verantwortung

Es für ein Unternehmen möglich, wirtschaftlich rentabel zu sein und gleichzeitig ethisch verantwortungsvoll und mit hoher Integrität zu agieren. Das erfordert jedoch Know-how, Willenskraft und harte Arbeit.

#### Geschäftsprinzipien

Wir halten unseren Code of Conduct ein sowie die geltenden gesetzlichen Bestimmungen in allen Ländern, in denen wir tätig sind.

#### Unternehmensstrategie

Unsere gewählten Vertreter formulieren übergreifende Strategien und stellen sicher, dass das Unternehmen zum Nutzen der Genossenschaftsmitglieder geführt wird.

#### Beschaffung

Wir erwarten von unseren Lieferanten, dass sie ihrer gesellschaftlichen und ökologischen Verantwortung gerecht werden, damit wir unser Ziel der Nachhaltigkeit beim Einkauf von Waren und Dienstleistungen erfüllen können.

#### Marktverhalten

Wir kommunizieren klar und deutlich, handeln verantwortungsbewusst und führen einen offenen Dialog mit Kunden und Verbrauchern, um deren Vertrauen zu gewinnen.

### Vertrauen in Produkte

Sichere Produkte haben bei Arla höchste Priorität. Jetzt exportieren wir diese Qualitätsphilosophie nach China. Gleichzeitig wollen wir dem Endverbraucher in allen Märkten die Möglichkeit geben, sachkundige Entscheidungen zu gesunden Produkten zu treffen.

#### Lebensmittelsicherheit

Es ist unsere Aufgabe sicherzustellen, dass das Essen und Trinken unserer Produkte nicht zu Krankheiten oder Verletzungen führen kann.

#### Ernährung und Gesundheit

Wir nehmen die Wünsche der Verbraucher nach gesunden Produkten und verlässlichen Nährwertkennzeichnungen sehr ernst.

### Umwelt- und Tierschutz

Arlas Wachstum darf nicht auf Kosten des Umwelt- und Naturschutzes erfolgen. Darum arbeiten wir ständig daran, die Auswirkungen unseres Handelns auf Klima und Umwelt zu reduzieren und hohe Standards für den Tierschutz aufrechtzuerhalten.

#### Umwelt und Klima

Wir streben als Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung bei der Futterproduktion und dem Transport der Produkte eine Reduzierung der Umwelteinflüsse von der Kuh zum Verbraucher an.

#### Landwirtschaft

Wir wollen sicherstellen, dass die Milchhöfe, die Arla beliefern, die Milchqualität, den Tierschutz und den Umweltschutz ernst nehmen.

### Vertrauensvolle Beziehungen

Arla ist in Kontakt mit vielen Menschen, Organisationen, Gesellschaften und Ländern. Mit ihnen allen wollen wir langfristige Beziehungen aufbauen.

#### Arbeitsplatz

Wir wollen Arlas Kultur, „Our Character“, stärken, die beschreibt, was Arla ist und wofür wir unabhängig von der Herkunft und dem kulturellen Hintergrund der Mitarbeiter stehen.

#### Gesellschaftliche Beziehungen

Im Zusammenhang mit unseren geschäftlichen Aktivitäten wollen wir uns in gesellschaftlichen Fragen engagieren und zur Entwicklung der Gesellschaft beitragen.

#### Menschenrechte

Unabhängig davon, in welchem Land wir tätig sind, sind wir der festen Überzeugung, dass die Menschenrechte jedes Einzelnen respektiert und eingehalten werden müssen.

## RICHTLINIEN UND ERGEBNISSE

Die Richtlinien und Prinzipien von Arla sind im Arla Foods Code of Conduct beschrieben. Dort werden einige Beispiele für Prinzipien, Aktivitäten und Ziele auf unseren vier Hauptgebieten genannt. Lesen Sie mehr über den diesjährigen CSR-Bericht auf <https://csr2012.arlafoods.com>.



### Unternehmen mit Verantwortung

#### Richtlinien und Prinzipien:

- Der Arla Foods Code of Conduct hilft uns, stets ein gutes Beispiel für gute Unternehmensführung zu sein.
- Arla lehnt jede Form von Bestechung ab.
- Arla unterhält Kontakte zu Lieferanten, die die örtlichen gesetzlichen Bestimmungen einhalten und die Anforderungen des Verhaltenskodex für Lieferanten erfüllen.

#### Maßnahmen und Ergebnisse 2012:

- Ein neuer Whistleblower-Service verbessert die Möglichkeiten, Verstöße zu melden
- Arla hat 930 bevorzugte Lieferanten, die von der Abteilung Global Procurement bestätigt sind. 85 % von ihnen haben den Verhaltenskodex für Lieferanten unterschrieben. 2012 haben wir 60 Lieferanten-Audits durchgeführt.

#### Ziele:

- Wir konzentrieren uns darauf, das Wissen über unseren Verhaltenskodex und unsere Richtlinien in der gesamten Organisation zu verbreiten, insbesondere bei der Integration neuer Unternehmenseinheiten.
- Wir streben an, dass 100 % unserer bevorzugten Lieferanten unseren Verhaltenskodex für Lieferanten unterschreiben.



### Vertrauen in Produkte

#### Richtlinien und Prinzipien:

- Arla will zur Gesundheit und zum Wohlbefinden der Verbraucher in allen Märkten beitragen.
- Wir nutzen HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point), um mögliche Gefahren und Risiken im gesamten Herstellungsprozess zu bewerten und zu kontrollieren.
- Arla möchte Milcherzeugnisse für alle Verbraucher anbieten, einschließlich derjenigen, die eine besondere Diät einhalten müssen.

#### Maßnahmen und Ergebnisse 2012:

- Ein Wissenszentrum von Arla und Mengnuius, das China-Denmark Milk Technology and Cooperation Center, öffnet in China.
- Es wurde eine neue, bahnbrechende Screeningmethode zum Nachweis von Fremdstoffen in der Milch vorgestellt. Diese Methode wird zur Verbesserung der Lebensmittelsicherheit in China beitragen.
- Arla Foods Ingredients entwickelt neue Produkte auf Molkebasis, die u. a. beim Wiederaufbau von Muskelmasse nach einer Krankheit eingesetzt werden können.
- 69 % von Arlas Produktionsanlagen waren 2012 nach der ISO 22000 Qualitätsnorm für Lebensmittelsicherheit zertifiziert.
- 6 Mal wurden Produkte zurückgerufen.

#### Ziele:

- Arla will zum neuen Standard für Lebensmittelsicherheit FSSC 22000, dem Nachfolger von ISO 22000, übergehen.



### Umwelt- und Tierschutz

#### Richtlinien und Prinzipien:

- Die globale Umweltstrategie 2020 berücksichtigt den gesamten Lebenszyklus der Produkte von der Milchproduktion auf dem Hof bis zur Entsorgung der Verpackung und der Lebensmittelabfälle.
- Das Qualitätsprogramm Arlagården legt den Schwerpunkt auf die Zusammensetzung der Milch, die Lebensmittelsicherheit, den Tierschutz und die Umwelt.

#### Maßnahmen und Ergebnisse 2012:

- Aktualisierung von Arlagården
- Investitionen von 133 Mio. DKK in Umwelt- und Energiespar-Initiativen, u. a. in Abwärmenutzung und Biogasanlagen.
- Optimierung der Transportwege für Milchabnahme und Warenlieferung mit dem Ziel der Kraftstoffeinsparung.

- Erster Spatenstich für Arlas größte Frischmilchmolkerei in Aylesbury in der Nähe von London, die CO2-neutral sein wird.

#### Ziel:

- Reduzierung der CO2-Emissionen des Molkereiunternehmens um 25 % bis 2020, im Vergleich zum Niveau von 2005.
- Reduzierung des Energieverbrauchs um 3 % bis zum Jahr 2020, wobei die Hälfte der verbrauchten Energie aus erneuerbaren Energien kommen soll.
- Unterstützung der Verbraucher bei der Reduzierung der Lebensmittelabfälle.



### Vertrauensvolle Beziehungen

#### Richtlinien und Prinzipien:

- Unsere Verantwortung – Arla Foods Code of Conduct
- Menschenrechte – Verantwortung verpflichtet
- Our Character: Lead, Sense & Create
- Vielfaltsstrategie

#### Maßnahmen und Ergebnisse 2012:

- Arla ist 2012 um 3.000 Mitarbeiter und 4.000 Mitglieder gewachsen.
- Die Vielfaltsagenda kam bei Rekrutierung und Managementtrainings zum Tragen.
- Mitarbeiterbefragung (Barometer) 14.000 Kollegen in 29 Ländern auf 16 verschiedenen Sprachen. Die Antwortquote lag bei 88,2 %.
- Arla hat verschiedene Partnerschaften im Bereich Sport, Outdoor-Aktivitäten und Wohltätigkeit etabliert.
- 150.000 Verbraucher hatten Kontakt mit unserem Kundendienst.

#### Ziel:

- Alle Mitarbeiter sollen gemäß dem Arla Foods Code of Conduct handeln.
- Alle Mitarbeiter sollen sich wohlfühlen und sich engagieren. Keine Arbeitsunfälle und kein Mobbing.
- Größeres Verbrauchervertrauen.







## DIE GENOSSENSCHAFT

2012 hat Arla 19.000 Mitarbeiter in 30 Ländern und 12.300 Genossenschaftsmitglieder in Dänemark, Schweden, Deutschland, Luxemburg, Belgien und Großbritannien, die Milcherzeugern gegründet und hat als Unternehmen die Aufgabe, deren Milch abzunehmen, zu veredeln und zu verkaufen. Die Genossenschaftsmitglieder sind sowohl Eigentümer als auch Lieferanten von Arla. Darin liegt die Stärke der Genossenschaft: in der langfristigen, gegenseitig verpflichtenden Zusammenarbeit. Die Mitglieder sind verpflichtet, Milch zu liefern, was Arla eine Versorgungssicherheit bietet. Umgekehrt ist Arla verpflichtet, die Milch abzunehmen. Das wiederum gibt den Mitgliedern die Sicherheit, ihre Milch zum höchstmöglichen Preis absetzen zu können. Denn im Gegensatz zur Aktiengesellschaft besteht der Zweck der Genossenschaft darin, die Lieferanten für ihren Rohstoff bestmöglich zu bezahlen. Arla erwirtschaftet für seine Eigentümer Gewinn, indem das Unternehmen ein sicherer Absatzkanal ist, durch den die Milch so gut wie möglich bezahlt wird. Der Ertrag der Mitglieder setzt sich zum einen aus einer als Kosten ausgewiesenen Abschlagszahlung und zum anderen aus der Nachzahlung und der Konsolidierung des Unternehmens zusammen. Aus diesem Grund ist der Milchabnahmepreis Arlas wichtigster Leistungsindikator.

Genossenschaften funktionieren nach einer besonderen Logik. Arla wurde von Milcherzeugern gegründet und hat als Unternehmen die Aufgabe, deren Milch abzunehmen, zu veredeln und zu verkaufen. Die Genossenschaftsmitglieder sind sowohl Eigentümer als auch Lieferanten von Arla. Darin liegt die Stärke der Genossenschaft: in der langfristigen, gegenseitig verpflichtenden Zusammenarbeit. Die Mitglieder sind verpflichtet, Milch zu liefern, was Arla eine Versorgungssicherheit bietet. Umgekehrt ist Arla verpflichtet, die Milch abzunehmen. Das wiederum gibt den Mitgliedern die Sicherheit, ihre Milch zum höchstmöglichen Preis absetzen zu können. Denn im Gegensatz zur Aktiengesellschaft besteht der Zweck der Genossenschaft darin, die Lieferanten für ihren Rohstoff bestmöglich zu bezahlen. Arla erwirtschaftet für seine Eigentümer Gewinn, indem das Unternehmen ein sicherer Absatzkanal ist, durch den die Milch so gut wie möglich bezahlt wird. Der Ertrag der Mitglieder setzt sich zum einen aus einer als Kosten ausgewiesenen Abschlagszahlung und zum anderen aus der Nachzahlung und der Konsolidierung des Unternehmens zusammen. Aus diesem Grund ist der Milchabnahmepreis Arlas wichtigster Leistungsindikator.

### Mehr Mitglieder zu gleichen Bedingungen

Als Genossenschaft erfüllt Arla eine Reihe grundlegender, demokratischer und solidarischer Prinzipien. Jedes Mitglied hat eine Stimme – unabhängig vom Umfang seiner Geschäfte mit dem Unternehmen – und alle Mitglieder erhalten grundsätzlich denselben Preis für ihre Milch, unabhängig davon, in welchem Land sie produzieren.

Am 1. Oktober 2012 genehmigten die Wettbewerbsbehörden die Fusionen mit MUH und Milk Link, und Arla hieß Mitglieder aus vier Ländern willkommen. Mit Wirkung vom 1.

Oktober erhalten die neuen Eigentümer denselben Milchpreis wie die alten. Diese wird in Dänischen Öre festgelegt und dann in die jeweilige nationale Währung umgerechnet. Darüber hinaus erhalten alle Mitglieder dieselben Informationen über das Mitgliederblatt, das 2012 auf Dänisch, Schwedisch, Deutsch, Englisch, Flämisch und Französisch erscheint.

Auch wenn die Genossenschaftsmitglieder gleichgestellt sind, unterliegen sie unterschiedlichen nationalen Kostenstrukturen und politischen Regelungen für die Wirtschaft. Für diese kann Arla keine Verantwortung übernehmen. Ende 2012 gibt es in jedem der sechs Länder ein anderes Zinsniveau und andere Futterpreise, während unsere Genossenschaftsmitglieder in allen Ländern denselben Milchpreis erhalten.

Die vielen neue Mitglieder tragen zur Stärkung von Arla bei, erhöhen natürlich aber auch die Komplexität. Daher steht für die Zukunft auch die Aufgabe an, die neuen Mitglieder und Genossenschaften zu ONE Arla zusammenzuführen. Das erfordert einen besonders starken Fokus auf Kommunikation, Schulung und Koordination.

### Modernisierung der Genossenschaftsstruktur

Mit den zahlreichen neuen Mitgliedern ergab sich 2012 die Notwendigkeit, die demokratische Struktur von Arla auf den Prüfstand zu stellen, um auch für die Zukunft zu gewährleisten, dass Arla eine Genossenschaft mit modernen und gut strukturierten Entscheidungsprozessen ist, in der die Mitglieder richtig vertreten werden und sich für die Zukunft von Arla engagieren können. Auf der Sitzung der Vertreterversammlung im Oktober unterbreitete der Aufsichtsrat deshalb einen Vorschlag, der eine Verkleinerung des Aufsichtsrates und die Schaffung verschiedener nationaler Räte vorsieht, die als

Ausschüsse des Aufsichtsrates fungieren sollen. Damit soll u. a. eine größere Ausgewogenheit zwischen nationalen und globalen Perspektiven erreicht werden.

### Auf dem Weg zu einem neuen demokratischen Modell

Die Einführung eines neuen demokratischen Modells bei Arla ist in vollem Gange.

#### Oktober– Dezember 2012

Diskussion der neuen demokratischen Struktur durch die gewählten Vertreter und die Mitglieder.

#### Januar 2013

Vorschlag für eine neue demokratische Struktur durch den Aufsichtsrat von Arla mit Input aus den einzelnen Ländern. Das bezieht sich auf den Aufsichtsrat, die Vertreterversammlung und die rationalen Räte sowie die jeweilige nationale Organisationsstruktur z. B. Gebiete, Regionen und Kreise. Vorschlag für eine Satzungsänderung.

#### Februar 2013

Diskussion der Satzungsänderung in den Regionen. Abstimmung in der Vertreterversammlung über das neue demokratische Modell (Satzungsänderung) bei Arla.

#### März 2013

Mitgliederversammlungen – Wahl der Vertreter für die verschiedenen Gremien bei Arla (jedoch nicht des Aufsichtsrates).

#### Mai 2013

Sitzung der Vertreterversammlung mit Wahl des Aufsichtsrates von Arla. Danach Konstituierung des Aufsichtsrates.



#### Arlas Entscheidungsorgane

In einer Genossenschaft ist die partizipative Demokratie stärker als in einer Aktiengesellschaft. Bei Arla hatten von Anfang an alle Mitglieder Einfluss auf die Entscheidungen im Unternehmen.

Alle zwei Jahre wird die Vertreterversammlung von Arla gewählt. Diese besteht aus 179 Personen (davon 169 Genossenschaftsmitglieder) und ist Arlas höchstes Entscheidungsorgan. Die Vertreterversammlung besteht aus 85 Mitgliedern aus Dänemark, 60 aus Schweden, 14 aus Deutschland und 10 aus Großbritannien sowie 10 Mitarbeitervertretern aus den Arla-Niederlassungen in Dänemark und Schweden. Die Vertreterversammlung tritt mindestens zweimal jährlich zusammen.

Arla lädt laufend alle neu gewählten Vertreter zur Teilnahme an einem zweistufigen Schulungsprogramm ein, das zum einen aus einer allgemeinen Einführung in das Unternehmen Arla und zum anderen aus einem Mentorenprogramm besteht, bei dem die neu gewählten Vertreter jeweils einen Mentor aus einem anderen Mitgliedsland erhalten. Nach der Wahl 2013 geht das Mentorenprogramm in eine neue Runde, wobei Mentor und neu gewählter Vertreter jeweils gegenseitig ihre Höfe besuchen, um mehr über die Bedingungen zu erfahren, unter denen die Mitglieder von Arla in anderen Ländern arbeiten.

Die Vertreterversammlung wählt den Aufsichtsrat, Arlas höchstes Exekutivorgan. Er ist verantwortlich für die übergeordneten Strategien der Organisation, um sicherzustellen, dass Arla im Sinne seiner Mitglieder geführt wird. Der Aufsichtsrat besteht 2012 aus 20 Milchbauern, 8 aus Dänemark, 7 aus Schweden, 2 aus Großbritannien und 3 aus Deutschland. Darüber hinaus sitzen im Aufsichtsrat von Arla 4 Mitarbeitervertreter, 2 aus Dänemark und 2 aus Schweden.

#### Die wichtigsten Aufgaben des Aufsichtsrates

Der Aufsichtsrat gibt die Leitlinien des Unternehmens vor und entscheidet über langfristige Strategien, Investitionen, Fusionen und Übernahmen sowie Nachfolgeregelungen und Rekrutierung von Führungskräften. Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit des Aufsichtsrates ist auf die Verwirklichung der Ziele von Arla gerichtet. Er hat eine Aufsichtsfunktion und stellt sicher, dass Arla als Unternehmen durch die Kontrolle durchgeführter Investitionen die Pläne einhält, Ergebnisse liefert und aktuellen Herausforderungen durch Überwachung der laufenden Effizienz- und Kostenprogramme proaktiv begegnet.

Zu den primären Aufgaben des Aufsichtsrates gehört es auch, durch die kontinuierliche Entwicklung des Unternehmens einen möglichst hohen Milchpreis sicherzustellen und das Milchrad in Gang zu halten. Auf diese Weise kann Arla jederzeit den Bedarf seiner Kunden und Verbraucher auf der ganzen Welt an Rohmilch und veredelten Produkten befriedigen.

2012 konzentrierte sich der Aufsichtsrat insbesondere auf die Fusionen, die Investitionen in China und die aktualisierte Strategie und hat überdies intensive Diskussionen mit den übrigen Genossenschaftsmitgliedern über die Leistungsfähigkeit des Unternehmens geführt. Dieser dynamische Dialog gehört zu einer lebendigen Genossenschaft und genossenschaftlichen Demokratie und wird in Zukunft, mit Mitgliedern in sechs verschiedenen Ländern, noch wichtiger werden.

#### Unternehmensstruktur

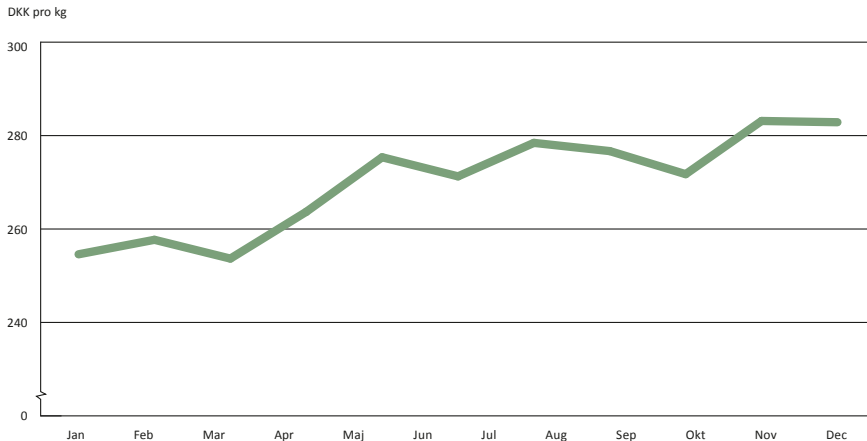
Arlas Muttergesellschaft, Arla Foods amba, hat ihren Sitz in Dänemark. Das Unternehmen hat eine Niederlassung in Schweden, die selbstständig für die Annahme der Lieferungen von den schwedischen Genossenschaftsmitgliedern von Arla Foods amba zuständig ist, die dann an die Arla Foods AB weiterverkauft werden. Darüber hinaus hat Arla Foods amba zahlreiche Tochtergesellschaften in anderen Ländern, wie aus der Übersicht über den Konzern hervorgeht.





## WERTVERTEILUNG BEI ARLA

### MILCHABNAHMEPREIS DES JAHRES



Der Milchabnahmepreis schwankt während des Jahres. Typischerweise sind die Erträge während der ersten Jahreshälfte niedrig und steigen dann während der zweiten Jahreshälfte. Natürlich hängen die Erträge auch sehr von den Weltmarktpreisen für Milch ab.

Arlas vordringlichste Aufgabe ist es, den Mitgliedern durch die Veredelung und den Verkauf ihrer Milch den höchstmöglichen Milchpreis zu zahlen. Über die Jahre hinweg hat Arla ein Zahlungsmodell entwickelt, das auf dem Genossenschaftsgedanken der fairen Verteilung beruht. Es umfasst verschiedene Modelle und Parameter, die speziell zur Berechnung des Preises für die Milch der Genossenschaftsmitglieder entwickelt wurden.

Für den einzelnen Landwirt ist die pünktliche Abholung und Bezahlung seiner Milch von großer Bedeutung, denn das bringt Stabilität in seinen Alltag. Marktschwankungen lassen jedoch eine genaue Vorausplanung nicht immer zu. Die Genossenschaftsstruktur bietet den Milcherzeugern von Arla eine gegenseitig verpflichtende Gemeinschaft, die sicherstellen soll, dass ihre Produkte zum bestmöglichen Preis verkauft werden.

#### Gewinnziel und Konsolidierungspolitik

Das Gewinnziel des Unternehmens beträgt 3 % des Umsatzerlöses des Konzerns. Arlas Erträge schwanken jedoch im Laufe des Jahres und sind in der Regel in der ersten Jahreshälfte niedrig, um dann im zweiten Halbjahr anzusteigen, was eine Anpassung des Abschlagspreises für Milch erforderlich macht. Darüber hinaus sind sie natürlich auch in hohem Maße vom Weltmarkt-

preis für Milch abhängig. Folgende Konsolidierungspolitik wird von der Vertreterversammlung vertreten:

- Arlas Konsolidierung soll 4,5 % des Milchabnahmepreises betragen.
- Arlas Konsolidierung wird für den Anfang verteilt auf 1/3 an individueller Konsolidierung und 2/3 an kollektiver Konsolidierung.

#### Entwicklung des Milchpreises

Die Milch schafft die Voraussetzungen für die Erträge von Arla und damit für Innovation, Produktentwicklung, Branding und Effizienz. Andererseits ist der Gewinn auch eine Voraussetzung dafür, für weitere Genossenschaftsmitglieder und deren Milchlieferungen attraktiv zu sein. Der Milchabnahmepreis ist daher Arlas vorrangiges Leistungsziel.

Der Milchabnahmepreis deckt die Gesamterträge des Konzerns, sowohl den laufend an die Mitglieder ausgezahlten Abschlagspreis als auch Nachzahlungen und die Konsolidierung im Konzern. Arlas Milchpreis wird durch den Weltmarktpreis beeinflusst, der im Juni und Juli dieses Jahres einen Tiefststand aufwies. Aus diesem Grund lag der Milchabnahmepreis 2012 unter dem von 2011, wobei Arla jedoch in etwa auf dem gleichen Niveau wie unsere engsten Wettbewerber lag. 2012 haben wir eine Peer Group der engsten Wettbewerber definiert, die

aus DMK sowie einigen weiteren deutschen Molkereien, Royal FrieslandCampina und Dairy Crest besteht.

Die Arla-Milchnotierung enthält dieselben Elemente wie der Milchabnahmepreis, und wird auf der Grundlage von Standardmilch berechnet. Folgende Schwankungen waren 2012 zu verzeichnen:

- Im Sommer sank der Preis infolge der drastisch gesunkenen Weltmarktpreise.
- In den ersten Monaten des Jahres konnten wir eine relativ hohe Arla-Notierung im Verhältnis zum Milchabnahmepreis feststellen, d. h. Arlas Ergebnis lag in diesen Monaten unter 3 % des Umsatzerlöses.
- Im November und Dezember gab es Preissteigerungen.
- Die Arla-Notierung lag Ende 2012 auf demselben Niveau wie Ende 2011.

## Glossar

Der **Milchabnahmepreis** bestimmt den Preis pro kg Milch über einen bestimmten Zeitraum (in der Regel ein Jahr). Er wird in Abhängigkeit von zwei Hauptfaktoren berechnet: der für die Milch gezahlte Preis (durchschnittlicher Abschlagspreis, standardisiert auf 4,2 % Fett/3,4 % Eiweiß und Nachzahlungen und Gesamtkonsolidierung – berechnet pro kg Milch des Mitglieds. Diese Messmethode macht den Abnahmepreis für Arla und unsere Mitglieder mit dem anderer Molkereiunternehmen vergleichbar.

**Arla-Milchnotierung.** Arla möchte beim Milchpreis so transparent wie möglich sein. Jeden Monat veröffentlicht Arla seine Milchnotierung, die den aktuell höchsten Milchpreis angibt (ausgehend von einer Lieferung von 5.000 t Milch pro Jahr). Diese umfasst neben dem Abschlagspreis auch die Nachzahlung und Konsolidierung. Die Notierung wird in DKK pro kg

Milch angegeben (und in SEK, EUR und GBP umgerechnet). Berechnungsgrundlage ist eine standardisierte Milch mit 4,2 % Fett und 3,4 % Eiweiß. Für Bio-Milch gibt es eine gesonderte, höhere Notierung. Die Arla-Notierung umfasst eine Reihe von Zuschlägen, die die Mitglieder zusätzlich zum Basiswert der Milch erhalten können.

Der **Abschlagspreis** ist die Zahlung, die die Milchbauern für ihre während des Zahlungszeitraums gelieferte Milch erhalten. Die Höhe des Betrages ist abhängig von der Qualität sowie vom Fett- und Eiweißgehalt der Milch. Die Mitglieder erhalten diese Zahlung 14-tägig.

Die **Nachzahlung** ist der Anteil des Ergebnisses, der nach Ablauf des Geschäftsjahres an die Mitglieder gezahlt wird. Die Nachzahlung wird als Prozentsatz des nachzahlungs-

berechtigten Wertes jedes einzelnen Mitglieds ermittelt, der dem Wert der Rohmilch sowie der Qualitätsabrechnung entspricht.

Die **Konsolidierung** ist der Anteil des Ergebnisses, der im Unternehmen belassen wird, um Arla ausreichend Kapital für Wachstum und Weiterentwicklung zur Verfügung zu stellen. Dabei kann es sich sowohl um eine individuelle als auch um eine kollektive Konsolidierung handeln (siehe unten).

**Individuelle Konsolidierung nach Eigentümerzertifikat.** Vor 2010 hing die individuelle Konsolidierung von den liefermengenabhängigen Eigentümerzertifikaten ab. Diese Zertifikate repräsentieren den Anteil der einzelnen Mitglieder an Arla – ein Anteil, der über einen Zeitraum von 3 Jahren mit jeweils einer Zahlung im Jahr zurückgezahlt wird, wenn ein Mitglied die

Genossenschaft verlässt (muss von der Vertreterversammlung genehmigt werden).

**Individuelle Konsolidierung nach Kapitalanlage.** Die Eigentümerzertifikate wurden jetzt durch ein neues Instrument ersetzt, die Kapitaleinlage, die nach dem CIBOR-Zinssatz (Copenhagen Interbank Offered Rate) +1,5 % verzinst wird. Wenn ein Mitglied die Genossenschaft verlässt, wird die Kapitaleinlage über einen Zeitraum von drei Jahren ausbezahlt, mit einer Zahlung pro Jahr (muss von der Vertreterversammlung genehmigt werden).

**Kollektive Konsolidierung.** Die kollektive Konsolidierung wird im Unternehmen behalten, um ausreichend Kapital für zukünftiges Wachstum zur Verfügung zu haben.



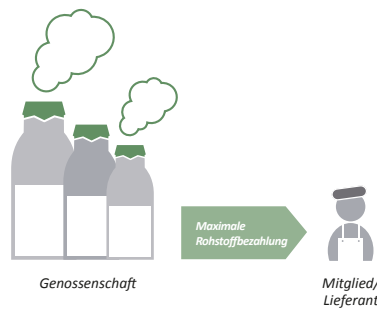
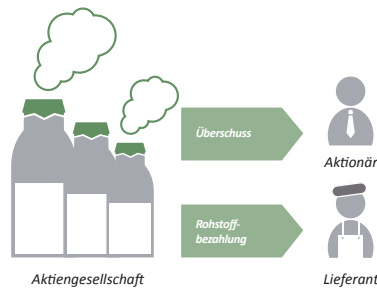
## GENOSSENSCHAFTSBESTEUERUNG

Arla ist eine Genossenschaft mit Sitz in Dänemark und unterliegt damit der dänischen Genossenschaftsbesteuerung, die die Grundidee des Unternehmens berücksichtigt. Wenn die Eigentümer des Unternehmens gleichzeitig die Lieferanten des Unternehmens sind, geschieht die Auszahlung des Ertrags über den Preis der gelieferten Rohware. Darum erfolgt die Besteuerung primär beim Erzeuger.

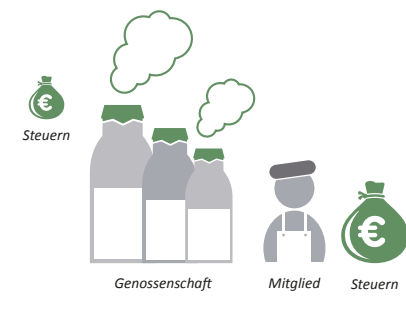
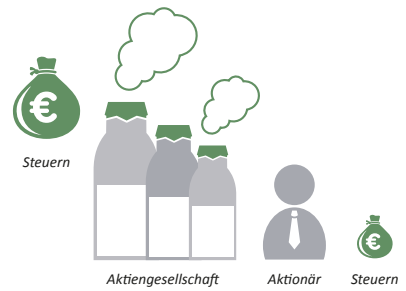
Die Genossenschaft ist der verlängerte Arm des Erzeugers, und als solcher wird auch Arla geführt. Die Genossenschaftssteuer berücksichtigt, dass Arlas Lieferanten gleichzeitig auch Eigentümer von Arla sind und dass der Ertrag nicht dem Unternehmen zufällt, sondern den Genossenschaftsmitgliedern in Form eines höchstmöglichen Milchpreises einschließlich Nachzahlung. Daher können die Erträge des Unternehmens als persönliches Einkommen der Genossenschaftsmitglieder betrachtet werden.

Entsprechend bezahlen Genossenschaftsmitglieder im Gegensatz zu Aktionären Einkommenssteuer auf die erhaltenen Erträge gemäß den geltenden Vorschriften in den sechs Ländern, in denen Arla Eigentümer hat. Darüber hinaus zahlt Arla Foods amba Ertragssteuern auf der Grundlage des Vermögens der Gesellschaft (Eigenkapital), das so gering wie möglich gehalten wird, da das Geld im Prinzip den Eigentümern gehört. Diese Ertragsteuer kann als Verzinsung der Steuer auf den Teil des Ertrags betrachtet werden, der in der Gesellschaft verbleibt.

Arla Foods amba hat eine Reihe von Tochtergesellschaften in Dänemark und in anderen Ländern. Wenn es sich dabei um Aktiengesellschaften oder GmbHs handelt, unterliegen diese, wie alle anderen Unternehmen dieser Art, der allgemeinen Körperschaftsteuer. Arla befolgt alle für das Unternehmen geltenden Steuerregelungen.



Die Genossenschaftssteuer berücksichtigt, dass Arlas Lieferanten gleichzeitig auch Eigentümer von Arla sind und dass der Ertrag nicht dem Unternehmen zufällt, sondern den Genossenschaftsmitgliedern in Form eines höchstmöglichen Milchpreises, einschließlich Nachzahlung.



Wir geben unseren Ertrag weiter an unsere Eigentümer, die gleichzeitig auch unsere Lieferanten sind. Daher erfolgt die Besteuerung von Arlas Ertrag primär beim einzelnen Erzeuger und in zweiter Linie beim Unternehmen. Das ist der grundlegende Unterschied in der Besteuerung einer Genossenschaft und einer Aktiengesellschaft.





## ORGANISATION

Angesichts des beschleunigten Wandels in der Milchwirtschaft braucht Arla eine flexible und anpassungsfähige Organisation, die sich neuen Bedingungen erfolgreich anpassen kann, einfach und transparent strukturiert und intern genauso wie extern leicht zu verstehen ist. Eine leistungsstarke internationale Organisation erfordert eine Ausgewogenheit zwischen lokalen und globalen Belangen. Das wird durch vier zentrale Leitungsgremien gewährleistet, die Richtung und Ziele für das gesamte Unternehmen vorgeben.

Die zunehmende Komplexität des Umfelds, in dem Arla agiert, prägt auch die innere Organisation des Unternehmens. Die Leitung einer Matrixorganisation, die in mehr als 30 Ländern agiert und Mitarbeiter hat, ist jeden Tag eine Herausforderung. Der Ausgleich zwischen globalen und lokalen Belangen ist für Arla zum Alltag geworden und bietet ebenso viele Möglichkeiten wie Herausforderungen.

Durch Arlas globale Aktivitäten wächst der Bedarf der Führungskräfte und Mitarbeiter an Kontakt und Zusammenarbeit. Auf höchster Ebene wird diese Aufgabe durch vier zentrale Leitungsgremien gelöst, die übergreifende Ziele aufschlüsseln und individuelle Verantwortungsbereiche mit dem großen Ganzen in Übereinstimmung bringen.

Durch diese Struktur stellen wir sicher, dass wir in den geschäftsrelevanten Bereichen einen lokalen Fokus haben und gleichzeitig in der gesamten globalen Organisation Wissen austauschen und Synergieeffekte nutzen.

### **Executive Management Group (EMG)**

Aufgabe der Geschäftsleitung ist es, die richtige langfristige Entwicklung des Unternehmens aus globaler Perspektive sicherzustellen, die Konzernstrategie durchzusetzen und die jährlichen Ziele zu überwachen. Hier werden die Inhalte von ONE Arla definiert, Beschlüsse über Maßnahmen und Mittelzuweisungen für

alle Standorte und Funktionen gefasst und die Ziele des Konzerns für übergreifende Programme wie z. B. „Der Natur ein Stück näher“™ und soziale Verantwortung festgelegt. Die EMG tritt mindestens elfmal pro Jahr zusammen.

### **Business Boards**

Die Business Boards sind die Leitungsgremien für die einzelnen Geschäftsbereiche. Sie leiten deren strategische Entwicklung, führen den Performance-Dialog und diskutieren die erforderlichen Maßnahmen zum Erreichen der Ziele der jeweiligen Einheit. In den Geschäftsbereichen von Arla werden ohne Unterstützung des Business Boards keine strategischen Initiativen durchgeführt. Die Konzernfunktionen sind in den Business Boards durchgehend repräsentiert, da Peder Tuborgh, Povl Krogsgaard, Frederik Lotz und Ola Arvidsson in allen Boards vertreten sind. Die Business Boards treten viermal jährlich zusammen.

### **Geschäftsbereiche**

Die Geschäftsbereiche sind die Exekutivorgane von Arla. Hier werden die Strategien umgesetzt und Wettbewerbsvorteile erzielt. Die Geschäftsbereiche legen den Schwerpunkt auf eine effiziente Lieferkette und eine ergebnis- und marktorientierte Geschäftstätigkeit. Im Mittelpunkt stehen dabei die Kunden und Verbraucher an den jeweiligen Märkten.

Die Geschäftsbereiche führen monatlich oder je nach Bedarf Leitungsgruppensitzungen durch.

Neben den marktorientierten Geschäftsbereichen hat das Unternehmen vier übergreifende Stabsfunktionen: Corporate Supply Chain, Corporate Affairs, Corporate Human Resources und Corporate Finance & IT.

### **Functional Boards**

Die Functional Boards sind übergreifende, koordinierende Gremien, die für Transparenz und eine gemeinsame Ausrichtung im Unternehmen sorgen sollen. Hier werden verschiedene globale Richtlinien von Arla definiert, Best Practices ausgetauscht und eingeführt sowie Effizienzprogramme vorangetrieben. Die Functional Boards treten vier- bis sechsmal jährlich zusammen.



EXECUTIVE MANAGEMENT GROUP

BUSINESS BOARD

BUSINESS GROUP

<b>DER VORSTAND</b>	<b>GCO</b>	Global Categories & Operations
<b>Peder Tuborgh</b> VORSTANDSVORSITZENDER	<b>Jais Valeur / EXECUTIVE VICE PRESIDENT</b>	
<b>Povl Krosgaard</b> STELLV. VORSTANDSVORSITZENDER	<b>CIN</b>	Consumer International
	<b>Finn S. Hansen / EXECUTIVE VICE PRESIDENT</b>	
<b>ÜBRIGEN KONZERNLEITUNGSMITGLIEDER</b>	<b>CUK</b>	Consumer UK
	<b>Peter Lauritzen / EXECUTIVE VICE PRESIDENT</b>	
	<b>CSE</b>	Consumer Sweden (and Finland)
	<b>Christer Åberg / EXECUTIVE VICE PRESIDENT</b>	
	<b>CDK</b>	Consumer Denmark
	<b>Peter Giørtz-Carlson / EXECUTIVE VICE PRESIDENT</b>	
	<b>CGN</b>	Consumer Germany & Netherlands
	<b>Tim Ørting Jørgensen / EXECUTIVE VICE PRESIDENT</b>	
	<b>AFI*</b>	Arla Foods Ingredients
	<b>Henrik Andersen** / VORSTANDSVORSITZENDER</b>	

\* Tochtergesellschaft  
\*\* kein Teil von EMG

FUNCTIONAL BOARDS

FINANCE BOARD

**VORSITZENDER:**  
Frederik Lotz

**ZWECK:** Überprüfung, Unterstützung und Identifikation wesentlicher finanzieller und IT-Prioritäten. Einhaltung der Konzernpolitik. Zusammenarbeit zwischen den Business Groups, dem Corporate Center und den Global Business Services fördern.

**WESENTLICHE AUFGABEN:** Optimierung des Modells für die Servicelieferung. Unternehmensstandardisierung – Umwandlungskosten, Prognosen für Betrieb und Wirtschaft in Einklang bringen. Mitarbeitersituation bis 2015 vorantreiben (durch Einstellung, Schulung und Halten der Mitarbeiter). Integration der IT-Systeme absichern und auf neue Lieferanten übertragen.

SUPPLY CHAIN BOARD

**VORSITZENDER:**  
Povl Krosgaard

**ZWECK:** Maßnahmen und Werkzeuge für die Supply Chain für Operationen quer durch alle Bereiche in Produktkategorien, Einkauf und Qualitätsmanagement definieren und entwickeln. Überprüfung, Unterstützung und Beschluss wesentlicher Prioritäten innerhalb der Funktionsentwicklung in Übereinstimmung mit den Prioritäten und Standards des Konzerns.

**WESENTLICHE AUFGABEN:** Definition, Abwägung und Nachverfolgung wesentlicher KPIs für den Betrieb in der gesamten Supply Chain: Einkauf, Produktion, Vertrieb und Lagerbetrieb. Definition und Realisierung effektiver OPEX-Programme und strukturelle Entwicklung. Festsetzung und Implementierung von CAPEX-Standards und Nachverfolgung von Investitionsprojekten.

INNOVATION & MARKETING BOARD

**VORSITZENDER:**  
Jais Valeur

**ZWECK:** Die besten Kräfte von Marketing und Innovation entwickeln und vereinen. Innovationsplattformen im gesamten Arla-Konzern justieren. Zusammenhänge schaffen zwischen den Top-20-Innovationsprojekten bei Arla und sich darin engagieren. Best Practices, Kompetenzaufbau und KPIs teilen/unterstützen. Marketingausgaben faktenbasiert verteilen (80/20-Ziel).

**WESENTLICHE AUFGABEN:** Definition globaler Strategien. Unterstützung der Funktionseffektivität. Entwicklung von Kompetenzfunktionen.

HUMAN RESOURCE BOARD

**VORSITZENDER:**  
Ola Arvidsson

**ZWECK:** Wesentliche Weiterentwicklungen unterstützen, überprüfen und identifizieren, um die Bearbeitung der Konzernziele zu stärken und sicherzustellen. Einhaltung von Konzernstrategien sichern. Zusammenarbeit zwischen Business Groups, Corporate Centres und Global Business Services schaffen.

**WESENTLICHE AUFGABEN:** Definition und Nachverfolgung der Funktionsstrategie. Identifikation von Entwicklungsbereichen und Gegenmaßnahmen zur Beschlussfassung in der EMG. Definition übergreifender HR-Strategien und -systeme bei Arla. Priorisierung von Investitionen in HR-Systeme und Sicherung der Übereinstimmung mit der Konzernkultur im gesamten Unternehmen. Sicherstellen, dass geeignete Pläne für Top-Talente existieren. Entwicklung von Führungskompetenzen.



## RISIKOMANAGEMENT: MÖGLICHKEITEN UND BEDROHUNGEN FÜR ARLA

Beim Risikomanagement liegt der Fokus traditionell darauf, welche Probleme ein komplexes Geschäftsumfeld mit sich bringen kann und wie diese zu verhindern sind. Manchmal kann das größte Risiko jedoch auch darin liegen, Wachstums- oder Entwicklungsmöglichkeiten nicht zu erkennen. Arlas Potenzial hat sich in den letzten Jahren vergrößert und unserer Einschätzung nach kann ein Nein dazu ebenso risikoreich sein wie ein Ja. Aus diesem Grund enthält unser Risikobild Möglichkeiten ebenso wie Gefährdungen.

Mit Arlas fortschreitendem Wachstum nehmen auch die Risiken und Chancen für den Konzern zu. Einige Risiken können vermieden werden, während andere mit offenen Augen eingegangen werden müssen, da unserer Einschätzung nach die mit einer Vermeidung verbundenen Risiken noch größer wären.

In dem Maße, in dem sich die Produktions-, Absatz- und Mitarbeiterbasis von Arla vergrößert und die Investitionen immer weiter vom heimischen Markt entfernt getätigt werden, wächst die Bedeutung des Risikomanagements. Einige Risiken sind schwer zu handhaben, da sie außerhalb der Kontrolle des Unternehmens liegen, während andere leichter durch das interne Kontrollsystem des Unternehmens gesteuert werden können.

Das Risikomanagement liegt in der Verantwortung der Geschäftsleitung und ist Teil des Managements auf allen Konzernebenen. Aufgabe des Aufsichtsrates ist es, eine umsichtige Führung des Unternehmens sicherzustellen, die Größe der einzelnen Risiken zu bewerten und dafür Sorge zu tragen, dass das Unternehmen auf unvorhergesehene Ereignisse angemessen reagieren kann.

### **Unser Code of Conduct zeigt den Weg**

Arla möchte am globalen Potenzial partizipieren und fürchtet sich nicht vor den Risiken, die mit den wachsenden Möglichkeiten einhergehen, aber wir wissen auch, dass eine größere Welt neue Formen des Agierens erfordert. Ethische und korrekte Verhaltensweisen sind im Arla Foods Code of Conduct definiert, der einen gemeinsamen Rahmen für unsere operative Geschäftstätigkeit sowie das Handeln des

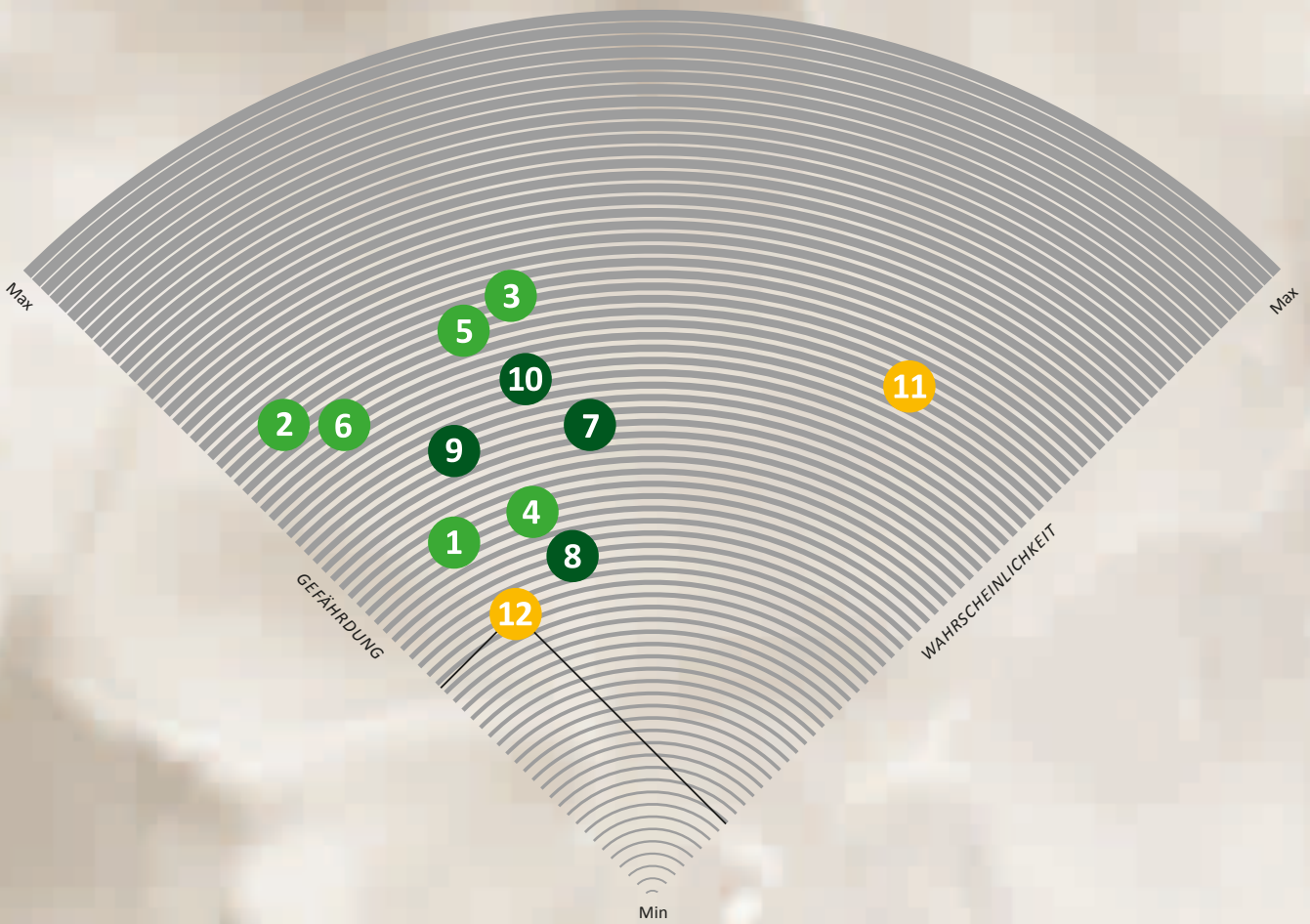
Konzerns in einer komplexen Welt schafft. Wir legen großen Wert auf die Schulung der Mitarbeiter in Bezug auf unseren Verhaltenskodex und den Umgang mit den zahlreichen Problemen, die sich aus einer globalen Präsenz ergeben.

