

2018

Wandel für die Zukunft



Als größter Bio-Milchproduzent der Welt entwerfen wir die Blaupause für eine nachhaltigere Industrie. Wir verändern Arla jetzt für eine Zukunft, wie wir sie sehen wollen. Mit neuen Denkansätzen und intelligenteren Investitionen finden wir ständig neue Wege, um die Erwartungen unserer Eigentümer, Kunden und Verbraucher nicht nur zu erfüllen, sondern zu übertreffen.

Inhalt

Lagebericht

- 03 2018 Unsere Leistung auf einen Blick
- 04 Bericht vom Aufsichtsratsvorsitzenden
- 06 Bericht des CEO
- 08 Höhepunkte
- 10 Finanzübersicht – fünf Jahre
- 11 Wesentliche Geschäftsprioritäten für 2018

Unsere Strategie

- 13 Wer wir sind
- 14 Unser Geschäftsmodell
- 15 Good Growth 2020
- 16 Den Wandel vorantreiben
- 18 Unsere Risikolandschaft
- 20 Vorbereitung auf den Brexit
- 21 Unser Transformationsprogramm Calcium
- 24 Wesentliche Geschäftsprioritäten für 2018

Unsere Marken und Geschäftsbereiche

- 26 Arla®
- 27 Lurpak®
- 28 Castello®
- 29 Puck®
- 30 Milchgetränke
- 31 Europa
- 33 International
- 35 Arla Foods Ingredients
- 36 Handel

Unsere Unternehmensverwaltung

- 38 Verwaltungsrahmen
- 40 Executive Management Team
- 42 Aufsichtsrat
- 43 Vergütung des Managements

Unsere Verantwortung

- 45 Unser Verhaltenskodex
- 46 Unsere Compliance-Maßnahmen
- 47 Unsere Steuerangelegenheiten
- 48 Die Nachhaltigkeitsagenda vorantreiben
- 49 Nachhaltige Milchwirtschaft
- 50 Höhepunkte zur Nachhaltigkeit im Jahr 2018
- 51 Arlagärten®
- 52 Offenheit und Vielfalt

Unsere Finanzübersicht

- 54 Marktübersicht
- 56 Finanzübersicht
- 62 Finanzausblick

Konzernabschluss

- 66 Primärer Abschluss
- 75 Anhänge
- 121 Stellungnahme des Aufsichtsrates und die Geschäftsführung

Prüfvermerk

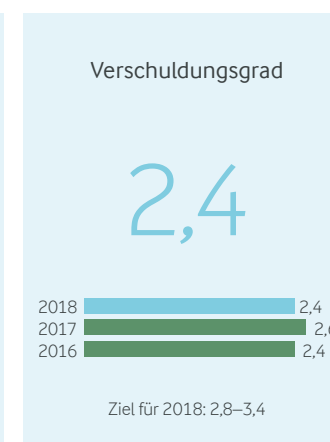
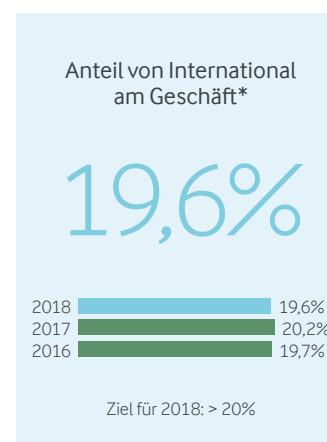
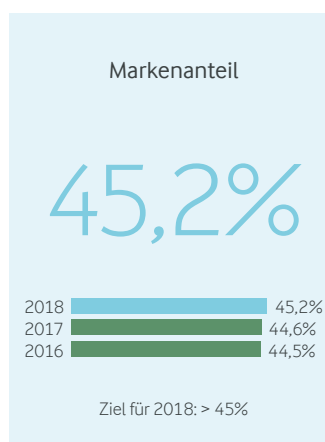
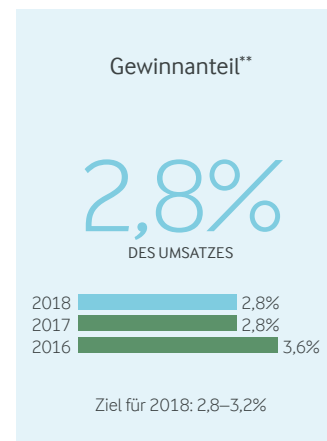
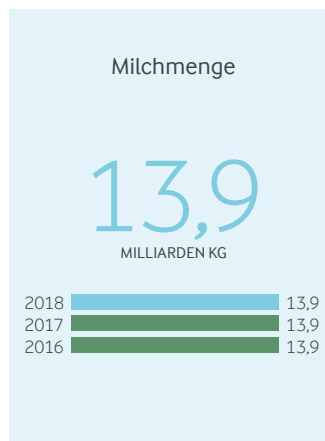
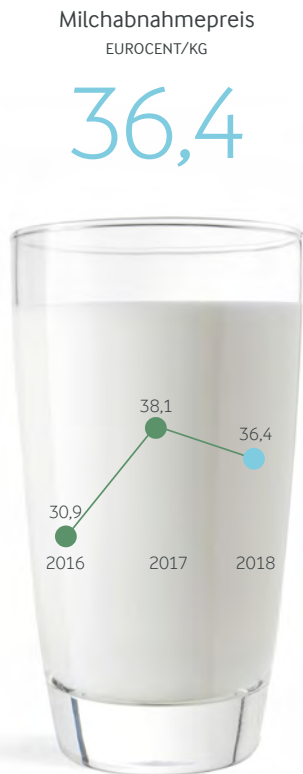
- 122 Bericht des unabhängigen Wirtschaftsprüfers

- 123 Glossar
- 125 Unternehmenskalender

2018 Unsere Leistung auf einen Blick



Ziel für 2018: 10–10,5 Milliarden



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

BERICHT DES AUFSICHTSRATSVORSITZENDEN

Ein Jahr des Wandels und der Herausforderungen

2018 war ein Jahr des Wandels, der Herausforderungen und der Chancen – für viele von uns sogar noch mehr, als wir vor 12 Monaten angenommen haben.