### **Risiken auf drei Ebenen**

Arlas Risikobild lässt sich in **strategische**, **operationelle** und **finanzielle** Risiken einteilen. Strategische Risiken sind Risiken, die uns an der Erfüllung unserer strategischen Ziele hindern können. Operationelle Risiken sind eng mit dem Unternehmen verbunden und können sich kurzfristig negativ auf den Ertrag auswirken, während finanzielle Risiken auf die Finanzlage und die Finanzberichterstattung beschränkt sind.

**Risiken auf dem Radar**

Die Wahrscheinlichkeit basiert auf dem Risiko, dass ein Ereignis eintritt, und auf der angenommenen Häufigkeit dieses Ereignisses. Die Gefährdung wird vor dem Einsetzen von Maßnahmen bewertet. Die Gefährdung ist hoch, wenn sie die gesamte Geschäftsgrundlage des Unternehmens beeinträchtigt.



**Strategische Risiken**

- 1. Versorgungssicherheit und Produktionskapazität
- 2. Innovation und Wertschöpfung
- 3. Wirtschaftliche und politische Entwicklung
- 4. Übernahmen und Fusionen
- 5. Unternehmenskultur und Ansehen
- 6. Talente/HR

**Operationelle Risiken**

- 7. Wettbewerb und Marktentwicklung
- 8. Qualität und Lebensmittelsicherheit
- 9. Gesetzliche Bestimmungen und sonstige regulatorische Anforderungen, u. a. durch die EU und das Wettbewerbsrecht, sowie Steuern und Abgaben.
- 10. IT

**Finanzielle Risiken**

- 11. Devisen, Zinsen, Liquidität, Pensionen usw.
- 12. Risiken der Finanzberichterstattung







## Strategische Risiken

RISIKO	BESCHREIBUNG	MASSNAHMEN UND CHANCEN	GEFÄHRDUNG/ WAHRSCHEIN- LICHKEIT
<p><b>1</b></p> <p><b>Versorgungssicherheit und Produktionskapazität</b></p>	<p>Die wirtschaftliche Situation der Landwirte (Zinsniveau, Futterpreise usw.) beeinflusst die Anforderungen an den Milchpreis.</p> <p>Arla benötigt die Milch für das weitere Wachstum und hat sich zur Abnahme der Produktion der Genossenschaftsmitglieder verpflichtet. Für 2015 wird eine Abschaffung der Milchquoten in der EU erwartet. Damit gibt es keine Produktionsbeschränkungen für die Milcherzeuger mehr. Aus diesem Grund ist eine schrittweise Erhöhung der Milchlieferungen auf allen Kernmärkten zu erwarten.</p> <p>Zur Beibehaltung und Verbesserung der Wirtschaftlichkeit von Arla müssen Möglichkeiten für eine Veredelung der steigenden Milchmengen geschaffen werden.</p>	<p>Die Erhöhung der Attraktivität für Genossenschaftsmitglieder und Milchlieferungen ist von einem guten Milchpreis abhängig. Arlas oberstes Ziel ist es, dies sicherzustellen.</p> <p>Arla hat über lange Zeit seine Produktion rationalisiert und in Produktionsanlagen investiert, die die erwartete steigende Milchmenge verarbeiten können.</p> <p>Darüber hinaus werden neue Absatzmöglichkeiten für die Milch auf Arlas Wachstumsmärkten geschaffen, die zu einer Wertschöpfung und zu einer Umverteilung der Milch auf Märkte außerhalb Europas mit einem geringeren Milchangebot beitragen können.</p>	
<p><b>2</b></p> <p><b>Innovation und Wertschöpfung</b></p>	<p>Bei der Weiterentwicklung von Arla ist es wichtig, sich am Bedarf der Verbraucher zu orientieren und an der Spitze der Entwicklung zu stehen. Wenn wir uns auf diesem Gebiet nicht bewegen, werden wir von anderen überholt.</p> <p>Innovation in Bezug auf Produkte und Produktionsverfahren ist von großer Bedeutung für Arlas strategische Ziele und seine Vision.</p>	<p>Arla investiert in Innovation, um die besten Lösungen für alle Märkte zu finden und die Rohmilch zu veredeln. Auf diese Weise sichert Innovation Erfolg auf den Märkten und eine fortgesetzte Wertschöpfung. Arla strebt eine ressourceneffiziente Produktion an.</p> <p>Eine nähere Beschreibung der Maßnahmen in Bezug auf Effizienz finden Sie auf Seite 16 und in Bezug auf Innovation auf Seite 46.</p>	
<p><b>3</b></p> <p><b>Wirtschaftliche und politische Entwicklung</b></p>	<p>Die Finanzkrise der westlichen Welt hat zu einem geringen Wirtschaftswachstum geführt, im Gegensatz zu den Wachstumsmärkten insbesondere in Afrika, Asien und Südamerika, was ein größeres Risiko für politische Eingriffe schafft.</p>	<p>Arla erkennt die Bedeutung einer Präsenz auf den Wachstumsmärkten. 2012 haben wir die Tür zu neuen Märkten mit größerem Wachstum als in der westlichen Welt aufgestoßen, u. a. durch Investitionen in China. Unsere Basis sind jedoch nach wie vor die Kernmärkte in Europa.</p>	
<p><b>4</b></p> <p><b>Übernahmen und Fusionen</b></p>	<p>Arla verfolgt eine aktive Fusions- und Übernahmestrategie mit großen Fusionen in 2011 und 2012.</p> <p>Werden diese Unternehmen nicht effektiv integriert, sodass Synergie-Effekte genutzt werden können, tragen sie nicht zu höheren Erträgen für Arla bei.</p>	<p>Bei Arla wird intensiv an der Integration der Unternehmen und der Nutzung der Synergie-Effekte gearbeitet.</p> <p>Wir haben ein PMI-Modell (Post Merger Integration) entwickelt, das die Integration auf mehreren Ebenen in strukturierter Weise beschreibt. Der PMI-Prozess wird auf den in jedem Quartal abgehaltenen Sitzungen der Business Boards genau ausgewertet.</p>	
<p><b>5</b></p> <p><b>Unternehmenskultur und Ansehen</b></p>	<p>Es gibt eine Reihe von Faktoren, die Arla negativ beeinflussen können (z. B. Tierschutzfragen sowie Ethik und Moral, beispielsweise im Zusammenhang mit Steuern). Neue Märkte bedeuten auch neue Risiken.</p>	<p>Es gibt eine Reihe potenzieller Ereignisse, deren Entwicklung wir nicht steuern können, wie beispielsweise im Zusammenhang mit den Mohammed-Karikaturen deutlich wurde. Aber wir verfügen auch über Systeme, um ähnliche Ereignisse handhaben zu können, wenn sie eintreten.</p>	
<p><b>6</b></p> <p><b>Talente/HR</b></p>	<p>Wir haben einen wachsenden Bedarf an Kompetenz zur effizienten Führung des Unternehmens.</p>	<p>Wir arbeiten mit Employer Branding und Performance Management, um die organisatorischen und personellen Kapazitäten für Arla sicherzustellen. Darüber hinaus arbeiten wir systematisch daran, Arla zu einem noch besseren Arbeitsplatz zu machen, indem wir jährlich eine Mitarbeiterbefragung zu Arla als Arbeitsplatz durchführen.</p>	

## Operationelle Risiken

RISIKO	BESCHREIBUNG	MASSNAHMEN UND CHANCEN	GEFÄHRDUNG/ WAHRSCHEIN- LICHKEIT
<b>7</b> Wettbewerb und Marktentwicklung	In der Molkereibranche herrscht ein harter Wettbewerb. Die Kunden haben in den letzten Jahren immer stärker billigere Produkte nachgefragt, was den Anteil der Eigenmarken erhöht und Druck auf die Markenwaren ausgeübt hat.  Gleichzeitig sind die Energiepreise und andere Kosten gestiegen. Durch diese beiden Faktoren gerät der Ertrag unter Druck.	Arla arbeitet auf eine Stärkung der Kundenbeziehungen hin und nutzt die Möglichkeiten im Bereich der Eigenmarken. Gleichzeitig strebt Arla an, eine Nachfrage bei den Verbrauchern zu schaffen, die über das reine Preisdenken hinausgeht.  Arla rüstet sich für den harten Wettbewerb der Zukunft durch größere Effizienz, Vereinfachungen, die Zusammenführung von Wissen und Kompetenz sowie die Nutzung von Synergien und Größenvorteilen.	
<b>8</b> Qualität und Lebensmittelsicherheit	Kunden und Verbraucher sollen Vertrauen in Arlas Produkte haben. Die Produktionsprozesse beinhalten jedoch eine Reihe von Risiken, die zu Veränderungen in der Qualität führen können, z. B. Verunreinigungen oder Zutaten, die die Qualitätskriterien nicht einhalten. Das kann zu Rückrufen führen und im schlimmsten Fall die Marke Arla und ihren Ruf schädigen.	Arla verfügt über Qualitätsprogramme für die Milchproduktion bei den Erzeugern und die Rohmilch (Arlagården).  Kontrollen in den Molkereien dokumentieren die Integrität in der gesamten Lieferkette.	
<b>9</b> Gesetzliche Bestimmungen und sonstige regulatorische Anforderungen, u. a. durch die EU und das Wettbewerbsrecht, sowie Steuern und Abgaben	Arla unterliegt natürlich allen lokalen und staatlichen Vorschriften auf den Märkten, auf denen wir präsent sind, einschließlich der EU-Gesetzgebung. Eine Verletzung von Gesetzen und Vorschriften kann juristische und wirtschaftliche Folgen haben, aber auch Arlas Ruf schädigen. Dieses Risiko steigt mit jedem Eintritt in einen neuen Markt.  Änderungen von Gesetzen und Vorschriften liegen außerhalb der Kontrolle von Arla und sind potenziell von erheblicher geschäftlicher Bedeutung für das Unternehmen.	Das ständige Bestreben zur Erfüllung aller für das Unternehmen geltenden gesetzlichen und sonstigen Bestimmungen ist ein untrennbarer Bestandteil der DNA von Arla. Wir schulen unsere Mitarbeiter in der Erfüllung dieser Anforderungen. Im gesamten Konzern erhalten die Mitarbeiter laufend Schulungen im Wettbewerbsrecht sowie auf anderen Compliance-Gebieten, um sicherzustellen, dass sie die für das Unternehmen geltenden Vorschriften kennen. Arla überwacht die Entwicklung auf dem Gebiet der Regulierung der Märkte, auf denen wir präsent sind, und ist bestrebt, potenzielle negative Auswirkungen zu vermeiden.	
<b>10</b> IT	Das Unternehmen und alle unsere Prozesse sind in hohem Maße von einem funktionierenden IT-System abhängig.	Eine abteilungsübergreifende Taskforce überwacht das IT-System, um Probleme zu minimieren. Bei Problemen ermitteln wir die Ursachen, um daraus zu lernen und ähnliche Zwischenfälle zukünftig zu vermeiden.	

## Finanzielle Risiken

RISIKO	BESCHREIBUNG	MASSNAHMEN UND CHANCEN	GEFÄHRDUNG/ WAHRSCHEIN- LICHKEIT
<b>11</b> Devisen, Zinsen, Liquidität, Pensionen usw.	Arla ist in vielen Ländern präsent und investiert immens in Aktivitäten außerhalb Dänemarks und der Euro-Zone. Das bringt insbesondere Wechselkurs- und Zinsrisiken mit sich.	Die Steuerung der Wechselkurs-, Zins- und Liquiditätsrisiken ist in den Finanzrichtlinien des Konzerns festgelegt.  Diese Fragen werden im Anhang 5 des Geschäftsberichts ausführlich behandelt, siehe Seite 85.	
<b>12</b> Risiken der Finanzberichterstattung	Die Finanzberichterstattung bildet die Grundlage großer Teile des Entscheidungsprozesses bei Arla. Wenn die Berichterstattung nicht die erforderliche Qualität und Einheitlichkeit aufweist, besteht die Gefahr falscher Beschlüsse.	Arla hat eine interne Kontrollfunktion geschaffen, die alle Unternehmenseinheiten und Konzernfunktionen im Zusammenhang mit der Finanzberichterstattung unterstützen sowie die Risiken im Kontrollumfeld beseitigen soll. 2012 wurden insgesamt 16 Besuche bei Tochtergesellschaften und Finanzservicecentern durchgeführt.	



## INTERNE KONTROLLKULTUR

Standardisierte globale Prozesse und eine gute Entscheidungsgrundlage sind die Voraussetzungen für ein effizientes Agieren in einem globalen Umfeld. Aus diesem Grund ist Arla dabei, die weitere Kontrolle im Unternehmen auch in der Wachstumsphase zu sichern. Interne Kontrollen, die oben beginnen und sich durch alle Geschäftsbereiche ziehen, können die Transparenz erhöhen und die Risiken minimieren.

Arla ist in den letzten Jahren schnell gewachsen, und die sich verstärkende Komplexität sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens macht in zunehmendem Maße eine gemeinsame interne Kultur erforderlich. Arla agiert in einer von globaler Finanzkrise, zunehmendem Betrug und gesteigerter IT-Kriminalität sowie verstärkten Forderungen nach Transparenz gekennzeichneten Welt. Das alles erfordert, dass wir noch professioneller arbeiten, und erhöht Arlas Streben nach einer Stärkung der internen Kontrollkultur, Erhöhung der Transparenz und damit Reduzierung der Risikopotenzierung. Diese Maßnahmen bedeuten eine Wertschöpfung für das Unternehmen und eine Stärkung der Entscheidungsgrundlage in allen Geschäftsbereichen, einschließlich der Konzernfunktionen. Das Ziel ist ONE Arla.

### -2011

#### Warum?

- Handeln als Börsenunternehmen
- Komplexes Geschäftsumfeld und komplexe Organisation
- Globale Aktivitäten
- Volatile Welt
- Schuldenkrise
- Zunehmende Betrugsversuche und IT-Kriminalität

#### Wie?

- Verstärkte Maßnahmen von oben nach unten
- Richtlinien
- Rekrutierung der richtigen Mitarbeiter
- Interne Kontrollen
- Standardisierung von Prozessen
- Pläne zur Verhinderung von Betrug

### 2011

#### Planung

- Risikobewertung
- Ausgangspunkt für das Kontrollumfeld
- Toolbox
- Pilotprojekt mit Kontrollbesuchen

### 2012

#### Durchführung

- 16 Kontrollbesuche
- Berichterstattungen im Aufsichtsrat
- Vorbereitung interner Kontrollen
- Definition von Mindestkontrollen

**Status 2012**

Arla hat in den letzten Jahren mit einer umfassenden Toolbox von Richtlinien und standardisierten Prozessen die Grundlage für eine starke interne Kontrollkultur geschaffen. Damit haben wir bereits entscheidende Schritte auf diesem Weg unternommen:

- Wir haben die Konzernfunktion Risk & Compliance geschaffen, in der Experten auf dem Gebiet der internen Kontrolle und IT-Sicherheit arbeiten. Diese Abteilung hat 2012 einen Risikokatalog vorgelegt, der das gesamte Unternehmen, über Länder-, Prozess- & Kategoriegrenzen hinweg, umfasst und dessen Umsetzung nun ansteht. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass die internen Kontrollen zur Erhöhung von Verständnis, Akzeptanz und Transparenz beitragen. 2012 wurden insgesamt 16 Besuche bei Tochtergesellschaften und Finanzservicecentern durchgeführt.
- Wir sind zu den international anerkannten Regeln der IFRS übergegangen. Damit haben wir eine größere Sicherheit, dass die Finanzberichterstattung im gesamten Konzern einheitlich erfolgt. Darüber hinaus haben wir ein Finanzhandbuch erarbeitet, in dem die Finanzprozesse und Buchführungsgrundsätze des Konzerns dargestellt sind.
- Wir haben ein neues Konsolidierungssystem mit integrierten, automatisierten Kontrollen eingeführt.
- Wir haben die Finanzrichtlinien des Konzerns aktualisiert und weiterentwickelt.
- Wir haben Post-Merger-Integration-Prozesse eingeführt, um die Integration neuer Unternehmen zu verbessern. Die Umsetzung wird bereits vor dem eigentlichen Übernahmezeitpunkt vorbereitet und dann in den ersten zwölf Monaten nach der Übernahme intensiv verfolgt. Danach ist die neue Einheit voll und ganz in Arla eingebunden.

**Fokusbereiche 2013**

Die Arbeit zur Stärkung der inneren Kontrollen ist noch nicht beendet und wird 2013 intensiviert.

- Wir schaffen ein Control & Compliance Committee, das das interne Kontrollumfeld überwacht und weitere Impulse für die Umsetzung der Finanzrichtlinien und Mindestkontrollen, die Standardisierung von Prozessen und die Einführung von Anti-Betrugsplänen gibt.
- Wir führen die 2012 definierten Mindestkontrollen ein und organisieren Schulungen zur korrekten Anwendung der Kontrollen.
- Wir erarbeiten eine Zusammenstellung aller Finanzrichtlinien und wollen sicherstellen, dass diese allen Geschäftseinheiten des Konzerns zur Verfügung stehen.
- Wir passen die Post-Merger-Integration-Prozesse an die mit den Fusionen 2011 und 2012 gemachten Erfahrungen an.
- Wir wählen bestimmte Schwerpunktgebiete aus – Prozesse oder Finanzbereiche – die wir kontinuierlich überprüfen, um eine einheitliche Behandlung und ein gleichartiges Kontrollniveau sicherzustellen. Darüber hinaus werden Schulungen durchgeführt, damit alle Einheiten zukünftig die internen Richtlinien verstehen und einhalten.

# 2013

**Anheben der Messlatte**

Durchführung von Mindestkontrollen

Compliance and Control Committee

Erhöhte Aufmerksamkeit in Bezug auf Betrug

Schaffung von Mehrwert für das Unternehmen

Ein optimiertes Kontrollumfeld

# Ziel



## LEISTUNGSKULTUR

Arla ist ein schnell wachsendes Unternehmen, das in einem Umfeld mit zunehmend internationalem Wettbewerb und globaleren Produktkategorien agiert. Das stellt wachsende Anforderungen an die Anpassungsfähigkeit und den Zusammenhalt der Organisation, Faktoren, die durch Arlas Leistungskultur gestärkt werden.

Performance management ist eine Voraussetzung für erfolgreiches Agieren in einem globalen Umfeld. Für Arla geht es bei der Leistungskultur um das Erreichen seiner Ziele, um die Fähigkeit, große, langfristige und abstrakte Ziele in konkrete Aufgaben aufzuschlüsseln, die die Mitarbeiter sich zu eigen machen und anpacken können. Vor allem geht es auch um die Schaffung eines Zusammenhalts über Grenzen, Funktionen und Initiativen hinweg, sowie darum, sich selbst, seinen Platz und seine Rolle im großen Ganzen sehen zu können.

Mit dem Wachstum des Unternehmens wächst auch die Aufgabe, eine gemeinsame Kultur zu schaffen sowie interne und externe Beziehungen aufzubauen. Arla hat eine starke Leitungskultur, die auf den Grundsätzen unseres Selbstverständnisses (Our Character) basiert und durch unsere Leistungswerte: Envision, Engage, Deliver (die Zukunft im Blick haben, Menschen engagieren und Leistung liefern) gekennzeichnet ist. Arlas Führungskräfte müssen Ambitionen haben – für sich selbst, das Team und das Unternehmen als Ganzes – und Mitarbeiter und Geschäftspartner zum Erreichen der beschlossenen Verpflichtungen und Ziele motivieren.

Unser Schwerpunkt liegt auf dem Veränderungsmanagement und der Schulung unserer Führungskräfte im Umgang mit Veränderungen, im Hinblick auf Expansionen genauso wie auf mögliche Umstrukturierungen. Aus diesem Grund haben wir u. a. die Budgets durch Prognosen ersetzt, um so Anreize für die Führungskräfte zu schaffen, sich ehrgeizige Ziele zu setzen und den Fokusbereich ihres Teams zu erweitern. Die Arbeit mit den Prognosen erzeugt wiederum Energie und fördert strukturelle Veränderungen im Unternehmen. Mit all dem verfolgen wir das Ziel, Beschlüsse noch schneller zu fassen und uns noch flexibler an neue Bedingungen anzupassen.

Wenn wir die Messlatte hoch anlegen, ermuntern wir unsere Führungskräfte dazu, unser Agieren als Unternehmen neu zu überdenken. Diese Fähigkeit ist in einer sich ständig verändernden, nicht vorhersehbaren Welt von entscheidendem Wert.

### **Fokusbereiche 2013**

Ganz oben auf der Tagesordnung für 2013 steht die Integration der übernommenen Unternehmen. Bei ONE Arla geht es um Gemeinschaft, Identität und Stolz. Jede Entscheidung, Aufgabe und Handlung im Unternehmen Arla muss

dem gemeinsamen Ziel dienen. Auf diese Weise sorgen wir dafür, dass in allen Bereichen des Unternehmens in eine einzige Richtung gegangen wird, in dem wir alle zum gemeinsamen Erfolg beitragen. Dies ist in ONE beschrieben, das Arlas Charakter, unsere gemeinsame Mission, Vision und Strategie sowie unserer Ressourcen umfasst. Wir setzen ONE ein, um neue Unternehmen und neue Mitarbeiter aktiv zu integrieren. Damit unsere Fusionen und Übernahmen Synergien freisetzen, ist es wichtig, dass die Ziele und Werte von Arla in den neuen Unternehmen schnell vom Management übernommen und zu einem Teil des Alltags werden.

Ein weiterer Schwerpunktbereich für 2013 ist die Effizienz ebenso wie das Ziel, eine klare Organisation zu schaffen, in der jeder seine Aufgaben kennt. Talent Management, die Förderung von Talenten, steht eigentlich bei Arla immer auf der Tagesordnung, denn es ist eine ständige Aufgabe, dafür zu sorgen, dass wir über die organisatorischen und personellen Kapazitäten zur Lösung unserer zukünftigen Aufgaben verfügen. Wir brauchen eine Organisation, die Strategien erarbeiten kann, und die richtige Anzahl Mitarbeiter mit der richtigen Ausbildung und Motivation, diese umzusetzen.

## OUR CHARACTER

Bei Arla wird ständig an der Verbesserung der Organisation und der Stärkung der Unternehmenskultur gearbeitet. Unser Selbstverständnis kommt in dem Konzept Lead, Sense & Create zum Ausdruck. Durch unser Engagement in vielen Ländern und unterschiedlichen Kulturen müssen wir dafür sorgen, dass gemeinsame Ziele und Strategien verfolgt und in allen Zusammenhängen erfüllt werden.

### LEAD

Wir streben danach, die Führung zu übernehmen und Möglichkeiten zu realisieren. Wir wollen in allem, was wir tun, die Führung übernehmen und die Besten in unserem Bereich werden. Wir zeigen Energie, Entschlossenheit und Mut. Wir wollen die besten Methoden und Werkzeuge entwickeln, und wir sind stolz darauf, die besten Molkereiprodukte herzustellen. Wir sind engagiert, technisch an vorderster Stelle, gut ausgebildet und professionell. Wir brennen für das, was wir tun, und sehen das größtmögliche Potenzial in den Mitarbeitern, dem Unternehmen und unseren Partnern.

### SENSE

Wir haben ein Gespür für die Welt, die uns umgibt. Wir halten engen Kontakt mit den Mitarbeitern, den Verbrauchern und den Märkten, an denen wir tätig sind. Wir wollen für die Menschen innerhalb und außerhalb unseres Unternehmens ein Gefühl der Zugehörigkeit und Bedeutsamkeit schaffen. Durch Respekt und Dialog möchten wir die Welt verstehen und von ihr lernen. Wir respektieren und schätzen Vielfalt und sind vorurteilsfrei und verantwortungsvoll. Wir denken global, bleiben aber in unseren Haltungen und Handlungen lokal. Wir gehen auf die Welt mit echter Neugier zu und können eine Sache von mehreren Seiten betrachten.

### CREATE

Wir haben eine innovative Kultur. Wir sind kreativ beim Ausbau von Kompetenzen, Produkten und Marktbeziehungen. Wir entwickeln sowohl das Unternehmen als auch die Mitarbeiter weiter und können daher hervorragende und gesunde Produkte anbieten. Wir haben eine Kultur des Lernens und der Kreativität und sind offen für neue Anregungen. Wir bauen innerhalb wie außerhalb des Unternehmens Beziehungen auf und aus, die auf Vertrauen und Respekt beruhen. Wir schaffen Möglichkeiten für kreative Arbeit in einem visionären und lehrreichen Umfeld.



## PRODUKTE & MARKEN

In einer Welt, in der Eigenmarken einen ständig wachsenden Anteil am Einkauf der Verbraucher ausmachen, ist es von entscheidender Bedeutung, dass Arla die richtige Mischung aus Markenprodukten und Eigenmarken anbieten kann. Darum wird Arlas Milch heute zu einer großen Reihe von Produkten verarbeitet, die über viele verschiedene Kanäle angeboten werden. Wir vertreiben Milchpulver auf dem Weltmarkt, Spezialkäsesorten für Restaurants und Trinkmilch, Butter und Joghurt als unsere eigenen bekannten Marken. Gleichzeitig wird Milch von Arla in zunehmendem Maße in den Produkten anderer Unternehmen eingesetzt, z. B. im Eiskaffee von Starbucks und den Eigenmarken des Einzelhandels.

Arla will ein attraktiver Partner für seine Kunden sein, sich an deren Bedarf ausrichten und sich als Unternehmen zusammen mit ihnen weiter entwickeln. 2012 ist Arla nach der abgenommenen Milchmenge eines der größten Molkereiunternehmen der Welt. Damit können wir auch den Bedarf großer Kunden decken und verfügen sowohl über die Kapazitäten, die Rohstoffe als auch das erforderliche Know-how, um die Zusammenarbeit im Bereich der Eigenmarken zu einem rentablen Geschäft zu machen. Unsere Kunden sind sowohl die von uns belieferten Einzelhandelsunternehmen als auch die Verbraucher, die unsere Produkte kaufen. Gegenüber den Verbrauchern streben wir danach, unser Sortiment so anzupassen, dass es entsprechend unserer Vision Gesundheit und Inspiration bietet.

Arla hat eine starke Wachstumsplattform, die auf den drei globalen Marken Arla®, Lurpak® und Castello® basiert. Der Ausbau dieser Marken zur Führung in den jeweiligen Produktbereichen wird auch in den kommenden Jahren fortgeführt. Ausgehend von unseren Werten Lead, Sense & Create entspricht es unserer Sorgfaltspflicht zu erkennen, wie das Geschäft sich weiterentwickelt, um sich dann ebenfalls in diese Richtung zu entwickeln. Auch 2012 war ein Wachstum bei den Eigenmarken des Einzelhandels zu erkennen. Arlas Kunden möchten sich profilieren und eigene Kundenbeziehungen aufbauen. Darum sind wir bestrebt, eine effiziente Produktion sowohl für unsere eigenen Marken als auch für die unserer Kunden aufzubauen.

Arla verfügt über ein großes Markengeschäft, wird sich aber auch zukünftig im Eigenmarken-Bereich engagieren. Wir haben heute die Größe, um die Branchenführung zu übernehmen und zu einem wettbewerbsfähigen Anbieter von Eigenmarkenwaren zu werden. In einer von der Finanzkrise geprägten Welt müssen wir die Geschäftslogik annehmen und die Kostenoptimierung im Auge behalten.



Die Marke Castello® hat 2012 die Wachstumserwartungen nicht erfüllt. Dies lässt sich zum Teil damit erklären, dass die Verbraucher Castello® als Nischenprodukt betrachten und nicht als Qualitätskäse für den täglichen Bedarf. Arla verfügt über ein breites Portfolio hochwertiger Käsesorten mit großem Potenzial. Für 2013 besteht die Aufgabe darin, das Markenprofil zu stärken und bei den Verbrauchern Verständnis dafür zu wecken, dass guter Käse nicht nur etwas für Feiern oder Gäste ist.

2012 wurden spezielle Alpenkäsesorten von den Arla Foods-Käsereien als neue Alp Selection in die Castello® Familie aufgenommen. Dies ist gleichzeitig ein gutes Beispiel dafür, dass Arla in der Lage war, die nach der Übernahme der Molkerei Allgäuland 2011 entstandenen Synergieeffekte schnell und effektiv zu nutzen. Das Alpen-Konzept soll in die Entwicklung der Exportmärkte von Arla aufgenommen werden und wurde bereits in kürzester Zeit in Schweden, Dänemark, den USA und Kanada auf den Markt gebracht. 2013 werden diese Käsesorten auf weiteren Märkten eingeführt und Erträge bringen.



2012 führte Arla eine neue Marketingkampagne in neuen Ländern durch, um die Position der Marke Arla® an allen Märkten zu stärken. Gleichzeitig wurden verschiedene neue Produkte unter dem Oberbegriff Arla® eingeführt.

Auch in China haben wir die Marke Arla erfolgreich im Premiumsegment eingeführt, mit dem Ziel, bis 2017 die größte importierte Molkereimarkte zu werden. In einer ersten Phase wurde H-Milch als bei weitem größte Produktkategorie eingeführt, der 2013 weitere 14 Produkten folgen sollen.

Für die globalen Kategorien und Marken war das Jahr 2012 ebenfalls sehr intensiv, vor allem in folgenden Bereichen:

### Butter und Mischprodukte

Arla® Butterprodukte, z. B. Kærgården® und Bregott®, ist um 6 % gewachsen. Außerdem können wir weiterhin Erfolge mit Kærgården® in Deutschland und Finnland verzeichnen, wo die Kampagnen besonders erfolgreich waren. Diese wurden von den Verbrauchern gut angenommen und führten zu einem verbesserten Marktanteil für Kærgården® sowie einem Umsatzzuwachs.

### Fakten zu GCO

Der Geschäftsbereich Global Categories & Operations (GCO) ist ein Schlüsselbereich beim organischen Wachstum von Arla. GCO hat die Gesamtverantwortung für Produkte und drei globalen Marken. In einem Umfeld mit globalen Wettbewerbern und Produkten muss auch die Produktentwicklung global erfolgen. Deshalb ist GCO der zentrale Innovationstreiber für Arla und auch für die Milchplanung, die Logistik und die Herstellung von Butter, Streichfetten, Käse und Milchpulver zuständig. Darüber hinaus steht GCO für den Absatz von Milch für das Trading zu den besten Preisen auf dem Weltmarkt.

**Executive vice president:** Jais Valeur

**Anzahl Mitarbeiter:** 5.036

**Produktbereiche:** Hart- und Schnittkäse, Käsespezialitäten, Butter und Mischprodukte sowie Milchpulver. 21 Betriebsstätten in Dänemark, 7 in Schweden, 4 in Deutschland, 1 in Frankreich und 1 in Polen.



Lurpak® ist 2012 die am stärksten wachsende globale Marke bei Arla. Der Umsatz stieg um 5 %, wobei der Markenwert in Großbritannien, dem Nahen Osten, Russland und Dänemark gestärkt wurde. In Dänemark konnte Lurpak® trotz der besonderen Herausforderung durch die im Oktober 2011 eingeführte und im Januar 2013 wieder aufgehobene dänische Fettsteuer gute Ergebnisse erzielen.

Die große Überraschung des Jahres war die Markteinführung des innovativen Produkts Lurpak Lightest®, eines neuen fettarmen Erzeugnisses als Alternative zu Margarine, in Großbritannien. Lurpak Lightest® erreichte im Einführungsjahr gemessen an der Menge 5 % des britischen Marktes für Butter und Mischprodukte. Die Position von Lurpak® wird durch Markteinführungen in mehreren Ländern, aber auch durch neue, interessante Produkte gestärkt, die unter diesem Markennamen auf den Markt gebracht werden.

#### **Arla kauft Lurpak®**

2012 stimmte die Mehrzahl der dänischen Molkereien der Übernahme der Marke Lurpak® durch Arla Foods amba von der dänischen Branchenorganisationen Mejeriforeningen zu. Die Basis für Lurpak® wird auch weiterhin dänische Butter sein und die Erzeugnisse werden in Dänemark produziert. Außerdem können andere Molkereien auch weiterhin Butter und Mischprodukte der Lurpak® nach Vereinbarung auf gebührenfreie Lizenz produzieren. Die Übernahme muss noch durch den dänischen Minister für Ernährung bestätigt werden, was für 2013 erwartet wird.

Arlas zukunftsorientierter Schwerpunkt ist die geografische Expansion. Wir werden an einigen neuen Märkten weiterhin in Lurpak® investieren, nach dem die Marke sich 2012 als Wachstumsmotor erwiesen hat.







## INNOVATION

Arla will das organische Wachstum steigern, indem wir den Kunden und Verbrauchern innovative Produkte und Lösungen aus allen Kategorien bieten. Das Arla Strategic Innovation Center (ASIC) wird von dem Glauben angetrieben, dass Innovationen lohnende Implementierungen von neuen Ideen sind.

Als Konsequenz aus der Größe Arlas und aufgrund der Vision, die gesunden und sicheren Lebensmittel der Zukunft zu schaffen, ist Innovation immer noch eine der wichtigsten Prioritäten der Strategie. Innovation soll zum einen durch Entwicklung neuer Produkte, die Arlas Position am Markt stärken können, zum Umsatz beitragen. Zum anderen sollen neue Konzepte, die die Produktionsprozesse des einzelnen Produkts effektiver machen können, das Ergebnis verbessern.

Das Arla Strategic Innovation Centre wurde in 2012 mit dem Ziel eingerichtet, eine einfache Struktur zu schaffen, in der Forschung und Produktentwicklung mit dem Geschäft eng zusammenhängen. Das ASIC wird eine Brücke zwischen Marketing und Forschung schaffen und verantwortlich sein für die Lieferung neuer, bahnbrechender Produkte mit großem Potenzial an all den Märkten, an denen Arla agiert. Das Marketing ist verantwortlich dafür, die Ideen zu rentablem Wachstum umzusetzen.

Das ASIC modernisiert den Innovationsprozess durch Einrichtung einer einzelnen globalen Innovations-Pipeline für jede der wichtigsten Produktionskategorien, eines Zeitplans für jedes Projekt und eines gesamtverantwortlichen Projektleiters. Dabei fürchtet das ASIC keine Probleme, die währenddessen auftreten können, denn die Erfahrungen zeigen, dass in der Lebensmittelbranche üblicherweise zwölf Ideen scheitern, bevor eine erfolgreich ist. Probleme sind ein unvermeidbarer Teil des Prozesses, der zum Erfolg führen soll. Die Kunst ist, diejenigen Projekte ohne Potenzial frühzeitig auszusortieren, sodass man verhindert, dass diese unnötig Ressourcen binden.

Die vielversprechendsten Projekte müssen mit minimalen Kosten und maximaler Geschwindigkeit am Markt eingeführt werden. Verbraucheraufklärung ist ein zentrales Kriterium für die Projektauswahl, während eine engere Zusammenarbeit mit dem Marketing den Weg von der Idee zum Verbraucher verkürzt.

Mindestens 10 % von Arlas Umsatz soll gemäß dieser Strategie aus der Entwicklung neuer Produkte kommen. In 2012 kamen ca. 14 % des Umsatzes aus neuen Produkten.

- **Nachhaltigkeit**
- **(neue) Ernährungsformen**
- **Produktionseffizienz**
- **die Stärke der Milch**
- **Mikrobiologie**

### Design-to-Value

Bei Innovation geht es nicht nur um Produktentwicklung. Es geht auch um Wendepunkte in Arlas Effizienzprogramm, nach dem ASIC u. a. mit Design to Value arbeitet – einem Konzept, das zum Ertrag beitragen soll. Das Ziel ist das Redesign von Produkten und Verpackungen, sodass sie konkurrenzfähiger werden und Qualität für weniger Geld liefern, ohne den Fokus auf das gute Verbrauchererlebnis aus den Augen zu verlieren.

Wenn Arlas Marken konkurrenzfähig sein sollen an einem Markt mit steigender Nachfrage nach Discount-Produkten, müssen sie angepasst werden. Daher suchen Marketing und ASIC gemeinsam nach Lösungen, die die Kosten der Arla-Produkte reduzieren, ohne Qualitätskompromisse einzugehen. In 2012 und 2013 werden alle Produktkategorien im Hinblick auf Optimierung des Produktionsprozesses überprüft. Wir suchen nach klugen Verbesserungen und Effizienzsteigerungen, die der Verbraucher nicht als eine Einschränkung empfindet – z. B. bei der Verpackung, bei der wir die Menge des für den Deckel verwendeten Kunststoffes reduzieren. Ein paar Gramm weniger Kunststoff machen sich bei den großen Volumen bemerkbar. Ein anderes Beispiel ist der Strichcode, den wir grün statt schwarz aufdrucken, wenn die Verpackung von vorneherein grüne Farbe enthält. Es ist preiswerter, drei Farben zu drucken statt vier. Wir arbeiten auch daran, die Größen der Verpackungen anzupassen, um einen Preis zu erreichen, der den Verbrauchern gefällt.

### Verbraucher inspirieren

Die Finanzkrisen haben die Einkommensstruktur der Verbraucher verändert. Sie suchen Mehrwert und mehr Geschmack für weniger Geld. Neue Verbrauchsmuster erfordern ein Umdenken, und globale Tendenzen wie Gesundheit, Recycling, Ökologie und Nanotechnologie inspirieren das ASIC zu neuen Verpackungen und verbesserten Produkten.

Durch Innovationen ist es möglich, Nahrungsmittelverschwendung zu reduzieren, Zeit und Lagerflächen zu sparen und die Effizienz zu steigern. Zum Beispiel mit Käse, der schneller reift oder auch außerhalb des Kühlschranks hält, oder Milch, die den Geschmack von Frischmilch mit der längeren Haltbarkeit von UHT-Milch kombiniert.

Darüber hinaus entstehen auch neue Lösungen durch offene Innovation. Um Geschwindigkeit und Stärke der Produkte zu steigern und die Ergebnisse schnell skalieren zu können, geschieht ein Teil der Prozesse in Zusammenarbeit mit Universitäten und Herstellern.

### Molkereiprodukte der Zukunft

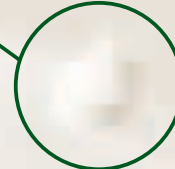
Auf der Innovationsausstellung von Arla im November 2012 präsentierte das ASIC den Kollegen in Århus die Molkereiprodukte und Produktionsprozesse der Zukunft.

- Ein gelber Käse, bei dem die Reifezeit wesentlich herabgesetzt wurde, um Zeit und Lagerflächen zu sparen.
- Streichkäse, bei dem die Salzmenge reduziert und durch andere natürliche Zutaten ersetzt wurde.
- Neuentwickelte Verpackungsformen aus Molke und Materialien, die Gewichtsverluste erheblich reduzieren können.
- Ein milchbasiertes Produkt, das speziell für chinesische Verbraucher entwickelt wurde.



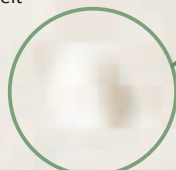
### Die Stärke der Milch

Gute Ernährung und gesundes Essen stehen im Zentrum von allem, was Arla tut. Wir wollen die Ernährungsvorteile der Milch und ihrer Inhaltsstoffe stärken und den Wert von Molkereiprodukten in Form einer verbesserten Gesundheit und einer gesünderen Ernährung für die Verbraucher steigern.



### Produktionseffizienz

Sicherung von Produktionsprozessen der Spitzenklasse durch Technik, Prozesskontrolle und -optimierung, Lean etc.



### Mikrobiologie

Maximale Verwendung von Bakterienstämmen und Kultur in allen Kategorien, um wesentliche Erfolge und einzigartige Lösungen für Arla zu erreichen.



### (Neue) Ernährungsformen

Entwicklung neuer Lebensmittel und Konzepte, um die Verbraucher zu inspirieren und die Vorteile auf bestmögliche Weise zu unterstreichen.



### Nachhaltigkeit

Forschung zur Reduktion von Verpackung, Verwendung von biologisch abbaubaren Materialien, verantwortungsvolle Nutzung von Energie, Wasser etc.





## MARKTÜBERSICHT: EINE WELT IN ZWEI GESCHWINDIGKEITEN

Die Molkereibranche ist sowohl lokal als auch global in Bewegung. In beiden Ligen will Arla ganz oben mitspielen. Daher sind wir heute lokal verankert, in europäischem Besitz und über sechs gut funktionierende Geschäftsbereiche global aktiv, die den Puls der einzelnen Märkte aufnehmen und ihre speziellen Bedürfnisse bedienen.

### GESCHÄFTSBEREICHE BEI ARLA

ist verantwortlich für globale Innovation, Forschung, Logistik, Industrieverkäufe, Produktion und Marketing bei Arla. Darüber hinaus steht GCO für den Absatz von Tradingprodukten auf dem Weltmarkt. Siehe auch S. 44–47.

Consumer UK, CUK ist verantwortlich für den Kernmarkt Großbritannien und trägt 25 % zum Gesamtumsatz bei. Siehe S. 50.

Consumer Sweden & Finland, CSE, deckt den Markt in Schweden ab und verfügt über eine starke Position an diesem wichtigen Kernmarkt. CSE trägt 19 % zum Gesamtumsatz von Arla bei. Siehe S. 51.

Consumer Denmark, CDK, konzentriert sich darauf, eine starke Position am dänischen Kernmarkt auszubauen, und trägt 11 % zum Gesamtumsatz von Arla bei. Siehe S. 52.

Consumer Germany & the Netherlands, CGN, soll die Potenziale des schnell wachsenden deutschen Kernmarktes aufgreifen und Synergien zwischen Deutschland und den Niederlanden aufgreifen. In 2012 kamen 13 % vom Gesamtumsatz von Arla von CGN. Siehe S. 53.

Consumer International, CIN, ist eine Wachstumsmaschine, die die Verbrauchergeschäfte außerhalb der sechs europäischen Kernmärkte bedienen sollen. Hieraus entstehen 14 % des Gesamtumsatzes von Arla. Siehe S. 54.

Arla Foods Ingredients, AFI, ist die Tochtergesellschaft und der globale Marktführer innerhalb der Molkeprotein-Technologie und einer der ertragreichsten Geschäftsbereiche bei Arla. AFI trägt 4 % zum Gesamtumsatz von Arla in 2012 bei. Siehe S. 55.

Die Welt rund um Arla bewegt sich in zwei Geschwindigkeiten: Rezession und Wachstum. Als globaler Akteur müssen wir die Wachstumsmärkte im 5. Gang und die Kernmärkte im 1. Gang bedienen. Es erfordert Lead, Sense & Create, unter diesen unterschiedlichen Bedingungen zu navigieren.

Der globale Industriemarkt für Molkereiprodukte besteht aus fünf Hauptprodukten: Vollmilchpulver, Magermilchpulver, Käse, Butter und Molkeprotein. Der Markt für Verbraucherprodukte ist in erster Linie ein lokaler, wird jedoch zunehmend globaler, wenn es um weiterverarbeitete Produkte mit längerer Haltbarkeit wie z. B. Käse geht. Die Forschung nach und Entwicklung von Produkten bedeutet, dass mehr Produktarten weiter als vorher reisen können.

Arla handhabt die Komplexität der Märkte in sechs Geschäftsbereichen, die das Geschäft den Bedürfnissen der Kunden und Verbraucher näherbringen. Darüber hinaus ist die globale Organisation GCO verantwortlich für Industrieverkäufe von Molkereiprodukten zum Trading zu den besten Preisen auf dem Weltmarkt. Der Anteil der Milch, der in Industrieverkäufe geht, ist in 2012 gesunken – in Übereinstimmung mit Arlas Strategie, mehr Milch als veredelte Produkte zu verkaufen.

#### Großbritannien

Am britischen Markt herrschen schwierige Bedingungen. Die britische Wirtschaft sieht sich erneut in einer Rezession, die über weite Strecken in 2012 dauerte. Die Haushalte sind ca. 5 % schlechter gestellt aufgrund der Inflation bei Essen und Kraftstoffen, und das Vertrauen der Verbraucher ist so niedrig wie nie zuvor. Lange ist der Preis der wichtigste Parameter für die Verbraucher, die die Preise aller Waren im Internet miteinander vergleichen. Markenprodukte werden als Angebote gekauft und gelagert.

#### Schweden & Finnland

Schweden ist von einer Konjunkturflaute und dem Fokus auf billige Lebensmittel geprägt. Der Wettbewerb ist hart, und Eigenmarken-Waren wachsen in den Regalen. Die große Preisempfindlichkeit senkt auch die Nachfrage nach Bio-Milch. Der Molkereimarkt zeigt ein marginales Wachstum mit einem Rückgang bei Trinkmilch, aber Zuwachs bei Butter und Produkten zur Essenszubereitung. Die Lieferanten bringen ständig mehr Molkereiprodukte unter Eigenmarken heraus. Der größte Erfolg 2012 an diesem Markt sind Eigenmarken – aber die Marke Arla hält gut mit als Ergebnis des geografischen Wachstums durch die Fusion mit Milko.

#### Dänemark

Das Vertrauen der dänischen Verbraucher ist weiterhin niedrig, die Preisempfindlichkeit ist hoch, und der Markt ist geprägt vom Preiskrieg bei Trinkmilch. Die Verbraucher konzentrieren sich zunehmend auf niedrige Preise, und es werden in allen Kategorien mehr Eigenmarken-Waren gekauft. Diese Tendenz setzt sowohl Markenprodukte als auch die Ökologie unter Druck.

#### Deutschland & die Niederlande

Die allgemeine wirtschaftliche Situation zeigt sich in Deutschland positiv. Eine starke wirtschaftliche Entwicklung und eine relativ niedrige Arbeitslosigkeit erhöht das Verbrauchervertrauen, und wir sehen ein stärkeres Wachstum bei Qualitätswaren als bei Discountprodukten. Die Erzeuger leiden unter niedrigen Milchabnahmepreisen und steigenden Kosten. In den Niederlanden bringt fehlendes Wachstum und eine hohe Arbeitslosigkeit niedriges Verbrauchervertrauen. Die Verbraucher fragen mehr Eigenmarken und Discountprodukte nach, und Aldi und Lidl verzeichnen 2012 20 % Marktanteil, Tendenz steigend.

#### Der Markt außerhalb Europas

Die allgemeinen Aussichten für den weltweiten Verbrauch von Molkereiprodukten sind positiv, und es wird weiteres Wachstum erwartet. An allen Märkten zeigt sich eine steigende Nachfrage nach Molkereiprodukten hoher Qualität und europäischer Herkunft. Gleichzeitig erzeugt das globale Wachstum bei den Discountketten den Bedarf nach höherer Kosteneffizienz. In China fragt die wachsende Mittelklasse Qualitätsprodukte nach, bei denen Lebensmittelsicherheit das wichtigste Kriterium darstellt. Der Verbrauch von Molkereiprodukten wächst schneller als die restliche schnell wachsende Molkereiproduktion. Das Umsatzwachstum liegt bei ca. 10 % pro Jahr, und es wird erwartet, dass China an den USA als größter Markt für Molkereiprodukte 2020 vorbeiziehen wird. Mit den Wachstumsraten, die dieses Jahr und viele weitere Jahre vorantreiben werden, ist es unerlässlich für Arla, auf dem chinesischen Markt Fuß zu fassen.

#### Hohe Eiweißpreise und schwankende Milchpreise

Der große Erfolg des Zutatenunternehmens Arla Foods Ingredients im vergangenen Jahr ist auf die Eiweißpreise zurückzuführen, die trotz der 2012 sinkenden Milchpreise auf einem gleichbleibend hohem Niveau lagen.

2012 gab es ein großes Milchangebot über alle geografischen Grenzen hinaus aufgrund von El Niño. Dieses Wetterphänomen bedeutete, dass die Kühe Monate länger auf den Weiden in Neuseeland standen und 15 % mehr Milch erzeugten. Auch Kalifornien produzierte 6 % mehr Milch als üblich in dieser Region, und zum ersten Mal wurde Milch aus den USA nach Europa importiert. Gleichzeitig wurde auch mehr Milch in Europa eingewogen als normal. Obwohl Arla den größten Teil seiner Milch an ertragreichen Märkten absetzen kann, wird auch an diesen Märkten der Preis vom großen globalen Milchangebot in 2012 beeinflusst.

#### Weltweite Aussichten für 2013

Die globale Nachfrage nach Molkereiprodukten wird der Erwartung nach in den kommenden fünf Jahren mit ca. 2,4 % pro Jahr wachsen. Während der höhere Verbrauch an reifen Märkten unverändert bleiben wird, wird das Wachstum vor allem von den Wachstumsmärkten angetrieben – insbesondere in China, Russland, dem Nahen Osten und Afrika. Zwischen 2011 und 2020 wird erwartet, dass diese Märkte einen allgemeinen Verbrauchsanstieg von ca. 30 % erfahren werden. Der Molkereisektor erhält hiervon seinen Anteil. Die wirtschaftlichen Aussichten für die EU und ihre Bedeutung für Lebensmittelverbrauch und -ausgaben werden in hohem Grad davon abhängen, wann sich die Konjunktur ernsthaft wieder dreht.

Mit zunehmender globaler Nachfrage und einer Globalisierung des Molkereiproduktmarktes wird die Wettbewerbslandschaft für Molkereien immer härter. 2012 stärkte der Einzelhandel seine Position innerhalb des Molkereisektors noch weiter, indem er aggressiv eigene Discountmarken am Markt einführt. Da Molkereiprodukte preismempfindliche Waren sind, hängt der Geschäftserfolg der Molkereien in hohem Grad von der Fähigkeit ab, die Produktionskosten zu reduzieren. Die laufende Konsolidierung des europäischen Molkereisektors schafft eine neue Landschaft mit weniger, aber größeren Akteuren am Markt.



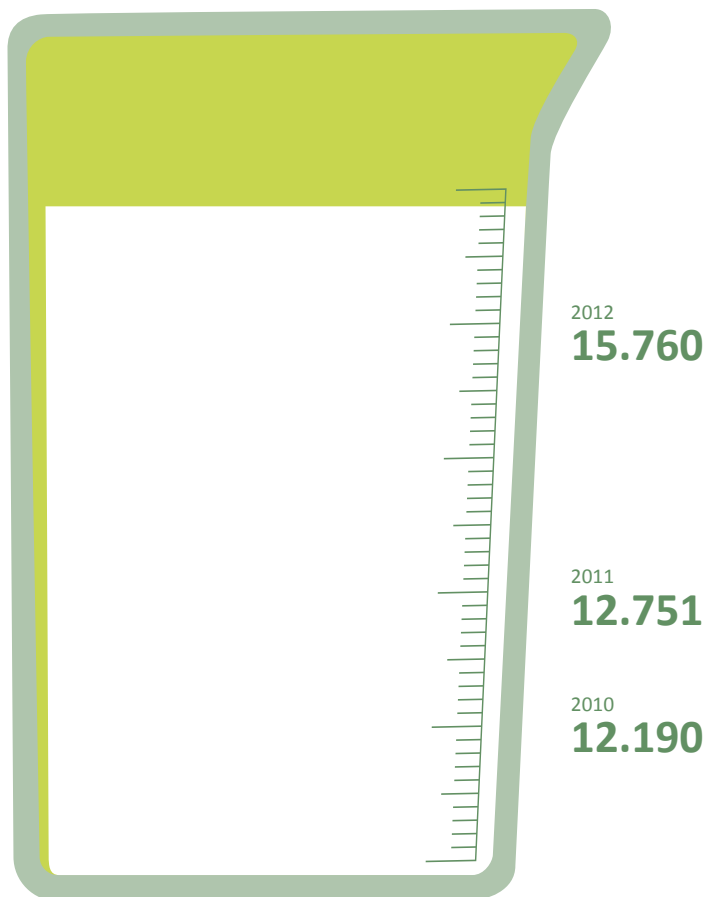
## CONSUMER UK

2012 begann CUK, ernsthaft eine Rolle auf dem englischen Markt zu spielen. Durch die Fusionsvereinbarung mit Milk Link kann Arla sein Ziel, eines der größten Molkereiu Unternehmen Großbritanniens zu werden, verwirklichen. Mit der Zusammenlegung von zwei Unternehmen entstand ein Komplettanbieter mit Zugang zu Käseproduktion und einem Export in 19 Länder. 2012 war auch das Jahr, in dem CUK sein Ziel demonstrierte, Großbritanniens nachhaltigstes Molkereiu Unternehmen zu werden.

### UMSATZ PRODUKTBEREICHE

Frischmilchprodukte	59,1 %
Käse	9,6 %
Butter und Mischprodukte	23,7 %
Übrige	7,6 %
<b>Gesamt</b>	<b>100 %</b>

Umsatzentwicklung der letzten 3 Jahre (Mio. DKK)



Nach der Fusion mit Milk Link hat Arla seine angestrebte Marktposition als Nummer 1 in England sowohl im Umsatz als auch in der Milchmenge erreicht. Diese Fusion bietet Arla völlig neue Möglichkeiten, mit einer Reihe von lokal in Großbritannien hergestellten Produkten in die Geschäfte zu kommen. Da Arla und Milk Link sich in der Kundenzusammensetzung, dem Markenportfolio und dem Produktsortiment gegenseitig ergänzen, entstehen gleichzeitig neue Wachstumsmöglichkeiten. Durch solide Investitionen in moderne Produktionsanlagen kann CUK ab Anfang 2013 den britischen Kunden zudem ein komplettes Sortiment an hochwertigen Molkereiprodukten aus einer Hand anbieten und wird damit zu einem äußerst attraktiven Kooperationspartner. Mit der Fusion erhöht sich der Umsatz von CUK um rund 5 Mrd. DKK. Zudem sind viele Schritte zur Integration des britischen Unternehmens bereits gegangen. Die Verwaltung wurde in Leeds konzentriert und die Molkereien in Lockerbie werden als gemeinsame Einheit geführt. Der gesamte Integrationsprozess wird voraussichtlich zwölf Monate in Anspruch nehmen, wobei während der gesamten Zeit die Lieferung von Waren an Kunden und Eigentümer eine Schwerpunktaufgabe ist.

### Auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Produktion

Arla war 2012 das erste Molkereiu Unternehmen Großbritanniens, das die britische CO<sub>2</sub>-Zertifizierung „Carbon Trust Standard“ erhielt.

Dem vorausgegangen waren jahrelange Anstrengungen zur Senkung des Energieverbrauchs des Unternehmens. CUK hat seinen Verbrauch im Verhältnis zum gestiegenen Milchaufkauf und Umsatz in den letzten drei Jahren erheblich senken können. Voraussetzung für die Zertifizierung war eine dokumentierte Senkung der CO<sub>2</sub>-Emissionen um mehr als 3,6 Mio. t. Diese Zertifizierung entspricht Arlas Ambition „Der Natur ein Stück näher™“ und bringt das Unternehmen seinem Ziel, Großbritanniens nachhaltigstes Molkereiu Unternehmen zu werden, einen Schritt näher.

Der Bau der modernen, umweltfreundlichen Molkerei in Aylesbury in der Nähe von London durch Arla ist zudem eines der größten Bauvorhaben Großbritanniens. Die Molkerei soll eine Kapazität von 1 Mrd. l Trinkmilch pro Jahr völlig ohne CO<sub>2</sub>-Belastung haben. Die Inbetriebnahme ist für den Sommer 2013 geplant.

### Wirtschaftliche Entwicklung

Es ist CUK gelungen, 2012 sowohl den Gewinn als auch den Absatz zu erhöhen, aber das jetzige Niveau kann nur gehalten werden, indem wir im Hinblick auf die Kosten das effizienteste Molkereiu Unternehmen am Markt sind. Deshalb konzentriert sich CUK darauf, die Lieferkette effizienter zu machen und in Lean-Programme zu investieren.

Der Umsatz von CUK stieg im Vergleich zu 2011 um 24 %, von denen 7 % durch organisches Wachstum erreicht wurden. Dabei ist es gelungen, die „Stretched Target“-Ziele in Bezug auf Umsatz und Gewinnmarge zu überbieten. Erreicht wurde dies vor allem durch Preissteigerungen, in erster Linie bei den Eigenmarken, aber auch durch Umsatzsteigerungen bei Trinkmilch und Produkten der stärksten Marken von Arla auf dem britischen Markt Lurpak®, Castello®, Anchor® und Lactofree®. Abgesehen von Cravendale® wiesen alle Marken ein erhebliches Wachstum in Bezug auf Menge und Preis auf. Anchor® zeigte im Halbjahr einen guten Wertzuwachs. Der Wertzuwachs bei Lurpak® war ebenfalls positiv, obgleich die Menge ein wenig gesunken ist, was auf aggressives Marketing durch alle Anbieter dieser Produktkategorie zurückzuführen ist.

### Erwartungen für 2013

Die Ziele von CUK für 2013 sind sicherzustellen, dass die Molkerei Aylesbury erfolgreich in Betrieb genommen wird, die beabsichtigten Synergieeffekte aus der Fusion mit Milk Link zu nutzen und den Fokus auf das Kostenniveau zu legen, um die "Stretched Targets" zu erreichen..

### CONSUMER UK

CUK betreibt Produktion und Logistik von Milch, Butter, Sahne und einer Reihe von Frischmilchprodukten und leitet Vertrieb und Marketing in Großbritannien.

**Executive vice president:** Peter Lauritzen

**Hauptsitz:** Leeds, Großbritannien

**Anzahl Mitarbeiter:** 2.967

**Produktbereiche:** Frischwaren, Käsespezialitäten, Butter und Mischprodukte.

8 Betriebsstätten in Großbritannien.

## CONSUMER SWEDEN & FINLAND

Die Integration von Milko wurde bis jetzt erfolgreich durchgeführt und die Synergien konnten auf dem schwedischen Markt wie erwartet genutzt werden. Gleichzeitig hat CSE die Produktstrategie bearbeitet und wurde 2012 ein aktiver Produzent von Markenwaren ebenso wie von Eigenmarken. Dies war ein strategisch wichtiger Beschluss mit großer Bedeutung für den schwedischen Molkereimarkt.

### UMSATZ PRODUKTBEREICHE

Frischmilchprodukte	58,8 %
Käse	21,7 %
Butter und Mischprodukte	14,2 %
Übrige	5,3 %
<b>Gesamt</b>	<b>100 %</b>

Umsatzentwicklung der letzten 3 Jahre (Mio. DKK)



Auf allen Kernmärkten versuchen Arlas Kunden sich zurzeit in hohem Maße zu profilieren und durch starke Marken ihre eigenen Kundenbeziehungen aufzubauen. Schweden hatte traditionell einen geringen Anteil Eigenmarken, der 2012 jedoch stark angestiegen ist. Für Arla ist es von großer Bedeutung, sich dieser Nachfrage anzupassen. Darum hat CSE 2012 bekannt gegeben, dass Arla zur strategischen Zusammenarbeit mit allen Kunden auf dem Gebiet der Eigenmarken bereit ist, und einen langfristigen Kooperationsvertrag mit der großen schwedischen Einzelhandelskette ICA im Milchbereich abgeschlossen.

### Erfolgreiche Integration EU

Nach der Fusion zwischen Arla und Milko im Jahr 2011 wurden die Integration von Milko und die Schaffung einer gemeinsamen Arla-Identität im Mai 2012 vollendet. Die neue Organisation beeinflusst den Markt wesentlich und Arla hält heute eine starke Position inne – auch in den geografischen Gebieten, in denen früher Milko Marktführer war. Die Molkerei in Sundsvall ist jetzt als strategisch wichtige Arla-Molkerei etabliert. Es wurde ein neues Lagerhaltungssystem eingeführt, ebenso wie eine gemeinsame IT-Plattform für die Distributionszentrale. Nach den Umstrukturierungen ist der Betrieb jetzt auf dem Weg in eine stabilere Zeit mit verbessertem Service für die Kunden. Arlas größte schwedische Molkerei in Stockholm, hat ihr Kühllager erweitert, um Platz für größere Milchmengen zu schaffen und ein Wachstum in den Regionen nördlich von Stockholm zu ermöglichen. Mit dem Verkauf der Molkerei Grådö an Coop für die Eigenmarkenproduktion sowie dem Verkauf früherer Marken von Milko sind jetzt alle Bedingungen der Wettbewerbsbehörden erfüllt. Durch Schließung der Logistikterminals in Linköping und Örebro sowie durch Reduzierung der Mitarbeiteranzahl im schwedischen Hauptsitz und an verschiedenen Betriebsstätten durch die Weiterführung von Effizienzprogrammen haben wir Kosteneinsparungen erreicht.

### Wirtschaftliche Entwicklung

CSE zeigte im Laufe des Jahres mit ca. 11 % Umsatzsteigerung, vor allem dank der erfolgreichen Integration von Milko, eine gute Leistung. Die Rentabilität war durch stabile Verbesserungen, durch Kostensenkungen sowie eine verbesserte Skalierung in der Lieferkette gekennzeichnet. Die größten Steigerungen ergaben sich bei Kochprodukten sowie bei Butter- und Mischprodukten.

In Finnland ist trotz schwieriger Marktbedingungen eine Trendwende zu erwarten, die sich sowohl durch größere Zuwächse hinsichtlich Wert und Menge kombiniert mit erheblichen Kosteneinsparungen im gesamten Unternehmen auszeichnet. Das organische Wachstum von 8 % ist für einen europäischen Markt sehr eindrucksvoll und beruht vor allem auf dem Wachstum mehrerer Kategorien, einer hohen Inflationsrate sowie der erfolgreichen Markteinführung von Produkten aus Arlas vorhandenem Sortiment. Durch strenges Kostenmanagement konnten wir erhebliche Gewinnsteigerungen erreichen. Im Zuge des Effizienzprogramms wurde die Aktienmehrheit an der Käserei Juusto Kaira Ende 2012 verkauft.

### Erwartungen für 2013

CSE verfügt über eine starke Basis, von der aus das Geschäft in Finnland und Schweden weiter gestärkt werden kann. CSE will sowohl die sich im Eigenmarkenbereich ergebenden Möglichkeiten nutzen als auch starke Marken aufbauen, die von Innovation und Verbraucherinspiration – nicht zuletzt durch einen engen Dialog mit den Verbrauchern über digitale Medien – bestimmt sind. Der Fokus liegt auf der Aufrechterhaltung des Ertrags und weiteren Effizienzverbesserungen.

In Finnland konzentriert sich CSE darauf, für die finnischen Kunden zu einem noch stärkeren strategischen Partner mit einer starken Markenposition und kosteneffizienten Eigenmarken zu werden. 2010 hat Arla bei den finnischen Wettbewerbsbehörden eine Beschwerde über den Wettbewerber Valio eingereicht, den Arla Ingman eines Missbrauchs seiner marktbeherrschenden Stellung in Finnland verdächtigt. Im Dezember 2012 gab die finnische Wettbewerbsbehörde ihre Entscheidung bekannt und empfahl der Justiz, Valio mit einer Geldstrafe in Höhe von 70 Mio. Euro wegen Missbrauchs seiner Position auf dem Milchmarkt zu belegen. Diese Entscheidung ist begrüßt, da die finnischen Wettbewerbsbehörden damit anerkennen, dass die Marktbedingungen für Trinkmilch aufgrund dieser Wettbewerbsverzerrung unhaltbar sind.

### CONSUMER SWEDEN & FINLAND

deckt gut die Hälfte des Verbrauchermarktes in Schweden ab und hat somit eine starke Stellung auf dem schwedischen Kernmarkt. CSE umfasst auch das finnische Tochterunternehmen Arla Ingman und ist zuständig für Marketing, Vertrieb, Logistik und die Produktion von Frisch- und Sauermilchprodukten in Schweden und Finnland.

**Executive vice president:** Christer Åberg

**Hauptsitz:** Stockholm, Schweden

**Anzahl Mitarbeiter:** 2.520

**Produktbereiche:** Frischwaren, Fruchtsaft, Käse, Butter und Mischprodukte  
8 Betriebsstätten in Schweden und 3 in Finnland.



## CONSUMER DENMARK

Der dänische Markt war 2012 von großen Veränderungen geprägt. Eigenmarken und Discountprodukte haben stark zugelegt und immer größere Marktanteile gewonnen, während die Lockerung der Ladenöffnungszeiten die Struktur im Einzelhandelssektor geändert hat. CDK konzentriert sich zur Zeit darauf, die starke Position auf dem dänischen Kernmarkt auszubauen, u. a. durch die verstärkte Entwicklung neuer Produkte und Anregungen für die Verbraucher für neuartige Anwendungsmöglichkeiten von Milchprodukten im Alltag.

### UMSATZ PRODUKTBEREICHE

Frischmilchprodukte	56,8 %
Käse	24,9 %
Butter und Mischprodukte	14,2 %
Übrige	4,1 %
<b>Gesamt</b>	<b>100 %</b>

CDK arbeitet an der Entwicklung und Stärkung von Markenkonzepten am dänischen Markt, beispielsweise im Bereich Butter und Mischprodukte sowie Joghurt, wo Arla Kærgården® und Lurpak® sowie Arla Cheasy®, Cultura® und Yoggi® eine starke Stellung haben. 2012 erhielten die etablierten Marken im Bereich der Babynahrung einen neuen Wettbewerber. Arla Baby&Me® organic ist eine Serie von Bio-Produkten für Kleinkinder. Die von CDK entwickelte Serie soll auch nach China exportiert werden. Arla Baby&Me® organic ist eine Innovationsgeschichte, die auf einem umfassenden Einblick in den Alltag der Mütter basiert. Das Entwicklungsteam für diese Produkte hat den Alltag von Müttern genau beobachtet. Man kann also sagen, dass diesem Produkt die Gedanken der Mütter in Bezug auf die Kinderernährung zugrunde liegen. Die Serie umfasst zwei Pulverprodukte für Säuglinge im Alter von 0–6 Monaten und Kleinkinder im Alter von 7–12 Monaten sowie trinkfertige UHT-Produkte für diese beiden Altersgruppen. Unsere Vision ist es, insgesamt 20 Produkte anbieten zu können, was sicherlich sehr ehrgeizig ist. Aber die Marke Arla® und skandinavische Bio-Milch weisen einen hohen Geschäftswert auf, und Untersuchungen haben gezeigt, dass eine Mutter, die erst einmal Vertrauen in eine Marke gefasst hat, diese mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht wieder wechselt.

CDK ist bestrebt, den Umsatz auch über neue Kanäle zu steigern, vor allem im Premiumsegment, auf dem eine steigende Nachfrage zu verzeichnen ist. So verkauft CDK beispielsweise an einen Stand in der neuen Markthalle Torvehallerne in Kopenhagen das Käsesortiment UNIKA, das ständig weiterentwickelt wird und bereits große Anerkennung in der dänischen Kochbranche gewonnen hat. Hinzu kommt die Entwicklung neuer, interessanter und gesunder Produkte für „unterwegs“, ebenfalls ein zunehmender Trend.

### Wirtschaftliche Entwicklung

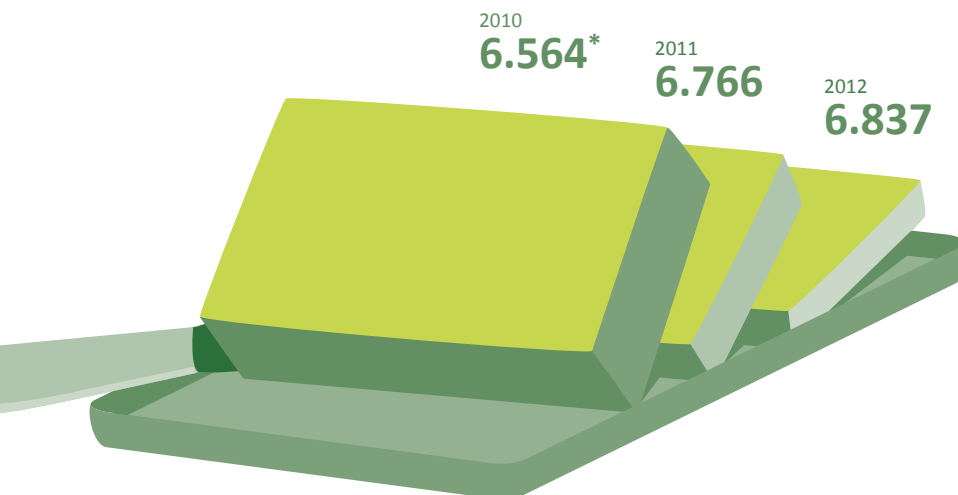
CDK konzentriert sich darauf, die starke Position auf dem dänischen Kernmarkt auszubauen, auf dem die Kunden Arla 2012 zum besten Anbieter gekürt haben. Auf diesem hart umkämpften Markt waren 2012 Umsatzsteigerungen zu verzeichnen. Es gibt auch eine zufriedenstellende Steigerung des Absatzes vor allem bei Frischwaren, wo die starken Joghurtmarken gute Wachstumsraten verzeichnen. Andererseits beeinflusst die allgemeine Nachfrage der Verbraucher nach mehr Eigenmarken den Umsatz negativ, da so ein größerer Anteil der Warenmenge zu niedrigeren Preisen abgesetzt wird, was insbesondere für Basisprodukte wie Milch und Schnittkäse gilt.

CDK ist bestrebt, das Niveau der dänischen Esskultur unterwegs, zuhause und bei Kindern und Jugendlichen anzuheben. So hat CDK u.a. den Arla Fonds eingerichtet, der die Essenszubereitung in der jungen Generation fördern soll. Die Hauptaktivität des Arla Fonds ist die Organisation sogenannter Ernährungs-Camps, in denen Kinder der 4.–7. Klasse viel über Gesundheit, Kochen und eine aktive Freizeitgestaltung in der Natur lernen. Der deutlichste äußere Einflussfaktor dieses Jahres war die dänische Fettsteuer, die den Absatz von fetthaltigen Produkten wie Butter, Sahne und Käse zurückgehen ließ und die Nachfrage der Verbraucher nach preisgünstigeren Produkten verstärkt hat. Die Fettsteuer wurde zum Januar 2013 wieder aufgehoben. CDK ist es 2012 gelungen, die Kosten wesentlich zu reduzieren und so seine Wettbewerbsfähigkeit in einer unter starkem Preisdruck stehenden Branche aufrechtzuerhalten.

### Erwartungen für 2013

CDK wird weiterhin versuchen, das Kerngeschäft zu stärken, indem der Marktanteil der Markenartikel im Verhältnis zum wachsenden Anteil von Eigenmarken erhöht wird. Der Schwerpunkt wird auf einer am Bedarf und der Einkaufssituation der Verbraucher ausgerichteten Produktentwicklung, Investitionen in die wichtigsten Marken von CDK sowie einer Senkung der Kosten liegen. Nur so können wir eine starke Position auf dem preisfokussierten dänischen Markt beibehalten. Es ist davon auszugehen, dass die Volumen stabil bleiben.

Umsatzentwicklung der letzten 3 Jahre (Mio. DKK)



### CONSUMER DENMARK

CDK ist für die Vermarktung und den Vertrieb im Einzelhandel sowie für die Produktion und die Entwicklung von Frischmilchprodukten in Dänemark zuständig.

**Executive vice president:** Peter Giørtz-Carlsen

**Hauptsitz:** Aarhus, Dänemark

**Anzahl Mitarbeiter:** 1.975

**Produktbereiche:** Frischwaren, Käse und Butter  
5 Betriebsstätten in Dänemark.

\*Die Umsatzerlöse sind um Verluste aus dem Distributionsgeschäft für Dansk Supermarked bereinigt, die 2011 weggefallen sind.

## CONSUMER GERMANY & THE NETHERLANDS

2012 ging es für CGN darum, eine starke und motivierte Organisation auf einem gemeinsamen deutschen Markt zu schaffen, Synergieeffekte zu erreichen sowie neue Mitarbeiter in die Gemeinschaft zu integrieren. Das Ziel ist ONE Arla, die Mittel dazu heißen Kostenfokus und Führungsarbeit. CGN hat 2012 die 2011 übernommenen Hansa Milch und Allgäuland Käsereien erfolgreich integriert und die ersten entscheidenden Schritte für eine erfolgreiche Integration der Milch-Union Hocheifel (MUH) unternommen, die nun ebenfalls schnell und effizient in Arlas Systeme einbezogen wird.

### UMSATZ PRODUKTBEREICHE

Frischmilchprodukte	52,6 %
Käse	32,0 %
Butter und Mischprodukte	13,1 %
Übrige	2,3 %
<b>Gesamt</b>	<b>100 %</b>

Umsatzentwicklung der letzten 3 Jahre (Mio. DKK)



In der Vergangenheit war Arla in Deutschland ein Handelsunternehmen, das in Dänemark produzierte Waren verkaufte. Mit den jüngsten Übernahmen und Fusionen ist Arla jetzt ein komplettes Molkereiunternehmen, das die gesamte Wertschöpfungskette vom Erzeuger bis hin zum Verbraucher kontrolliert. Mit der Fusion mit der MUH, durch die Arla zum drittgrößten Molkereiunternehmen Deutschlands wurde, ist deutlich geworden, dass Arla eine führende Rolle bei der Konsolidierung des deutschen Molkereisektors spielen will. Durch diese Fusion erlangte Arla eine starke Stellung im Bereich der H-Milch (UHT-Milch). Die Molkerei in Pronsfeld ist der größte H-Milch-Hersteller Europas. Das schafft eine Reihe von Möglichkeiten sowohl in Deutschland als auch an Exportmärkten. Große Erwartungen richten sich dabei vor allem auf den Absatz am chinesischen Markt durch die Partnerschaft mit Mengniu.

Das Engagement in Deutschland hat 2012 erhebliche Umstrukturierungen und Investitionen erforderlich gemacht. Die Übernahme der Arla Foods Käsereien 2011 verschaffte dem Unternehmen Zugang zu Bergmilch und einer Reihe von Käsespezialitäten, die jetzt unter der Marke Castello® geführt werden und zur Entwicklung der Exportmärkte beitragen. Seit November 2011 war CGN zusammen mit GCO damit beschäftigt, Arla Foods Käsereien an Arla anzupassen. Zu dieser Umstrukturierung gehörten die Schließung der Molkerei Riedlingen, die Zertifizierung der übrigen Molkereien und die Neustrukturierung des Vertriebs.

2012 lag der Schwerpunkt von CGN darauf, Grundlagen für eine voll integrierte deutsche Organisation zu schaffen. In der Molkerei in Pronsfeld (früher MUH) ist CGN dabei, eine Milchpulveranlage und eine Butterungsanlage einzurichten. Damit soll die Wertschöpfung für die deutsche Milch von Arla erhöht und die Abhängigkeit von der Preisbildung auf dem sehr schwankenden und von Überkapazitäten geprägten H-Milch-Markt verringert werden.

### Wirtschaftliche Entwicklung

Durch die Fusion mit der MUH hat sich der Umsatz in Deutschland und in den Niederlanden von 6 Mrd. DKK 2011 auf 11 Mrd. DKK 2012 fast verdoppelt. 2012 war von einem erheblichen Preisdruck gekennzeichnet, doch trotz des starken Drucks durch die Eigenmarken ist es Arla gelungen, seine Marktpositionen zu halten. Im Berichtsjahr waren zweistellige Steigerungsraten zu verzeichnen, da Arla Kærgården® nun über alle großen Einzelhandelsketten vertrieben wird. Arla konnte 2012 einen Rekordumsatz der Marken Arla Buko® und Arla Kærgården® erzielen. Arla verkauft jetzt in Deutschland mehr Arla Kærgården® als in Dänemark, dem Ursprungsland dieses Produkts, eine Entwicklung, die sich voraussichtlich fortsetzen wird. Allerdings hat sich der Preisdruck negativ auf den Ertrag ausgewirkt.

### Erwartungen für 2013

CGN wird sich auch weiterhin auf die stärkere Wertschöpfung konzentrieren, zum einen durch neue Markenpositionen und zum anderen durch einen zunehmenden Fokus auf Bio-Produkte, die in Deutschland große Zuwachsraten verzeichnen. Parallel dazu werden die Integration der MUH und die Effizienzsteigerung sowohl der Betriebsstätten als auch der administrativen Funktionen und Prozesse in den Niederlanden und Deutschland fortgesetzt. Dafür ist die Einführung eines neuen IT-Systems von entscheidender Bedeutung, um das deutsche und das niederländische Geschäft in Arla einzubinden. In den Niederlanden arbeitet CGN zielgerichtet an einem Plan zur weiteren Ertragssteigerung. Hohe Erwartungen werden an die Wiedereinführung der Marke Melkunie® geknüpft, die sieben Jahre lang nicht auf dem Markt war, von den Niederländern aber nach wie vor mit Milch verbunden wird.

### CONSUMER GERMANY & THE NETHERLANDS

CGN soll die Potenziale auf dem schnell wachsenden Kernmarkt freisetzen und Synergien zwischen Deutschland und den Niederlanden nutzen. CGN ist zuständig für Produktion, Logistik, Marketing und Vertrieb gegenüber dem Einzelhandel.

**Executive vice president:** Tim Ørting Jørgensen

**Hauptsitz:** Düsseldorf, Deutschland

**Anzahl Mitarbeiter:** 1.484

**Produktbereiche:** Frischwaren, Käse und Butter in Deutschland und den Niederlanden.

Sieben Betriebsstätten in Deutschland und eine in den Niederlanden.





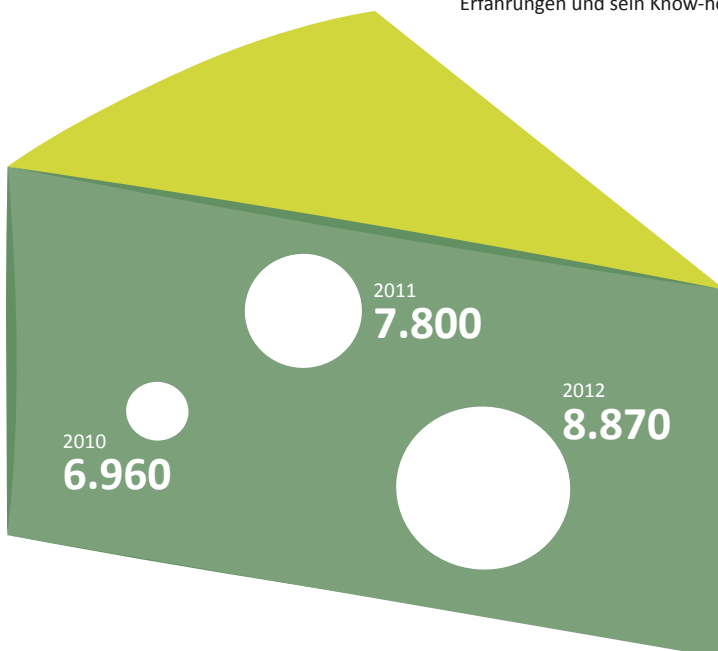
## CONSUMER INTERNATIONAL

CIN ist zusammen mit AFI der Wachstumsmotor von Arla. Dieser Geschäftsbereich ist zuständig für Verbraucherprodukte außerhalb der europäischen Kernmärkte und hat im dritten Jahr hintereinander einen zweistelligen Umsatzanstieg zu verzeichnen, dem auch die Erträge folgen. Grund dafür ist die Tatsache, dass Arla sich jetzt auf den Märkten in Russland, dem Nahen Osten und Afrika (MEA) etabliert hat. Darüber hinaus werden Arlas Produkte demnächst auch in den Geschäften in China angeboten. Die diesjährige Entwicklung sendet ein positives Signal für unsere Zukunft auf den Wachstumsmärkten.

### UMSATZ PRODUKTBEREICHE

Frischmilchprodukte	6,0 %
Käse	60,5 %
Butter und Mischprodukte	10,5 %
Pulver	21,4 %
Übrige	1,6 %
<b>Gesamt</b>	<b>100 %</b>

Umsatzentwicklung der letzten 3 Jahre (Mio. DKK)



Im Großen und Ganzen waren an allen Märkten von CIN 2012 gestiegener Umsätze und Erträge zu verzeichnen. Arlas bereits starke Position im Nahen Osten wurde im Laufe des Jahres weiter ausgebaut, vor allem durch den Fokus auf Distribution und Kundenbeziehungen sowie durch Inspiration und Dialog mit den Verbrauchern in den sozialen Medien. CIN erzielt heute im Nahen Osten einen Umsatz von 2,3 Mrd. DKK. Auch auf den afrikanischen Märkten hat das Geschäft zugenommen, sodass CIN sich jetzt in noch höherem Maße auf dem großen Kontinent etablieren will. Darüber hinaus zeigten sich einige der Wertschöpfungsmärkte von Arla besonders rentabel. Zudem wächst die Lohnfertigung von CIN für andere Lebensmittelunternehmen, das Third-Party-Manufacturer-Geschäft (TPM). Das Wachstum ist auf allen Märkten auf eine zunehmende Nachfrage und einen allgemein steigenden Umsatz zurückzuführen.

Eine besondere Erfolgsgeschichte zeigt dabei der russische Markt, denn hier sind viele Verbraucher bereit, mehr für gute Qualität und sichere, natürliche Lebensmittel aus Skandinavien zu bezahlen. Fünf Jahre nach der Gründung von Arlas Tochtergesellschaft in Russland sind sowohl Volumen als auch Umsatz im Durchschnitt jährlich um mehr als 20 % gestiegen – von einem Nettoumsatz in Höhe von 200 Mio. DKK auf mehr als 600 Mio. DKK. In den von Arla angebotenen Produktkategorien ist das Geschäft signifikant gewachsen, und wir konnten Marktanteile von den Wettbewerbern übernehmen.

Unsere Strategie sieht vor, Marktpositionen durch Qualitätsmarken bei Butter und Käse zu stärken sowie die Möglichkeit einer Produktion vor Ort durch Partnerschaften oder Übernahmen zu nutzen. 2012 schloss Arla einen Produktionsvertrag mit dem drittgrößten Molkereiuunternehmen des Landes Molvest Group über eine lokale Käseproduktion. Die Produktion wird 2013 starten. Arla wird seine Erfahrungen und sein Know-how aus dem

skandinavischen Molkereibetrieb einbringen und den Käse unter der Marke Arla® Natura vertreiben. Dies wird dazu beitragen, die langfristigen Wachstumsziele von CIN in Russland zu erreichen und den Verbrauchern noch mehr Produkte aus dem Sortiment des Konzerns anzubieten. Damit soll in den nächsten fünf Jahren der Umsatz in mindestens gleichem Tempo wie bisher wachsen.

### China auf dem Sprung

2012 wurde dominiert vom strategisch wichtigen Vertragsabschluss mit Chinas größtem Lebensmittelunternehmen COFCO über eine Beteiligung an der größten Molkerei des Landes, China Mengniu Dairy Company Limited. Dieser Vertrag soll Arla den Zugang zu Chinas wachsendem Markt für hochwertige Molkereiprodukte sichern. Arla wird u. a. Markenprodukte unter der Marke Arla® aus Europa nach China liefern, die über das Vertriebsnetz von Mengniu in den chinesischen Einzelhandel kommen. Dabei soll auch sichergestellt werden, dass sowohl das Sortiment von Mengniu als auch die Marke Arla® so weiterentwickelt werden, das Mengnius Position aufrechterhalten wird. Damit könnte sich der Umsatz von Arlas Produkten vervielfachen.

### Wirtschaftliche Entwicklung

CIN konnte 2012 auf fast allen Märkten sehr gute Ergebnisse verzeichnen. In MEA betrug das organische Wachstum 22 % und in Russland sogar über 28 %. Das gesamte organische Wachstum von CIN lag 2012 bei 10 %, bei gleichzeitiger erheblicher Steigerung der Rentabilität auf diesen Märkten. Das Volumen nahm je nach Kategorie um 3–15 % zu, und auch Arlas drei globale Marken wiesen eine Umsatzsteigerung auf.

### Erwartungen für 2013

Die allgemeinen Aussichten für den weltweiten Verbrauch an Molkereiprodukten sind weiterhin positiv, sodass für CIN mit der Erhöhung des allgemeinen Wohlstands ein weiteres Wachstum erwartet werden kann. 2013 soll ein Wachstum von mehr als 10 %, in erster Linie durch MEA, Russland, China und TPM, erreicht werden. In China liegt der Fokus darauf, Erfolg sicherzustellen durch den Aufbau einer Organisation, die für die Umsetzung der ehrgeizigen und perspektivreichen Verträge sorgt und Mengniu unterstützen kann. So soll u. a. die neu auf den Markt gebrachte Bio-Säuglingsnahrung Arla Baby&Me® organic 2013 vermarktet werden.

### CONSUMER INTERNATIONAL

CIN stärkt Arlas Position auf den Wachstumsmärkten der Welt, mit Schwerpunkt Naher Osten und Nordafrika (MEA), Russland und China. CIN hat die Verantwortung für Logistik, Vertrieb und Marketing für Verbraucherprodukte sowie für deren Produktion auf den Märkten außerhalb von Arlas Kernmärkten.

**Executive vice president:** Finn S. Hansen

**Hauptsitz:** Aarhus, Dänemark

**Anzahl Mitarbeiter:** 1.902

**Produktbereiche:** Käse, Butter und haltbare Milchprodukte sowie Milchpulver.

8 Betriebsstätten in Europa, Nordamerika und dem Nahen Osten.

## ARLA FOODS INGREDIENTS

Molke ist ein Nebenprodukt aus der Käseproduktion, das sich durch innovatives Denken und hohe technologische Kompetenz zu bahnbrechenden Produkten veredeln lässt, die u. a. Ei ersetzen und beim Wiederaufbau von Muskeln helfen können. Lebensmittelzusätze auf Molkebasis sind innerhalb weniger Jahre zu einem wesentlichen Teil der übergreifenden Strategie und langfristigen Entwicklung von Arla geworden.

Innovation ist eine der Kernkompetenzen von AFI, das innovative Produkte für die Ernährungs-, Molkerei-, Bäckerei- und Eisbranche liefert. 2012 entwickelte AFI beispielsweise ein Eiweißprodukt auf Molkebasis, das als Inhaltsstoff für Produkte eingesetzt werden kann, die die Erholung älterer Menschen und Patienten nach einer Krankheit fördern. Bis zu 60 % der älteren Krankenhauspatienten leiden an Fehlernährung und Eiweißmangel. AFI leistet jetzt einen Beitrag zur Lösung dieses Problems. Der Vorteil von Molkeprotein ist, dass es schneller als andere Proteine (beispielsweise Kasein und Soja) den Magen passiert und damit schneller aufgenommen wird. Darüber hinaus trägt Molkeprotein zum schnelleren Wiederaufbau von Muskeln bei. Das neue Produkt hat den Namen Lacprodan® DI-7017 erhalten und ist insofern einzigartig, als damit erstmalig ein Proteinprodukt entwickelt wurde, das bei der UHT-Behandlung stabil bleibt, was die Haltbarkeit des Endproduktes erhöht.

Ein weiteres Beispiel ist das funktionelle Molkeprotein Nutrilac®BK-7781, einem effektiven Ersatz für Eier, die 2012 aufgrund einer neuen EU-Tierschutzrichtlinie zu einem teuren Rohstoff für die Bäckereibranche wurden. Nutrilac® ist billiger als Eier und enthält weniger Kalorien sowie weniger gesättigte Fettsäuren und Cholesterin. Darüber hinaus hat dieses Ersatzprodukt eine längere Haltbarkeit – bis zu 18 Monaten – und ist völlig neutral im Geschmack. 2012 hat die Branche mehr als 40.000 t Flüssigei durch Nutrilac® ersetzt, ein Trend, der sich aufgrund des offensichtlich anhaltend hohen Preises für Eier wahrscheinlich auch 2013 fortsetzen wird. AFI bietet ein breites Sortiment von Molkeproteinen an und zeigt hohes Innovationspotenzial.

### Wirtschaftliche Entwicklung

AFI konnte 2012 ein Umsatzwachstum von 10 % verzeichnen, was in erster Linie auf die verbesserten Marktbedingungen für die Eiweiß- und Laktoseprodukte des Unternehmens zurückzuführen war. Eine Rolle spielten auch ein besserer Produktmix, die geringeren Volumenzuwächse im Laktosegeschäft sowie AFIs Joint Venture in Argentinien. 2012 näherte sich AFI weiter an sein Ziel für 2015 einer Verdopplung des Nettoumsatzes von 2008 an. Die Rohstoffqualität wird dauernd verbessert, was Möglichkeiten für noch bessere Endprodukte schafft. Darüber hinaus wurden wichtige Schritte für die Entwicklung des Endproduktes zum Koscher- und Halal-Standard unternommen. Gemäß Arlas neuer Konzernstrategie soll sich der Umsatz von AFI bis 2017 verdoppeln. Zurzeit wird im Unternehmen ein konkreter Aktionsplan zum Erreichen dieses ehrgeizigen Ziels erarbeitet. Die Erträge haben sich ebenfalls erhöht.

### Erwartungen für 2013

Einige der größten Investitionen von Arla wurden 2012 in AFI getätigt, u. a. die Errichtung einer modernen Laktosefabrik in Norddeutschland durch ArNoCo, einem Joint Venture von Arla und Deutsches Milchkontor (DMK) zur Molkeveredelung. Die neue Anlage, deren Inbetriebnahme für das vierte Quartal 2013 geplant ist, soll dann jährlich 700 Mio. kg Molke zu Molkeproteinkonzentrat und Laktose verarbeiten, und damit zu einer erheblichen Stärkung des Unternehmens beitragen.

Durch die Zusammenarbeit mit DMK (ArNoCo) und zusätzliche Mengen von unserem norwegischen Partner TINE wird AFI sein Volumen 2013 erhöhen. Gleichzeitig stehen im Unternehmen auch Kostensenkungen und Effizienzverbesserungen auf der Tagesordnung. Ebenfalls 2013 wird AFI seine Strategie Quality 20/20 initiieren, die das Unternehmen auf dem Gebiet der hochveredelten Molkeprotein- und Laktoseprodukte als globalen Marktführer im Hinblick auf Produktqualität und Kundenservice positionieren soll.

2011  
2.012

2012  
2.215

2010  
1.590

*Umsatzentwicklung (Mio. DKK)  
Die Zahlen zeigen den Nettoumsatz von Arlas Molkegeschäftsbereich ohne Aktivitäten in verbundenen Unternehmen. 2012 betrug der Nettoumsatz von Arlas Gesamt-Molkegeschäftsbereich inkl. Aktivitäten in Joint Ventures, die nicht im Konzern konsolidiert werden, 3.149 Mio. DKK.*

### ARLA FOODS INGREDIENTS

*Arla Foods Ingredients (AFI) ist weltweiter Marktführer im Bereich der Molkenproteintechnologie und einer der rentabelsten Geschäftsbereiche von Arla.*

**CEO:** Henrik Andersen

**Firmensitz:** Aarhus, Dänemark

**Anzahl Mitarbeiter:** 451

**Produktbereiche:** Produkte im Molkegeschäft, darunter hochraffiniertes Molkenprotein.

*1 Arla-Anlage in Dänemark, 5 Partnerschaften und Joint Ventures in Europa und Südamerika.*

Mejericenter Slagelse,  
Dänemark





**KONSOLIDIERTE GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG 1. JANUAR BIS 31. DEZEMBER**

(Mio.DKK)	ANHANG	2012	2011
Nettoumsatzerlöse	2.1	63.114	54.893
Herstellungskosten	2.2	-48.413	-42.819
<b>Bruttoergebnis</b>		<b>14.701</b>	<b>12.074</b>
Forschungs- und Entwicklungskosten	2.2	-202	-173
Vertriebskosten	2.2	-9.496	-7.819
Verwaltungskosten	2.2	-2.791	-2.436
Sonstige betriebliche Erträge	2.3	402	164
Sonstige betriebliche Aufwendungen	2.3	-185	-87
Ergebnis nach Steuern aus Joint Ventures	4.5	29	17
Ergebnis nach Steuern aus assoziierten Unternehmen	4.5	44	15
<b>EBIT (Gewinn vor Zinsen und Steuern)</b>		<b>2.502</b>	<b>1.755</b>
<b>Spezifikation:</b>			
EBITDA (Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen)		4.445	3.541
Abschreibungen und Wertberichtigungen		-1.943	-1.786
<b>EBIT (Gewinn vor Zinsen und Steuern)</b>		<b>2.502</b>	<b>1.755</b>
Finanzerträge	5.1	101	143
Finanzaufwendungen	5.1	-619	-448
<b>Ergebnis vor Steuern</b>		<b>1.984</b>	<b>1.450</b>
Steuern	6.1	-89	-51
<b>Jahresüberschuss</b>		<b>1.895</b>	<b>1.399</b>
Andere Gesellschafter		-31	-29
<b>Mitglieder von Arla Foods amba</b>		<b>1.864</b>	<b>1.370</b>

Gewinnverwendung siehe Seite 63

## KONSOLIDIERTE GESAMTERGEBNISRECHNUNG 1. JANUAR BIS 31. DEZEMBER

(Mio.DKK)	ANHANG	2012	2011
<b>Jahresergebnis</b>		<b>1.895</b>	<b>1.399</b>
<b>Sonstiges Ergebnis</b>			
<b>Posten, die nicht in die Gewinn- und Verlustrechnung übertragen werden können:</b>			
Versicherungsmathematische Gewinne/(Verluste) aus leistungsorientierten Pensionsplänen	5.7	-654	-452
Steuern auf versicherungsmathematische Gewinne/(Verluste) aus leistungsorientierten Pensionsplänen		126	116
<b>Posten, die nachfolgend in die Gewinn- und Verlustrechnung übertragen werden können:</b>			
Latente Gewinne/(Verluste) aus Absicherungsinstrumenten	5.4	68	-625
In die sonstigen betrieblichen Erträge übernommene Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten	5.4	-46	1
In die Finanzerträge übernommene Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten	5.4	-39	52
In die Herstellungskosten übernommene Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten		11	-9
Wertberichtigungen von finanziellen Vermögenswerten als zur Veräußerung verfügbar eingestuft		-4	-15
Wechselkursanpassungen bei der Umrechnung von ausländischen Einheiten		-59	68
Sonstige Berichtigungen		-71	-14
Steuern auf sonstige Berichtigungen		1	78
<b>Sonstiges Ergebnis nach Steuern</b>		<b>-667</b>	<b>-800</b>
<b>Summe Gesamtergebnis</b>		<b>1.228</b>	<b>599</b>
Andere Gesellschafter		1	9
<b>Mitglieder von Arla Foods amba</b>		<b>1.227</b>	<b>590</b>

Das Konzern-Gesamtergebnis ist ein neuer Begriff, der aus dem Übergang zu IFRS stammt. Das Gesamtergebnis zeigt die Wertschöpfung/Wertminderung des Berichtszeitraums, darunter das Ergebnis des Zeitraums sowie Veränderungen des Eigenkapitals, die nicht aus Transaktionen mit Eigentümern stammen – z. B. die Entwicklung von Altersversorgungsverpflichtungen und Sicherungsgeschäften. Der Milchpreis wird nur vom Jahresergebnis und nicht von den Veränderungen beim sonstigen Ergebnis beeinflusst.

**KONSOLIDIERTE BILANZ PER 31. DEZEMBER**

(Mio.DKK)	ANHANG	31. DEZEMBER 2012	31. DEZEMBER 2011	1. JANUAR 2011
<b>AKTIVA</b>				
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>				
<i>Immaterielles Anlagevermögen</i>				
Firmenwert		4.622	3.904	3.744
Lizenzen, Markenzeichen usw.		389	448	328
IT-Entwicklung		431	401	380
<b>Summe des immateriellen Anlagevermögens</b>	4.1	<b>5.442</b>	<b>4.753</b>	<b>4.452</b>
<i>Sachanlagen</i>				
Grundstücke und Bauten		5.339	4.851	4.728
Technische Einrichtungen und Maschinen		6.537	5.688	5.189
Sonstige Einrichtungen, Betriebs- und Geschäftsausstattung		780	667	649
Anlagen im Bau		2.988	1.270	652
<b>Summe des Sachanlagevermögens</b>	4.3	<b>15.644</b>	<b>12.476</b>	<b>11.218</b>
<i>Sonstige langfristige Vermögenswerte</i>				
Kapitalanteile an Joint Ventures	4.5	444	421	-
Kapitalanteile an assoziierten Unternehmen	4.5	1.906	264	634
Sonstige Wertpapiere usw.		544	560	550
Latente Steueransprüche	6.1	435	267	232
<b>Summe sonstige langfristige Vermögenswerte</b>		<b>3.329</b>	<b>1.512</b>	<b>1.416</b>
<b>Summe Langfristige Vermögenswerte</b>		<b>24.415</b>	<b>18.741</b>	<b>17.086</b>
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>				
Vorräte	3.2	6.034	5.321	4.350
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	3.3	6.723	5.736	4.781
Forderungen aus Gemeinschaftsunternehmen		83	20	-
Forderungen aus assoziierten Unternehmen		25	50	65
Derivative Finanzinstrumente (positiver Zeitwert)	5.5	251	67	36
Guthaben Körperschaftssteuern		82	81	11
Sonstige Forderungen		600	313	293
Vorauszahlungen		153	180	186
Wertpapiere		4.021	4.088	2.888
Liquide Mittel		735	504	448
<b>Kurzfristige Vermögenswerte ohne zum Verkauf bestimmte Vermögenswerte</b>		<b>18.707</b>	<b>16.360</b>	<b>13.058</b>
Zum Verkauf bestimmte Vermögenswerte	4.6	356	45	-
<b>Kurzfristige Vermögenswerte inkl. zum Verkauf bestimmte Vermögenswerte</b>		<b>19.063</b>	<b>16.405</b>	<b>13.058</b>
<b>SUMME DER VERMÖGENSWERTE</b>		<b>43.478</b>	<b>35.146</b>	<b>30.144</b>

## KONSOLIDIERTE BILANZ PER 31. DEZEMBER

(Mio.DKK)	ANHANG	31. DEZEMBER 2012	31. DEZEMBER 2011	1. JANUAR 2011
<b>PASSIVA</b>				
<b>Eigenkapital</b>				
Kapitalkonto		6.894	7.465	6.996
Liefermengenabhängige Eigentümerzertifikate		835	840	892
Kapitaleinlage		1.628	682	233
Sonstige Rücklagen		969	-	-
Rücklagenfond B		-	500	500
Andere Rücklagen		-683	-614	-172
<b>Eigenkapital vor Vorschlag für Nachzahlung</b>		<b>9.643</b>	<b>8.873</b>	<b>8.449</b>
Vorschlag für Nachzahlung		1.112	491	1.031
<b>Eigenkapital der Mitglieder der Muttergesellschaft</b>		<b>10.755</b>	<b>9.364</b>	<b>9.480</b>
Anteile anderer Gesellschafter		163	162	153
<b>Summe des Eigenkapitals</b>		<b>10.918</b>	<b>9.526</b>	<b>9.633</b>
<b>Langfristige Verbindlichkeiten:</b>				
Pensionsverpflichtungen	5.7	3.129	2.223	1.889
Rückstellungen	4.7	77	72	82
Latente Steuern	6.1	93	120	194
Nachrangige Anleihen		-	-	1.000
Obligationen		1.309	1.251	-
Realkreditinstitute		5.943	5.970	4.943
Kreditinstitute usw.		4.626	1.828	1.427
<b>Summe der langfristigen Verbindlichkeiten</b>		<b>15.177</b>	<b>11.464</b>	<b>9.535</b>
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten:</b>				
Kurzfristiger Teil der langfristigen Verbindlichkeiten		1.378	118	104
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten		5.921	5.830	4.587
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	3.1	6.866	4.910	4.475
Verbindlichkeiten gegenüber Joint Ventures		-	3	-
Verbindlichkeiten gegenüber assoziierten Unternehmen		15	14	1
Verbindlichkeitsrückstellungen	4.7	188	251	122
Derivative Finanzinstrumente (negativer Zeitwert)	5.5	864	920	138
Verbindlichkeiten aus der Körperschaftssteuer		27	29	51
Sonstige Verbindlichkeiten		1.940	1.962	1.317
Passive Rechnungsabgrenzungsposten		135	119	181
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten ohne Verbindlichkeiten bezügl. zum Verkauf bestimmter Vermögenswerte</b>		<b>17.334</b>	<b>14.156</b>	<b>10.976</b>
Zum Verkauf bestimmte Vermögenswerte		49	-	-
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten inkl. Verbindlichkeiten bezügl. zum Verkauf bestimmter Vermögenswerte</b>		<b>17.383</b>	<b>14.156</b>	<b>10.976</b>
<b>Summe der Verbindlichkeiten</b>		<b>32.560</b>	<b>25.620</b>	<b>20.511</b>
<b>SUMME DER PASSIVA</b>		<b>43.478</b>	<b>35.146</b>	<b>30.144</b>





## EIGENKAPITALENTWICKLUNG DES KONZERNS

(Mio. DKK)

	KAPITALKONTO	LIEFERMENGENABHÄNGIGE EIGENTÜMERZERTIFIKATE	KAPITALEINLAGE	RÜCKLAGEN FÜR BESONDERE ZWECKE	RÜCKLAGENFOND B	RÜCKLAGEN FÜR SICHERUNGSGESCHÄFTE	RÜCKLAGEN FÜR WECHSELKURSÄNDERUNGEN	VORSCHLAG FÜR NACHZAHLUNGEN AN GENOSSEN- SCHAFTSMITGLIEDER	GESAMT	ANTEILE ANDERER GESELLSCHAFTER	SUMME DES EIGENKAPITALS
<b>Eigenkapital 1. Januar 2012</b>	<b>7.465</b>	<b>840</b>	<b>682</b>	<b>-</b>	<b>500</b>	<b>-667</b>	<b>53</b>	<b>491</b>	<b>9.364</b>	<b>162</b>	<b>9.526</b>
Jahresergebnis			283	469				1.112	1.864	31	1.895
Sonstiges Ergebnis	-568					-6	-63		-637	-30	-667
<b>Summe Gesamtergebnis</b>	<b>-568</b>	<b>-</b>	<b>283</b>	<b>469</b>	<b>-</b>	<b>-6</b>	<b>-63</b>	<b>1.112</b>	<b>1.227</b>	<b>1</b>	<b>1.228</b>
Ausgegebenes Kapital für neue Genossenschaftsmitglieder	14		678						692		692
Ausgezahlt an ausgetretene Genossenschaftsmitglieder		-18	-19						-37		-37
Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder								-491	-491		-491
Umbuchungen				500	-500						0
Wechselkursänderungen	-17	13	4						-		-
<b>Summe der Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern</b>	<b>-3</b>	<b>-5</b>	<b>663</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-491</b>	<b>164</b>	<b>-</b>	<b>164</b>
<b>Eigenkapital 31. Dezember 2012</b>	<b>6.894</b>	<b>835</b>	<b>1.628</b>	<b>969</b>	<b>-</b>	<b>-673</b>	<b>-10</b>	<b>1.112</b>	<b>10.755</b>	<b>163</b>	<b>10.918</b>
<b>Eigenkapital 1. Januar 2011</b>	<b>6.996</b>	<b>892</b>	<b>233</b>	<b>-</b>	<b>500</b>	<b>-172</b>	<b>-</b>	<b>1.031</b>	<b>9.480</b>	<b>153</b>	<b>9.633</b>
Jahresergebnis	606		273					491	1.370	29	1.399
Sonstiges Ergebnis	-338					-495	53		-780	-20	-800
<b>Summe Gesamtergebnis</b>	<b>268</b>	<b>-</b>	<b>273</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-495</b>	<b>53</b>	<b>491</b>	<b>590</b>	<b>9</b>	<b>599</b>
Ausgegebenes Kapital für neue Genossenschaftsmitglieder	214		167						381		381
Ausgezahlt an ausgetretene Genossenschaftsmitglieder		-54	-2						-56		-56
Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder								-1.031	-1.031		-1.031
Wechselkursänderungen	-13	2	11						-		-
<b>Summe der Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern</b>	<b>201</b>	<b>-52</b>	<b>176</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-1.031</b>	<b>-706</b>	<b>-</b>	<b>-706</b>
<b>Eigenkapital 31. Dezember 2011</b>	<b>7.465</b>	<b>840</b>	<b>682</b>	<b>-</b>	<b>500</b>	<b>-667</b>	<b>53</b>	<b>491</b>	<b>9.364</b>	<b>162</b>	<b>9.526</b>

### Eigenkapital

Das Eigenkapital besteht aus:

- dem Kapitalkonto, das das nicht verteilte Eigenkapital der Gesellschaft umfasst.
- liefermengenabhängigen Eigentümerzertifikaten, die nach § 19 Abs. 1 (ii) der Satzung sowie damit einhergehenden Regularien eingerichtet wurden. Die Einlagen der Genossenschaftler können beim Ausscheiden aus der Genossenschaft Arla Foods amba in Übereinstimmung mit den oben genannten Regularien ausgezahlt werden, wenn die Vertreterversammlung dem zustimmt. Das Konto wird in DKK, SEK, EUR bzw. GBP geführt. Der Kontobetrag aus der jährlichen Gewinnverwendung wird nach dem CIBOR-Zinssatz + 1,5 % verzinst. In Zusammenhang mit Unternehmenszusammenschlüssen auf das Konto übertragene Beträge werden nicht verzinst.
- der Kapitaleinlage, die 2010 nach § 19 Abs. 1 (iii) der Statuten sowie damit einhergehenden Regularien eingerichtet wurde. Die Kapitaleinlagen der Genossenschaftler können beim Ausscheiden aus der Genossenschaft Arla Foods amba in Übereinstimmung mit den o. g. Regularien ausgezahlt werden, wenn die Vertreterversammlung dem zustimmt. Das Konto wird in DKK, SEK und EUR geführt.

- der Rückstellung für besondere Zwecke: 2011 beschloss die Vertreterversammlung die Übertragung des Saldos aus dem Rücklagenfonds B von 500 Mio. DKK in eine neue Rücklage, die Rückstellung für besondere Zwecke. Die Rückstellung für besondere Zwecke der Gesellschaft kann nach § 19 Abs. 3 der Satzung einzig nach Vorschlag des Aufsichtsrates von der Vertreterversammlung zum vollständigen oder teilweisen Ausgleich von wesentlichen, außergewöhnlichen Verlusten oder Wertminderungen verwendet werden.
- Die Rücklage für Sicherungsgeschäfte umfasst den beizulegenden Zeitwert von derivativen Finanzinstrumenten, die als Sicherungsinstrumente klassifiziert sind und die Bedingungen zur Absicherung künftigen Cashflows erfüllen und bei denen die abgesicherte Transaktion noch nicht realisiert worden ist.
- Die Rücklage für Wechselkursanpassungen umfasst Kursdifferenzen, die 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 Kursanpassun-

gen betreffend Sicherungsgeschäften, die den Kurs der Nettoinvestitionen des Konzerns in solchen Unternehmen absichern, auftreten. Zum Datum des Übergangs zu den IFRS hat der Konzern diese Rücklage in Übereinstimmung mit den IFRS auf null gestellt. Nur Wechselkursanpassungen nach dem 1. Januar 2011 können daher als besondere Rücklage unter dem Eigenkapital getrennt aufgeführt werden.

- Nachzahlung an Genossenschaftler, die als Verbindlichkeit zum Zeitpunkt der Zustimmung der Vertreterversammlung zur Auszahlung an die Genossenschaftler verbucht werden.

### Aussetzungsklausel

Gemäß der Satzung dürfen keine Zahlungen an die Genossenschaftsmitglieder von Arla Foods amba getätigt werden, die die Summe des Kapitalkontos sowie der gesetzlich vorgeschriebenen Eigenkapitalkonten des Unternehmens reduzieren, darunter der nach den IFRS vorgeschriebenen Eigenkapitalkonten. Die Aussetzungsklausel wurde auf der Grundlage des nach den IFRS vorgelegten jüngsten Geschäftsberichts des Arla-Konzerns neu bewertet. Selbständige Konten, das Konto für Rückstellungen für besondere Zwecke sowie die vorgeschlagene Nachzahlung sind nicht von der Aussetzungsklausel umfasst.



**Nicht beherrschende Gesellschafter**

Im Konzernabschluss werden die Posten der Tochterunternehmen vollständig erfasst. Der Anteil der nicht beherrschenden Gesellschafter am Jahresergebnis und am Eigenkapital der Tochtergesellschaften, die sich nicht zu 100 % im Besitz des Konzerns befinden, werden als Teil des Konzernergebnisses bzw. Eigenkapitals erfasst, aber gesondert aufgeführt.

Bei der erstmaligen Berücksichtigung werden nicht beherrschende Gesellschafter entweder zum beizulegenden Zeitwert des Besitzanteils oder zu ihrem verhältnismäßigen Anteil am beizulegenden Zeitwert der feststellbaren Vermögenswerten, Verbindlichkeiten und Eventualschulden der übernommenen Unternehmen bewertet. Die Bewertung der nicht beherrschenden Gesellschafter erfolgt nach Transaktionen und wird im Anhang über die Unternehmenszusammenschlüsse aufgeführt.

**Geschäftsbericht**

Das Eigenkapital betrug zum 31. Dezember 2012 10.918 Mio. DKK, was einer Steigerung von 1.392 Mio. DKK im Vergleich zum 31. Dezember 2011 entspricht. Die Eigenkapitalquote, das Eigenkapital im Verhältnis zur Bilanzsumme, sank per 31. Dezember 2012 auf 25 % verglichen mit 27 % im Vorjahr.

In Übereinstimmung mit der Konsolidierungspolitik werden 4,5 % des Milchabnahmepreises des Jahres konsolidiert. Ein Drittel wird den individuellen Kapitalkonten der Genossenschaftsmitglieder (Kapitaleinlage) und zwei Drittel dem kollektiven Eigenkapital (Rückstellungen für besondere Zwecke) zugeführt.

Wenn ein Mitglied zurücktritt oder ausscheidet, werden die Guthaben auf den individuellen Konten (Liefermengenabhängige Eigentümerzertifikate und Kapitaleinlage) nach Bestätigung durch die Vertreterversammlung ausbezahlt.

Die Guthaben auf den individuellen Konten werden in der Währung des Landes geführt, in dem das jeweilige Genossenschaftsmitglied seinen Wohnsitz hat. Somit haben dänische und schwedische Genossenschaftsmitglieder ihre Guthaben in DKK

bzw. SEK, während die Einlagen der anderen Genossenschaftsmitglieder (Hansa Milch, MUH und Milk Link) in EUR bzw. GBP geführt werden. In diesem Zusammenhang wird eine jährliche Wechselkursanpassung vorgenommen und auf die Kapitalkonten überführt.

**Jahresergebnis**

2012 betrug der Milchabnahmepreis 2,71 DKK gegenüber 2,81 DKK 2011. Der vom Gewinn zur Konsolidierung bereitgestellte Betrag beträgt 917 Mio. DKK, wobei 306 Mio. DKK den Kapitaleinlagen und 611 Mio. DKK dem Konto für Rücklagen für besondere Zwecke zugeführt werden (2011 wurden 273 Mio. DKK den Kapitaleinlagen und 606 Mio. DKK dem Kapitalkonto zugeführt). Im Zusammenhang mit den Fusionen mit MUH und Milk Link zum 1. Oktober 2012 wurde beschlossen, im Zusammenhang mit der Gewinnverwendung für 2012 165 Mio. DKK an die Genossenschaftsmitglieder auszuzahlen, die vor den Verschmelzungen Mitglieder waren. Darüber hinaus wurde der Beschluss gefasst, dass der Betrag, welcher auf individuelle Konten der Genossenschaftler der MUH und Milk Link bis zum 1. Januar 2016 hätte konsolidiert werden sollen, auf das Kapitalkonto überführt wird. Der für 2012 zu überführenden Betrag macht 23 Mio. DKK aus.

Damit wird ein Betrag von 283 Mio DKK auf das Stammkapital und 469 Mio. DKK auf das Konto für Sonderzwecke überführt. Die vorgeschlagene Nachzahlung beträgt 1.112 Mio. DKK wovon die Zinsen betreffend das Stammkapital 16 Mio. DKK ausmachen.

**Zugänge**

Zum 1. Oktober 2012 fusionierte Arla Foods amba mit MUH. Damit wurde die MUH Mitglied der Arla Foods amba 277 Mio. DKK in die Kapitaleinlagen und 14 Mio. DKK in das Kapitalkonto ein. Zum 1. Oktober 2012 fusionierte Arla Foods amba mit Milk Link. Im Zusammenhang damit wurde die Milk Link Mitglied der Arla Foods amba. Im Zuge dieser Transaktion stellte die Arla Foods amba 396 Mio. DKK in die Kapitaleinlagen ein.

Zusätzlich wurde ein Betrag in Höhe von 5 Mio. DKK im Zusammenhang mit der Fusion mit Hansa Milch im Jahr 2011 korrigiert.

**Zahlungen an Genossenschaftsmitglieder**

Nach dem Übergang zu den IFRS werden die Nachzahlungen erst mit der Bestätigung durch die Vertreterversammlung vom Eigenkapital abgerechnet. Im März 2012 wurde im Zusammenhang mit der Gewinnverwendung für 2011 beschlossen, 491 Mio. DKK als Nachzahlungen und Zinsen auf Einlagenkapital auszuzahlen. Darüber hinaus wurden 2012 37 Mio. DKK an Genossenschaftsmitglieder ausgezahlt, die 2011 die Genossenschaft verlassen haben. Die Nachzahlungen und Zinsen auf Einlagenkapital für 2012 betragen 1.112 Mio. DKK und werden nach der Bestätigung durch die Vertreterversammlung im März 2013 ausgezahlt.

Es wird erwartet, dass ein Betrag von rund 27 Mio. DKK an ausscheidender Mitglieder ausgezahlt werden muss. Voraussetzung für die Auszahlung ist die Genehmigung durch die Vertreterversammlung.

**Sonstige Wertberichtigungen**

Sonstige Wertänderungen des Jahres beziehen sich hauptsächlich auf Sicherungsinstrumente im Bezug auf Fremdwährungen und Zinsrisiken. Außerdem ergeben sich Wertänderungen aus der Umrechnung von Nettovermögenswerten in ausländischen Betriebseinheiten, einschließlich nachrangiger Darlehen, die als Teil der Investition gelten. Hierzu werden Währungskursänderungen bei Guthaben aus Einlagenkapital, angegeben in SEK, EUR und GBP, hinzugerechnet.

Für nähere Informationen zur Finanzlage wird auf Anhang 5 Finanzlage verwiesen.

VORSCHLAG FÜR GEWINNVERWENDUNG: (Mio.DKK)	2012	2011
Jahresüberschuss	1.895	1.399
Anteile anderer Gesellschafter	-31	-29
Anteil von Arla Foods amba	1.864	1.370
<b>Vorschlag zur Verteilung:</b>		
Nachzahlung	1.096	483
Zinsen auf Kapitaleinlage	16	8
<b>Nachzahlung, gesamt</b>	<b>1.112</b>	<b>491</b>
<b>Übertrag auf Eigenkapital:</b>		
Kapitalkonto	0	606
Rückstellungen für besondere Zwecke	469	-
Kapitaleinlage	283	273
<b>Übertrag auf Eigenkapital, Summe</b>	<b>752</b>	<b>879</b>
<b>Gewinnausschüttung, Summe</b>	<b>1.864</b>	<b>1.370</b>

**KONSOLIDIERTE KAPITALFLUSSRECHNUNG 1. JANUAR-31. DEZEMBER**

(Mio.DKK)	ANHANG	2012	2011
<b>Cash Flow aus operativer Geschäftstätigkeit:</b>			
Ergebnis der Periode		1.895	1.399
Abschreibungen und Wertberichtigungen	2.2	1.943	1.892
Anteil am Gewinn assoziierter Unternehmen und Joint Ventures	4.5	-73	-32
Gewinn aus dem Verkauf von Unternehmen, Immobilien usw.		-59	3
Änderungen bei latenten Steuern		21	-78
Änderungen bei Vorräten		573	-378
Änderungen bei Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstigen Forderungen		-433	-160
Änderungen bei Rückstellungen		-300	-389
Änderungen bei Lieferanten- und sonstigen Verbindlichkeiten		146	381
Sonstige operative Posten ohne Auswirkung auf die Liquidität		18	-236
Finanzerträge	5.1	-101	-79
Finanzaufwendungen	5.1	619	393
Entrichtete Steuern		-88	-78
<b>Summe Cashflow aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>		<b>4.161</b>	<b>2.638</b>
Entrichtete Zinsaufwendungen		-431	-396
Erhaltene Zinserträge		69	59
<b>Summe Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit</b>		<b>3.799</b>	<b>2.301</b>
<b>Cashflow aus Investitionstätigkeit</b>			
Investitionen in immaterielles Anlagevermögen	4.1	-136	-144
Verkauf von immateriellem Anlagevermögen	4.1	19	-
Investitionen in Sachanlagen	4.3	-3.303	-2.165
Verkauf von Sachanlagen	4.3	37	6
Investitionen in Finanzanlagen		-1.701	-30
Übernahme von Unternehmen und Geschäftsbereichen	4.4	-289	-149
Verkauf von Unternehmen und Geschäftsbereichen		53	-
<b>Summe Cash Flow aus Investitionstätigkeit</b>		<b>-5.320</b>	<b>-2.482</b>
<b>Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit:</b>			
Das letzte Geschäftsjahr betreffende Nachzahlungen		-491	-1.031
Auszahlung aus dem Eigenkapital bzgl. ausgetretener Genossenschaftsmitglieder		-37	-56
Aufgenommene Darlehen		1.674	1.492
Änderungen bei kurzfristigen Verbindlichkeiten		680	1.015
Änderungen bei Wertpapieren		-78	-1.175
<b>Summe Cashflow aus Finanzierungstätigkeit</b>		<b>1.748</b>	<b>245</b>
<b>Veränderung liquide Mittel</b>		<b>227</b>	<b>64</b>
Liquide Mittel 1. Januar		504	448
Wechselkursbedingte Veränderung der liquiden Mittel		3	-8
<b>Liquide Mittel 31. Dezember</b>		<b>734</b>	<b>504</b>

**Kapitalflussrechnung**

Die Konzern-Kapitalflussrechnung wird nach der indirekten Methode ausgehend vom Konzernergebnis ermittelt. Mithilfe dieser Rechnung wird der Kapitalfluss in den Bereichen der operativen Geschäftstätigkeit, Investitionstätigkeit und Finanzierungstätigkeit veranschaulicht und seine Auswirkungen auf die Liquidität dargestellt.

- Die Zahlungsströme aus der operativen Geschäftstätigkeit werden als Konzernanteil am Jahresergebnis ermittelt, der um zahlungsunwirksame Posten bereinigt wird.
- Unter Cashflows aus Investitionstätigkeit fallen Zahlungen in Zusammenhang mit Kauf und Verkauf von immateriellen Vermögenswerten, Sachanlagen, Unternehmen und Aktivitäten sowie anderen langfristigen Vermögenswerten. Die Liquiditätswirkung des An- und Verkaufs von Unternehmen wird getrennt unter den Cashflows aus Investitionstätigkeit ausgewiesen. Die Zahlungsströme von gekauften Unternehmen werden ab dem Übernahmzeitpunkt und die Zahlungsströme von verkauften Unternehmen bis zum Veräußerungszeitpunkt erfasst.
- Zahlungsströme aus Finanzierungstätigkeit umfassen die Aufnahme und Rückzahlung von kurz- und langfristigen Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten und Hypothekendarlehen, Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder bezogen auf das Vorjahr sowie sonstige Auszahlungen aus dem Eigenkapital.

Zahlungsströme in anderen Währungen als der funktionalen Währung werden zu durchschnittlichen Wechselkursen umgerechnet, sofern diese nicht wesentlich von den Kursen am Transaktionstag abweichen.

**Liquide Mittel**

Liquide Mittel sind Barmittel und Einlagen zur freien Disposition in Geldinstituten. Liquide Mittel in Fremdwährung werden zum Kurs am Bilanzstichtag umgerechnet.

Zu den liquiden Mitteln gehören Barmittel, Bankguthaben sowie börsennotierte Obligationen, die sich ohne Weiteres in liquide Mittel umwandeln lassen und bei denen nur ein unwesentliches Risiko aus Wertveränderungen besteht. Außerdem beträgt die Restlaufzeit zum Zeitpunkt des Kaufes weniger als 3 Monate.

**Rechenschaftsbericht 2012**

Der Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit belief sich 2012 auf 3.799 Mio. DKK gegenüber 2.301 Mio. DKK 2011. Die Verbesserung des Cashflows aus operativer Geschäftstätigkeit beträgt 1.498 Mio. DKK.

Das Betriebskapital, definiert als Summe der Vorräte und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, belief sich per 31. Dezember 2012 auf 5.891 Mio. DKK, verglichen mit 6.147 Mio. DKK 2011. Arla Foods richtet den Fokus verstärkt auf die Steigerung des Cashflows aus operativer Geschäftstätigkeit (Programme Zero). Der positive Effekt wird durch Fusionen und Übernahmen sowie den Auswirkungen eines steigenden Umsatzes aufgewogen.

Der Cashflow aus Investitionstätigkeit lag bei -5.320 Mio. DKK im Vergleich zu -3.303 Mio. DKK im Vorjahr. Die Investitionen des Jahres in das Sachanlagevermögen betragen 3.916 Mio. DKK. Der freie Cashflow betrug 2012 insgesamt -1.521 Mio. DKK gegenüber -181 Mio. DKK im Vorjahr. Er wird als Differenz von Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit und Cashflow aus Investitionstätigkeit berechnet.

Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf Investitionen in den Kapitalstock zurückzuführen. Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit summierte sich auf 1.748 Mio. DKK. Liquide Mittel machen zusammen 734 Mio. DKK im Vergleich zu 504 Mio. DKK im Vorjahr aus.

## ANHÄNGE UND BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

Ab 2012 legt Arla Foods seine Konzernbilanz und den Jahresabschluss nach den von der EU genehmigten internationalen Rechnungslegungsvorschriften (IFRS) sowie weiteren dänischen Anforderungen an Geschäftsberichte vor. Das Datum des Übergangs auf IFRS ist der 1. Januar 2011 bei Anwendung der für 2012 geltenden Vorschriften. Die Vergleichszahlen wurden in Übereinstimmung mit den IFRS angepasst. Die Anhänge und die Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden sind in Bereiche unterteilt, die die verschiedenen Teile des Geschäftsberichts beschreiben. In den Anhängen sind die Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden, Schätzungen und Unsicherheiten, die Zahlen sowie ein kurzer Bericht mit Anmerkungen zu den Zahlen enthalten. Alle Beträge im Geschäftsbericht sind in dänischen Kronen aufgeführt, der in der Muttergesellschaft verwendeten Währung.

<b>ANHANG 1. AUSWIRKUNGEN DES ÜBERGANGS AUF IFRS</b>	<b>67</b>
<b>ANHANG 2. OPERATIVE GESCHÄFTSTÄTIGKEIT</b>	<b>68</b>
Anhang 2.1. Nettoumsatz	68
Anhang 2.2. Kosten	69
Anhang 2.3. Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen	71
<b>ANHANG 3. NETTOUMLAUFVERMÖGEN</b>	<b>72</b>
Anhang 3.1. Nettoumlaufvermögen	73
Anhang 3.2. Vorräte	73
Anhang 3.3. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	73
<b>ANHANG 4. SONSTIGE BETRIEBLICHE AKTIVA UND PASSIVA</b>	<b>74</b>
Anhang 4.1. Immaterielles Anlagevermögen	74
Anhang 4.2. Werthaltigkeitsprüfungen	75
Anhang 4.3. Sachanlagen	77
Anhang 4.4. Unternehmens-zusammenschlüsse	79
Anhang 4.5. Joint Ventures und assoziierte Unternehmen	81
Anhang 4.6. Zum Verkauf bestimmte Vermögenswerte	83
Anhang 4.7. Rückstellungen	84
<b>NOTE 5. FINANZIELLE VERHÄLTNISSE</b>	<b>85</b>
Anhang 5.1. Finanzposten	85
Anhang 5.2. Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten	86
Anhang 5.3. Finanzielle Risiken	87
Anhang 5.4. Derivative Finanzinstrumente	94
Anhang 5.5. Angaben über Finanzinstrumente	95
Anhang 5.6. Übertragung von finanziellen Vermögenswerten	97
Anhang 5.7. Pensionsverpflichtungen	97
<b>ANHANG 6. SONSTIGE VERHÄLTNISSE</b>	<b>100</b>
Anhang 6.1. Steuern	100
Anhang 6.2. Honorare für Wirtschaftsprüfer	102
Anhang 6.3. Vergütungen für das Management	102
Anhang 6.4. Vertragliche Verpflichtungen und Eventualschulden	102
Anhang 6.5. Nahestehende Personen	103
<b>ÜBERSICHT ÜBER DEN KONZERN</b>	<b>104</b>

### Konzernabschluss

Der Jahresabschluss bezieht sich auf die Muttergesellschaft Arla Foods a.m.b.a. und die Tochtergesellschaften, bei denen die Muttergesellschaft direkt oder indirekt mehr als 50 % der Stimmrechte besitzt bzw. auf andere Weise entscheidenden Einfluss hat. Gemeinsam kontrollierte Unternehmen gelten als Joint Ventures. Unternehmen, an denen der Konzern einen bedeutenden, nicht aber entscheidenden Einfluss hat, werden als assoziierte Unternehmen betrachtet. Bedeutender Einfluss wird normalerweise durch direktes oder indirektes Eigentum oder den Besitz von mehr als 20 %, jedoch weniger als 50 % der Stimmrechte erreicht. Beim Ankauf von Unternehmen und der Begründung neuer Kooperationsvereinbarungen erfolgt eine Bewertung, ob das übernommene Unternehmen als Tochterunternehmen, Joint Venture oder als assoziiertes Unternehmen einzustufen ist. Die Bewertung erfolgt vor dem Hintergrund der Vereinbarungen hinsichtlich des Erwerbs des Eigentums oder der Stimmrechte im Unternehmen und ferner unter Berücksichtigung der Aktionärsvereinbarungen usw., die die tatsächliche Kontrolle im Unternehmen regeln. Potenzielle Stimmrechte, die zum Bilanzstichtag genutzt werden können, werden bei der Einschätzung des Umfangs des Einflusses berücksichtigt.

Beim Konzernabschluss handelt es sich um eine Zusammenführung der Abschlüsse von Muttergesellschaft und Tochtergesellschaften unter Beachtung der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden des Konzerns. Konzerninterne Einnahmen und Aufwendungen, Aktienbesitz und dergleichen, gegenseitige Guthaben und Verbindlichkeiten sowie Dividenden werden verrechnet. Realisierte und nicht realisierte Gewinne durch Transaktionen mit assoziierten Unternehmen und Joint Ventures werden in Bezug auf den Eigentumsanteil des Konzerns am Unternehmen eliminiert. Nicht realisierte Verluste werden auf die gleiche Weise eliminiert, solange sich keine Wertminderung ergeben hat.

### Umrechnung von Transaktionen und monetären Positionen in Fremdwährungen

Für jedes Konzernunternehmen wird in der Berichterstattung eine funktionale Währung festgelegt, welche die Währung ist, die im Rahmen der hauptsächlichen Finanzumgebung verwendet werden soll, in der das betreffende Unternehmen tätig ist. Transaktionen in anderen als der funktionalen Währung sind Transaktionen in Fremdwährungen. Transaktionen in Fremdwährung werden bei der erstmaligen Erfassung zum Kurs des Transaktionstages in die funktionale Währung umgerechnet. Beträge aus Wechselkursdifferenzen, die in der Zeit von der Transaktion bis zur Zahlung auftreten, werden ergebniswirksam als Finanzaufwendungen oder -erträge erfasst. Forderungen, Schulden und sonstige monetäre Posten in Fremdwährung werden in die funktionale Währung mit dem Kurs am Bilanzstichtag umgerechnet. Die Differenz zwischen dem Kurs am Bilanzstichtag und dem Kurs zum Entstehungszeitpunkt der Forderung oder Verbindlichkeit bzw. dem Kurs beim letzten Geschäftsbericht wird in der Gewinn- und Verlustrechnung als Finanzposten aufgeführt.

### Zukünftige Standards

Die IASB hat folgende neue Rechnungslegungsstandards (IAS und IFRS) und Interpretationen (IFRIC) erlassen, die bei der Erstellung des Jahresabschlusses 2012 für Arla nicht obligatorisch sind: IFRIC 20, IFRS 9-13, mehrere Amendments zu IFRS 10, 11 und 12, IAS 19 (2011), 27 (2011), 28 (2011), Amendments zu IFRS 1 und 7, Amendments zu IAS 1, 27 und 32 sowie Improvements zu IFRSs (2009-2011).

IFRS 9, Amendments zu IFRS 1, 10, 11, 12 und IAS 27 sowie Improvements zu IFRSs (2009-2011) sind von der EU noch nicht bestätigt.

Die zugelassenen, nicht in Kraft getretenen Standards und Interpretationen werden eingeführt, soweit sie für Arla obligatorisch werden. Die Einführung von IAS 19 wird voraussichtlich die finanziellen Aufwendungen des Konzerns um rund 60 Mio. DKK erhöhen.

## ANHANG 1. AUSWIRKUNGEN DES ÜBERGANGS AUF IFRS

Die Eröffnungsbilanz per 1. Januar 2011 ist so erstellt, als wären diese IFRS-Vorschriften und -Interpretationen immer angewendet worden, abgesehen von den im Folgenden beschriebenen besonderen Übergangs- und Inkrafttretungsbestimmungen. Die Vergleichszahlen sind angepasst.

Bezüglich der Darstellung der Gesamtergebnisrechnung wurde IAS 1 vorzeitig angewandt.

Die Auswirkungen auf den Konzern bei der Gewinn- und Verlustrechnung und der finanziellen Stellung sind auf der folgenden Übersicht mit dazugehörigen Anmerkungen dargestellt:

(Mio.DKK)	1. JANUAR 2011			31. DEZEMBER 2011			
	ANLAGE-VERMÖGEN	VERBINDLICHKEITEN	EIGENKAPITAL	ERGEBNIS 2011	ANLAGE-VERMÖGEN	VERBINDLICHKEITEN	EIGENKAPITAL
<b>Erstellt nach dem Rechnungslegungsgesetz</b>	<b>30.097</b>	<b>21.517</b>	<b>8.580</b>	<b>1.332</b>	<b>34.903</b>	<b>25.575</b>	<b>9.328</b>
Firmenwert	1			252	252		252
Pensionsverpflichtungen	2	305	-305	11		758	-758
Anteile anderer Gesellschafter	3	-153	153			-168	168
Nachzahlungen	4	-1.031	1.031			-491	491
Ausgetretene Genossenschaftsmitglieder	5	-56	56			-20	20
Restrukturierungskosten	6			-57	-57		-57
Negativer Firmenwert	7	-117	117	-108		-11	11
Vorräte	8	-35	-35	-2	-37		-37
Put-Optionen für Käufe von nicht beherrschenden Gesellschaftern	9	35	-35			35	-35
Sonstige Berichtigungen	10	11	-11	-42	-34	41	-75
Steuereffekt der vorstehenden Berichtigungen	11	82	82	13	119	-99	218
<b>Berichtigungen Gesamt</b>	<b>47</b>	<b>-1.006</b>	<b>1.053</b>	<b>67</b>	<b>243</b>	<b>45</b>	<b>198</b>
<b>Erstellt gemäß IFRS</b>	<b>30.144</b>	<b>20.511</b>	<b>9.633</b>	<b>1.399</b>	<b>35.146</b>	<b>25.620</b>	<b>9.526</b>
Sonstiges Ergebnis				-800			
<b>Ergebnis</b>				<b>599</b>			

- Der Firmenwert wird nicht länger in der Gewinn- und Verlustrechnung fortgeführt. Stattdessen werden eine jährliche Wertberichtigungsprüfung sowie eine Prüfung auf Anzeichen für einen Wertberichtigungsbedarf vorgenommen. Der Firmenwert wird außerdem beim Übergang zu den IFRS geprüft. Bislang wurde der Firmenwert linear über die Nutzungsdauer fortgeführt, jedoch höchstens 20 Jahre. Beim Übergang zu den IFRS hat der Konzern die Ausnahmebestimmung in IFRS 1 angewandt, die eine Verwendung des Buchwertes des Firmenwertes als neue Anschaffungskosten in der Eröffnungsbilanz zum 1. Januar 2011 ermöglicht.
  - Früher wurden die Pensionsverpflichtungen mit der Korridormethode erfasst. In Verbindung mit dem Übergang zu den IFRS erfasst Arla die Pensionsverpflichtungen künftig mit allen versicherungsmathematischen Gewinnen und Verlusten vollständig in der Bilanz als sonstiges Ergebnis. Die Pensionsverpflichtungen werden unverändert nach IAS 19 berechnet, enthalten jedoch anders als früher die auf den Altersversorgungsplan bezogenen Steuern.
  - Nicht beherrschende Gesellschafter sollen nach IAS 1 als Teil des Eigenkapitals und als Teil des Jahresergebnisses erfasst werden. Nach dem dänischen Gesetz über den Jahresabschluss sind nicht beherrschende Gesellschafter als selbstständige Posten außerhalb des Eigenkapitals und dem Jahresergebnis erfasst.
  - Erwartete Nachzahlungen, die bisher als Verbindlichkeiten klassifiziert wurden, werden als Dividende betrachtet, die nach IAS 1 bis zur Bestätigung durch die Vertreterversammlung unter Eigenkapital einstuft wird.
  - Die erwarteten Zahlungen an ausgetretene Genossenschaftsmitglieder werden unter Eigenkapital bis zur Genehmigung durch die Vertreterversammlung erfasst.
  - Restrukturierungskosten, die früher als Teil der Kaufsummenzuteilung bei Unternehmenszusammenschlüssen erfasst wurden, werden nach den IFRS in der Gewinn- und Verlustrechnung bei Aufwendung erfasst, was den früher erfassten Firmenwert verringert.
  - Negativer Firmenwert wird nicht länger in der Bilanz erfasst, sondern sofort ergebniswirksam erfasst. Der verbuchte negative Firmenwert wird über das Eigenkapital zum 1. Januar 2011 zurückgeführt.
  - Die erwartete Nachzahlung wird als Dividende betrachtet und daher nicht in die Anschaffungskosten für die Vorräte aufgenommen.
  - Put-Optionen für Käufe von nicht beherrschenden Gesellschaftern werden nach den IFRS als eine Verbindlichkeit in der Bilanz verbucht. Die Verbindlichkeit wird laufend zum beizulegenden Zeitwert mit Wertanpassungen über die Gewinn- und Verlustrechnung berechnet.
  - Sonstige Anpassungen enthalten u. a. Transaktionskosten, die früher als Teil des Kaufpreises bei Unternehmenszusammenschlüssen erfasst wurden, sowie Wertanpassung von zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerten. Nach dem dänischen Gesetz über den Jahresabschluss wird der Anleihenbestand zum beizulegenden Zeitwert mit Änderungen direkt in der Gewinn- und Verlustrechnung bewertet. Im Rahmen der IFRS wird der Anleihenbestand als zur Veräußerung verfügbarer finanzieller Vermögenswert klassifiziert. Er wird zum beizulegenden Zeitwert mit Wertanpassungen über das sonstige Ergebnis berechnet. Die dazugehörigen finanziellen Verbindlichkeiten sind früher zum Zeitwert mit Änderungen in der Gewinn- und Verlustrechnung bewertet worden. Diese werden nun zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet. Deren beizulegender Zeitwert betrug zum 31. Dezember 2011 3.951 Mio. DKK.
  - Latente Steuern für vorgenommenen Veränderungen bei den Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden werden erfasst und können im Wesentlichen auf Pensionsverpflichtungen zurückgeführt werden.
- Beim Übergang zu den IFRS hat Arla die Lebensdauer und den Restwert der Vermögenswerte des Konzerns in Verbindung mit der Neuzusammensetzung der Sachanlagen neu bewertet. Die geänderten Schätzungen beeinflussen in den kommenden Jahren nur die Abschreibungen minimal.

### Reklassifizierungen

Neben der Änderung der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden wurden folgende Reklassifizierungen und Veränderungen bei der Aufstellung mit der Anpassung der Vergleichszahlen für 2011 vorgenommen:

- Die Aktiva werden als entweder langfristige oder kurzfristige Vermögenswerte statt wie früher als Anlagevermögen und Umlaufvermögen vorgestellt.
- Rückstellungen werden nicht länger als separate Hauptgruppe in der Bilanz vorgestellt, sondern erscheinen unter lang- und kurzfristigen Verbindlichkeiten.
- Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung sind reklassifiziert worden und werden als separate Zeile in der Gewinn- und Verlustrechnung vorgestellt.
- Nach den IFRS werden Investitionen in finanzielle Vermögenswerte, darunter Obligationen, allein als liquide Mittel in der Kapitalflussrechnung klassifiziert, wenn die Laufzeit zum Anschaffungszeitpunkt nicht drei Monate übersteigt.

### Verwendete Vereinfachungsmöglichkeiten

In Verbindung mit dem Übergang zu den IFRS hat der Konzern die folgenden Vereinfachungsmöglichkeiten aus IFRS 1 angewandt:

#### Fremdkapitalkosten

In Übereinstimmung mit IFRS 1 hat Arla auf die Erfassung von Fremdkapitalkosten für qualifizierte Vermögenswerte verzichtet, falls die Errichtung vor dem 1. Januar 2011 begann.

#### Kumulierte Wechselkursunterschiede betreffend Investitionen in ausländische Unternehmen

Wechselkursanpassungen bei der Umrechnung der Gewinn- und Verlustrechnung und Bilanz von ausländischen Einheiten werden im sonstigen Ergebnis unter einer besonderen Rücklage für Wechselkursanpassungen im Eigenkapital erfasst. Zum 1. Januar 2011 hat der Konzern diese Rücklage in Übereinstimmung mit

IFRS 1 auf null gestellt, womit nur Wechselkursanpassungen nach dem 1. Januar 2011 unter einer besonderen Rücklage unter Eigenkapital aufgeführt werden.

#### Unternehmenszusammenschlüsse

Arla Foods hat in Übereinstimmung mit den Vereinfachungsmöglichkeiten in IFRS 1 für Unternehmenszusammenschlüsse, die nach dem Übergangszeitpunkt erfolgen, die Umsetzung von IFRS 3 beschlossen. Der Buchwert des Firmenwertes zum 1. Januar 2011 nach der bisher angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsmethode des Konzerns wird in der Eröffnungsbilanz als neue Anschaffungskosten für den Firmenwert betrachtet. Die Wertberichtigungsprüfung des Firmenwertes zum Übergangszeitpunkt hat keine Veranlassung zu einer Wertberichtigung des verbuchten Firmenwertes gegeben, da der erzielbare Betrag den Buchwert des Firmenwertes übersteigt.

## ANHANG 2. OPERATIVE GESCHÄFTSTÄTIGKEIT

Dieser Anhang konzentriert sich auf die Ergebnisse des Konzerns. Unter den Informationen finden sich Angaben über die Verteilung der Umsätze auf Geschäftsbereiche und Produktkategorien. Organisches Wachstum ist von Auswirkungen von Übernahmen und Fusionen sowie Währungseffekten bereinigtes Wachstum. Im Anhang finden sich ferner Angaben über die Gesamtkosten für die Milch, die weitaus größte Kostenposition bei Arla.

Im Anhang sind ferner die Lieferungen von den Genossenschaftsmitgliedern sowie Vertragslieferanten angegeben. Die Gesamtkosten für Milch der Genossenschaftsmitglieder erscheinen als Abschlagszahlung für die Milch. Die Nachzahlung erscheint als Teil der Gewinnverwendung des Konzerns und daher nicht unter den Kosten. Darüber enthält dieser Anhang Informationen zu den Kosten für Löhne und Gehälter sowie zu Abschreibungen und Wertberichtigungen.

### ANHANG 2.1. NETTOUMSATZ

#### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Umsatzerlöse werden in der Gewinn- und Verlustrechnung aufgeführt, wenn Lieferung und Gefahrenübergang an den Käufer erfolgt sind und die Einnahmen zuverlässig berechnet werden

und als eingegangen gelten können. Zu den Umsatzerlösen zählen alle in Rechnung gestellten Verkäufe des Jahres abzüglich Preisnachlässen, Skonti, Umsatzsteuer und Abgaben.

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

#### ANHANG 2.1.a UMSATZERLÖSE NACH GESCHÄFTSBEREICHEN/MÄRKTEN

(Mio. DKK)

	2012	2011	
	ORGANISCHES WACHSTUM	UMSATZ	UMSATZ
<b>Consumer:</b>			
Großbritannien	6,8%	15.760	12.751
Schweden	-1,4%	11.823	10.668
Finnland	7,7%	2.421	2.250
Dänemark	1,0%	6.837	6.766
Deutschland	N/A <sup>1)</sup>	6.891	4.443
Niederlande	-4,9%	1.495	1.574
<b>Summe Kernmärkte</b>	<b>0,3%</b>	<b>45.227</b>	<b>38.452</b>
Russland	27,6%	634	484
Naher Osten und Afrika	22,2%	3.045	2.371
China	57,2%	78 <sup>2)</sup>	49
Sonstige Wachstumsmärkte	-4,0%	883	882
<b>Summe Wachstumsmärkte</b>	<b>17,3%</b>	<b>4.640</b>	<b>3.786</b>
Wertmärkte	3,3%	4.230	4.014
Sonstige	-	9.017	8.641
<b>Summe Nettoumsatz</b>	<b>2,1%</b>	<b>63.114</b>	<b>54.893</b>

<sup>1)</sup> Wegen Übernahmen/Fusionen und Umstrukturierung nicht angegeben

<sup>2)</sup> Arla's Gesamtumsatz in China beträgt ca. 750 Mio. DKK, von denen 78 Mio. auf den Direktvertrieb in der Business Unit Consumer International fallen.



**ANHANG 2.1.b UMSATZERLÖSE NACH PRODUKTKATEGORIEN**

(Mio.DKK)	2012		2011	
	UMSATZ	UMSATZANTEIL	UMSATZ	UMSATZANTEIL
Frische Molkereiprodukte	26.730	42,4%	22.370	41,3%
Käse	15.727	24,9%	13.206	24,1%
Butter und Fette	8.865	14,0%	7.614	13,9%
Sonstige	11.792	18,7%	11.703	20,7%
<b>Nettomusatz - Summe</b>	<b>63.114</b>	<b>100%</b>	<b>54.893</b>	<b>100%</b>

**Rechenschaftsbericht**

Die Nettoumsatzerlöse betragen 2012 insgesamt 63,1 Mrd. DKK gegenüber 54,9 Mrd. DKK 2011, was einer Steigerung um 15 % entspricht. Davon sind 2,1 % auf organisches Wachstum zurückzuführen. Die 2011 und 2012 erfolgten Fusionen wirkten sich mit 5,4 Mrd. DKK auf die Nettoumsatzerlöse aus, wobei die neuen Fusionen 2012 zu einem Anstieg um 1,3 Mrd. DKK von MUH und 1,2 Mrd. DKK von Milk Link geführt haben. Die Verkaufspreise haben die Nettoumsatzerlöse um 0,7 Mrd. DKK im Vergleich zu 2011 erhöht, was in erster Linie auf gestiegene Marktpreise zurückzuführen ist. Darüber hinaus stieg der Umsatz um 0,1 Mrd. DKK aufgrund größerer Mengen und eines veränderten Produktmixes.

Was die Nettoumsatzerlöse auf den verschiedenen Märkten betrifft, wurden 45,2 Mrd. DKK auf den Kernmärkten realisiert, was 71,7 % der

Gesamtumsatzerlöse entspricht. Diese Märkte stagnieren und halten daher das organische Wachstum bei 0,3 %. Die Wachstumsmärkte weisen Nettoumsatzerlöse in Höhe von 4,6 Mrd. DKK auf, die 2012 um 22,6 % angestiegen sind und jetzt 7,4 % der Gesamtumsatzerlöse betragen. Insbesondere in Russland und im Nahen Osten waren erhebliche Wachstumsraten zu verzeichnen. Die Nettoumsatzerlöse auf den Wertschöpfungsmärkten lagen 2012 bei 4,2 Mrd. DKK. Das sind 6,7 % der Gesamtumsatzerlöse. Die sonstigen Umsatzerlöse stammen vor allem aus dem Molkegeschäft von AFI sowie aus Trading. Der Trading-Anteil ist im Vergleich zum Vorjahr wegen des größeren Absatzes von veredelten Produkten, die einen besseren Ertrag bieten, leicht gesunken.

Die Umsatzsteigerungen verteilen sich 2012 auf alle Produktkategorien. Die Mengen bei Frischwaren, Käse sowie Butter und Milchprodukten sind insgesamt angestiegen, was jedoch auch im Zusammenhang mit den Fusionen und Übernahmen von 2011 und 2012 in Deutschland, England und Schweden zu sehen ist, die in allen drei Produktkategorien Mengensteigerungen gebracht haben. Der höchste Umsatzanstieg ist bei Frischwaren und Käse zu verzeichnen, die beide 2012 um 19 % anstiegen. Frischwaren ist Arlas größte Produktkategorie und umfasst in erster Linie Trinkmilch, Sahne und Joghurt. Insbesondere bei Trinkmilch war 2012 ein sehr hohes Umsatzwachstum zu verzeichnen. Der Umsatz bei Käse verteilt sich vor allem auf Hart- und Schnittkäse sowie Frischkäse, wobei die Mengen vor allem bei Weißkäse ansteigen.

**ANHANG 2.2. KOSTEN**

**Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden**

**Herstellungskosten**

Hierunter fallen die Kosten eingekaufter Güter einschließlich der von den Genossenschaftlern bezogenen Milch und die zur Erzielung der Umsatzerlöse entstandenen direkten und indirekten Aufwendungen – unter anderem für Abschreibungen und Wertberichtigungen auf Produktionsanlagen sowie Löhne und Gehälter. Die von Genossenschaftlern erworbenen Milchlieferungen werden über Abschlagszahlungen des Berichtszeitraums erfasst; es werden hier daher keine voraussichtliche Nachzahlungen berücksichtigt.

**Forschungs- und Entwicklungskosten**

Forschungs- und Entwicklungskosten umfassen direkte Aufwendungen, Löhne und Gehälter sowie Abschreibungen und Wertminderungen, die direkt oder indirekt den Entwicklungsaktivitäten des Konzerns zugeordnet werden können. Die Aktivierung von Produktentwicklungskosten

wird nur dann eingeleitet, wenn die diesbezüglichen Kriterien erfüllt sind. Klar definierte und identifizierbare Entwicklungsprojekte werden als immaterielle Vermögenswerte aufgeführt, vorausgesetzt eine technische Nutzung, ausreichende Ressourcen sowie ein potenzieller Markt oder potenzielle Entwicklungsmöglichkeiten nachgewiesen werden können und der Konzern beabsichtigt, das Produkt gewerblich zu produzieren, zu vermarkten oder zu nutzen. In der Regel werden die Kriterien erst in einem fortgeschrittenen Stadium der Entwicklung erfüllt.

Produktentwicklungskosten, die die Kriterien für die Erfassung in der Bilanz erfüllen, werden zu Anschaffungskosten (einschließlich indirekter Kosten) bewertet. Fremdkapitalkosten aus besonderer und allgemeiner Kreditaufnahme, die die Entwicklung von Entwicklungsprojekten betreffen und bei denen das Projekt nach dem Übergang zu den IFRS aufgenommen wurde, werden außerdem in die Anschaffungskosten eingerechnet.

Produktentwicklungskosten, die das Kriterium zur Aktivierung in der Bilanz nicht erfüllen, sowie Forschungsaufwendungen werden laufend ergebniswirksam erfasst.

**Vertriebsaufwendungen**

Hierunter fallen alle im Laufe des Jahres angefallenen Kosten für Verkauf, Distribution, Aktionsverkäufe usw. Dazu kommen Kosten für Verkaufspersonal, Wertberichtigungen auf Forderungen, Kosten für Sponsoring, Werbe- und Ausstellungszwecke sowie Abschreibungen und Wertminderungen.

**Verwaltungsaufwendungen**

Verwaltungskosten umfassen alle im Laufe des Jahres angefallenen Ausgaben für Management und Verwaltung einschließlich Ausgaben für Verwaltungsmitarbeiter, Bürogebäude und -räume sowie hierauf entfallende Abschreibungen und Wertminderungen.





<b>ANHANG 2.2.a KOSTEN</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
(Mio.DKK)		
Herstellungskosten	-48.413	-42.819
Forschungs- und Entwicklungskosten	-202	-173
Vertriebskosten	-9.496	-7.819
Verwaltungskosten	-2.791	-2.436
<b>Gesamt</b>	<b>-60.902</b>	<b>-53.247</b>

Davon:

Kosten für Rohmilch	-26.625	-24.290
Personalkosten	-7.753	-7.025
Abschreibungen und Wertberichtigungen	-1.943	-1.786
Sonstige Kosten	-24.581	-20.146
<b>Gesamt</b>	<b>-60.902</b>	<b>-53.247</b>

<b>ANHANG 2.2.b KOSTEN FÜR ROHMILCH</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
(Mio.DKK)		
Kosten für die Milch der Genossenschaftsmitglieder	-19.127	-17.634
Kosten für sonstige erfasste Milch	-7.498	-6.656
<b>Gesamtkosten für Rohmilch</b>	<b>-26.625</b>	<b>-24.290</b>

Zufluss von Rohmilch:

Milch von Genossenschaftsmitgliedern	7.529	6.508
Sonstige erfasste Milch	2.881	2.733
<b>Summe Mio. kg gelieferte Milch</b>	<b>10.410</b>	<b>9.241</b>

<b>ANHANG 2.2.c PERSONALKOSTEN</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
(Mio.DKK)		
Löhne und Gehälter	-6.543	-5.861
Pensionen - leistungsorientierte Pläne	-26	-13
Pensionen - beitragsorientierte Pläne	-416	-489
Sonstige Sozialversicherungskosten	-768	-662
<b>Summe der Personalkosten</b>	<b>-7.753</b>	<b>-7.025</b>

Personalkosten teilen sich in folgende Bereiche auf:

Herstellungskosten	-4.295	-3.935
Forschungs- und Entwicklungskosten	-77	-61
Vertriebskosten	-2.372	-2.232
Verwaltungskosten	-1.009	-797
<b>Summe der Personalkosten</b>	<b>-7.753</b>	<b>-7.025</b>

Durchschnittliche Personalstärke (Vollzeitkräfte)	18.112	17.417
---	--------	--------



**ANHANG 2.2.d ABSCHREIBUNGEN UND WERTBERICHTIGUNGEN**

	<b>2012</b>	<b>2011</b>
(Mio.DKK)		
Abschreibungen, immaterielles Anlagevermögen	-177	-186
Abschreibungen, Sachanlagen	-1.698	-1.522
Wertberichtigungen, Sachanlagen	-68	-78
<b>Summe der Abschreibungen und Wertberichtigungen</b>	<b>-1.943</b>	<b>-1.786</b>

Abschreibungen und Wertberichtigungen sind in folgenden Posten enthalten:

Herstellungskosten	-1.499	-1.383
Forschungs- und Entwicklungskosten	-8	-6
Vertriebskosten	-144	-152
Verwaltungskosten	-292	-245
<b>Summe der Abschreibungen und Wertberichtigungen</b>	<b>-1.943</b>	<b>-1.786</b>

**Rechenschaftsbericht**

Die gesamten Herstellungs-, Forschungs- und Entwicklungskosten sowie Vertriebs- und Verwaltungskosten sind um 14 % angestiegen, was in etwa der Umsatzsteigerung entspricht. Von diesem Anstieg können 5,6 Mrd. DKK, d.h. 10,5 %, auf Fusionen und Übernahmen zurückgeführt werden. Die durchschnittlichen Wechselkurse für SEK und GBP sind 2012 angestiegen, was die Kosten insgesamt mit 1,6 Mrd. DKK negativ beeinflusst hat.

Die Gesamtkosten für Milch decken sowohl die Abschlagszahlungen für Milchlieferungen von den Genossenschaftsmitgliedern als auch die Kosten für Milch von anderen Lieferanten. Insgesamt sind die Kosten für Milch um 6,4 % gestiegen, wobei die Umsatzsteigerung etwas

höher lag. Der aktuelle Preis der Arla-Notierung (Abschlagszahlung) für Milch sank im ersten Halbjahr 2012, um im zweiten Halbjahr 2012 wieder anzusteigen. 2012 lag der durchschnittliche aktuelle Preis bei 2,43 DKK gegenüber 2,59 DKK 2011.

Die Milchlieferungen in Schweden, Deutschland und Großbritannien sind infolge der Fusionen von 2011 und 2012 gestiegen. Sie werden in allen Ländern durch Milchquoten gesteuert und entwickeln sich daher generell nur im Rahmen der allgemeinen Quotenerhöhung, sofern es zu keinen strukturellen Veränderungen, wie z. B. durch die Fusionen 2011 und 2012, kommt. Milchlieferungen von anderen Lieferanten gibt es in erster Linie in Großbritannien.

In Verbindung mit Unternehmenszusammenschlüssen entstanden 2012 Kosten in Höhe von insgesamt 39 Mio. DKK gegenüber 56 Mio. DKK im Vorjahr.

Die Abschreibungen auf immaterielles Anlagevermögen belaufen sich auf 177 Mio. DKK gegenüber 186 Mio. DKK 2011, während die Abschreibungen auf Sachanlagen 1.721 Mio. DKK betragen, was im Vergleich zu 2011 ein Anstieg um 199 Mio. DKK ist.

**ANHANG 2.3 SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN**

**Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden**

Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen umfassen Posten, die im Verhältnis zu den Hauptgeschäftsfeldern des Konzerns sekundärer

Natur sind. Dazu zählen Gewinne/Verluste aus Verkäufen von immateriellen Vermögenswerten, Sachanlagen, Sicherungsposten usw.

**ANHANG 2.3.a SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE**

	<b>2012</b>	<b>2011</b>
(Mio.DKK)		
Gewinn aus Abgängen bei Sachanlagen	64	13
Gewinn aus der Veräußerung von Unternehmen	78	0
Verkauf von Elektrizität	59	64
Mieterträge und andere Nebenerträge	34	7
Sonstige Posten	167	80
<b>Summe der sonstigen betrieblichen Erträge</b>	<b>402</b>	<b>164</b>



ANHANG 2.3.b SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN	2012	2011
(Mio. DKK)		
Verlust aus Abgängen bei immateriellem Anlagevermögen und Sachanlagen	-30	-10
Aufwendungen für den Verkauf von Elektrizität	-42	-37
Sicherungsposten	-46	-
Sonstige Posten	-67	-40
<b>Summe der sonstigen betrieblichen Aufwendungen</b>	<b>-185</b>	<b>-87</b>

#### Rechenschaftsbericht

Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen umfassen Posten von sekundärer Bedeutung. Dazu zählen u. a. Erträge und Aufwendungen im Zusammenhang mit dem Verkauf von überschüssiger Energie aus Kondensationsanlagen. Das diesbezügliche Ergebnis für das Jahr 2012 beläuft sich auf 17 Mio. DKK, im Vergleich zu 27 Mio. DKK 2011. Gewinne aus Anlageabgängen sind 2012 mit 34 Mio. DKK, gegenüber 13 Mio. DKK 2011 in den betrieblichen Erträgen erfasst. 2011 waren darüber hinaus auch Verluste in Höhe von 10 Mio. DKK in

den betrieblichen Erträgen erfasst. 2012 waren hingegen keine Verluste aus Anlageabgängen zu verzeichnen.

2012 lag der Gewinn aus Unternehmensveräußerungen bei 78 Mio. DKK, was in erster Linie auf den Verkauf der Tochtergesellschaft Arla Foods S.p.A. in Polen und der Kapitalanteile in Mengniu Arla Dairy Products Co zurückzuführen ist, wobei die letztgenannte Veräußerung im Zusammenhang mit der neuen Investition in COFCO Dairy Holding Limited, China, zu sehen ist. Zu den sonstigen

betrieblichen Erträgen gehören darüber hinaus Ausschüttungen vom dänischen Arbeitgeberverband der Milchwirtschaft (Mejeribrugets Arbejdsgiverforening) in Höhe von 58 Mio. DKK, während den sonstigen betrieblichen Erträgen 2011 einen im operativen Ergebnis erfassten negativen Firmenwert in Höhe von 24 Mio. DKK von Allgäuland enthalten.

## ANHANG 3. NETTOUMLAUFVERMÖGEN

Dieser Anhang enthält eine Darstellung der Mittelbindung, die zur Schaffung der Geschäftsergebnisse genutzt wurde.

Arla arbeitet zielgerichtet an der Senkung der Mittelbindung im Nettoumlaufvermögen, d. h. Vorräte und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

### ANHANG 3.1. NETTOUMLAUFVERMÖGEN

#### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

#### Nettoumlaufvermögen

##### Vorräte

Vorräte werden zu den Anschaffungskosten erfasst, die nach der FIFO-Methode bewertet werden. Übersteigen die Anschaffungskosten den Nettoveräußerungswert, erfolgt eine entsprechende Wertberichtigung. Der Nettoveräußerungswert wird unter Berücksichtigung der Absatzfähigkeit, der Alterungsgeschwindigkeit sowie des voraussichtlichen Verkaufspreises der Vorräte abzüglich der Fertigstellungskosten und aller bei der Abwicklung der Verkaufsgeschäfte anfallenden Kosten ermittelt.

Die Anschaffungskosten für Handelswaren, Rohwaren, Hilfs- und Betriebsstoffe umfassen den Anschaffungspreis zzgl. Transportkosten. Die Abschlagszahlung für die Genossenschaftsmitglieder von Arla Foods amba wird als Anschaffungspreis für die von ihnen gelieferte Milch verwendet, welche bei den Vorräten angesetzt wird.

Die Anschaffungskosten für unfertige und fertige Erzeugnisse bestehen aus den Anschaffungspreisen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe zuzüglich der Verarbeitungs- und sonstigen damit direkt oder indirekt in Zusammenhang stehenden Kosten. Indirekte Produktionskosten umfassen Kosten für indirektes Material, Löhne und Gehälter sowie Abschreibungen auf Produktionsanlagen u. a.

#### Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden zu fortgeführten Anschaffungskosten unter Abzug von Wertberichtigungen für uneinbringliche Forderungen aufgeführt, und zwar auf der Grundlage einer Einzel- oder Gruppenbewertung auf Portfolioniveau. Große Forderungen werden individuell bewertet. Falls keine objektiven Anzeichen für Wertminderung vorliegen, wird eine Bewertung auf Portfolioniveau der Forderungen auf vergleichbaren Märkten auf der Grundlage des Alters und Fälligkeitsprofils der Forderungen sowie von früheren Erfahrungen mit uneinbringlichen Forderungen vorgenommen. Die Wertberichtigungen werden als Differenz zwischen dem Buchwert und dem Barwert der erwarteten Zahlungsströme berechnet. Fortgeführte Anschaffungskosten entsprechen im Wesentlichen den Nennwerten.

#### Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet, die üblicherweise dem Nennbetrag entsprechen.

#### Unsicherheiten und Schätzungen

##### Vorräte

Konzernbetriebe, die bei der Bewertung der Vorräte Standardkosten ansetzen, überprüfen die Produktionsgemeinkosten mindestens einmal jährlich. Standardkosten werden darüber hinaus auch dann geprüft, wenn sie erheblich von den

tatsächlichen Herstellungskosten des einzelnen Produkts abweichen. Produktionsgemeinkosten werden auf der Basis getroffener Annahmen z. B. zur Kapazitätsauslastung, Produktionszeit und zu anderen produktspezifischen Faktoren berechnet.

Der Nettoveräußerungswert der Vorräte wird als der Verkaufspreis abzüglich der Fertigstellungskosten und Vertriebskosten berechnet; er hat ferner die Marktfähigkeit, die Alterung und den voraussichtlichen Verkaufspreis zu berücksichtigen. Die Berechnung des Nettoveräußerungswertes ist hauptsächlich für Discount-Produkte und für auf dem Weltmarkt abzusetzende Massenprodukte von Relevanz.

##### Forderungen

Wertberichtigungen von Forderungen gründen sich auf Einzelbewertungen von Anhaltspunkten für Wertminderungen in Zusammenhang mit der Insolvenz von Kunden, einer zu erwartenden und einer mathematischen Berechnung, die auf der Einteilung der Forderungen nach Fälligkeitsdatum fußt. Bei einer Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation von Kunden und einer damit einhergehenden Zahlungsunfähigkeit können weitere Wertberichtigungen in späteren Berichtszeiträumen erforderlich werden. Nachfolgend ist die Entwicklung der Wertberichtigungen für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen für den Berichtszeitraum dargestellt.

<b>ANHANG 3.1 NETTOUMLAUFVERMÖGEN</b>	<b>31.12.2012</b>	<b>31.12.2011</b>
(Mio.DKK)		
Vorräte	6.034	5.321
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	6.723	5.736
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-6.866	-4.910
<b>Summe des Nettoumlaufvermögens</b>	<b>5.891</b>	<b>6.147</b>
Verbindlichkeiten bzgl. Milch von Genossenschaftsmitgliedern	-1.677	-1.120
<b>Summe des Nettoumlaufvermögens ohne Milch von Genossenschaftsmitgliedern</b>	<b>4.214</b>	<b>5.027</b>

<b>ANHANG 3.2 VORRÄTE</b>	<b>31.12.2012</b>	<b>31.12.2011</b>
(Mio.DKK)		
Vorräte, brutto	6.115	5.390
Wertberichtigungen	-81	-69
<b>Summe der Vorräte</b>	<b>6.034</b>	<b>5.321</b>
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	1.464	1.601
Unfertige Erzeugnisse	534	570
Fertige Erzeugnisse und Handelswaren	4.036	3.150
<b>Summe der Vorräte</b>	<b>6.034</b>	<b>5.321</b>

<b>ANHANG 3.3 FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN</b>	<b>31.12.2012</b>	<b>31.12.2011</b>
(Mio.DKK)		
<b>Forderungen aus Lieferungen und Leistungen</b>		
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	6.805	5.818
Wertberichtigungen auf uneinbringliche Forderungen	-82	-82
<b>Summe der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen</b>	<b>6.723</b>	<b>5.736</b>
Wertberichtigungen auf uneinbringliche Forderungen 1. Januar	82	80
Wechselkursänderungen	-	1
Zugänge durch Fusionen und Übernahmen	1	7
Vervendet Wertberichtigungen	-1	-6
<b>Wertberichtigungen auf uneinbringliche Forderungen 31. Dezember</b>	<b>82</b>	<b>82</b>

#### Rechenschaftsbericht

Um Mittel für das Unternehmenswachstum freizusetzen, wird systematisch an einer Reduzierung der Mittelbindung im Nettoumlaufvermögen gearbeitet. Dazu wurden die Prozesse optimiert, wobei 2012 insbesondere die Zahlungsbedingungen für Kunden im Mittelpunkt standen, um die Bindung in Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zu reduzieren. Die durchgeführten Fusionen mit Milk Link und MUH haben zu einer Erhöhung des Umlaufvermögens per 1. Oktober 2012 um 1,7 Mrd. DKK geführt, die sich wie folgt verteilen: 1,3 Mrd. DKK Vorräte, 1 Mrd. DKK Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie 0,5 Mrd. DKK Verbindlichkeiten aus Lieferungen und

Leistungen. Wertberichtigungen für uneinbringliche Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind auf individuelle Wertberichtigungen bezogen. Rückstellungen zur Deckung von Verlusten betragen unverändert 82 Mio. DKK, und der Konzern hat 2012 nur unwesentliche Verluste realisiert.

## ANHANG 4. SONSTIGE BETRIEBLICHE AKTIVA UND PASSIVA

In diesem Anhang sind das immaterielle und materielle Anlagevermögen des Konzerns, deren Entwicklung sowie die Abschreibungen dargestellt. Das immaterielle und materielle Anlagevermögen machen den größten Teil der langfristigen Vermögenswerte des Konzerns aus.

Darüber hinaus werden durchgeführte Werthaltigkeitstests dargestellt. Da diese naturgemäß mit großer Unsicherheit verbunden sind, wird ebenfalls eine Sensitivitätsanalyse durchgeführt.

Ein wichtiger Bereich bei Arla sind Unternehmenszusammenschlüsse, die 2012 in erster Linie die Fusionen mit den Firmen Milk Link in Großbritannien und Milch-Union Hocheifel eG (MUH) in Deutschland umfassten. In diesem Anhang sind die Effekte dieser Fusionen aufgeführt.

Außerdem enthält dieser Anhang Angaben über zum Verkauf bestimmte Vermögenswerte sowie sonstige Rückstellungen.

### ANHANG 4.1. IMMATERIELLES ANLAGEVERMÖGEN

#### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden Firmenwert

Der Firmenwert wird bei der ersten Erfassung zu den Anschaffungskosten erfasst, wie im Abschnitt „Unternehmenszusammenschlüsse“ beschrieben. Beim Übergang zu den IFRS am 1. Januar 2011 wird der Buchwert des Firmenwertes als neue Anschaffungskosten für den Firmenwert nach den IFRS betrachtet. Künftig wird der Firmenwert über die Anschaffungskosten abzüglich der kumulierten Wertberichtigungen bewertet. Der Buchwert des Firmenwertes wird den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten des Konzerns zugeteilt, die der Führungsstruktur und dem internen Finanzmanagement folgen.

#### Lizenzen, Warenzeichen usw.

Eine Lizenz ist eine Genehmigung zur Nutzung des lizenzierten Materials. Ein Warenzeichen ist ein differenzierendes Zeichen bzw. Kennzeichen, das von einem Unternehmen verwendet wird, um damit anzuzeigen, dass die mit dem Warenzeichen gekennzeichneten Produkte oder Dienstleistungen für Verbraucher aus einer einzigartigen Quelle stammen, und um seine Produkte und Dienstleistungen von denen anderer Unternehmen unterscheiden zu können. Lizenzen, Warenzeichen usw. werden linear über die erwartete Nutzungsdauer, jedoch höchstens 20 Jahre, abgeschrieben.

#### IT-Entwicklung

Die IT-Entwicklung ist die Anwendung von Untersuchungen und anderen Erkenntnissen bei der Planung, Entwicklung oder Konstruktion von neuen oder wesentlich verbesserten IT-Prozessen, -Systemen oder -Dienstleistungen, bevor diese kommerziell verwertet werden. Als IT-Entwicklung werden in erster Linie externe Aufwendungen beim Aufbau der IT-Systeme des Konzerns verbucht. Die IT-Entwicklung wird linear über 5–8 Jahre abgeschrieben.

#### ANHANG 4.1.a IMMATERIELLES ANLAGEVERMÖGEN 2012

(Mio.DKK)

	FIRMENWERT	LIZENZEN UND MARKEN USW.	IT-ENTWICKLUNG
Anschaffungswert (1. Januar 2012)	3.904	770	1.260
Wechselkursänderungen	62	7	1
Zugänge	-	18	118
Zugänge durch Fusionen und Übernahmen	656	4	22
Reklassifizierung	-	5	11
Abgänge	-	-23	-15
<b>Anschaffungswert 31. Dezember 2012</b>	<b>4.622</b>	<b>781</b>	<b>1.397</b>
Abschreibungen und Wertberichtigungen (1. Januar 2012)	-	-322	-859
Wechselkursänderungen	-	-4	-1
Abschreibungen des Jahres	-	-63	-113
Reklassifizierung	-	-5	-5
Abschreibungen und Wertberichtigungen auf Abgänge	-	2	12
<b>Abschreibungen und Wertberichtigungen 31. Dezember 2012</b>	<b>-</b>	<b>-392</b>	<b>-966</b>
<b>Buchwert 31. Dezember 2012</b>	<b>4.622</b>	<b>389</b>	<b>431</b>



**ANHANG 4.1.a IMMATERIELLES ANLAGEVERMÖGEN**

(Forts.)

2011	FIRMENWERT	LIZENZEN UND MARKEN USW.	PRODUKT- ENTWICKLUNG	IT-ENTWICKLUNG
(Mio.DKK)				
Anschaffungswert 1. Januar 2011	3.744	587	86	1.038
Wechselkursänderungen	40	3	-	7
Zugänge	-	-	-	144
Zugänge durch Fusionen und Übernahmen	120	200	-	1
Reklassifizierung	-	-19	-	87
Abgänge	-	-1	-86	-17
<b>Anschaffungswert 31. Dezember 2011</b>	<b>3.904</b>	<b>770</b>	<b>-</b>	<b>1.260</b>
Abschreibungen und Wertberichtigungen 1. Januar 2011	-	-259	-86	-658
Wechselkursänderungen	-	-1	-	-
Abschreibungen des Jahres	-	-63	-	-121
Reklassifizierung	-	-	-	-87
Abschreibungen und Wertberichtigungen auf Abgänge	-	1	86	7
<b>Abschreibungen und Wertberichtigungen 31. Dezember 2011</b>	<b>-</b>	<b>-322</b>	<b>-</b>	<b>-859</b>
<b>Buchwert 31. Dezember 2011</b>	<b>3.904</b>	<b>448</b>	<b>-</b>	<b>401</b>

**Rechenschaftsbericht**

Das immaterielle Anlagevermögen beläuft sich auf 5.442 Mio. DKK gegenüber 4.753 Mio. DKK im Vorjahr. Die Abschreibungen belaufen sich auf 176 Mio. DKK. 2012 wurden keine Wertberichtigungen vorgenommen. Zugänge haben den Gesamtbetrag des immateriellen Anlagevermögens um 818 Mio. DKK erhöht, wovon 682 Mio. DKK auf Fusionen und Übernahmen entfallen. Diese werden im Einzelnen im Anhang 4.4 aufgeführt.

*Firmenwert*

Eröffnungssalden für Firmenwerte betreffen hauptsächlich die Firmenwerte von Arla Foods

UK, AFF, Tholstrup, Arla Ingman und Milko. Aus der Fusion mit Milk Link stammen Firmenwerte in Höhe von 629 Mio. DKK. Werthaltigkeitsprüfungen haben 2012 keine Veranlassung zu Wertberichtigungen für Firmenwerte ergeben. Bei Arla Ingman gab es 2011 und 2012 eine schwierige Wettbewerbssituation. Die durchgeführten Werthaltigkeitsprüfungen haben ergeben, dass 2012 keine Wertberichtigung erforderlich war. Der Gesamtbetrag der Firmenwerte in Finnland beträgt 298 Mio. DKK.

*Lizenzen, Marken usw.*

Eröffnungssalden für Lizenzen, Marken usw. betreffen hauptsächlich die Marken Cocio™,

Anchor™, God Morgon™ und Lizenzen in Kanada. Zugänge aus Fusionen und Übernahmen von 2011 in Höhe von 183 Mio. DKK betreffen vor allem die Marke Hansano.

*IT-Entwicklung*

Arla investiert weiterhin in die IT-Entwicklung, wobei die Zugänge Teil der normalen Geschäftstätigkeit sind. 2012 gab es hier keine besonderen Veränderungen.

**ANHANG 4.2. WERTHALTIGKEITSPRÜFUNGEN**

**Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden**

**Wertberichtigung**

Der Firmenwert, immaterielle Vermögenswerte mit undefinierbarer Nutzungsdauer und laufende Entwicklungsprojekte werden mindestens einmal jährlich auf ihren Wertberichtigungsbedarf geprüft, erstmals am Ende des Übernahmejahres. Der Buchwert des Firmenwertes wird zusammen mit den sonstigen langfristigen Vermögenswerten der zahlungsmittelgenerierenden Einheit, der der Firmenwert zugeteilt wird, auf Wertminderung geprüft. Der Buchwert der sonstigen langfristigen Vermögenswerte wird jährlich auf Anzeichen für Wertminderungen geprüft. Eine Wertberichtigungsprüfung von einzelnen Vermögenswerten oder Gruppen von Vermögenswerten wird durchgeführt, wenn es Anzeichen dafür gibt, dass deren Wert sich verringert hat. Vermögenswerte werden auf den niedrigeren der beiden Werte Marktwert und Buchwert wertgemindert. Der erzielbare Betrag für den Firmenwert wird als Barwert für die erwarteten künftigen Nettozahlungsströme aus den Unternehmen oder Aktivitäten berechnet, mit denen der Firmenwert verbunden ist. Der

erzielbare Betrag für sonstige langfristige Vermögenswerte ist der höhere der beiden Werte Nutzwert (Kapitalwert) und Marktwert (Zeitwert) abzüglich der erwarteten Veräußerungskosten. Der Nutzwert wird als Barwert der erwarteten künftigen Nettozahlungsströme aus der Verwendung der Aktivität oder der zahlungsmittelgenerierenden Einheit festgesetzt, deren Teil die Aktivität ist. Die Wertberichtigung des Firmenwertes wird als getrennte Zeile in der Gewinn- und Verlustrechnung aufgeführt und nicht zurück übertragen. Verluste aus Wertminderungen bei sonstigen langfristigen Vermögenswerten werden in der Gewinn- und Verlustrechnung unter Produktions-, Vertriebs- bzw. Verwaltungsaufwendungen erfasst. Vorgenommene Wertberichtigungen werden zurückgeführt, sofern Veränderungen bei den Annahmen und Schätzungen geschehen sind, die zur Wertberichtigung geführt haben. Wertberichtigungen werden nur zurückgeführt, sofern der neue Buchwert des Vermögenswertes nicht den Buchwert übersteigt, den der Vermögenswert nach Abschreibungen gehabt hätte, falls der Wert des Vermögenswertes nicht berichtigt worden wäre.

**Unsicherheiten und Schätzungen**

**Anlagevermögen:**

Die voraussichtliche Nutzungsdauer für immaterielles Anlagevermögen und Sachanlagen, die kontinuierlich beschrieben werden, wird regelmäßig überprüft.

Sollten sich Hinweise auf Wertveränderungen ergeben, wird alljährlich eine Werthaltigkeitsprüfung für Firmenwerte und anderes immaterielles Anlagevermögen durchgeführt. Es wird eingeschätzt, ob die Geschäftsbereiche, zu denen der Vermögenswert gehört (Cash Generating Units), in der Lage sind, künftig einen ausreichenden positiven Netto-Cashflow (Nutzungswert) zu generieren, um den Buchwert des Vermögenswertes und anderer Nettoaktiva in diesem Geschäftsbereich zu rechtfertigen. Die Schätzung des zu erwartenden Cashflows und die Festlegung der Abzinsungsrate sind naturgemäß mit gewissen Unsicherheiten behaftet.


**ANHANG 4.2.a WERTHALTIGKEITSPRÜFUNGEN (Forts.)**  
 (Mio.DKK)

	BUCHWERT FIRMENWERT	VERWENDETE GRUNDVORAUSETZUNGEN	
		ABZINSUNGS- FAKTOR, NACH STEUERN	ABZINSUNGS- FAKTOR, VOR STEUERN
<b>2012</b>			
Consumer Finnland	298	7,6%	8,1%
Consumer Großbritannien	3.744	7,8%	8,3%
Sonstige	580	7,6%	7,8%
<b>Buchwert Firmenwert 31. Dezember</b>	<b>4.622</b>		
<b>2011</b>			
Consumer Finnland	298	8,3%	8,9%
Consumer Großbritannien	3.026	8,3%	8,8%
Sonstige	580	8,5%	8,8%
<b>Buchwert Firmenwert 31. Dezember</b>	<b>3.904</b>		

**Rechenschaftsbericht**
**Methode der Werthaltigkeitsprüfungen**

Der Konzernfirmenwert bezüglich des Geschäftsbereichs entstand im Zusammenhang mit der Übernahme der englischen Molkerei Express Dairies 2003 bzw. 2007, dem Erwerb der vollen Eigentumsrechte an AFF 2009 und der Fusion mit Milk Link in diesem Jahr. Bei Consumer Finland entstand der Firmenwert bei der Übernahme von Arla Ingman 2007. Der restliche Firmenwert entstand im Zusammenhang mit der Übernahme von Tholstrup 2006 und der Fusion mit Milko 2011. Die Geschäftsbereiche Consumer DK und Consumer SE unterstützen zusammen das Exportgeschäft von Consumer International. Das bedeutet, dass dieser Ertrag auch den Wert dieser Vermögenswerte stützt. Aus diesem Grund werden diese Firmenwerte zusammen geprüft. Es gibt keine auf die Geschäftsbereiche Consumer Germany & Netherlands und Arla Foods Ingredients bezogenen Firmenwerte.

**Vorgenommene Schätzungen**

Der Wiederbeschaffungswert für jede zahlungsmittelgenerierende Einheit wird auf der Grundlage ihres Nutzwertes festgelegt. Die Berechnung basiert auf Prognosen für das nachfolgende Geschäftsjahr. Darüber hinaus werden die Wachstumserwartungen für die folgenden Jahre einbezogen. Bei den angewandten Prognosen ist die Milch der größte Kostenfaktor. Für die Milch wird ein Milchpreis zu Grunde gelegt, der dem zum Zeitpunkt der Prüfung erwarteten Preis entspricht. Für die jeweiligen Geschäftsbereiche wird ein auf Annahmen in Bezug auf Zinsen, Steuern und Risikoprämie basierender Diskontierungssatz (WACC) zur Anwendung gebracht.

**Prüfergebnisse**

2012 wurden keine Wertberichtigungen für immaterielle Vermögenswerte vorgenommen. Bezüglich des Firmenwertes von Consumer Finnland gab es aufgrund einer schwierigen Wettbewerbssituation ein erhöhtes Risiko.

Die durchgeführten Werthaltigkeitsprüfungen haben ergeben, dass 2012 keine Wertberichtigung erforderlich war, aber ein erhebliches Risiko für diese Investition besteht. In diesem Zusammenhang wurde die Sensitivität in Bezug auf Änderungen des Milchpreises und des Diskontierungsfaktors berechnet. Der Diskontierungsfaktor kann um 3,5 Prozentpunkte steigen, bevor eine Wertberichtigung erforderlich ist. Der bereinigte Ertrag hat sich 2012 im Vergleich zu 2011 verbessert. Es wird eingeschätzt, dass bei den übrigen Firmenwerten des Konzerns keine wesentlichen Risiken bestehen und es keine Anzeichen für erforderliche Wertberichtigungen für sonstiges immaterielles Anlagevermögen gibt.

**ANHANG 4.3. SACHANLAGEN**

**Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden**

**Sachanlagen**

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

**Anschaffungskosten**

Zu den Anschaffungskosten gehören der Anschaffungspreis sowie alle der Anschaffung direkt zurechenbaren Kosten bis zu dem Zeitpunkt, zu dem der Vermögenswert genutzt werden kann. Zu den Anschaffungskosten werden außerdem in dem Maße die Aufwendungen für die Demontage und Entsorgung des Vermögenswertes sowie die Wiederherstellung aufgeschlagen, als die erwarteten Aufwendungen hierfür als Rückstellung erfasst werden. Bei Sachanlagen eigener Fertigung umfassen die Anschaffungskosten direkte und indirekte Aufwendungen für Materialien, Komponenten, Löhne und Gehälter usw. sowie Fremdkapitalkosten aus spezieller und allgemeiner Kreditaufnahme,

die direkt auf die Herstellung von Vermögenswerten zurückzuführen sind, wenn die Errichtung nach dem Übergang zu den IFRS angefangen wurde. Nachfolgende Aufwendungen werden im Buchwert des Vermögenswertes erfasst, wenn es wahrscheinlich ist, dass die Aufwendungen finanzielle Vorteile für den Konzern erbringen werden. Die Teile, die ausgetauscht werden, werden aus der Bilanz entfernt und der Buchwert wird zur Gewinn- und Verlustrechnung übertragen. Andere Aufwendungen beispielsweise für allgemeine Reparaturen und Instandhaltung werden in der Gewinn- und Verlustrechnung als Aufwendung erfasst. Die Anschaffungskosten für eine Gruppe von Vermögenswerten werden in kleinere Bestandteile unterteilt, die im Fall unterschiedlicher Nutzungsdauern einzeln abgeschrieben werden.

**Abschreibungen**

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

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

Die Abschreibungsgrundlage wird unter Berücksichtigung des Restwertes des Vermögenswertes berechnet und 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 beim Abschreibungszeitraum oder Restwert werden als Änderung bei der Bilanzierung behandelt. Abschreibungen werden, sofern sie nicht in den Anschaffungskosten für Vermögenswerte aus eigener Herstellung erfasst sind, in der Gewinn- und Verlustrechnung als Herstellungs-, Vertriebs- und Verwaltungskosten ausgewiesen. Die Gewinne und Verluste werden als Differenz zwischen dem Verkaufspreis unter Abzug von Verkaufsaufwendungen und dem Buchwert zum Zeitpunkt des Abgangs errechnet.

**ANHANG 4.3.a SACHANLAGEN 2012**

	GRUNDSTÜCKE UND BAUTEN	TECHNISCHE EINRICHTUNGEN UND MASCHINEN	SONSTIGE EINRICHTUNGEN, BETRIEBS- UND GESCHÄFTS- AUSSTATTUNG	ANLAGEN IM BAU
(Mio.DKK)				
Anschaffungswert 1. Januar 2012	7.448	12.537	2.799	1.270
Wechselkursänderungen	123	191	74	36
Zugänge	30	170	100	3.019
Zugänge durch Fusionen und Übernahmen	632	602	70	233
Übertrag von Anlagen im Bau	244	1.168	142	-1.570
Abgänge	-243	-503	-133	0
<b>Anschaffungswert 31. Dezember 2012</b>	<b>8.234</b>	<b>14.165</b>	<b>3.052</b>	<b>2.988</b>
Abschreibungen und Wertberichtigungen 1. Januar 2012	-2.597	-6.849	-2.132	-
Wechselkursänderungen	-34	-104	-59	-
Abschreibungen des Jahres	-331	-1.126	-197	-
Wertberichtigungen des Jahres	-64	-4	-	-
Abschreibungen und Wertberichtigungen auf Abgänge	131	455	116	-
<b>Abschreibungen und Wertberichtigungen 31. Dezember 2012</b>	<b>-2.895</b>	<b>-7.628</b>	<b>-2.272</b>	<b>-</b>
<b>Buchwert 31. Dezember 2012</b>	<b>5.339</b>	<b>6.537</b>	<b>780</b>	<b>2.988</b>
<b>Davon Vermögenswerte aus Finanzierungsleasing</b>	<b>41</b>	<b>319</b>	<b>33</b>	<b>-</b>



**ANHANG 4.3.a SACHANLAGEN (Forts.)  
2011**

	GRUNDSTÜCKE UND BAUTEN	TECHNISCHE EINRICHTUNGEN UND MASCHINEN	SONSTIGE EINRICHTUNGEN, BETRIEBS- UND GESCHÄFTS- AUSSTATTUNG	ANLAGEN IM BAU
(Mio.DKK)				
Anschaffungswert 1. Januar 2011	7.046	11.262	2.652	652
Wechselkursänderungen	52	59	32	17
Zugänge	49	220	41	1.855
Zugänge durch Fusionen und Übernahmen	322	343	48	17
Übertrag von Anlagen im Bau	101	1.037	107	-1.245
Reklassifizierung	-26	0	0	0
Abgänge	-96	-384	-81	-26
<b>Anschaffungswert 31. Dezember 2011</b>	<b>7.448</b>	<b>12.537</b>	<b>2.799</b>	<b>1.270</b>
Abschreibungen und Wertberichtigungen 1. Januar 2011	-2.318	-6.073	-2.003	-
Wechselkursänderungen	-14	-26	-23	-
Abschreibungen des Jahres	-330	-1.019	-173	-
Wertberichtigungen des Jahres	-14	-87	-	-
Rückgeführte Wertberichtigungen	17	-	6	-
Abschreibungen und Wertberichtigungen auf Abgänge	62	356	61	-
<b>Abschreibungen und Wertberichtigungen 31. Dezember 2011</b>	<b>-2.597</b>	<b>-6.849</b>	<b>-2.132</b>	<b>-</b>
<b>Buchwert 31. Dezember 2011</b>	<b>4.851</b>	<b>5.688</b>	<b>667</b>	<b>1.270</b>
<b>Davon Vermögenswerte aus Finanzierungsleasing</b>	<b>42</b>	<b>145</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

**Rechenschaftsbericht**

Das materielle Anlagevermögen beläuft sich auf 15.644 Mio. DKK gegenüber 12.476 Mio. DKK im Vorjahr. Der größte Teil Anlagen von Arla befinden sich in den Kernmärkten Dänemark, Schweden, Deutschland und Großbritannien. Arla hatte für 2012 den größten Investitionsplan in der Geschichte des Unternehmens. In erster Linie wurde in die Molkereistruktur und in Kapazitätserweiterungen investiert. Die Investitionen dieses Jahres ergeben einen Zugang von Sachanlagen von insgesamt 3.303 Mio. DKK, die primär Investitionen auf den Kernmärkten umfassen.

Im Februar 2002 wurde mit dem Bau der neuen Molkerei in Aylesbury in der Nähe von London, Großbritannien, begonnen, der 150 Mio. GBP (1,4 Mrd. DKK) kosten soll, von denen 2012 920 Mio. DKK investiert wurden. Nach ihrer

Fertigstellung im Herbst 2013 soll die Molkerei rund 700 Mitarbeiter beschäftigen. Da die Molkerei noch nicht fertig gestellt ist, wird sie als Anlage im Bau erfasst.

Die Produktion der Buttermarke Anchor wird von Neuseeland Molkerei Westbury in Großbritannien verlegt. Arla hat 2012 mehr als 116 Mio. DKK in die Erweiterung und den Ausbau der angepassten Anlage zur Butterherstellung investiert. Die Neustrukturierung im Bereich Schnitt- und Hartkäse, dessen Produktion von Klovborg und Hjørring in die Molkerei Tavlov in Dänemark verlagert wurde, erforderte dort Investitionen in die Kapazitätserweiterung in Höhe von 228 Mio. DKK.

Arla hat einen Vertrag mit einem chinesischen Lebensmittelhersteller zur Produktion von dänischem Milchpulver für Säuglingsnahrung abgeschlossen. Dieser Auftrag führte 2012 zu einer Erweiterung von Arlas Milchpulveranlage Arinco in Videbæk.

In der Anlage von Arla Foods Ingredients Danmark Protein in Nørre Vium wurden 353 Mio. DKK u.a. in einen neuen Trockenturm investiert, der im Rahmen eines Joint Ventures mit der deutschen Firma DMK genutzt werden soll. Da diese Anlage noch nicht fertig gestellt ist, wird sie unter Anlagen in Bau erfasst.

Die Zugänge aus Fusionen und den Übernahmen von Milk Link und MUH betragen 1.537 Mio. DKK.

**ANHANG 4.4. UNTERNEHMENSZUSAMMENSCHLÜSSE**

**Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden**

**Erfassungszeitpunkt und Vergütung**

Neu erworbene Unternehmen werden ab dem Übernahmzeitpunkt in der Konzernbilanz erfasst. Der Übernahmzeitpunkt ist der Zeitpunkt, zu dem Arla Foods die tatsächliche Kontrolle über das übernommene Unternehmen übernimmt. Die Kaufsumme für ein Unternehmen besteht aus dem beizulegenden Zeitwert der vereinbarten Vergütung in Form von übernommenen Vermögenswerten, Verbindlichkeiten und ausgestellten Eigenkapitalinstrumenten. Kosten, die sich direkt auf die Unternehmensübernahme zurückführen lassen, werden zum Zeitpunkt ihres Entstehens ergebniswirksam erfasst. Sofern eine Vereinbarung über einen Unternehmenszusammenschluss eine Anpassung derjenigen Anschaffungskosten vorsieht, die von früheren Ereignissen oder bei Erfüllung von vereinbarten Bedingungen abhängig sind, wird dieser Teil der Kaufsumme zum beizulegenden Zeitwert am Übernahmzeitpunkt erfasst. Änderungen bei der Schätzung der bedingten Kaufsumme werden im Jahresergebnis erfasst.

**Übernahmemethode**

Beim Erwerb neuer Unternehmen, bei dem Arla einen beherrschenden Einfluss auf das erworbene Unternehmen erlangt, wird die Übernahmemethode angewandt, nach der die feststellbaren Vermögenswerte, Verbindlichkeiten und Eventualschulden der neu erworbenen Unternehmen zum beizulegenden Zeitwert am Übernahmzeitpunkt bewertet werden. Identifizierbare immaterielle Vermögenswerte werden erfasst, falls diese ausgedeutet werden können oder einem vertraglichen Recht entspringen. Die steuerlichen

Auswirkungen auf vorgenommene Zeitwertanpassungen von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten werden berücksichtigt. Positive Unterschiedsbeträge zwischen einerseits der Kaufsumme für das erworbene Unternehmen, dem Wert der nicht beherrschenden Anteile am übernommenen Unternehmen und dem beizulegenden Zeitwert der früher erworbenen Kapitalbeteiligungen und andererseits dem beizulegenden Zeitwert der übernommenen Vermögenswerte, Verbindlichkeiten und Eventualschulden werden unter den immateriellen Vermögenswerten als Firmenwert ausgewiesen. Der Firmenwert wird nicht abgeschrieben, wird aber mindestens einmal jährlich auf Wertminderung überprüft. Die erste Prüfung muss bis Ende des Übernahmejahres vorgenommen werden. Bei der Übernahme wird der Firmenwert auf die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten bezogen, die anschließend die Grundlage für die Wertminderungsprüfungen bilden. Negative Unterschiedsbeträge (negativer Firmenwert) werden zum Übernahmzeitpunkt im Jahresergebnis erfasst. Wenn zum Übernahmzeitpunkt Unsicherheit wegen der Identifizierung oder Bewertung übernommener Vermögenswerte, Verbindlichkeiten oder Eventualschulden oder der Festlegung der Kaufsumme besteht, erfolgt die erstmalige Berücksichtigung auf der Grundlage vorläufig berechneter Werte. Falls sich nachfolgend erweist, dass die Identifikation oder Bewertung der Kaufsumme, übernommenen Vermögenswerte, Verbindlichkeiten oder Eventualschulden bei der ersten Erfassung falsch war, werden die Berechnungen innerhalb von 12 Monaten nach der Übernahme rückwirkend angepasst, darunter auch die des Firmenwertes, sowie die Vergleichszahlen angepasst. Nach diesem Zeitpunkt wird der Firmenwert nicht angepasst.

Insbesondere bei Fusionen mit anderen Genossenschaften, bei denen die Mitglieder des übernommenen Unternehmens Mitglieder von Arla Foods amba werden, wird die Erwerbsmethode angewandt. Der Zeitwert der identifizierten Vermögenswerte und Verbindlichkeiten wird wie vorstehend beschrieben erfasst. Der Kaufpreis setzt sich aus Barzahlungen und individuellem Eigenkapital (Kapitaleinlage). Eine positive Differenz zwischen Kaufpreis und Zeitwert wird als Firmenwert erfasst, während eine negative Differenz auf dem Kapitalkonto erfasst wird.

**Veräußerung**

Gewinne oder Verluste bei der Veräußerung oder Abwicklung von Tochterunternehmen oder assoziierten Unternehmen werden als Differenz zwischen Verkaufspreis oder Abwicklungssumme und Buchwert der Nettovermögenswerte zum Verkaufszeitpunkt erfasst, einschließlich im Eigenkapital kumulierte Wechselkursanpassungen, Firmenwert sowie Veräußerungs- bzw. Abwicklungskosten. Die Gewinne und Verluste werden in der Gewinn- und Verlustrechnung unter Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen erfasst.

**Unsicherheiten und Schätzungen**

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

**ANHANG 4.4.a UNTERNEHMENS ZUSAMMENSCHLÜSSE**

(Mio.DKK)

<b>Fusionen und Übernahmen 2012</b>	<b>GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG ERFASST AB</b>	<b>ERWERB VON KAPITALANTEIL</b>	<b>JÄHRLICHER UMSATZ</b>	<b>ANZAHL MITARBEITER</b>
<b>Unternehmen</b>				
Milk Link Limited, Großbritannien	1. Oktober	100%	4.743	1.267
Milch-Union Hocheifel eG, Deutschland	1. Oktober	100%	5.330	951
Sonstige	-	100%	34	6
	<b>MILK LINK</b>	<b>MUH</b>	<b>SONSTIGE</b>	<b>GESAMT</b>
Immaterielles Anlagevermögen (ohne Firmenwert)	0	22	4	26
Sachanlagen	579	958	-	1.537
Sonstige Vermögenswerte	1.552	1.022	5	2.579
Verbindlichkeiten	-1.902	-1.679	-9	-3.590
<b>Summe der erworbenen Nettovermögenswerte</b>	<b>229</b>	<b>323</b>	<b>-</b>	<b>552</b>
Firmenwert	629	-	27	656
<b>Kaufpreis</b>	<b>858</b>	<b>323</b>	<b>27</b>	<b>1.208</b>
Kassenbestände und Guthaben im Unternehmen	-101	-39	-	-140
Ausgegebenes Kapital	-396	-291	-	-687
Sonstige Vergütungen	-53	-32	-7	-92
<b>Barvergütungen des Jahres</b>	<b>308</b>	<b>-39</b>	<b>20</b>	<b>289</b>


**ANHANG 4.4.a UNTERNEHMENS ZUSAMMENSCHLÜSSE (Forts.)**  
 (Mio. DKK)

Fusionen und Übernahmen 2011	GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG		ERWERB VON	JÄHRLICHER	
	ERFASST AB	KAPITALANTEIL	UMSATZ		
<b>Unternehmen</b>					
Hansa-Milch, Deutschland	1. april	100%	2.700		
Allgäuland, Deutschland	1. november	100%	1.600		
Milko, Schweden	1. november	100%	1.200		
Sonstige	-	100%	130		
	HANSA-MILCH	ALLGÄULAND	MILKO	SONSTIGE	GESAMT
Immaterielles Anlagevermögen (ohne Firmenwert)	130	4	20	47	201
Sachanlagen	415	137	138	39	729
Sonstige Vermögenswerte	325	380	230	63	998
Rückstellungen	-33	-80	-160	-1	-274
Verbindlichkeiten	-444	-383	-211	-40	-1.078
<b>Summe der erworbenen Nettovermögenswerte</b>	<b>393</b>	<b>58</b>	<b>17</b>	<b>108</b>	<b>576</b>
Firmenwert	-	-24	83	38	97
<b>Kaufpreis</b>	<b>393</b>	<b>34</b>	<b>100</b>	<b>146</b>	<b>673</b>
Kassenbestände und Guthaben im Unternehmen	-	-28	-	-	-28
Ausgegebenes Kapital	-330	-	-51	-	-381
Sonstige Vergütungen	-28	-34	-49	-4	-115
<b>Barvergütungen des Jahres</b>	<b>35</b>	<b>-28</b>	<b>-</b>	<b>142</b>	<b>149</b>

**Rechenschaftsbericht**
**Fusionen und Übernahmen 2012:**
**Milk-Link**

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

Bedingung für die Genehmigung dieser Fusionen durch die Wettbewerbsbehörden war der Verkauf des UHT-Geschäfts im Zusammenhang mit der Molkerei in Credenon. Dieser Teil des Unternehmens ist als zum Verkauf bestimmte Vermögenswerte klassifiziert.

**MUH**

Am 1. Oktober 2012 fusionierte Arla mit der deutschen Milch-Union Hocheifel (MUH) mit einer jährlichen Milchabnahmemenge von ca. 1,3 Mrd kg. Die MUH produziert in erster Linie

H-Milch für den deutschen Markt sowie für den Export. Arla gab bei der Fusion 277 Mio. DKK als Kapitalanlage sowie 14 Mio. DKK als nicht allokiertes kollektives Kapital an die MUH aus. Ferner übernahm Arla Verbindlichkeiten in Höhe von 32 Mio. DKK.

**Fusionen und Übernahmen 2011:**
**Hansa-Milch (Fusion)**

Am 1. April 2011 fusionierte Arla mit der norddeutschen Molkereigenossenschaft Hansa-Milch mit einer jährlichen Milchabnahmemenge von ca. 500 Mio. kg. Hansa-Milch produziert Frischmilchprodukte, die als Eigen- und Fremddmarken vertrieben werden. Arla übernahm den Molkereibereich von Hansa-Milch gegen eine Zahlung von 35 Mio. DKK. Ferner gab Arla 116 Mio. DKK als Kapitalanlage sowie 214 Mio. DKK als nicht allokiertes kollektives Kapital an Hansa-Milch aus.

**Allgäuland (Übernahme)**

Am 1. November erwarb Arla die im süddeutschen Alpenvorland ansässige Allgäuland-Gruppe mit einer jährlichen Milchabnahmemenge von ca. 230 Mio. kg. Allgäuland produziert Spezialkäsesorten. Der Gesamtkaufpreis betrug 34 Mio. DKK. Ausgehend von dem vorläufig ermittelten Zeitwert des identifizierbaren Nettovermögens beträgt der negative Firmenwert 24 Mio. DKK. Dieser Betrag wird 2011 erfolgswirksam als sonstige betriebliche Erträge erfasst.

**Milko (Fusion)**

Am 1. November fusionierte Arla mit Schwedens drittgrößter Molkereigenossenschaft Milko, die ihren Sitz im südlichen Nordschweden hat und eine Milchabnahmemenge von ca. 230 Mio. kg aufweist. Bedingung für die Genehmigung dieser Fusionen durch die Wettbewerbsbehörden war der Verkauf der Molkerei Gräddö sowie einiger Marken. Arla erwarb den Molkereibereich von Milko für einen Kaufpreis von 119 Mio. DKK. Außerdem brachte Arla 51 Mio. DKK als Kapitalanlage bei Milko ein. Ausgehend von dem ermittelten Zeitwert des identifizierbaren Nettovermögens beträgt der Firmenwert 83 Mio. DKK. Es wird erwartet, dass der angesetzte Firmenwert steuerlich absetzbar ist.

**Sonstige**

Sonstige Übernahmen betreffen die Boxholm Mejeri AB, die Molkerei Sundsvall und Faurholt & Thrane I/S. Der Firmenwert für diese Übernahmen beläuft sich auf 38 Mio. DKK.

**ANHANG 4.5. JOINT VENTURES UND ASSOZIIERTE UNTERNEHMEN**

**Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden**

**Vermögenswerte Anteile an Joint Ventures und assoziierten Unternehmen**

Kapitalanteile an Joint Ventures werden in der Bilanz nach der Equity-Methode mit ihrem Anteil an den Nettovermögenswerten der Unternehmen gemäß den Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden des Konzerns bewertet. Der Firmenwert von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen wird unter "Anteile an Joint Ventures" bzw. "Anteile an assoziierten Unternehmen" erfasst. Joint Ventures und assoziierte Unternehmen mit negativen Nettovermögenswerten werden mit 0 (null) angesetzt. Forderungen gegenüber solchen Unternehmen werden entsprechend dem Konzernanteil an dem negativen Nettovermögenswert wertgemindert, wenn der geschuldete Betrag als uneinbringlich erscheint. Sollte der negative Nettovermögenswert die Forderungen

übersteigen, wird der Restbetrag unter den Rückstellungen aufgeführt, falls der Konzern rechtlich oder real verpflichtet ist, die negative Bilanz des Joint Ventures auszugleichen. Der proportionale Anteil der Ergebnisse nach Steuern der Joint Ventures und assoziierte Unternehmen wird im Gewinn- und Verlustrechnung des Konzerns aufgeführt.

**Umrechnung von Investitionen in Joint Ventures und assoziierten Unternehmen in Fremdwährung**

Bei der Erfassung von assoziierten Unternehmen oder Joint Ventures mit einer anderen funktionalen Währung als DKK in der Konzernbilanz wird der Anteil am Jahresergebnis nach dem Durchschnittskurs für die einzelnen Monate umgerechnet, sofern dies nicht ein wesentlich anderes Bild als der Wechselkurs am Transaktionstag ergibt, und der Anteil am Eigenkapital einschließlich Firmenwert wird nach dem Wechselkurs am Bilanzstichtag umgerechnet.

Differenzen, die durch Umrechnung des Anteils am Eigenkapital ausländischer Unternehmen bei Jahresbeginn zum Wechselkurs am Bilanzstichtag sowie durch Umrechnung des Anteils am Jahresergebnis von Durchschnittskursen zum Wechselkurs am Bilanzstichtag entstehen, werden unter dem sonstigen Ergebnis in einer besonderen Rücklage für Wechselkursanpassungen unter Eigenkapital aufgeführt. Bei der teilweisen Veräußerung von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures wird der verhältnismäßige Anteil an der kumulierten Rücklage für Wechselkursanpassungen, die unter dem sonstigen Ergebnis aufgeführt ist, zum Jahresergebnis zusammen mit Gewinnen und Verlusten bei der Veräußerung übertragen. Rückzahlungen von internen Forderungen, die als Teil der Nettoinvestition betrachtet werden, werden nicht an sich als teilweise Veräußerung der Tochtergesellschaft betrachtet.

**ANHANG 4.5.a JOINT VENTURES**  
(Mio.DKK)

**2012**

	ARNOCO GMBH, DEUTSCHLAND	ARLA FOODS INGREDIENTS SA, ARGENTINA	ARLA FOODS UK FARMERS, GROSS- BRITANNIEN	BIOLAC GMBH, DEUTSCHLAND	DAN VIGOR LTDA., BRASILIEN	SONSTIGE	KAPITAL- ANTEILE AN JOINT VEN- TURES 2012
Umsatz	-	449	-	555	242	0	1.246
Ergebnis nach Steuern	-1	40	-	75	23	0	137
Summe Vermögenswerte	97	559	270	315	131	0	1.372
Summe Verbindlichkeiten	-	310	-	66	30	0	406
<i>Kapitalanteil</i>							
Konzernanteil	50%	50%	50%	50%	50%	40-50%	
Ergebnis nach Steuern	1	20	0	37	16	-45	29
<b>Summe Bilanzierter Wert</b>	<b>45</b>	<b>121</b>	<b>88</b>	<b>125</b>	<b>65</b>	<b>0</b>	<b>444</b>

**2011**

	ARLA FOODS INGREDIENTS SA, ARGENTINA	ARLA FOODS UK FARMERS, GROSS- BRITANNIEN	BIOLAC GMBH, DEUTSCHLAND	DAN VIGOR LTDA., BRASILIEN	SONSTIGE	KAPITAL- ANTEILE AN JOINT VEN- TURES 2011
Umsatz	398	-	438	238	0	1.074
Ergebnis nach Steuern	25	-	41	35	0	101
Summe Vermögenswerte	458	263	252	194	0	1.167
Summe Verbindlichkeiten	244	-	49	49	0	342
<i>Kapitalanteil</i>						
Konzernanteil	50%	50%	50%	50%	40-50%	
Ergebnis nach Steuern	13	-	20	12	-28	17
<b>Summe Bilanzierter Wert</b>	<b>103</b>	<b>86</b>	<b>102</b>	<b>56</b>	<b>74</b>	<b>421</b>


**ANHANG 4.5.b ASSOZIIERTE UNTERNEHMEN**  
 (Mio.DKK)

	COFCO DAIRY HOLDING LIMITED, CHINA	SVENSK MJÖLK, SCHWEDEN	SONSTIGE	KAPITAL- ANTEILE AN ASSOZIIERTEN UNTERNEHMEN 2012
<b>2012</b>				
Umsatz	0	147	75	222
Ergebnis nach Steuern	661	3	3	667
Summe Vermögenswerte	4.468	236	996	5.700
Summe Verbindlichkeiten	0	50	743	793
<i>Kapitalanteil</i>				
Konzernanteil	5,9%	51%	30-50%	
Ergebnis nach Steuern	39	5	0	44
<b>Summe Bilanzierter Wert</b>	<b>1.732</b>	<b>90</b>	<b>84</b>	<b>1.906</b>

	SVENSK MJÖLK, SCHWEDEN	AGRI NORCOLD, DÄNEMARK	SONSTIGE	KAPITAL- ANTEILE AN ASSOZIIERTEN UNTERNEHMEN 2011
<b>2011</b>				
Umsatz	152	0	75	227
Ergebnis nach Steuern	3	17	3	23
Summe Vermögenswerte	247	452	996	1.695
Summe Verbindlichkeiten	52	356	743	1.151
<i>Kapitalanteil</i>				
Konzernanteil	53%	50%	30-50%	
Ergebnis nach Steuern	2	7	6	15
<b>Summe Bilanzierter Wert</b>	<b>84</b>	<b>48</b>	<b>132</b>	<b>264</b>

**Rechenschaftsbericht**
**Kapitalanteile an Joint Ventures und  
assoziierten Unternehmen**

2012 veräußerte Arla ihre Beteiligung (50 %) an Mengniu Arla Dairy Products Co. Ltd. Die Gesellschaft wurde früher als ein Joint Venture erfasst. In Verbindung mit der Veräußerung wurde ein Gewinn in Höhe von Mio.DKK 58 unter sonstigen betrieblichen Erträgen erfasst.

2012 investierte Arla 1.751 Mio. DKK in einen Kapitalanteil an COFCO Dairy Holding Limited, wodurch Arla indirekt Miteigentümer des größten chinesischen Molkereiunternehmens, China Mengniu Dairy Company Limited (registriert auf Stock Exchange of Hong Kong

Limited), wird. Durch den Erwerb und mittels einer Vereinbarung mit der staatseigenen chinesischen Unternehmen COFCO erlang Arla erheblichen Einfluss in Mengniu. Die Investition ist als ein assoziiertes Unternehmen erfasst. Die Erfassung der übernommenen Nettovermögenswerte zum Übertragungsdatum erfolgte zum beizulegenden Zeitwert.

Mengniu veröffentlicht ihren Geschäftsbericht im März 2013. Der Gewinnanteil und Anteil am Eigenkapital sind auf Grundlage der letzten veröffentlichten Finanzinformationen aus der Gesellschaft, sonstiger veröffentlichten Information über die finanzielle Entwicklung der Gesellschaft sowie des Effekts der neubewerteten Nettovermögenswerte berechnet worden.

**ANHANG 4.6. ZUM VERKAUF BESTIMMTE VERMÖGENSWERTE**

**Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden**

Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte umfassen langfristige Vermögenswerte und Veräußerungsgruppen, die veräußert werden sollen. Veräußerungsgruppen sind Gruppen von Vermögenswerten, die insgesamt durch Verkauf o. Ä. in einer einzelnen Transaktion veräußert werden sollen. Verbindlichkeiten in Bezug auf zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte sind Verbindlichkeiten, die direkt mit diesen Vermögenswerten verbunden sind, welche bei der Transaktion übertragen werden sollen. Vermögenswerte werden als "zur Veräußerung gehalten" klassifiziert, wenn deren Buchwert

voraussichtlich durch einen Verkauf innerhalb von 12 Monaten im Rahmen eines formellen Plans anstelle einer weiteren Verwendung erzielt wird. Vermögenswerte oder Veräußerungsgruppen, die zur Veräußerung gehalten werden, werden mit dem niedrigsten Wert des Buchwertes zum Zeitpunkt der Klassifizierung als "zur Veräußerung gehalten" oder zum beizulegenden Zeitwert abzüglich der Veräußerungskosten verbucht. Ab dem Zeitpunkt, zu dem sie als "zur Veräußerung gehalten" klassifiziert werden, werden Vermögenswerte nicht abgeschrieben oder fortgeführt. Wertberichtigungen, die bei der ersten Klassifizierung als "zur Veräußerung

gehalten" auftreten, und Gewinne oder Verluste bei der darauffolgenden Erfassung zum niedrigsten Wert aus dem Buchwert und dem beizulegenden Zeitwert abzüglich der Veräußerungskosten werden in der Gewinn- und Verlustrechnung unter den entsprechenden Posten erfasst. Gewinne und Verluste werden in den Anhängen angegeben. Vermögenswerte und die damit verbundenen Verbindlichkeiten werden in der Bilanz in separaten Zeilen aufgeteilt und die Hauptposten in den Anhängen im Einzelnen dargestellt. Vergleichszahlen in der Bilanz werden nicht angepasst.

**ANHANG 4.6.a AKTIVA**

(Mio.DKK)

	<b>31.12.2012</b>	<b>31.12.2011</b>
Immaterielles Anlagevermögen	-	20
Materielles Anlagevermögen	262	25
Kurzfristige Vermögenswerte	94	-
<b>Buchwert der Vermögenswerte</b>	<b>356</b>	<b>45</b>

**ANHANG 4.6.b VERBINDLICHKEITEN**

(Mio.DKK)

Kurzfristige Verbindlichkeiten	49	-
<b>Buchwert der Verbindlichkeiten</b>	<b>49</b>	<b>-</b>

**Rechenschaftsbericht**

Zur Veräußerung vorgesehene langfristige Vermögenswerte betreffen hauptsächlich das dazugehörige UHT-Geschäft in Verbindung mit der Molkerei in Crediton in Großbritannien. In Verbindung mit der Verschmelzung mit Milk Link haben die Wettbewerbsbehörden gefordert, dass dieser Teil des Geschäfts verkauft wird. Außerdem betreffen zur Veräußerung vorgesehene langfristigen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten Grundstücke und Bauten, die voraussichtlich innerhalb der kommenden 12 Monate verkauft werden.

**ANHANG 4.7. RÜCKSTELLUNGEN****Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden****Rückstellungen**

Hierzu gehören Rückstellungen für Versicherungen sowie Aufwendungen im Zuge von Restrukturierungen und drohende Verluste usw. Rückstellungen werden erfasst, wenn der Konzern aufgrund von zurückliegenden Ereignissen rechtlich oder tatsächlich eine Verpflichtung hat und es wahrscheinlich ist, dass sich die Erfüllung der Verpflichtung wirtschaftlich belastend auswirkt. Rückstellungen werden auf der Grundlage einer bestmöglichen Schätzung der Kosten, die am Bilanzstichtag für die Abwicklung der Verbindlichkeiten anfallen würden, zum Nettorealisationswert oder zum beizulegenden Zeitwert bewertet. Bei der Bewertung von Rückstellungen wird eine Abzinsung der Kosten vorgenommen, die für die Abwicklung der Verpflichtung erforderlich sind, falls dies einen wesentlichen Effekt auf die Bewertung der Verpflichtung hat. Verwendet wird ein Abzinsungsfaktor vor Steuern, der das

allgemeine Zinsniveau und die mit der Verpflichtung verbundenen Risiken widerspiegelt. Die Verschiebung des Geschäftsjahres in Bezug auf die Abzinsung wird unter Finanzaufwendungen verbucht. Kosten für Restrukturierungen werden als Verpflichtungen erfasst, wenn spätestens am Bilanzstichtag ein detaillierter formaler Plan für die Restrukturierung den Personen, die vom Plan betroffen sind, vorgelegt worden ist. Bei der Übernahme von Unternehmen werden Rückstellungen für Restrukturierungen im übernommenen Unternehmen allein in der Berechnung des Firmenwertes erfasst, wenn zum Zeitpunkt der Übernahme eine Verpflichtung für das übernommene Unternehmen besteht. Eine Rückstellung für drohende Verluste aus Verträgen wird erfasst, wenn die erwarteten Vorteile für den Konzern aus dem Vertrag geringer sind als die unvermeidbaren Kosten in Bezug auf den Vertrag. Rückstellungen für Versicherungen werden vor dem Hintergrund des Risikos für künftige Zahlungen für bereits aufgetretene Schäden erfasst. Versicherungsrückstellungen

beziehen sich in erster Linie auf Rückstellungen für Arbeitsunfälle.

**Unsicherheiten und Schätzungen**

Die Rückstellungen beziehen sich insbesondere auf Unsicherheiten und Schätzungen bezüglich Restrukturierungen sowie Versicherungsrückstellungen. In Verbindung mit Restrukturierungen bewertet das Management die Restwerte für langfristige Vermögenswerte, die in dem Betrieb genutzt werden, der eine Restrukturierung durchläuft. Umfang und Betrag von belastenden Verträgen sowie Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitern und sonstige Verpflichtungen, die im Zusammenhang mit der Restrukturierung stehen, werden ebenfalls in die Schätzung einbezogen. Rückstellungen in Bezug auf Versicherungen werden nach versicherungsmathematischen Methoden ausgehend von früheren Erfahrungen, u. a. hinsichtlich der Anzahl der Schadensfälle und der damit verbundenen Kosten, bewertet.

**ANHANG 4.7.a RÜCKSTELLUNGEN**

(Mio. DKK)

**2012**

	RÜCKSTELLUNGEN FÜR VERSICHERUNGEN	RESTRUKTURIERUNGSRÜCKSTELLUNGEN	SONSTIGE RÜCKSTELLUNGEN
Rückstellungen 1. Januar	128	117	78
Wechselkursänderungen	-	3	1
Neue Rückstellungen des Jahres	33	59	33
Zurückgebuchte Rückstellungen	-13	-	-8
Inanspruchnahme von Rückstellungen im Jahresverlauf	-18	-98	-50
<b>Rückstellungen 31. Dezember</b>	<b>130</b>	<b>81</b>	<b>54</b>
Kurzfristige Rückstellungen	53	81	54
Langfristige Rückstellungen	77	-	-
<b>Summe der Rückstellungen</b>	<b>130</b>	<b>81</b>	<b>54</b>

**2011**

Rückstellungen 1. Januar	117	3	84
Wechselkursänderungen	-	1	1
Zugänge durch Fusionen und Übernahmen	-	-	29
Neue Rückstellungen im Jahresverlauf	48	117	33
Inanspruchnahme von Rückstellungen im Jahresverlauf	-37	-4	-69
<b>Rückstellungen 31. Dezember</b>	<b>128</b>	<b>117</b>	<b>78</b>
Kurzfristige Rückstellungen	56	117	78
Langfristige Rückstellungen	72	-	-
<b>Summe der Rückstellungen</b>	<b>128</b>	<b>117</b>	<b>78</b>

**Rechenschaftsbericht**

Die sonstigen Rückstellungen belaufen sich per 31. Dezember 2012 auf 265 Mio. DKK und sind damit im Vergleich zum Vorjahr gesunken. Sonstige Rückstellungen betreffen vor allem versicherungstechnische Rückstellungen (eingetroffene, aber nicht gemeldete Schadensfälle) und Restrukturierungsrückstellungen.

Die Versicherungsrückstellungen betreffen hauptsächlich Arbeitsunfälle in Dänemark. Für diese wurden 2012 18 Mio. DKK (2011: 31 Mio.

DKK) ausbezahlt. Im Berichtszeitraum wurden neue Rückstellungen für Arbeitsunfälle in Höhe von 33 Mio. DKK gebildet.

Die Restrukturierungsrückstellungen betreffen den Bereich Schnitt- und Hartkäse und die damit verbundene Schließung der Anlagen in Falkenberg, Schweden und in Klovborg und Hjørring in Dänemark. Darüber hinaus gibt es Restrukturierungsrückstellungen im Zuge der Fusion mit Milko in Schweden und der Übernahme von Allgäuland in Deutschland 2011.

Zudem wurden einige neue Rückstellungen für Abfindungen im Zusammenhang mit Effizienzprogrammen vorgenommen. Die Restrukturierungsrückstellungen reduzieren sich im Laufe des Jahres mit der Auszahlung der Abfindungen usw.

Zu den sonstigen Rückstellungen gehören u. a. auch Beträge für Drohverluste.

Es wird damit gerechnet, dass alle Rückstellungen außer der für Arbeitsunfälle innerhalb eines Jahres in Anspruch genommen werden.

## ANHANG 5. FINANZIELLE VERHÄLTNISSE

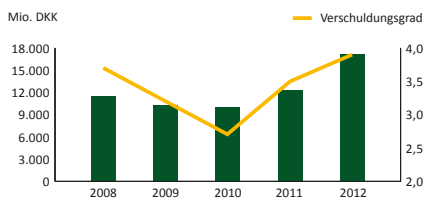
In diesem Anhang wird die Kapitalstruktur des Konzerns dargestellt – die Finanzierung und Liquidität sowie das damit verbundene Finanzergebnis. Die Investitionen von Arla werden zum Teil durch Eigenkapital und zum Teil durch Fremdkapital finanziert. Das Verhältnis zwischen diesen beiden Kapitalformen zeigt sich in der Eigenkapitalquote.

Die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten des Konzerns bestehen aus kurz- und langfristigen Verbindlichkeiten gegenüber Banken und Kreditinstituten abzüglich verzinslicher Vermögenswerte, z. B. Obligationen. Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten einschl. Pensionen sind in die Berechnung der Kennzahl für den Verschuldungsgrad aufgenommen, die die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten den Erträgen (EBITDA) gegenüberstellt und das Vermögen des Konzerns anzeigt, seine Verbindlichkeiten zu bedienen. Das langfristige Ziel von Arla für den Verschuldungsgrad beträgt 2,8–3,4. Arla Foods strebt eine kontinuierlich hohe Kreditwürdigkeit auf Investment-Grade-Niveau an.

Arla strebt an, das Refinanzierungsrisiko durch Sicherung einer angemessenen Verteilung beim Tilgungsprofil bezüglich der Verbindlichkeiten des Konzerns zu verringern. Die Mindestanforderungen sind in den Finanzrichtlinien des Konzerns geregelt. Darüber hinaus werden Risiken bei Zinsen und Devisen mit Hilfe von Finanzinstrumenten gesteuert.

In den vergangenen 5 Jahren haben sich die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten einschl. Pensionsverpflichtungen und die Kennziffer Verschuldungsgrad wie folgt entwickelt:

### VERZINSLICHE NETTOVERBINDLICHKEITEN



### ANHANG 5.1. FINANZPOSTEN

#### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

##### Finanzerträge und Finanzaufwendungen

Die im Geschäftsjahr anfallenden Zinserträge und -aufwendungen, Kapitalgewinne und -verluste u. a. werden mit den die Periode betreffenden Beträgen ergebniswirksam erfasst. Unter das Finanzergebnis fallen ferner realisierte und nicht

realisierte Kursänderungen von Wertpapieren und Fremdwährung, die Amortisation von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten sowie der Zinsanteil der Finanzleasingraten. Außerdem werden hier realisierte und nicht realisierte Gewinne und Verluste aus derivativen Finanzinstrumenten, die nicht als Sicherungsgeschäfte eingestuft sind, erfasst. Kreditaufwendungen aus

allgemeiner Kreditaufnahme oder Krediten, die direkt der Anschaffung, Aufführung oder Entwicklung von qualifizierten Vermögenswerten dienen, werden den Anschaffungskosten für solche Vermögenswerte zugeordnet, wenn die Anschaffung, Aufführung oder Entwicklung des Vermögenswertes nach dem Übergang zu den IFRS angefangen hat.

#### ANHANG 5.1.a FINANZERTRÄGE

(Mio. DKK)

	2012	2011
Finanzerträge auf Finanzanlagen, erfasst zu fortgeführten Anschaffungskosten	10	7
Zinsen aus Wertpapieren	48	72
Wechselkursgewinne (netto)	0	61
Kursanpassungen u. a.	43	3
<b>Summe</b>	<b>101</b>	<b>143</b>

#### ANHANG 5.1.b FINANZAUFWENDUNGEN

(Mio. DKK)

Finanzaufwendungen auf Finanzanlagen, erfasst zu fortgeführten Anschaffungskosten	-440	-410
Wechselkursverluste (netto)	-131	0
Kursanpassungen, Gebühren u. a.	-12	-11
Zinsen, Pensionsverpflichtungen	-47	-32
In den Anschaffungskosten für Vermögenswerte erfasste Kreditaufwendungen	11	5
<b>Summe</b>	<b>-619</b>	<b>-448</b>

#### Rechenschaftsbericht

Finanzposten betragen 2012 518 Mio. DKK gegenüber 305 Mio. DKK im Vorjahr. Der Anstieg ist hauptsächlich auf Wechselkursanpassungen

und ansteigende Zinsaufwendungen zurückzuführen. Infolge erhöhter Verschuldung ist die Finanzierungskosten des Konzerns im Vorjahresvergleich gestiegen. Ein niedrigeres durch-

schnittliches Zinsniveau hat jedoch den Anstieg reduziert. Der durchschnittliche Zinssatz ausschl. Pensionen beträgt 2,9 % im Vergleich zu 3,1 % 2011.



**ANHANG 5.2 VERZINSLICHE NETTOVERBINDLICHKEITEN**
**Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden**
**Finanzinstrumente**

Arla erfasst Finanzinstrumente am Handelstag.

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

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

**Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte**

Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte werden bei der erstmaligen Berücksichtigung zum beizulegenden Zeitwert zzgl. Transaktionskosten bewertet. Danach werden die finanziellen

Vermögenswerte zum beizulegenden Zeitwert mit Wertberichtigung im sonstigen Ergebnis bewertet. Zinserträge, Dividenden, Abschreibungen und Wechselkursanpassungen bei Kreditinstrumenten werden laufend in der Gewinn- und Verlustrechnung unter Finanzposten erfasst.

Bei der Veräußerung von finanziellen Vermögenswerten, die als zur Veräußerung verfügbar eingestuft sind, wird der realisierte Gewinn oder Verlust unter Finanzposten erfasst. Finanzielle Vermögenswerte, die als zur Veräußerung verfügbar klassifiziert sind, bestehen aus Hypothekendarlehen, die zum Teil den aufgenommenen Hypotheken entsprechen.

**Zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte, ergebniswirksam erfasst**

Wertpapiere, die zum beizulegenden Zeitwert eingestuft sind und ergebniswirksam erfasst werden, bestehen in erster Linie aus börsennotierten Wertpapieren, die in Übereinstimmung mit der Anlagepolitik des Konzerns laufend überwacht, bewertet und zum beizulegenden Zeitwert erfasst werden. Änderungen beim beizulegenden Zeitwert werden in der Gewinn- und Verlustrechnung unter den Finanzposten erfasst.

**Verbindlichkeiten**

Verbindlichkeiten gegenüber Hypothekendarlehen und Kreditinstituten u. a. sowie ausgegebene Unternehmensanleihen werden bei der erstmaligen Berücksichtigung zum beizulegenden Zeitwert am Handelstag unter Abzug angefallener Transaktionskosten bewertet. Danach werden diese 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 aus Finanzleasingverträgen, zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet, erfasst. Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet.

**Liquide Mittel**

Liquide Mittel umfassen Barmittel und Einlagen zur freien Disposition.

**ANHANG 5.2.a VERZINSLICHE NETTOVERBINDLICHKEITEN**

(Mio. DKK)

	31.12.2012	31.12.2011
Wertpapiere und liquide Mittel	-5.093	-4.916
Andere verzinsliche Vermögenswerte	-146	-62
Kurzfristige Verbindlichkeiten	7.318	5.948
<b>Kurzfristige Nettoverbindlichkeiten</b>	<b>2.079</b>	<b>970</b>
Langfristige Verbindlichkeiten	11.937	9.050
<b>Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen</b>	<b>14.016</b>	<b>10.020</b>
Pensionsverpflichtungen	3.129	2.223
<b>Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten einschl. Pensionsverpflichtungen</b>	<b>17.145</b>	<b>12.243</b>

**ANHANG 5.2.b VERZINSLICHE NETTOVERBINDLICHKEITEN ABZGL. PENSIONSVERPFLICHTUNGEN, FÄLLIGKEIT**

(Mio. DKK)

31. Dezember 2012	Summe	0-1	1-2	2-3	3-5	5-7	7-10	10+
DKK	7.850	1.644	5	249	446	751	551	4.204
EUR	1.943	375	587	303	312	365	1	-
GBP	2.797	500	1.349	575	366	-	-	7
SEK	893	-423	9	-	1.307	-	-	-
Sonstige	533	217	314	-	-	-	-	2
<b>Summe</b>	<b>14.016</b>	<b>2.313</b>	<b>2.264</b>	<b>1.127</b>	<b>2.431</b>	<b>1.116</b>	<b>552</b>	<b>4.213</b>
<b>31. Dezember 2011</b>	<b>Summe</b>	<b>0-1</b>	<b>1-2</b>	<b>2-3</b>	<b>3-5</b>	<b>5-7</b>	<b>7-10</b>	<b>10+</b>
DKK	5.756	-227	87	87	232	299	1.465	3.813
EUR	887	-63	8	574	15	353	-	-
GBP	554	54	14	486	-	-	-	-
SEK	2.439	1.126	20	-	1.281	-	-	12
Sonstige	384	69	1	312	-	1	1	-
<b>Summe</b>	<b>10.020</b>	<b>959</b>	<b>130</b>	<b>1.459</b>	<b>1.528</b>	<b>653</b>	<b>1.466</b>	<b>3.825</b>

**Rechenschaftsbericht**

Die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten des Konzerns einschl. Altersvorsorge sind von 12.243 Mio. DKK zum 31. Dezember 2011 auf 17.145 Mio. DKK zum 31. Dezember 2012 gestiegen.

Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ausschl. Pensionen sind um 3.996 Mio. DKK auf 14.016 Mio. DKK zum 31. Dezember 2012 gestiegen. Dies ist hauptsächlich auf Investitionen in China (1,8 Mrd. DKK), durchgeführte Fusionen mit MUH (0,8 Mrd. DKK) und Milk Link (1,4 Mrd. DKK) sowie auf

ein generell hohes Investitionsniveau (3,1 Mrd. DKK) zurückzuführen. Im Gegenzug haben die Anstrengungen zur Verringerung der Liquiditätsbindung im Umlaufvermögen 1,2 Mrd. DKK freigesetzt. Die Abschreibungen des Jahres betragen 1,7 Mrd. DKK.

Ferner sind die Pensionsverpflichtungen um 906 Mio. DKK gestiegen, welches hauptsächlich auf die Fusion mit Milk Link (0,4 Mrd. DKK), niedrigere Abzinsungssätze u. a. (0,8 Mrd. DKK) zurückzuführen ist, welche Rentenversicherungsbeiträgen

(-0,3 Mrd. DKK) gegenübersteht. Infolge davon ist der Verschuldungsgrad des Konzerns gestiegen und beträgt zum 31. Dezember 2012 3,9 (zum 31. Dezember 2011 3,5). Dies liegt oberhalb der langfristigen Zielsetzung von 2,8–3,4 und es werden konzentrierte Anstrengungen unternommen, um den gesetzten Rahmen zu erreichen.

Die Eigenkapitalquote beträgt 25,1 % zum 31. Dezember 2012 im Vergleich zu 27,1 % zum 31. Dezember 2011.

**ANHANG 5.3. FINANZIELLE RISIKEN**

**Finanzrisikomanagement**

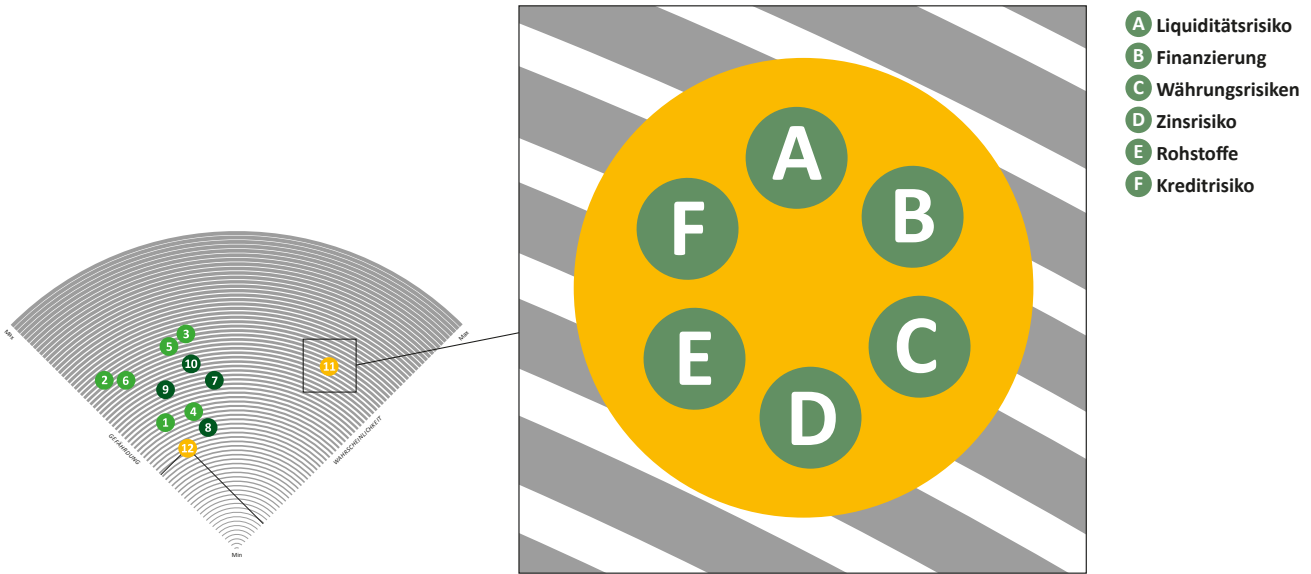
Finanzielle Risiken sind ein fester Bestandteil der operativen Tätigkeit von Arla. Die Erträge von Arla werden daher durch die Entwicklung der Wechselkurse, Zinssätze und bestimmte Arten von Rohstoffen beeinflusst. Die globalen Finanzmärkte sind schwankend und daher ist es für Arla von ausschlaggebender Bedeutung, über einen gut etablierten Ansatz beim Finanzrisikomanagement zu verfügen, um kurzfristige Marktschwankungen einzuschränken und

gleichzeitig den bestmöglichen Milchpreis zu erzielen.

Die umfassende Strategie und das System von Arla beim Finanzrisikomanagement bauen auf einem genauen Verständnis der Interaktion zwischen der operativen Tätigkeit von Arla und den finanziellen Risiken auf. Der allgemeine Rahmen für den Umgang mit finanziellen Risiken (die Finanzstrategie) wird durch den Vorstand festgelegt und von der Abteilung Konzernfinanzen umgesetzt. Die Finanzstrategie nennt

Risikogrenzen für alle Typen von finanziellen Risiken, die zugelassenen Finanzinstrumente und Geschäftspartner. Die Schwankung bei den Milchpreisen sind nicht Teil des Finanzrisikomanagements, sondern ein fester Bestandteil des Geschäftsmodells von Arla. Der Vorstand erhält von der Abteilung Konzernfinanzen, die sich ständig mit den finanziellen Risiken beschäftigt, monatlich einen Bericht über die finanziellen Risiken, denen Arla ausgesetzt ist. Die folgende Risikokarte illustriert die wichtigsten finanziellen Risiken, denen Arla ausgesetzt ist:

**Die finanziellen Risiken im Überblick**





**ANHANG 5.3.a LIQUIDITÄTSRISIKO**

**Verbundene**

**Geschäftsaktivitäten**

Liquidität ist ausschlaggebend für Arla, um seine finanziellen Verpflichtungen zu begleichen, wenn diese fällig werden.

**Auswirkungen der Risiken**

Eine unzureichende Liquidität würde Arla daran hindern, seinen finanziellen Verpflichtungen pünktlich nachzukommen. Dies können Verstöße gegen Kreditvereinbarungen verursachen, die Fähigkeit zur Auszahlung der Milchzahlungen an die Mitglieder verringern und im Extremfall die Möglichkeit von Arla zur Fortführung seiner Konzentätigkeit beeinträchtigen.

**Risikobegrenzung**

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

**Leistungsindikator (KPI)**

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

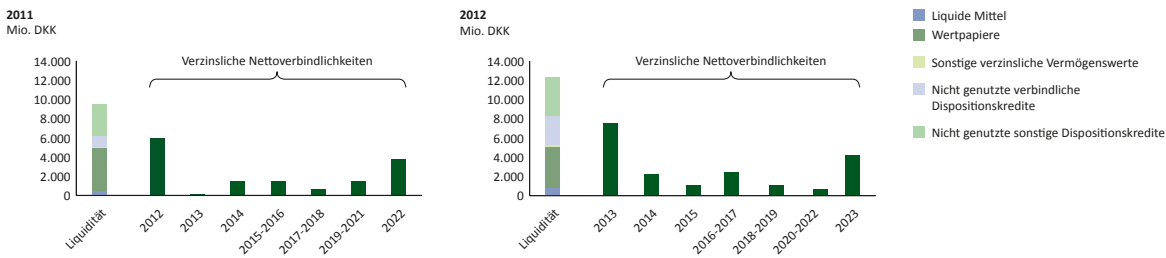
**Richtlinien und Systeme**

Die Finanzstrategie legt die Schwelle für die minimale durchschnittliche Fälligkeit von Verbindlichkeiten sowie die Beschränkungen bei Verbindlichkeiten mit Fälligkeit innerhalb der kommenden 12 und 24 Monate fest. Mehr als 90 Prozent der Zahlungsströme des Konzerns werden durch die zentralisierte Kassenführung gehandhabt.

**Fortschritte 2012**

In Verbindung mit den Fusionen und Übernahmen hat Arla eine beträchtliche Menge an Kreditfazilitäten mit Fälligkeiten von bis zu 5 Jahren erhalten. Die Kreditfazilitäten und freien Barmittel lagen 2012 auf einem komfortablen Niveau.

**VERZINSLICHE NETTOVERBINDLICHKEITEN (OHNE PENSIONEN) UND LIQUIDITÄT**



**Liquiditätsreserve**

(Mio.DKK)

	<b>31.12.2012</b>	<b>31.12.2011</b>
Liquide Mittel	734	504
Wertpapiere (freie)	123	138
Nicht genutzte verbindliche Dispositionskredite	2.777	1.177
Nicht genutzte sonstige Dispositionskredite	3.939	3.359
<b>Summe</b>	<b>7.573</b>	<b>5.178</b>

**Rechenschaftsbericht**

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

Die Handhabung des täglichen Liquiditätsflusses, der mehr als 90 % der Nettoerträge des Konzerns ausmacht, wird von Arla Foods Finance A/S über Cash-Pool-Verträge mit den Banken des Konzerns ausgeführt. Dies stellt ein anpassbares, effizientes Betriebsmodell sicher.

Bei Arla finanzieren die Unternehmen mit überschüssiger Liquidität die Unternehmen mit Liquiditätsdefiziten. Damit erzielt der Konzern eine kosteneffiziente Ausnutzung der Kreditlinien.

Die Krediteinrichtungen umfassen günstige Bedingungen in Bezug auf das Eigenkapital/ Gesamtvermögen und Mindesteigenkapital sowie nichtfinanzielle Verträge (Non-Financial Covenants). Weder im Jahr 2012 noch im Jahr 2011 verstieß Arla gegen die Zahlungsverpflichtungen von Kreditverträgen. Weitere Informationen über die verzinslichen Nettoverpflichtungen sind in Anhang 5.2 zu finden.

Die flüssigen Mittel des Konzerns sind von 5.178 Mio. DKK zum 31. Dezember 2011 auf 7.573 Mio. DKK zum 31. Dezember 2012 gestiegen. Der Anstieg erfolgte hauptsächlich in Verbindung mit Investitionen in China und den Fusionen mit MUH und Milk Link, wo der Konzern zugesagte Kreditfazilitäten mit einer Laufzeit von 1, 3 und 5 Jahren aufgenommen hat. Es wird 2013 eine Reduktion der flüssigen Mittel vorausgesehen, um die Höhe der Kreditfazilitäten auf ein weiterhin komfortables Niveau anzupassen, aber auch im Hinblick auf die verschärften Kapitalanforderungen der Banken bei ungenutzten Kreditfazilitäten und die daraus folgenden höheren Kosten für das Unternehmen.

## ANHANG 5.3.b FINANZIERUNG

**Verbundene****Geschäftsaktivitäten**

Die Finanzierung ist ausschlaggebend dafür, dass Arla seine Strategie und Unternehmensziele ausführen und umsetzen kann.

**Auswirkungen der Risiken**

Eine unzureichende Finanzierung würde Arla daran hindern, seine strategischen Ziele zu erreichen.

**Risikobegrenzung**

Arla strebt eine diversifizierte Finanzierungsplattform an, die aus bilateralen Bankfinanzierungen, Hypothekendarlehen, Anleihen am internationalen Kapitalmarkt und Commercial Papers u. a. besteht. Die Finanzierung von Fusionen, Übernahmen und großen Investitionen wird separat festgesetzt. Die Finanzierungsstrategie wird durch das langfristige Engagement der Mitglieder bei Investitionen im Unternehmen getragen.

**Leistungsindikator**

Durchschnittliche Fälligkeit der verzinslichen Verbindlichkeiten. Diversifizierte Finanzierungsplattform bei Gegenparteien und Märkten. Wahrnehmung von Arla durch Gegenparteien und Anleger als Anlage mit Investment-Grade-Bonität.

**Richtlinien und Systeme**

Die Finanzstrategie legt die Schwelle für die minimale durchschnittliche Fälligkeit für Bruttoverbindlichkeiten sowie eine vom Vorstand genehmigte Finanzierungsstrategie fest. Ziel von Arla ist es, eine Kreditqualität auf einem Investment-Grade-Level aufrechtzuerhalten.

**Fortschritte 2012**

Im Jahresverlauf 2012 hat Arla seine Finanzierungsplattform durch Ausweitung der Kernbankengruppe um neue internationale Banken gestärkt, die Arla mit den erforderlichen Kreditlinien versorgen.

**Finanzielle Verbindlichkeiten brutto**

(Mio.DKK)

	Buchwert	Nicht diskontierte vertragliche Zahlungsströme				
		SUMME	0-1 JAHR	1-5 JAHRE	5-10 JAHRE	>10 JAHRE
<b>31.12.2012</b>						
Schuldverschreibungen	1.309	1.575	68	1.507	0	0
Hypothekenbanken	5.999	6.773	125	765	2.287	3.596
Kreditinstitute	11.869	12.403	7.318	5.036	49	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen u. a.	6.881	6.881	6.881	0	0	0
Derivative Instrumente	864	1.282	215	570	266	231
Kreditzusagen	0	41	41	0	0	0
<b>Summe</b>	<b>26.922</b>	<b>28.955</b>	<b>14.648</b>	<b>7.878</b>	<b>2.602</b>	<b>3.827</b>
<b>31.12.2011</b>						
Schuldverschreibungen	1.251	1.610	74	1.536	0	0
Hypothekenbanken	6.088	7.121	108	709	2.065	4.239
Kreditinstitute	7.658	7.967	5.970	1.880	75	42
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen u. a.	4.927	4.927	4.927	0	0	0
Derivative Instrumente	920	1.131	401	316	243	171
Kreditzusagen	0	0	0	0	0	0
<b>Summe</b>	<b>20.844</b>	<b>22.756</b>	<b>11.480</b>	<b>4.441</b>	<b>2.383</b>	<b>4.452</b>

**Voraussetzungen**

Die vertraglichen Zahlungsströme basieren auf den folgenden Annahmen:

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

**Rechenschaftsbericht**

Arla wendet eine diversifizierte Finanzierungsstrategie an, um das Liquiditäts- und Refinanzierungsrisiko zu begrenzen und um durch eine ausgewogene Finanzierung ein attraktiv niedriges Niveau bei den Finanzierungskosten zu erzielen.

Während 2012 und 2011 hat Arla die folgenden Finanzierungsformen gewählt:

- **Bankkredite:** Arla verwendet Bankkredite als Teil des täglichen Liquiditätsmanagements. In Verbindung mit den Fusionen und Übernahmen hat Arla neue Kreditzusagen erhalten und die Mehrzahl der vorhandenen Kredite in den übernommenen Unternehmen abgeschlossen.
- **Hypothekendarlehen:** Arla beschafft eine langfristige Finanzierung durch Abschluss von Hypothekendarlehen im Rahmen des dänischen Hypothekengesetzes mit vorgeschriebenen Sicherheiten durch Grundstücke und Gebäude.
- **Schuldverschreibungen:** Arla hat 2011 eine Ausgabe begeben. Die Ausgabe war in eine fünfjährige Anleihe über 1.150 Millionen SEK

mit einer festen Verzinsung von 5 % und einer Anleihe über 350 Millionen SEK mit variablem Zins (3-Monats-Stibor plus 1,8 %) aufgeteilt.

- **Commercial Papers:** Arla beschafft sich eine kurzfristige Finanzierung über ein Commercial-Paper-Programm in Schweden in SEK und EUR. Derzeit werden die Papiere in SEK ausgegeben. Die durchschnittliche Inanspruchnahme lag 2012 in der Größenordnung von 0,9 Mrd. SEK.
- **Repo-Geschäfte:** Arla beschafft sich eine kurzfristige Finanzierung durch Abschluss von Verkaufs- und Rückkaufgeschäften mit seiner Anlagen in eingetragenen dänischen Hypothekenanleihen. Die Repo-Geschäfte sind in Anhang 5.7 näher beschrieben.

2012 hat Arla bilaterale verbindliche Kredite in Höhe von insgesamt 5,2 Mrd. DKK mit einer Laufzeit von 1, 3 bzw. 5 Jahren mit sieben der Banken des Konzerns für die Finanzierung der Aktivitäten in China und die Fusionen mit MUH und Milk Link sowie laufende Anlagen geschlossen.

Der höhere Nennwert der verzinslichen Verbindlichkeiten ist in erster Linie auf Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen u. a., die infolge der Fusionen mit MUH und Milk Link um 2,0 Mrd. DKK gestiegen sind, und Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten mit einem Anstieg von 4,2 Mrd. DKK zurückzuführen.

Die Reduzierung der nicht diskontierten vertraglichen Geldströme für Verbindlichkeiten gegenüber Hypothekenbanken ist insbesondere auf einen Rückgang der Zinsen für die Berechnung von Geldströmen um rund 0,75 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr zurückzuführen. Dieselbe Änderung gilt für die umgekehrte Bewegung bei den derivativen Finanzinstrumenten, die von 1,1 Mrd. DKK auf 1,9 Mrd. DKK angestiegen sind.

**ANHANG 5.3.c WECHSELKURSRISIKEN****Verbundene Geschäftsaktivitäten**

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

**Risikoauswirkung auf die Erträge**

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

**Risikobegrenzung**

Die Auswirkungen der Wechselkurse werden ständig von der Abteilung Konzernfinanzen überwacht. Die einzelnen Auswirkungen der Wechselkurse werden in Übereinstimmung mit der Finanzstrategie abgesichert.

**Risikoauswirkung auf die Bilanz**

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

**Risikobegrenzung**

Die Mehrheit der lokalen Finanzierungen wird in lokalen Währungen abgewickelt. Anlagen in Tochtergesellschaften werden in der Regel nicht abgesichert.

**Leistungsindikator**

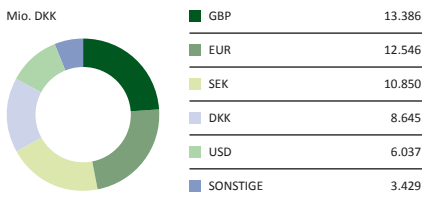
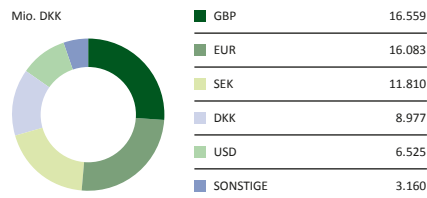
Realisierte Gewinne und Verluste in Fremdwährungen und Berechenbarkeit bei der kurzfristigen Performance.

**Richtlinien und Systeme**

Die Finanzstrategie und ein tiefes Verständnis des Geschäfts von Arla in Kombination mit tiefgreifenden Kenntnissen der Finanzmärkte.

**Fortschritte 2012**

Im Jahresverlauf 2012 hat Arla weiter die prognostizierten Verkäufe und Käufe in Fremdwährungen abgesichert, wobei immer die derzeitige Marktlage berücksichtigt wurde.

**UMSATZ NACH WÄHRUNGEN 2011****UMSATZ NACH WÄHRUNGEN 2012**

**Währungsrisiken**  
(Mio. DKK)

31. Dezember 2012	EUR/DKK	USD/DKK	GBP/DKK	SEK/DKK
Finanzielle Verbindlichkeiten	-2.099	-62	-265	0
Finanzielle Vermögenswerte	2.014	634	1.242	437
Sicherungsinstrumente	-1.350	-1.500	-1.397	340
<b>Nettorisiko, extern</b>	<b>-1.435</b>	<b>-928</b>	<b>-420</b>	<b>777</b>
<b>Das externe Nettorisiko deckt Folgendes auf:</b>				
Abgesicherte Zahlungsströme aus Betriebstätigkeiten	0	583	502	261
Internes Nettorisiko aus finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten	440	-96	-82	-754
<b>Summe</b>	<b>-995</b>	<b>-441</b>	<b>0</b>	<b>284</b>
<b>Sensitivität</b>				
Gewinn- und Verlustrechnung	1%	5%	5%	5%
Eigenkapital	-14	-17	4	52
Eigenkapital	0	-34	-25	-13

31. Dezember 2011	EUR/DKK	USD/DKK	GBP/DKK	SEK/DKK
Finanzielle Verbindlichkeiten	-914	-57	-151	0
Finanzielle Vermögenswerte	1.680	638	463	186
Sicherungsinstrumente	-2.126	-1.155	-2.074	542
<b>Nettorisiko, extern</b>	<b>-1.360</b>	<b>-574</b>	<b>-1.762</b>	<b>728</b>
<b>Das externe Nettorisiko deckt Folgendes auf:</b>				
Abgesicherte Zahlungsströme aus Betriebstätigkeiten	743	178	801	167
Internes Nettorisiko aus finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten	669	86	534	-611
<b>Summe</b>	<b>52</b>	<b>-310</b>	<b>-427</b>	<b>284</b>
<b>Sensitivität</b>				
Gewinn- und Verlustrechnung	1%	5%	5%	5%
Eigenkapital	-6	-20	-48	35
Eigenkapital	-31	-48	-49	-4

**Annahmen für die Sensitivitätsanalyse**

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

**Rechenschaftsbericht**

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

Die Währungsrisiken erwachsen in erster Linie aus Transaktionsrisiken in Form von künftigen Handels- und Finanzierungszahlungen und Translationsrisiken in Bezug auf Anlagen in ausländischen Betrieben in Form von Tochtergesellschaften, Gemeinschaftsunternehmen und verbundenen Unternehmen.

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

Entsprechend der Finanzstrategie kann die Abteilung Konzernfinanzen Folgendes absichern:

- Bis zu 15 Monate der prognostizierten Forderungen und Verbindlichkeiten. Das Niveau der Absicherungstätigkeit wird durch Faktoren wie das darunterliegende Geschäft, Wechselkurse und den Zeitraum bis zum Eintreffen des prognostizierten Zahlungsstroms beeinflusst.
- Bis zu 100 % der verbuchten Nettoforderungen und -verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

Die zur Absicherung der Währungsrisiken verwendeten Finanzinstrumente brauchen nicht als Absicherungsgeschäfte behandelt zu werden. Daher sind einige der angewandten Finanzinstrumente (z. B. Optionsstrategien) zum beizulegenden Zeitwert ergebniswirksam zu erfassen. Die EMG kann nach eigenem Ermessen entscheiden, ob und wann Anlagen in ausländischen Betrieben abgesichert werden sollen (Translationsrisiken).

Dieses zusammengefasste Währungsrisiko auf Konzernebene ist aus allen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten in Fremdwährungen, finanziell abgesicherten, prognostizierten Zahlungsströmen für bilanzunwirksame feste Verpflichtungen und antizipierten Transaktionen zusammengesetzt.

Diese Analyse schließt Nettoanlagen in Fremdwährungen in Tochtergesellschaften zusammen mit Instrumenten, die diese Anlagen absichern, aus. Die Absicherungsbeziehungen sind voll wirksam. Daher sind die Nettoeffekte der Bewegungen bei Wechselkursen auf das Ergebnis und das sonstige Ergebnis sehr gering.

**ANHANG 5.3.d ZINSRISIKEN****Verbundene**

**Geschäftsaktivitäten**  
Zinsrisiken, die aus den Finanzierungsaktivitäten von Arla erwachsen.

**Auswirkungen der Risiken**

Ein Zinsanstieg beeinflusst die Finanzposten von Arla mit negativen Auswirkungen auf die Milchpreise.

**Risikobegrenzung**

Die Zinsrisiken werden ständig von der Abteilung Konzernfinanzen überwacht. Die Risiken werden in Übereinstimmung mit der Finanzstrategie abgesichert.

**Leistungsindikator**

Berechenbarkeit der realisierten Finanzierungskosten.

**Richtlinien und Systeme**

Die Finanzstrategie und ein tiefes Verständnis des Geschäfts von Arla in Kombination mit tiefgreifenden Kenntnissen der Finanzmärkte.

**Aktivitäten 2012**

Die Zinsrisiken aus zunehmender Kreditaufnahme wurden zum Teil durch Abschluss von Zins-Swaps abgesichert, wobei die Gesamtlaufzeit auf demselben Niveau wie zum Vorjahresende lag.

**Sensitivität**

(Mio.DKK)

**Beizulegender Zeitwert**

	2012		2011	
	GEWINN- UND VERLUSTRE- CHNUNG	SONSTIGES ERGEBNIS	GEWINN- UND VERLUSTRE- CHNUNG	SONSTIGES ERGEBNIS
Finanzielle Vermögenswerte	0	-11	0	-11
Derivative Finanzinstrumente	6	375	0	298

**Zahlungsströme**

	2012	2011
1-jähriger Effekt auf Zahlungsströme	-60	-30

**Rechenschaftsbericht**

Arla ist Zinsänderungsrisiken bei verzinslichen Krediten, Pensionsverpflichtungen, verzinslichen Vermögenswerten und dem Werthaltigkeitstest bei den Sachanlagen ausgesetzt. Das Risiko ist zwischen dem Gewinn- und Verlustrisiko und dem Risiko beim sonstigen Ergebnis verteilt. Das Gewinn- und Verlustrisiko bezieht sich auf die gezahlten Nettoszinsen, die Bewertung von marktfähigen Wertpapieren und die potenzielle Wertminderung von Sachanlagen. Das Risiko beim sonstigen Ergebnis bezieht sich auf die Neubewertung von Nettopensionsverpflichtungen und Zinsabsicherungsinstrumenten. Das Zinsänderungsrisiko aus der Nettokreditaufnahme wird durch eine angemessene Aufteilung zwischen festen und variablen Zinssätzen begrenzt.

Die Abteilung Konzernfinanzen verwendet aktiv derivative Finanzinstrumente zur Verringerung der mit den Schwankungen bei den Zinssätzen verbundenen Risiken und zur Steuerung des Zinsanpassungsprofils der Verbindlichkeiten von Arla. Entsprechend der Finanzstrategie sollte die durchschnittliche Dauer der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten zwischen 1 und 7 liegen.

**Zeitwertsensitivität**

Eine Veränderung bei den Zinssätzen beeinflusst den beizulegenden Zeitwert der derivativen Finanzinstrumente und Schuldverschreibungen, die zum beizulegenden Zeitwert in der Gewinn- und Verlustrechnung oder beim sonstigen Ergebnis berücksichtigt werden. Die folgende Tabelle zeigt die Zeitwertsensitivität.

Finanzielle Vermögenswerte umfassen Anlagen in dänischen Pfandbriefen, die als Teil einer Rückkaufvereinbarung gehalten werden, um eine kostengünstige kurzfristige Finanzierung auf der Basis eines langfristigen Hypothekendarlehens zu erzielen – siehe Anhang 5.7. Die Sensitivität basiert auf einem Anstieg der Zinssätze um 1 Prozentpunkt. Ein Sinken der Zinssätze hätte den umgekehrten Effekt.

**Cashflow-Sensitivität**

Eine Veränderung der Zinssätze beeinflusst die Zinszahlungen bei nicht abgesicherten Verbindlichkeiten von Arla mit variablem Zins. Die Tabelle unten zeigt die einjährige Cashflow-Sensitivität bei einem Zinsanstieg um 1 Prozentpunkt bei nicht abgesicherten Instrumenten mit variablem Zins, die zum 31. Dezember erfasst sind. Ein Sinken der Zinssätze hätte den umgekehrten Effekt.

Die durchschnittliche Laufzeit der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten des Konzern ausschli. Pensionen ist infolge der Aufnahme neuer Kredite mit variabler Verzinsung von DKK 4,0 zum 31. Dezember 2011 auf DKK 3,5 zum 31. Dezember 2012 reduziert. Ein Teil der neuen Kredite mit variabler Verzinsung wurde durch Zinsswaps auf feste Verzinsung umgeschichtet.



**ANHANG 5.3.e ROHSTOFFE**

<p><b>Verbundene Geschäftsaktivitäten</b> Rohstoffpreisrisiken erwachsen aus der operativen Tätigkeit von Arla beim Kauf von Energie und in einem geringeren Umfang durch den Einsatz von Rohstoffen bei der Produktion.</p>	<p><b>Auswirkungen der Risiken</b> Steigende Rohstoffpreise beeinflussen die Produktionskosten und die Distributionskosten negativ. Dies könnte einen negativen Effekt auf die Milchpreise für die Mitglieder haben.</p>	<p><b>Risikobegrenzung</b> Die Rohstoffpreisrisiken werden in erster Linie durch Abschluss von Festpreisverträgen mit den Lieferanten abgesichert. Bestimmte Rohstoffe wie Energie werden jedoch durch Verwendung von derivativen Finanzinstrumenten abgesichert.</p>
<p><b>Leistungsindikator</b> Realisierte Rohstoffpreise.</p>	<p><b>Richtlinien und Systeme</b> Die Rohstoffpreisrisiken werden durch die Einkaufsabteilung von Arla gehandhabt. Wo Finanzverträge ins Spiel kommen, erfolgt eine enge Zusammenarbeit mit der Abteilung Konzernfinanzen.</p>	<p><b>Status 2012</b> Der Umfang der Absicherungsaktivitäten lag auf dem gleichen Niveau wie im Vorjahr. Die finanziellen Auswirkungen von derivativen Sicherungsgeschäften waren 2012 ohne Bedeutung.</p>

**ANHANG 5.3.f KREDITRISIKO**

<p><b>Verbundene Geschäftsaktivitäten</b> Kreditrisiken erwachsen aus den betrieblichen Tätigkeiten von Arla und der Bindung an finanzielle Gegenparteien.</p>	<p><b>Auswirkungen der Risiken</b> Verluste entstehen, indem Kunden, Lieferanten oder finanzielle Gegenparteien ihren Verpflichtungen gegenüber Arla nicht nachkommen. Darüber hinaus kann eine schwache Bonität einer Gegenpartei die Entwicklungsfähigkeit von Arla behindern und damit die Umsetzung der Konzernstrategie beeinträchtigen.</p>	<p><b>Risikobegrenzung</b> Arla verfügt über umfassende Richtlinien über die Kreditrisiken und nutzt bei Exportgeschäften weitgehend Kreditversicherungen und andere Handelsfinanzierungsprodukte. Bei Zahlungsverzug eines Kunden treten interne Prozeduren zur Schadensbegrenzung in Kraft. Arla nutzt eine begrenzte Anzahl von finanziellen Gegenparteien.</p>
<p><b>Leistungsindikator</b> Prognostizierte und realisierte Kreditverluste bei Kunden.</p>	<p><b>Richtlinien und Systeme</b> Finanzielle Gegenparteien müssen durch die EMG genehmigt werden und über ein Rating von mindestens A-/A-/A3 von S&amp;P, Fitch oder Moody's verfügen. Bei allen Neukunden wird eine Bonitätsprüfung vorgenommen. Zusätzlich wird die Bonität von allen vorhandenen Kunden laufend überwacht.</p>	<p><b>Fortschritte 2012</b> Wie in den Vorjahren konnte Arla ein sehr niedriges Niveau bei Verlusten durch Kunden verzeichnen. Die Lage in Südeuropa wurde streng überwacht und die Forderungen konnten durch verbesserte Zahlungsbedingungen und niedrigere Kreditgrenzen aktiv verringert werden.</p>

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

Arla minimiert das Kreditrisiko bei finanziellen Gegenparteien, indem nur Transaktionen mit Gegenparteien mit einem Rating von mindestens A-/A-/A3 von S&P, Fitch oder Moody's abgeschlossen werden. Zum 31. Dezember 2012 hatten alle finanziellen Geschäftspartner ein befriedigendes Rating oder eine vom Vorstand genehmigte Befreiung.

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

Weitere Informationen über Handelsforderungen sind in Anhang 3.1.d zu finden.

Das maximale Kreditrisiko entspricht ungefähr dem Buchwert zum 31. Dezember 2012 und 2011.



**ANHANG 5.4 DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE****Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden**

Derivate Finanzinstrumente werden ab dem Handelstag und in der Bilanz zum beizulegenden Zeitwert bewertet. Positive und negative beizulegende Zeitwerte derivativer Finanzinstrumente werden als getrennte Zeilen in der Bilanz ausgewiesen und eine Aufrechnung dieser Werte erfolgt nur, wenn Arla das legale Recht und die Absicht hat, mehrere Finanzinstrumente netto abzurechnen.

*Fair-Value-Absicherung*

Änderungen beim beizulegenden Zeitwert derivativer Finanzinstrumente, die als Sicherungsinstrumente eingestuft sind und die Kriterien zur Sicherung des beizulegenden Zeitwerts berücksichtigter Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten erfüllen, werden zusammen mit den Wertänderungen der abgesicherten Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten ergebniswirksam erfasst, soweit diese den abgesicherten Teil betreffen.

*Cashflow-Absicherung*

Änderungen bei dem Teil des beizulegenden Zeitwertes derivativer Finanzinstrumente, die als Sicherungsinstrumente eingestuft werden und

die die Bedingungen eines Absicherungsinstrumentes künftiger Zahlungsströme erfüllen sowie effektiv gegen künftige Änderungen bei den Zahlungsströmen absichern, werden beim sonstigen Ergebnis in einer besonderen Rücklage für Sicherungstransaktionen unter Eigenkapital erfasst, bis die gesicherten Zahlungsströme die Gewinn- und Verlustrechnung beeinflussen. Zu diesem Zeitpunkt werden solche Sicherungstransaktionen betreffende Gewinne oder Verluste von dem sonstigen Ergebnis übertragen und in denselben Rechnungsposten wie die abgesicherten Werte erfasst.

Falls das Sicherungsinstrument nicht länger die Kriterien für eine Absicherung erfüllt, wird es künftig nicht mehr zur Absicherung angesetzt. Die beim sonstigen Ergebnis erfasste akkumulierte Wertänderung wird in der Gewinn- und Verlustrechnung neu eingestuft, wenn die abgesicherten Zahlungsströme die Gewinn- und Verlustrechnung beeinflussen oder nicht länger wahrnehmbar sind.

Wird erwartet, dass die abgesicherten Zahlungsströme nicht länger realisiert werden, wird die kumulierte Wertänderung sofort in die Gewinn- und Verlustrechnung übertragen.

*Sicherung von Nettoinvestitionen*

Änderungen des beizulegenden Zeitwertes derivativer Finanzinstrumente, die der Absicherung von Nettoinvestitionen in ausländischen Tochtergesellschaften dienen und effektiv gegen Wechselkursänderungen in diesen Unternehmen absichern, werden im Konzernabschluss beim sonstigen Ergebnis als besondere Rücklage für Wechselkursanpassungen erfasst.

*Zeitwert von Finanzinstrumenten, die nicht als Absicherungsinstrumente (finanzielle Absicherung) qualifiziert sind*

Für derivative Finanzinstrumente, die nicht als Absicherungsinstrumente qualifiziert sind, werden Änderungen des beizulegenden Zeitwertes laufend in der Gewinn- und Verlustrechnung bei den Finanzposten erfasst.

**ANHANG 5.4.a. ABSICHERUNG VON CASHFLOW AUS ZUKÜNFTIGEN TRANSAKTIONEN**

(Mio.DKK)

Erwartete Erfassung

2012	ZEITWERT	BEIM	2013	2014	2015	2016	NACH 2016
		SONSTIGEN ERGEBNIS ERFASSTER ZEITWERT					
Devisenkontrakte	25	25	25	0	0	0	0
Zinskontrakte	-709	-709	-123	-119	-109	-75	-282

2011	ZEITWERT	BEIM	2012	2013	2014	2015	NACH 2015
		SONSTIGEN ERGEBNIS ERFASSTER ZEITWERT					
Devisenkontrakte	-110	-110	-110	0	0	0	0
Zinskontrakte	-565	-565	-93	-81	-71	-63	-257

(Mio.DKK)

2012

2011

Sonstiges Ergebnis	16	5
Gewinn- und Verlustrechnung	0	0



**Rechenschaftsbericht**

*Absicherung des beizulegenden Zeitwertes*  
 Arla hat keine derivativen Finanzinstrumente zum 31. Dezember 2012, welche die Kriterien für Absicherung erfüllen.

*Absicherung künftiger Zahlungsströme*  
 Der Konzern verwendet Devisenterminkontrakte zur Absicherung von Währungsrisiken in Bezug auf erwartete künftige Erträge und Kosten. Zur Absicherung von Risiken durch Schwankungen bei erwarteten künftigen Zinszahlungen werden Zinsswaps verwendet.

*Absicherung von Nettoinvestitionen*  
 Zum 31. Dezember 2012 (2011) hat Arla einen geringfügigen Teil seines Währungsrisikos in Bezug auf seine Investitionen in Tochtergesellschaften, Gemeinschaftsunternehmen und verbundenen Unternehmen durch Kredite und derivative Finanzinstrumente abgesichert. Die Tabelle oben zeigt die Änderungen beim beizulegenden Zeitwert, die beim sonstigen Ergebnis erfasst sind, sowie die Wirkungslosigkeit, die ergebniswirksam erfasst ist.

*Zeitwert von Finanzinstrumenten, die nicht als Absicherungsinstrumente (finanzielle Absicherung) qualifiziert sind*

Zum 31. Dezember 2012 und 2011 hat Arla folgende Instrumente eingesetzt:

- Währungsoptionen zur Absicherung von prognostizierten Käufen und Verkäufen. Diese Optionen werden nicht als Absicherungsgeschäfte behandelt und daher wird die Anpassung des beizulegenden Zeitwerts direkt ergebniswirksam erfasst.
- Währungsswaps als Teil des Liquiditätsmanagements. Absicht der Währungsswaps ist eine Abstimmung der Zeitpunkte des Zu- und Abflusses von Zahlungsströmen in Fremdwährungen.

**ANHANG 5.5 ANGABEN ÜBER FINANZINSTRUMENTE**

**ANHANG 5.5.a AUSKÜNFTE ÜBER DIE FINANZINSTRUMENTE 2012**

(Mio.DKK)

	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	4.021	4.088
Darlehen und Forderungen	6.946	5.904
Finanzielle Vermögenswerte, die zum beizulegenden Zeitwert ergebniswirksam erfasst werden	685	529
Finanzielle Verbindlichkeiten, die zum beizulegenden Zeitwert ergebniswirksam erfasst werden	864	920
Finanzielle Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden	26.058	19.924

Der beizulegende Zeitwert von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden, entspricht ungefähr dem Buchwert.

**ANHANG 5.5.b ZEITWERTHIERARCHIE – BUCHWERT**

(Mio.DKK)

	EBENE 1	EBENE 2	EBENE 3	GESAMT
<b>31.12.2012</b>				
<i>Finanzielle Vermögenswerte</i>				
Anleihen	4.322	0	0	4.322
Aktien	90	0	0	90
Derivative Finanzinstrumente	0	251	0	251
<b>Summe</b>	<b>4.412</b>	<b>251</b>	<b>0</b>	<b>4.663</b>
<i>Finanzielle Verbindlichkeiten</i>				
Derivative Finanzinstrumente	0	864	0	864
<b>Summe Verbindlichkeiten</b>	<b>0</b>	<b>864</b>	<b>0</b>	<b>864</b>
<b>31.12. 2011</b>				
<i>Finanzielle Vermögenswerte</i>				
Anleihen	4.395	0	0	4.395
Aktien	130	0	0	130
Derivative Finanzinstrumente	0	67	0	67
<b>Summe</b>	<b>4.525</b>	<b>67</b>	<b>0</b>	<b>4.592</b>
<i>Finanzielle Verbindlichkeiten</i>				
Derivative Finanzinstrumente	0	920	0	920
<b>Summe Verbindlichkeiten</b>	<b>0</b>	<b>920</b>	<b>0</b>	<b>920</b>

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

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

**Derivate ohne Optionscharakter**

Der beizulegende Zeitwert wird mithilfe von Modellen zur Abzinsung von Zahlungsströmen und beobachtbaren Marktdaten berechnet. Der beizulegende Zeitwert wird als Abrechnungspreis festgelegt und daher wird der Wert nicht auf Kreditrisiken angepasst

**Optionen**

Der beizulegende Zeitwert wird mit Hilfe von Optionsmodellen und beobachtbaren Marktdaten wie Optionsvolatilitäten berechnet. Der beizulegende Zeitwert wird als Abrechnungspreis festgelegt und daher wird der Wert nicht auf Kreditrisiken angepasst.

- Ebene 1: Bewertung des beizulegenden Zeitwerts mithilfe nicht angepasster notierter Marktpreise auf aktiven Märkten
- Ebene 2: Bewertung des beizulegenden Zeitwerts mithilfe von Bewertungsverfahren und beobachtbaren Marktdaten.
- Ebene 3: Bewertung des beizulegenden Zeitwerts mithilfe von Bewertungsverfahren und beobachtbaren sowie signifikanten nicht-beobachtbaren Marktdaten.

**ANHANG 5.6 ÜBERTRAGUNG VON FINANZIELLEN VERMÖGENSWERTEN**

(Mio.DKK)	BUCHWERT	THEORETISCHER WERT	BEIZULEGENDER ZEITWERT
<b>31.12.2012</b>			
Hypothekenanleihen	3.904	4.102	3.904
Rückkaufverpflichtung	-3.882	-4.102	-3.882
Nettoposition	22	0	22
<b>31.12.2011</b>			
Hypothekenanleihen	3.950	4.159	3.950
Rückkaufverpflichtung	-3.965	-4.159	-3.965
Nettoposition	-15	0	-15

**Rechenschaftsbericht**

Zum 31. Dezember 2012 hat Arla in Hypothekenanleihen investiert, die der Hypothekenschuld von Arla zugrunde liegen. Grund für die Investition in Hypothekenanleihen ist, dass Arla einen niedrigeren Zinssatz als den üblichen Marktzins bei Hypothekenschulden erzielen kann, indem ein Repo-Geschäft über die notierten dänischen Hypothekenanleihen

abgeschlossen wird. Der von Arla für eine solche Finanzierung durch Ver- und Rückkauf zu zahlende Nettozins ist der im Repo-Geschäft enthaltene Zins zzgl. des Beitrags zur Hypothekenbank. Wegen des Rückkaufvertrags liegen die mit dem Besitz der übertragenen Anleihen verbundenen Risiken und Chancen bei Arla.

Diese Hypothekenanleihen werden als zur Veräußerung verfügbar klassifiziert mit Wertberichtigungen beim sonstigen Ergebnis.

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

**ANHANG 5.7. PENSIONSVERPFLICHTUNGEN**

**Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden**

**Pensionsverpflichtungen und andere langfristige Verbindlichkeiten**

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

**Beitragsorientierte Pläne**

Was die beitragsorientierten Pläne angeht, bezahlt der Konzern laufend Beiträge an unabhängige Pensionskassen. Der Konzern ist nicht zu weiteren Zahlungen verpflichtet.

**Leistungsorientierte Pläne**

Leistungsorientierte Pläne sind durch die Verpflichtung des Konzerns charakterisiert, eine bestimmte Geldleistung beim Ausscheiden aus dem Erwerbsleben zu erbringen, die z. B. von der Dauer der Betriebszugehörigkeit und dem letzten Lohn/Gehalt abhängt. Die Verpflichtungen

bezüglich leistungsorientierter Pläne werden jährlich versicherungsmathematisch ermittelt, und zwar auf Grundlage von Schätzungen zur Entwicklung der Zinsen, Inflation, durchschnittlichen Lebenserwartung usw. Die für das Geschäftsjahr anfallenden Aufwendungen aus leistungsorientierten Plänen beruhen auf den versicherungsmathematischen Berechnungen. Der versicherungsmathematisch kalkulierte Barwert von leistungsorientierten Verpflichtungen abzüglich des beizulegenden Zeitwertes eventuell zugehöriger Vermögenswerte wird in der Bilanz unter den Pensionsrückstellungen berücksichtigt. Sollten sich die versicherungsmathematischen Voraussetzungen ändern, werden infolge hiervon entstandene Gewinne und Verluste beim sonstigen Ergebnis erfasst. Bei einer Änderung der Leistungen, die aus der früheren Beschäftigung im Unternehmen hergeleitet werden, entsteht eine Änderung des versicherungsmathematisch berechneten Barwerts (historische Kosten). Historische Kosten

werden sofort als Aufwendungen erfasst, sofern die Mitarbeiter bereits ein Anrecht auf die geänderte Leistung erworben haben. Anderenfalls wird die Änderung in der Gewinn- und Verlustrechnung über den Zeitraum ausgewiesen, in dem die Mitarbeiter ein Anrecht auf die geänderte Leistung erwerben. Die Rückstellungen beziehen sich vor allem auf die leistungsorientierten Altersversorgungspläne in Großbritannien, Deutschland und Schweden.

**Unsicherheiten und Schätzungen**

Die Wertermittlung der leistungsorientierten Pläne gründet sich auf eine Reihe von versicherungsmathematischen Annahmen einschließlich Abzinsungsraten, erwarteter Rendite auf das Planvermögen und der erwarteten Steigerungsrate bei Dienst- und Versorgungsbezügen. Der Wert der leistungsorientierten Pläne von Arla beruht auf Annahmen durch externe Aktuar.

**ANHANG 5.7.a. IN DER BILANZ ERFASSTE PENSIONSVERPFLICHTUNGEN**

(Mio.DKK)	31.12.2012	31.12.2011
Barwert der leistungsorientierten Pläne	8.173	6.354
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-6.915	-5.636
<b>Verluste bei den leistungsorientierten Plänen</b>	<b>1.258</b>	<b>718</b>
Barwert der nicht abgedeckten Verpflichtungen	1.871	1.505
<b>Die Nettopensionsverpflichtung ist in der Bilanz erfasst.</b>	<b>3.129</b>	<b>2.223</b>

**ANHANG 5.7.b. ENTWICKLUNG BEI DEN LEISTUNGSBEZOGENEN PENSIONSVERPFLICHTUNGEN**

(Mio.DKK)	2012	2011
Barwert der Pensionsverpflichtungen zum 1. Januar	7.859	7.119
Zugänge durch Übernahmen und Fusionen	1.131	118
Aktuelle Serviceaufwendungen	27	33
Zinsaufwendungen	385	356
Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste	781	361
Frühere Serviceaufwendungen	-	-3
Ausgezahlte Leistungen an Mitarbeiter	-364	-307
Kürzung des Altersversorgungsplans	-1	-1
Wechselkursänderungen	226	183
<b>Barwert der Pensionsverpflichtungen zum 31. Dezember</b>	<b>10.044</b>	<b>7.859</b>

**ANHANG 5.7.c. ENTWICKLUNG DES BEIZULEGENDEN ZEITWERTS DES PLANVERMÖGENS**

Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zum 1. Januar	5.635	5.218
Zugänge durch Übernahmen und Fusionen	719	-
Zu erwartende Erträge aus dem Planvermögen	338	324
Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste	127	-76
Arbeitgeberbeiträge	264	281
Ausgezahlte Leistungen an Mitarbeiter	-309	-263
Wechselkursänderungen	141	151
<b>Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zum 31. Dezember</b>	<b>6.915</b>	<b>5.635</b>

**ANHANG 5.7.d IN DER GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG ERFASSTE AUFWENDUNGEN DES JAHRES**

(Mio.DKK)	2012	2011
Aktuelle Serviceaufwendungen	27	33
Frühere Serviceaufwendungen	-	-3
Kürzung des Altersversorgungsplans	-1	-1
<b>Als Personalaufwendungen erfasst</b>	<b>26</b>	<b>29</b>
Zinsaufwendungen	384	356
Zu erwartende Erträge aus dem Planvermögen	-338	-324
<b>Als Finanzerträge und -aufwendungen erfasst</b>	<b>46</b>	<b>32</b>
<b>Gewinn- und Verlustrechnung</b>	<b>72</b>	<b>61</b>

**ANHANG 5.7.e BEIM SONSTIGEN ERGEBNIS ERFASST**

(Mio.DKK)	2012	2011
Akkumulierte versicherungsmathematische Gewinne und Verluste 1. Januar	-437	-
Akkumulierte versicherungsmathematische Gewinne und Verluste im Zeitraum	-654	-437
<b>Akkumulierte versicherungsmathematische Gewinne und Verluste zum 31. Dezember</b>	<b>-1.091</b>	<b>-437</b>

**ANHANG 5.7.f HISTORISCHE INFORMATIONEN**

(Mio.DKK)

	2012	2011
Erfahrungsbedingte Änderungen der Verpflichtungen, Gewinne und Verluste	102	7
Erfahrungsbedingte Änderungen des Planvermögens	17	-

**ANHANG 5.7.g IN DIE ALTERSVERSORGUNGSPLÄNE  
EINGEFLOSSENE VERMÖGENSWERTE**

(Mio.DKK)

	%	31.12.2012	%	31.12.2011
Aktien	21%	1.472	36%	2.018
Anleihen	53%	3.682	45%	2.553
Immobilien	11%	739	12%	678
Sonstige Vermögenswerte	15%	1.023	7%	387
<b>Summe Vermögenswerte</b>	<b>100%</b>	<b>6.916</b>	<b>100%</b>	<b>5.636</b>

**ANHANG 5.7.h ANNAHMEN FÜR DIE VERSICHERUNGSMATHEMATISCHEN  
BERECHNUNGEN ZUM STICHTAG SIND:**

(Mio.DKK)

	2012	2011
Abzinsungsfaktor, Schweden	3,5%	3,8%
Abzinsungsfaktor, Großbritannien	4,5%	5,0%
Zu erwartende Lohnsteigerungsrate, Schweden	3,0%	3,0%
Zu erwartende Lohnsteigerungsrate, Großbritannien	4,2%	4,4%
Zu erwartende durchschnittliche Erträge aus dem Planvermögen, Großbritannien	5,7%	6,3%

**Rechenschaftsbericht**

Die Nettopensionsverpflichtungen in Großbritannien und Schweden betragen 3.129 Mio. DKK gegenüber 2.224 Mio. DKK im Jahr zuvor. Der Barwert der leistungsorientierten Pläne ist aufgrund der vom Konzern geleisteten Zahlungen gesunken und durch den Erwerb von Milk Link und MUH gestiegen. Die Rückstellungen beziehen sich in erster Linie auf die leistungsorientierten Altersversorgungspläne in Großbritannien und Schweden. Die leistungsorientierten Pläne sichern Auszahlungen an die bezugsberechtigten Beschäftigten, abhängig von der Dauer der Betriebszugehörigkeit und dem letzten Lohn/Gehalt.

**Großbritannien:**

Die leistungsorientierten Altersversorgungspläne in Großbritannien werden von unabhängigen Pensionsfonds verwaltet, die die zur Abdeckung der Verpflichtungen benötigten Beträge investieren. Der versicherungsmathematische Barwert der Verpflichtungen beträgt 8.173 Mio.

DKK zum 31. Dezember 2012 gegenüber 6.355 Mio. DKK zum 31. Dezember 2011. Abzüglich des beizulegenden Zeitwerts der Vermögenswerte von 6.915 Mio. DKK zum 31. Dezember 2012 gegenüber 5.635 Mio. DKK zum 31. Dezember 2011 belaufen sich die erfassten Nettoverpflichtungen auf 1.257 Mio. DKK (2011: 718 Mio. DKK). Der Anstieg ist in erster Linie auf den Zugang der Altersversorgungspläne von Milk Link über 948 Mio. DKK zum 1. Oktober 2012 sowie einen versicherungsmathematischen Verlust im Jahresverlauf über 691 Mio. DKK primär infolge des sinkenden Abzinsungssatzes zurückzuführen.

**Schweden:**

Die leistungsorientierten Altersversorgungspläne in Schweden sind nicht durch Zahlungen in Pensionsfonds gedeckt. Die erfassten Verbindlichkeiten betragen 1.687 Mio. DKK gegenüber 1.505 Mio. DKK im Jahr 2011. Der Anstieg ist in erster Linie auf versicherungsmathematische Verluste von 90 Mio. DKK in Folge des sinkenden Abzinsungssatzes sowie einer Wechselkursanpas-

sung von 69 Mio. DKK zurückzuführen. Arla hat im Januar 2013 einen Fonds mit einer Einlage von 100 Mio. SEK als Sicherheit für die vorhandenen Verbindlichkeiten eingerichtet.

**Umsetzung von IAS 19:**

Der Standard IAS 19 über Leistungen an Arbeitnehmer ist mit Wirkung ab 1. Januar 2013 geändert worden. Die wesentlichste Änderung ist, dass das Verzinsungselement ausgehend von der Nettoverbindlichkeit berechnet wird. Berechnet wird somit weder ein erwarteter Ertrag der Vermögenswerte noch der Pensionsverpflichtungen. Geschätzt wird, dass die Umsetzung einen Ergebniseffekt von -60 Mio. DKK ausmacht.

## ANHANG 6. SONSTIGE VERHÄLTNISSE

In diesem Anhang werden die Steuern dargestellt – unterteilt in Steuern in der Gewinn- und Verlustrechnung und latente Steuern in der Bilanz. Ferner werden der effektive Steuersatz berechnet und die nicht in der Bilanz aufgeführte latenten Steuerschulden aufgeführt.

Darüber hinaus finden sich hier weitere gesetzlich vorgeschriebene Informationen, wie Vergütungen für Aufsichtsrat und Vorstand sowie Wirtschaftsprüfer. Ferner enthält dieser Anhang Angaben zu vertraglichen Verpflichtungen, nahestehenden Personen und die Haftung der Genossenschaftsmitglieder.

### ANHANG 6.1. STEUERN

#### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

**Steuern in der Gewinn- und Verlustrechnung**  
Das zu versteuernde Einkommen wird für das jeweilige Unternehmen nach den Steuergesetzen des Landes ermittelt. Die Steuersumme wird auf der Basis einer genossenschaftlichen Besteuerung oder Körperschaftsbesteuerung ermittelt. Die genossenschaftliche Besteuerung bezieht sich auf das Kapital, während sich die Körperschaftsbesteuerung auf den Ertrag im Berichtszeitraum gründet. Die Steuern des Jahres setzen sich aus den aktuellen Steuern des Jahres und den Veränderungen der latenten Steuern des Jahres zusammen. Die als Aufwendungen verbuchten Steuern in Bezug auf den Ertrag werden in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst. Die als Aufwendungen verbuchten Steuern in Bezug auf im Eigenkapital berücksichtigte Einnahmen und Aufwendungen werden direkt im Eigenkapital erfasst.

#### Aktuelle und latente Steuerschulden

Aktuelle Steuerschulden und -forderungen sind in der Bilanz als ermittelte Steuern auf das zu versteuernde Einkommen aufgeführt unter Berücksichtigung von Steuern auf zu versteuernde Gewinne aus Vorjahren sowie eventuell erfolgten Vorauszahlungen. Passive latente Steuern und die jährlichen Anpassungen hierauf werden nach der bilanzorientierten Methode als Wert temporärer Differenzen zwischen dem Buchwert und der steuerlichen Basis von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten ermittelt. Aktive latente Steuern (inklusive steuerlicher Verlustvorträge) werden unter sonstigen langfristigen Vermögenswerten mit dem voraussichtlich zu erwartenden Nutzungswert angesetzt; entweder durch Aufrechnung gegen Steuern aus zukünftigen Einnahmen oder durch Aufrechnung gegen passive latente Steuern in Unternehmen innerhalb derselben juristischen Steuer- und Rechtseinheit. Passive latente Steuern werden auf Grundlage der zum Zeitpunkt der Fälligkeit geltenden Steuerbestimmungen und -sätze der entsprechenden Länder zum Ende des Berichtszeitraums bewertet. Änderungen bei

aktiven und passiven latenten Steuern, die sich aus veränderten Steuersätzen ergeben, werden im Gesamtergebnis ausgewiesen.

#### Unsicherheiten und Schätzungen

##### Latente Steuern:

Latente Steuern spiegeln die Bewertung von tatsächlichen, künftig zu zahlenden Steuern bezüglich Posten in den Konzernabschlüssen unter Berücksichtigung von Zeitpunkt und Wahrscheinlichkeit ihres Eintritts wider. Darüber hinaus reflektieren diese Schätzungen die Erwartungen hinsichtlich zukünftiger steuerpflichtiger Gewinne und der Steuerplanung des Konzerns. Die tatsächliche zukünftige Steuer kann aufgrund von Änderungen der Erwartungen im Hinblick auf zukünftige steuerpflichtige Gewinne, künftigen Gesetzesänderungen zur Ertragsteuer oder im Ergebnis einer Konzernsteuerprüfung von diesen Schätzungen abweichen. In den Ansatz latenter Steuern fließt auch eine Einschätzung der zukünftigen Verwendung des Vermögenswertes ein.

#### ANHANG 6.1.a STEUERN IN DER GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

(Mio.DKK)

##### Körperschaftsteuer

	2012	2011
Tatsächliche Steuern	-39	-35
Latente Steuern	-34	-11
Änderung bei latenten Steuern infolge eines veränderten Steuersatzes	15	-18
Anpassungen für Steuern aus Vorjahren, tatsächliche Steuern	-11	35
Anpassungen für Steuern aus Vorjahren, latente Steuern	26	13
<b>Summe der Körperschaftsteuer</b>	<b>-43</b>	<b>-16</b>
Genossenschaftssteuern	-46	-35
<b>Summe der Steuern in der Gewinn- und Verlustrechnung</b>	<b>-89</b>	<b>-51</b>

#### ANHANG 6.1.b BERECHNUNG DES EFFEKTIVEN STEUERSATZES

(Mio.DKK)

Körperschaftsteuersatz in Dänemark	25%	25%
Abweichende Steuersätze ausländischer Tochtergesellschaften im Vergleich zum dänischen Steuersatz (netto)	0%	0%
Steuern bei gemeinsam veranlagten Unternehmen	-22%	-23%
Steuerfreie Erträge abzüglich nicht abzugsfähiger Aufwendungen (netto)	5%	6%
Anpassung des Steuersatzes	-1%	1%
Anpassung von Steuern aus dem Vorjahr	-2%	-3%
Sonstige Berichtigungen	-1%	-2%
<b>Effektiver Steuersatz</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>

**ANHANG 6.1.c LATENTE STEUERN**

(Mio.DKK)	IMMATERIELLES ANLAGE-VERMÖGEN	SACHANLAGEN	FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE	KURZFRISTIGE VERMÖGENSWERTE	RÜCKSTELLUNGEN	SONSTIGE RÜCKSTELLUNGEN	VERLUSTVORTRÄGE	SONSTIGE	GESAMT
<b>2012</b>									
Latente Steuern aktiv/(passiv), netto 1. Januar	-7	-173	53	-18	269	-5	111	-83	147
Erträge/(Kosten) in der Gewinn- und Verlustrechnung	-11	-30	14	1	-5	10	-	13	-8
Erträge/(Kosten) in sonstigen Ergebnis	-	-1	-	-	101	27	-	-	127
Anpassung des Steuersatzes	3	22	-1	4	-1	-1	-11	-	15
Fusionen und Übernahmen	-	49	12	20	-16	-28	-8	26	55
Wechselkursänderungen	-	-3	1	-2	10	1	2	-2	7
Sonstige unterjährige Änderungen	-	-	1	-	-1	-1	-	-	-1
<b>Latente Steuern aktiv/(passiv), netto 31. Dezember</b>	<b>-15</b>	<b>-136</b>	<b>80</b>	<b>5</b>	<b>357</b>	<b>3</b>	<b>94</b>	<b>-46</b>	<b>342</b>

Wird erfasst als:

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

**2011**

Latente Steuern aktiv/(passiv), netto 1. Januar	-	-193	-1	-21	288	-36	-	1	38
Erträge/(Kosten) in der Gewinn- und Verlustrechnung	-	15	-	-	-111	-	98	-	2
Erträge/(Kosten) in sonstigen Ergebnis	-	-	55	-	116	23	-	-	194
Anpassung des Steuersatzes	-	1	-3	-3	-13	-	-	-	-18
Fusionen und Übernahmen	-	2	-	-	-	-	-	-35	-33
Wechselkursänderungen	-	2	-	-1	7	-1	-	-	7
Sonstige unterjährige Änderungen	-7	-	2	7	-18	9	13	-49	-43
<b>Latente Steuern aktiv/(passiv), netto 31. Dezember</b>	<b>-7</b>	<b>-173</b>	<b>53</b>	<b>-18</b>	<b>269</b>	<b>-5</b>	<b>111</b>	<b>-83</b>	<b>147</b>

Wird erfasst als:

Latentes Steuerguthaben 31. Dezember	-7	-168	88	-18	274	-13	111	-	267
Latente Steuerschulden 31. Dezember	-	-5	-35	-	-5	8	-	-83	-120

**Rechenschaftsbericht**
**Steuern in der Gewinn- und Verlustrechnung**

Die aufwandswirksamen Steuern sind in diesem Jahr gestiegen, was in erster Linie auf höhere steuerpflichtige Erträge zurückzuführen ist. In Großbritannien sank der Steuersatz zum 1. April 2012 von 25 % auf 23 % und in Schweden zum 1. Januar 2013 von 26,3 % auf 22 %. Damit reduzierten sich in diesen Ländern die latenten Steuern entsprechend.

**Latente Steuern**

Latente Steueransprüche betreffen in Großbritannien hauptsächlich Pensionsverpflichtungen. In Finnland beziehen sich die latenten Steuerschulden vorwiegend auf Sachanlagen. Latente Steueransprüche in Höhe von 232 Mio. DKK (2011: 91 Mio. DKK) sind nicht angesetzt, da nicht davon ausgegangen wird, dass sie genutzt werden können.





<b>ANHANG 6.2. HONORARE FÜR WIRTSCHAFTSPRÜFER</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
(Mio.DKK)		
Gesetzlich vorgeschriebene Prüfung	11	13
Sonstige Erklärungsaufgaben mit Sicherheit	2	1
Steuerliche Beratung	8	7
Sonstige Leistungen	17	9
<b>Summe der Honorare für Wirtschaftsprüfer</b>	<b>38</b>	<b>30</b>

KPMG ist durch die Vertreterversammlung als Wirtschaftsprüfer eingesetzt. Die Honorare sind nach den dänischen Regelungen angegeben. Unter „Sonstige Leistungen“ fallen u. a. Honorare für Planungen und Prüfungen im Zusammenhang mit Fusionen und Übernahmen.

<b>ANHANG 6.3. VERGÜTUNGEN FÜR DAS MANAGEMENT</b>	<b>AUFSICHTSRAT</b>	<b>VORSTAND</b>
(Mio.DKK)		
<b>2012</b>		
Löhne und Gehälter usw.	-6	-16
Pensionen	-	-1
<b>Gesamt</b>	<b>-6</b>	<b>-17</b>
<b>2011</b>		
Löhne und Gehälter usw.	-5	-19
Pensionen	-	-1
<b>Gesamt</b>	<b>-5</b>	<b>-20</b>

Im Jahr 2011 trat Andreas Lundby aus dem Vorstand. Seine Vergütung ist daher nur anteilig in 2011.

#### ANHANG 6.4. VERTRAGLICHE VERPFLICHTUNGEN UND EVENTUALSCHULDEN

<p><b>Unsicherheiten und Schätzungen</b> Der Konzern hat eine Reihe von Leasingverträgen abgeschlossen. Beim Abschluss solcher Verträge erwägt das Management die Gestaltung der</p>	<p>Leasingverträge, um diese entweder als Finanzierungsleasing oder als operatives Leasing einzustufen. Der Konzern ist hauptsächlich Leasingvereinbarungen für standardisierte</p>	<p>Vermögenswerte eingegangen, die im Verhältnis zur Lebensdauer der Vermögenswerte eine kurze Laufzeit haben und somit als operatives Leasing eingestuft werden.</p>
--	---	---

<b>VERTRAGLICHE VERPFLICHTUNGEN UND EVENTUALSCHULDEN</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
(Mio.DKK)		
Kautions- und Garantieverpflichtungen	99	111
Betrieblich bedingte Verpflichtungen aus Vermietung	508	491
0–1 Jahre	115	111
1–5 Jahre	214	207
Mehr als 5 Jahre	178	172
Betrieblich bedingte Leasingverpflichtungen	1.045	640
0–1 Jahre	225	138
1–5 Jahre	746	457
Mehr als 5 Jahre	73	45
Verpflichtungen aus Vereinbarungen zum Kauf von immateriellem Anlagevermögen	115	-
Verpflichtungen aus Vereinbarungen zum Kauf von Sachanlagen	954	724

**ANHANG 6.5. NAHESTEHENDE PERSONEN**

Arla Foods amba ist die Muttergesellschaft des Konzerns. Im Unternehmen gibt es keine nahestehenden Personen, die Kontrolle im Sinne eines maßgeblichen Einflusses ausüben. Zu den nahestehenden Personen mit erheblichem Einfluss gehören Aufsichtsrat und Vorstand. Dazu zählen ferner Tochterunternehmen, Joint Ventures und assoziierte Unternehmen (s. Anhang 7. Übersicht über den Konzern).

Genossenschaftsmitglieder, die dem Aufsichtsrat angehören, genießen bei der Ablieferung von Milch an Arla Foods amba keine Sonderrechte gegenüber anderen Genossenschaftsmitgliedern. Der Handel erfolgte zu Marktbedingungen.

**ANHANG 6.5.a AUFSICHTSRAT**

(Mio.DKK)

	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Kauf von Milch	84.935	70.994
Nachzahlungen	2.122	2.873
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	7.408	5.138
Mitgliederkonten	8.409	4.607

**ANHANG 6.5.b JOINT VENTURES**

Verkauf von Waren	112	35
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	83	20
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	0	3

**ANHANG 6.5.c ASSOZIIERTE UNTERNEHMEN**

Verkauf von Waren	247	336
Kauf von Waren	165	250
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	25	50
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	15	14



## ÜBERSICHT ÜBER DEN KONZERN

FIRMENNAME	LAND	WÄHRUNG	DIREKTER EIGENTUMSANTEIL DES KONZERNS (%)
<b>Arla Foods amba</b>	<b>Dänemark</b>	<b>DKK</b>	<b>100</b>
<b>Arla Foods Ingredients Group P/S</b>	<b>Dänemark</b>	<b>DKK</b>	<b>100</b>
Arla Foods Ingredients Energy A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients KK	Japan	JPY	100
Arla Foods Ingredients Inc.	USA	USD	100
Arla Foods Ingredients Korea, Co. Ltd	Korea	KRW	100
Arla Foods Ingredients Trading (Beijing) Co. Ltd.	China	CNY	100
Arla Foods Ingredients S.A.*	Argentinien	USD	50
Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd	Singapur	SGD	100
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.	Mexiko	MZN	100
AFI Partner Aps	Dänemark	DKK	100
Cocio Chokolademælk A/S	Dänemark	DKK	50
Cocio Beverage International P/S	Dänemark	DKK	100
CBI GP ApS	Dänemark	DKK	100
Andelssmør A.m.b.a.	Dänemark	DKK	97
Aktieselskabet J. Hansen	Dänemark	DKK	100
J.P. Hansen inc	USA	USD	100
<b>Mejeriforeningen</b>	<b>Dänemark</b>	<b>DKK</b>	<b>91</b>
<b>Arla Foods Holding A/S</b>	<b>Dänemark</b>	<b>DKK</b>	<b>100</b>
Medlemsartikler ApS	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Distribution A/S	Dänemark	DKK	100
Økomælk A/S	Dänemark	DKK	100
Danmark Protein A/S	Dänemark	DKK	100
Cocio Chokolademælk A/S	Dänemark	DKK	50
<b>Arla Foods International A/S</b>	<b>Dänemark</b>	<b>DKK</b>	<b>100</b>
<b>Arla Foods UK Holding Ltd</b>	<b>Großbritannien</b>	<b>GBP</b>	<b>67</b>
Arla Foods UK Farmers JV Company Limited	Großbritannien	GBP	50
Arla Foods UK plc	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Finance Ltd	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Holding Co. Ltd	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods UK Investments Limited	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods UK Services Ltd	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Naim Limited	Großbritannien	GBP	100
Healds Foods Limited	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Limited	Großbritannien	GBP	100
Milk Link Holdings Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Milk Link Processing Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Milk Link (Credit No 2) Limited	Großbritannien	GBP	100
Milk Link Trading Inc.	USA	USD	100
Milk Link Investments Ltd.	Großbritannien	GBP	100
The Cheese Company Holdings Ltd.	Großbritannien	GBP	100
The Cheese Company Ltd.	Großbritannien	GBP	100
MV Ingredients Ltd.	Großbritannien	GBP	50
Cornish Country Larder Ltd.	Großbritannien	GBP	100
The Cheese Company Investments Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Westbury Dairies Ltd	Großbritannien	GBP	11
Arla Foods (Westbury) Ltd	Großbritannien	GBP	100
Arla Creamery Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods UK Property Co. Ltd	Großbritannien	GBP	100
<b>Arla Foods Holding NL B.V.</b>	<b>Niederlande</b>	<b>EUR</b>	<b>100</b>
Arla Foods B.V.	Niederlande	EUR	100
Arla Foods Ltda	Brasilien	BRL	100
Dan-Vigor Ltda*	Brasilien	BRL	50
Denmark Dairy Dev. Corporation	Dänemark	DKK	100
Danya Foods Ltd	Saudi-Arabien	SAR	75
<b>AF A/S</b>	<b>Dänemark</b>	<b>DKK</b>	<b>100</b>
Thisted Dairy Foods ApS	Dänemark	DKK	100
<b>Arla Foods Finance A/S</b>	<b>Dänemark</b>	<b>DKK</b>	<b>100</b>
Danske Immobilien ApS**	Dänemark	DKK	35
K/S Danske Immobilien**	Dänemark	DKK	35
Ravnsbjerg Finans ApS	Dänemark	DKK	100
A/S af 05.06.92	Dänemark	DKK	100
Kingdom Food Products ApS	Dänemark	DKK	100
Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg	Dänemark	DKK	100
<b>Arla Insurance Company Ltd</b>	<b>Guernsey</b>	<b>DKK</b>	<b>100</b>
<b>Rynkeby Foods A/S</b>	<b>Dänemark</b>	<b>DKK</b>	<b>50</b>
Krogab Sverige AB	Schweden	SEK	100
Kinmaco ApS	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Energy A/S	Dänemark	DKK	100
Rynkeby Foods A/S	Dänemark	DKK	50
<b>Arla Foods Trading A/S</b>	<b>Dänemark</b>	<b>DKK</b>	<b>100</b>
Mejerianpartsselskabet	Dänemark	DKK	100
<b>Danapak Holding A/S</b>	<b>Dänemark</b>	<b>DKK</b>	<b>100</b>
<b>Danapak A/S</b>	<b>Dänemark</b>	<b>DKK</b>	<b>100</b>
Danapak Flexibles A/S	Dänemark	DKK	100
Danapak Plast A/S	Dänemark	DKK	100
Tolkki Oy	Finnland	EUR	100
Danapak (UK) Limited	Großbritannien	GBP	100
Danapak WP A/S	Dänemark	DKK	100
<b>Fidan A/S</b>	<b>Dänemark</b>	<b>DKK</b>	<b>100</b>
Dairy Fruit A/S	Dänemark	DKK	100



FIRMENNAME	LAND	WÄHRUNG	DIREKTER EIGENTUMSANTEIL DES KONZERNS (%)
Tholstrup International B.V.	Niederlande	EURO	100
Tholstrup Cheese Holding A/S	Dänemark	DKK	100
Tholstrup Cheese A/S	Dänemark	DKK	100
Tholstrup Cheese TC Sverige AB	Schweden	SEK	100
Arla Foods GmbH	Deutschland	EURO	100
Tholstrup Cheese USA Inc.,	USA	USD	100
Tholstrup Taulov A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients GmbH	Deutschland	EURO	100
Arla Tagatose Holding GmbH	Deutschland	EURO	100
Sweetgredients GmbH & Co. KG*	Deutschland	EURO	50
Arla CoAr holding GmbH	Deutschland	EURO	100
ArNoCo GmbH & Co. KG*	Deutschland	EURO	50
ArNoCo Verwaltungs GmbH	Deutschland	EURO	100
Arla Biolac Holding GmbH	Deutschland	EURO	100
Biolac GmbH & Co. KG*	Deutschland	EURO	50
Arla Foods Kuwait Company LLC	Kuwait	KWD	49
Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L	Libanon	USD	50
Arla Foods Qatar WLL	Qatar	QAR	40
AFIQ, WLL	Bahrain	BHD	25
<b>Arla Foods AB</b>	<b>Schweden</b>	<b>SEK</b>	<b>100</b>
Boxholm Mejeri AB	Schweden	SEK	100
HB Grådö Produktion	Schweden	SEK	100
Rynkeby Foods Förvaltning AB	Schweden	SEK	100
Rynkeby Foods HB	Schweden	SEK	100
Arla Ingman Oy Ab	Finnland	EURO	100
Ranuan Meijeri Oy	Finnland	EURO	99
Kiteen Meijeri Oy	Finnland	EURO	99
Halkivahan Meijeri Oy	Finnland	EURO	97
Massby Facility & Services Oy	Finnland	EURO	60
Arla Foods UK Holding Ltd	Großbritannien	GBP	33
Restaurang akademien Aktiebolag**	Schweden	SEK	50
Arla Foods Russia Holding AB	Russland	RUB	75
Arla Foods Artis Ltd	Schweden	SEK	100
L&L International Bolag AB	Schweden	SEK	100
Arla Foods Specialost AB	Schweden	SEK	100
Silvadden AB	Schweden	SEK	100
Milko Sverige AB	Schweden	SEK	100
<b>AFF Partner A/S</b>	<b>Dänemark</b>	<b>DKK</b>	<b>100</b>
Danish Food Consultants A/S	Dänemark	DKK	100
Videbæk Biogas A/S	Dänemark	DKK	50
<b>Arla Foods Holding AB</b>	<b>Schweden</b>	<b>SEK</b>	<b>100</b>
<b>Arla Foods Inc</b>	<b>USA</b>	<b>USD</b>	<b>100</b>
Arla Foods Production LLC	USA	USD	100
Arla Foods Transport LLC	USA	USD	100
<b>Arla Foods SA</b>	<b>Polen</b>	<b>PLN</b>	<b>100</b>
<b>COFCO Dairy Holdings Limited</b>	<b>Hong Kong</b>	<b>HKD</b>	<b>30</b>
<b>Arla Foods Inc.</b>	<b>Kanada</b>	<b>CAD</b>	<b>100</b>
<b>Arla Global Financial Services Centre Sp. Z.o.o.</b>	<b>Polen</b>	<b>PLN</b>	<b>100</b>
<b>Arla National Foods Products LLC</b>	<b>UAE</b>	<b>AED</b>	<b>40</b>
<b>Arla Foods Deutschland GmbH</b>	<b>Deutschland</b>	<b>EURO</b>	<b>100</b>
Hansano GmbH	Deutschland	EURO	100
Gastoline GmbH	Deutschland	EURO	100
Molkerei Karstadt GmbH	Deutschland	EURO	100
Hahnheider Milch GmbH	Deutschland	EURO	100
Arla Foods Käseereien GmbH	Deutschland	EURO	100
Allgäuland Frische GmbH	Deutschland	EURO	100
Bergland Naturkäse GmbH**	Deutschland	EURO	50
Molkerei-Zentrale Südwest eG	Deutschland	EURO	99
Sengale SAS	Deutschland	EURO	100
MZ Südwest Alsace SAS	Deutschland	EURO	99
Team-Pack GmbH	Deutschland	EURO	100
MVH France, S.a.r.l	Frankreich	EURO	100
Milch-Union Hocheifel, Luxemburg GmbH	Luxemburg	EURO	100
Milch-Union Hocheifel, Belgien AG	Belgien	EURO	100
<b>Hansa Verwaltungs und Vertriebs GmbH</b>	<b>Deutschland</b>	<b>EURO</b>	<b>100</b>
<b>Hansa Logistik eG</b>	<b>Deutschland</b>	<b>EURO</b>	<b>100</b>
<b>Arla Foods Srl</b>	<b>Italien</b>	<b>EURO</b>	<b>100</b>
<b>Arla Foods S.a.r.l.</b>	<b>Frankreich</b>	<b>EURO</b>	<b>100</b>
<b>Arla Foods AS</b>	<b>Norwegen</b>	<b>NOK</b>	<b>100</b>
<b>Arla Foods S.A.</b>	<b>Spanien</b>	<b>EURO</b>	<b>100</b>
<b>Arla Foods Hellas S.A.</b>	<b>Griechenland</b>	<b>EURO</b>	<b>100</b>
<b>Svensk Mjolk Ekonomisk förening</b>	<b>Schweden</b>	<b>SEK</b>	<b>51</b>

\* Joint Venture \*\* Assoziierte Unternehmen

Dazu kommen noch etliche Unternehmen mit Geschäftstätigkeiten, die nicht sonderlich ins Gewicht fallen.



## PRÜFVERMERK DES WIRTSCHAFTSPRÜFERS

### An die Genossenschaftsmitglieder von Arla Foods amba

#### Prüfvermerk des Wirtschaftsprüfers für den Konzernjahresabschluss sowie den Jahresabschluss des Mutterunternehmens

Wir haben den Konzernjahresabschluss und den Jahresabschluss des Mutterunternehmens für das Geschäftsjahr 1. Januar bis 31. Dezember 2012 geprüft. Der Konzernjahresabschluss und der Jahresabschluss des Mutterunternehmens beinhalten die Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz, Eigenkapitalveränderungsrechnung, Kapitalflussrechnung und Anhänge zur Bilanz sowie Rechnungslegungsgrundsätze für den Konzern und die Muttergesellschaft. Der Konzernjahresabschluss und der Jahresabschluss für das Mutterunternehmen werden in Übereinstimmung mit den von der EU anerkannten International Financial Reporting Standards und weiteren Informationsanforderungen des dänischen Gesetzes über den Jahresabschluss erstellt.

#### Verantwortung der Geschäftsleitung für den Konzernjahresabschluss sowie den Jahresabschluss des Mutterunternehmens

Die Geschäftsleitung ist verantwortlich für die Ausarbeitung und Vorlage des Konzernjahresabschlusses und des Jahresabschlusses für das Mutterunternehmen gemäß den von der EU anerkannten International Financial Reporting Standards und weiteren Informationsanforderungen des dänischen Gesetzes über den Jahresabschluss. Die Geschäftsleitung ist ferner verantwortlich für die Einrichtung der internen Kontrollsysteme, die notwendig sind, um die Aufstellung eines Konzernjahresabschlusses und Jahresabschlusses zu ermöglichen, die frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen sind.

#### Verantwortung des Prüfers

Unsere Aufgabe ist es, ausgehend von unserer Prüfungstätigkeit eine Beurteilung des Konzernjahresabschlusses und des Jahresabschlusses des Mutterunternehmens abzugeben. Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit internationalen Wirtschaftsprüfungsstandards und weiteren Informationsanforderungen des dänischen Gesetzes über den Jahresabschluss vorgenommen. Nach diesen Standards sind wir zur Einhaltung ethischer Anforderungen gehalten und die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass hinreichende Sicherheit darüber erlangt wird, ob der Konzernjahresabschluss und der Jahresabschluss für das Mutterunternehmen frei von wesentlichen falschen Darstellungen sind.

Eine Abschlussprüfung beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen, um Prüfungsnachweise für die im Jahresabschluss enthaltenen Wertansätze und sonstigen Angaben zu erhalten. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemäßen Ermessen des Prüfers. Hierzu gehört die Beurteilung der Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Abschluss. Bei der Beurteilung dieser Risiken berücksichtigt der Prüfer das für die Aufstellung und sachgerechte Gesamtdarstellung des Abschlusses relevante interne Kontrollsystem, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch soll keine Beurteilung der Effektivität des internen Kontrollsystems abgegeben werden. Eine Prüfung umfasst auch die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Rechnungslegungsmethoden und der Vertretbarkeit der ermittelten geschätzten Werte in der Rechnungslegung sowie die Beurteilung der Gesamtdarstellung des Abschlusses.

Wir sind der Auffassung, dass die erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage unsere Prüfungsurteile zu dienen.

Die Prüfung hat keinen Anlass zu Vorbehalten ergeben.

#### Prüfungsurteil

Nach unserer Beurteilung stellen der Konzernjahresabschluss und der Jahresabschluss des Mutterunternehmens die Vermögens- und Finanzlage von Konzern und Muttergesellschaft zum 31. Dezember 2012 sowie die Ergebnisse seiner Vorgänge und Cashflows für das Geschäftsjahr vom 1. Januar – 31. Dezember 2012 in Übereinstimmung mit den von der EU anerkannten International Financial Reporting Standards und weiteren Informationsanforderungen des dänischen Gesetzes über den Jahresabschluss in allen wesentlichen Belangen insgesamt sachgerecht dar.

#### Erklärung zum Bericht der Geschäftsleitung

Wir haben den Bericht der Geschäftsleitung gemäß dem dänischen Gesetz über den Jahresabschluss geprüft. Wir haben keine über die vorgenommene Prüfung des Konzernjahresabschlusses und des Jahresabschlusses des Mutterunternehmens hinausgehenden zusätzlichen Prüfungshandlungen vorgenommen. Vor diesem Hintergrund sind wir der Auffassung, dass sich die Angaben im Bericht der Geschäftsleitung mit dem Konzernabschluss und dem Jahresabschluss des Mutterunternehmens in Übereinstimmung befinden.

Aarhus, den 19. Februar 2013

KPMG

Vereidigte Wirtschaftsprüfer

Finn L. Meyer

Zugelassener Wirtschaftsprüfer

Morten Friis

Zugelassener Wirtschaftsprüfer

**Konsolidierter Jahresabschluss:**  
Der vorliegende konsolidierte Jahresabschluss ist gemäß §149 des dänischen Gesetzes über den Jahresabschluss ein Auszug aus dem

vollständigen Geschäftsbericht des Unternehmens. Aus Gründen der Übersichtlichkeit veröffentlicht der Arla Foods-Konzern einen konsolidierten Konzernjahresabschluss, der

nicht den Jahresabschluss des Mutterunternehmens Arla Foods amba enthält. Der vollständige Geschäftsbericht enthält folgende Erklärungen des Aufsichtsrates und

des Vorstandes sowie den Prüfvermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers.



## ERKLÄRUNG DES VORSTANDS

Aufsichtsrat und Geschäftsleitung haben heute den Jahresabschluss der Arla Foods amba für das Geschäftsjahr 2012 beraten und genehmigt. Der Jahresabschluss wurde in Übereinstimmung mit den von der EU anerkannten International Financial Reporting Standards und weiteren Informationsanforderungen des dänischen Gesetzes über den Jahresabschluss erstellt.

Nach unserer Beurteilung stellen der Konzernjahresabschluss und der Jahresabschluss der Muttergesellschaft die Vermögens- und Finanzlage von Konzern und Muttergesellschaft zum 31. Dezember 2012 sowie die Ergebnisse ihrer Vorgänge und Cashflows für das Geschäftsjahr vom 1. Januar – 31. Dezember 2012 in allen wesentlichen Belangen insgesamt sachgerecht dar.

Ferner zeichnet der Vorstandsbericht unserer Ansicht nach ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Geschäftstätigkeit und der finanziellen Lage, des Jahresergebnisses und der Cashflows des Konzerns und des Mutterunternehmens sowie eine Beschreibung der wesentlichen Risiken und Unsicherheitsfaktoren für den Konzern und das Mutterunternehmen.

Der Jahresabschluss wird der Vertreterversammlung zur Annahme vorgelegt.

Aarhus, den 19. Februar 2013

*AUFSICHTSRAT*

Åke Hantoft <sup>22</sup>  
Aufsichtsratsvorsitzender

Jan Toft Nørgaard <sup>10</sup>  
Stellv. Aufsichtsratsvorsitzender

Viggo Ø. Bloch <sup>2</sup>

Palle Borgström <sup>6</sup>

Jonas Carlgren <sup>13</sup>

Leif Eriksson <sup>4</sup>

Manfred Graff <sup>8</sup>

Heléne Gunnarson <sup>25</sup>

Søren Salling Jensen <sup>5</sup>

Bjørn Jepsen <sup>14</sup>

Thomas Johansen <sup>11</sup>

Uwe Krause <sup>3</sup>

Klaus Land <sup>16</sup>

Steen Nørgaard Madsen <sup>20</sup>

Torben Myrup <sup>15</sup>

Anne-Lie Nielsen <sup>18</sup>

Steen Nielsen <sup>19</sup>

Gunnar Pleijert <sup>17</sup>

Anders Ramström <sup>21</sup>

Johnnie Russell <sup>7</sup>

Ingela Svensson <sup>12</sup>

Pejter Søndergaard <sup>26</sup>

Bent Juul Sørensen <sup>24</sup>

Peter Winstone <sup>1</sup>

*VORSTAND*

Peder Tuborgh <sup>23</sup>  
Vorstandsvorsitzender

Povl Krogsgaard <sup>9</sup>  
Stellv. Vorstandsvorsitzender





## KONZERNLEITUNG

### DER VORSTAND



**Peder Tuborgh**  
Vorstandsvorsitzender

2005: Vorstandsvorsitzender Arla Foods  
2002: Vorstandsmitglied, Arla Foods, verantwortlich für Skandinavien  
2000: Geschäftsbereichsleiter Dänemark, Arla Foods  
1994: Vertriebsleiter, Geschäftsbereich Dänemark, Arla Foods  
1990: Marketingleiter, Danya Foods (MD Foods in Saudi-Arabien)  
1987: Produktmanager, MD Foods Deutschland



**Povl Krogsgaard**  
Stellv. Vorstandsvorsitzender

2004: Stellv. Vorstandsvorsitzender Arla Foods  
2000: Vorstandsmitglied, Arla Foods  
1998: Vorstandsmitglied, MD Foods  
1994: Vorstandsvorsitzender der Mejeriernes Produktions-selskab und Geschäftsbereichs-leiter Home Market  
1991: Geschäftsbereichsleiter Home Market, MD Foods  
1989: Leiter Produktion Hart- und Schnittkäse, MD Foods  
1988: Abteilungsleiter, Home Market, MD Foods  
1987: Abteilungsleiter, Mejeriselskabet Danmark, Firmensekretariat  
1979: Eintritt in die Danske Mejeriers Fællesorganisation, wurde Abteilungsleiter 1983

### ÜBRIGE KONZERNLEITUNGSMITGLIEDER



**Frederik Lotz**  
Vorstandsmitglied  
Finanzvorstand

2010: Finanzvorstand, Arla Foods  
2007: Finanzvorstand, Danfoss A/S  
2002: Finanzvorstand, Ferrasan A/S  
2001: Finanzdirektor, ISS Asia  
1998: Leiter Finanzen, A.P. Møller Maersk China  
1995: Ökonom, A.P.Møller Maersk



**Ola Arvidsson**  
Vorstandsmitglied  
Personalvorstand

2007: Personalvorstand, Arla Foods  
2006: Personaldirektor, Arla Foods  
2005: Personalvorstand, Unilever Nordic, Helsingborg  
2003: Personaldirektor Europa, Unilever Home & Personal Care Europe, Brüssel  
2001: Personaldirektor, Unilever, Schweden  
2000: Personaldirektor, Lever Faberge Nordic, Unilever, Schweden  
1998: Personaldirektor, Diversye-Lever Nordic, Unilever, Schweden and Dänemark  
1995: Personalleiter, Unilever, Schweden  
1988: Offizier, Königl. Pionierregiment, schwedische Armee



**Jais Valeur**  
Vorstandsmitglied  
Global Categories & Operations

2007: Vorstand Global Categories & Operations, Arla Foods  
2006 Geschäftsführer Mengniu Arla (China)  
2000 Vertriebsdirektor, Arla Foods Ingredients  
1998 Exportdirektor, Royal Unibrew  
1994 Geschäftsführer Fonterra/NZDB (Neuseeland)  
1993 Direktor, Crema Cheese Arla Foods  
1990 Vertriebs- und Marketingleiter, Danmark Protein/Arla Foods  
1986 Regionalvertriebsleiter Danmark Protein/Arla Foods



**Peter Lauritzen**  
Vorstandsmitglied  
Consumer UK

2007: Vorstand Consumer UK, Arla Foods  
2005: Vorstand Arla Foods Global Ingredients  
1994: Geschäftsbereichsleiter Ingredients, Arla Foods  
1992: Direktor MD Foods, Kopenhagen, Dänemark  
1985: Geschäftsführer Danya Foods Ltd, Saudi-Arabien  
1977: Leiter Export, DoFo, Haderslev, Dänemark  
1975: Stellv. Geschäftsführer, DOFO Italy S.r.l. Milano  
1971: Stellv. Geschäftsführer, DoFo Cheese Ltd. Nantwich, England



**Christer Åberg**  
Vorstandsmitglied  
Consumer Sweden & Finland

2011: Vorstand, Arla Foods, zuständig für Consumer Schweden  
2009- Geschäftsführer, Arla Foods Schweden  
2006- Geschäftsführer, Atria Scandinavia  
2004- Geschäftsführer, Unilever Home & Personal Care Nordic  
1992- Unilever in Skandinavien, Europa und Naher Osten (verschiedene Positionen, hauptsächlich im Bereich Marketing & Vertrieb)



**Peter Giørtz-Carlson**  
Vorstandsmitglied  
Consumer Denmark

2011: Vorstand, Arla Foods, zuständig für Consumer Denmark  
2010: Stellv. Vorstandsvorsitzender Bestseller Fashion Group China  
2008: Geschäftsführer, Cocio Chokolademælk A/S  
2003: Vorstand Corporate Strategy Arla Foods  
2002: Direktor Business Development, Semco/Bravida Denmark  
1999: Managementberater, Accenture Strategy Practice



**Tim Ørting Jørgensen**  
Vorstandsmitglied  
Consumer Germany & Netherlands

2012: Vorstand, Consumer Germany and Netherlands, Arla Foods  
2007: Vorstand Consumer International, Arla Foods  
2005: Geschäftsbereichsleiter Danmark, Arla Foods  
2003: Vertriebsdirektor, Geschäftsbereich Danmark, Arla Foods  
2001: Geschäftsbereichsleiter für Dansk Supermarked, Arla Foods  
1999: Projektmanager, MD Foods  
1996: Kaufmännischer Leiter, MD Foods do Brasil/Dan Vigor, Brasilien  
1993: Produktmanager, Danya Foods, Saudi-Arabien  
1992: Marketingmanager Frankreich, MD Foods  
1991: Marketingmanager-Assistent im Geschäftsbereich Käse, MD Foods



**Finn S. Hansen**  
Vorstandsmitglied  
Consumer International

2011: Vorstand, Consumer International, Arla Foods  
2008: Vorstand, Middle East & North Africa, Arla Foods, Dubai  
1998: Geschäftsführer, Division Overseas, Arla Foods, Kopenhagen  
1994: Regionaldirektor, Overseas Division, MD Foods, Kopenhagen  
1990: Geschäftsführer, Danya Foods, Riyadh, Saudi-Arabien  
1988: Niederlassungsleiter, Danya Foods, Jeddah, Saudi-Arabien  
1986: Exportmanager, Dofo Cheese, Haderslev, Dänemark  
1984: Bereichsmanager, Dofo Cheese, Haderslev, Dänemark  
1981: Disponent, Dofo Cheese Inc., Kanada

## KENNZAHLEN IM ÜBERBLICK

(Mio.DKK)	2012	2011	Nicht an IFRS angepasst		
			2010	2009	2008
<b>Milchabnahmepreis</b>					
DKK pro kg Milch von Genossenschaftsmitgliedern	2,71	2,81	2,52	2,14	2,82
SEK pro kg Milch von Genossenschaftsmitgliedern	3,37	3,75	3,49	2,91	3,61
EUR-Cent pro kg Milch von Genossenschaftsmitgliedern	35,80	37,4	-	-	-
GBP-Cent pro kg Milch von Genossenschaftsmitgliedern	30,21	-	-	-	-
<b>Gewinn- und Verlustrechnung</b>					
Umsatz	63.114	54.893	49.030	46.230	49.469
EBIT (Gewinn vor Zinsen und Steuern)	2.502	1.755	1.684	1.412	1.149
EBITDA (Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen)	4.445	3.541	3.743	3.223	2.964
Nettofinanzergebnis	-518	-305	-294	-232	-862
<b>Jahresergebnis</b>	<b>1.895</b>	<b>1.399</b>	<b>1.268</b>	<b>971</b>	<b>556</b>
<b>Bilanz</b>					
Summe der Vermögenswerte	43.478	35.146	30.097	30.094	29.280
Langfristige Vermögenswerte	24.415	18.741	17.004	16.782	15.205
Investitionen in Sachanlagen	-3.303	-2.165	-1.508	-1.618	-1.447
Kurzfristige Vermögenswerte	19.063	16.405	13.093	13.312	14.075
Eigenkapital	10.918	9.526	8.580	8.281	7.797
<b>Konsolidierung</b>					
Satzungsgemäße Rekonsolidierung	-	-	-	-	121
Kapitalkonto	0	606	466	-	-
Liefermengenabhängige Eigentümerzertifikate	-	-	-	311	176
Kapitaleinlage	283	273	233	-	-
Rücklagen für besondere Zwecke	469	-	-	-	-
Strategiefonds	-	-	-462	-	122
Nachzahlungen	1.112	491	1.031	660	137
Langfristige Verbindlichkeiten	15.177	11.464	7.359	7.816	7.793
Kurzfristige Verbindlichkeiten	17.383	14.156	12.060	11.768	11.482
Verzinsliche Verbindlichkeiten einschl. Pensionen	17.145	12.243	10.041	10.257	11.441
Nettobetriebskapital	5.891	6.147	4.691	4.546	5.626
<b>Cashflow</b>					
Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit	3.799	2.301	2.552	3.402	1.388
Cashflow aus Investitionstätigkeit	-5.320	-2.482	-1.626	-2.392	-1.082
Übernahme von Unternehmen	-289	-149	-	-729	-181
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	1.748	245	-2.392	-526	733
<b>Finanzkennzahlen</b>					
Verschuldungsgrad	3,9	3,5	2,7	3,2	3,7
Zinsdeckung	11,7	9,97	10,0	9,0	3,4
Eigenkapitalquote	25%	27%	29%	28%	27%

(Forts. auf der Innenseite des Umschlags)

## KENNZAHLEN IM ÜBERBLICK (BESTANDTEIL DES VORSTANDSBERICHTS)

(Forts.)

	2012	2011	2010	2009	2008
<b>Zufluss von Rohmilch</b>					
Genossenschaftsmitglieder in Dänemark	4.419	4.320	4.345	4.253	3.911
Genossenschaftsmitglieder in Schweden	2.059	1.819	1.829	1.894	1.943
Genossenschaftsmitglieder in Deutschland	685	369	-	-	-
Genossenschaftsmitglieder in Großbritannien	286	-	-	-	-
Genossenschaftsmitglieder in Belgien	53	-	-	-	-
Genossenschaftsmitglieder in Luxemburg	27	-	-	-	-
Sonstige	2.881	2.733	2.539	2.513	2.389
<b>Summe Mio. kg gelieferte Milch im Konzern</b>	<b>10.410</b>	<b>9.241</b>	<b>8.713</b>	<b>8.660</b>	<b>8.243</b>

### Anzahl Genossenschaftsmitglieder

In Dänemark	3.354	3.514	3.649	3.838	3.906
In Schweden	3.661	3.865	3.529	3.787	4.090
In Deutschland	2.911	645	-	-	-
In Großbritannien	1.584	-	-	-	-
In Belgien	501	-	-	-	-
In Luxemburg	245	-	-	-	-
<b>Genossenschaftsmitglieder insgesamt</b>	<b>12.256</b>	<b>8.024</b>	<b>7.178</b>	<b>7.625</b>	<b>7.996</b>

### Nicht finanzielle Kennzahlen

Durchschnittliche Anzahl Beschäftigte (Vollzeit)	18.112	17.417	16.215	16.231	16.233
Beschäftigte nach Geschlecht, Männer/ Frauen, Prozent	73/27	73/27	72/28	73/27	-
Energieverbrauch, Mrd. GWh	3.045	2.625	2.653	2.559	2.636
Kohlendioxid-Emission, Mio. kg CO <sub>2</sub>	1.600	1.635	1.665	1.668	1.674

\* Die Zahlen für 2012 und 2011 sowie die Bilanz für 2010 wurden gemäß IFRS ermittelt.  
Alle übrigen Zahlen wurden gemäß dem dänischen Gesetz über den Jahresabschluss ermittelt.

Weitere nicht finanzielle Kennzahlen sind im CSR-Bericht 2012 veröffentlicht.

### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

**Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten:**  
Kurzfristige verzinsliche Verbindlichkeiten  
- Wertpapiere, liquide Mittel und sonstige verzinsliche Vermögenswerte +  
Langfristige Verbindlichkeiten.

Die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten lassen sich nicht direkt aus der Bilanz ableiten.

**Nettobetriebskapital:**  
Vorräte + Forderungen aus Lieferungen und Leistungen – Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

**Verschuldungsgrad:**  
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten, einschl. Pensionsrückstellungen  
EBITDA

**Zinsdeckungsgrad:**  
EBITDA  
Nettozinsaufwand

**Eigenkapitalquote:**  
Eigenkapital  
Bilanzsumme

**Organisches Wachstum:**  
Nettoumsatzanstieg, bereinigt um Übernahmen, Veräußerungen, Devisenkursänderungen sowie Änderungen der Buchführungsgrundsätze.

**Milchabnahmepreis:**  
Durchschnittlicher Abschlagspreis (standardisiert auf 4,2 % Fett/3,4 % Eiweiß) +  
Jahresergebnis, umgerechnet in DKK pro kg Milch von den Genossenschaftsmitgliedern.

EBITDA = Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen.



**ARLA FOODS DEUTSCHLAND**  
Wahlerstrasse 2  
40472 Düsseldorf  
Deutschland  
Tel. +49 (0)211-472310  
Fax. +49 (0)211-4723166  
E-Mail: [info.de@arlafoods.com](mailto:info.de@arlafoods.com)  
[www.arlafoods.de](http://www.arlafoods.de)

**ARLA FOODS DÄNEMARK**  
Arla Foods amba  
Sønderhøj 14,  
DK-8260 Viby J. Dänemark  
Tel.: +45 89 38 10 00  
Fax: +45 86 28 16 91  
E-Mail: [arla@arlafoods.com](mailto:arla@arlafoods.com)  
[www.arla.dk](http://www.arla.dk)  
CVR nr.: 25 31 37 63

[www.arla.com](http://www.arla.com)



Der Natur ein Stück näher™