BERICHT DES AUFSICHTSRATSVORSITZENDEN

Das Jahr 2018 hätte charakterisiert werden können von seinem turbulenten Start mit sinkenden Milch- und Rohstoffpreisen und der anhaltenden Unsicherheit durch die Brexit-Verhandlungen, die sich auf unsere Gesamtleistung ausgewirkt haben. Doch wir konnten diese Herausforderungen mit einem starken Fokus auf das Preis- und Margen-Management sowie mit der Einführung unseres wegweisenden Transformationsprogramms Calcium meistern.

Es wurden große Anstrengungen unternommen, Calcium umzusetzen – sowohl vom Management als auch von den Mitarbeitern. Das Ergebnis: Das Programm hat seine Ziele für das erste Jahr deutlich übertroffen und uns wieder zurück in die Spur gebracht. Mit einem Milchabnahmepreis von 36,4 Eurocent/kg für das Jahr 2018 haben wir nun die Richtung vorgegeben, um unsere Leistung weiter zu verbessern.

Im Juli haben wir uns von Åke Hantoft verabschiedet, der seine Karriere als Vorsitzender und Mitglied des Aufsichtsrats damit gekrönt hat, unseren Weg hin zu einem vereinten (ONE) Arla zu vollenden. Als britische und zentraleuropäische Landwirte mit einem klaren „Ja“ dafür stimmten, direkte Genossenschaftsmitglieder zu werden, haben wir einen Meilenstein erreicht. Zugleich ebneten wir hiermit den Weg zu einem vereinten (ONE) Arla mit gleichen Rechten und Pflichten. ONE Arla wird uns als Genossenschaft und als Unternehmen stärker machen. Es wird uns eine konsistente sowie transparente Struktur in allen Mitgliedsländern ermöglichen und uns die Mittel verleihen, als wirklich globales Unternehmen zu agieren.

Dies ist eine großartige Leistung. Ich möchte Åke Hantoft für all seinen Einsatz auf diesem Weg und für

all das danken, was er während seiner dreißig Jahre als gewählter Vertreter und in den sieben Jahren als Vorsitzender geleistet hat.

Mir als seinem Nachfolger in der Position des Aufsichtsratsvorsitzenden hat es Mut gemacht, dass es unsere starke Bilanz zur Mitte des Jahres dem Aufsichtsrat erlaubt hat, den Vorschlag einzubringen, den gesamten Jahresüberschuss 2018 an unsere Genossenschaftsmitglieder auszuzahlen. Dies ist möglich, ohne weitere Risiken für unseren Investitionsplan einzugehen, der unser zukünftiges Wachstum sichert. Diesen Vorschlag in einer Zeit, in der die Folgen der Dürre des Jahres 2018 noch immer nachwirken, überhaupt vorbringen zu können, ist sehr ermutigend.

Als global agierende Molkereigenossenschaft werden wir nicht nur an unseren Produkten und unserer finanziellen Leistung gemessen, sondern auch daran, wie wir unser Unternehmen führen. 2018 sind die Themen Nachhaltigkeit und Klima auf der Agenda für uns und unsere Kunden noch weiter nach oben gerutscht. Die Umweltbilanz der Landwirtschaft und der Lebensmittelherstellung wird zu Recht immer stärker hinterfragt und es wird nach Verbesserungen verlangt.

Eine nachhaltige Molkereiwirtschaft beginnt bereits auf Hofebene. Als Milchbauern haben wir bereits einen weiten Weg hinter uns. Und darauf können wir stolz sein. Nun müssen wir allerdings noch weiter gehen und neue Initiativen gründen, um uns an künftige Anforderungen anzupassen. Gleichzeitig gilt es, dass wir uns unseren Lebensunterhalt verdienen und unsere Höfe weiterentwickeln. Wir befinden uns erst am

Anfang der Diskussion um Klima und Nachhaltigkeit. Wir bei Arla widmen uns diesem Thema durch unsere neue Umweltstrategie und durch die Entwicklung von Qualitätssicherungsprogrammen wie Arlagården®.

Wir wissen, dass 2019 ein weiteres volatiles Jahr für die Molkereiwirtschaft wird. Lassen Sie uns der Zukunft freudig entgegensehen und mutige Entscheidungen treffen, um unser Unternehmen zu stärken, z. B. durch die Ausweitung unserer Nachhaltigkeitsagenda im Jahr 2019. Unsere Reise wird nicht einfach sein, doch ich bin davon überzeugt, dass wir uns auf dem richtigen Weg befinden.

Jan Toft Nørgaard
Aufsichtsratsvorsitzender

“ Lassen Sie uns der Zukunft freudig entgegensehen und mutige Entscheidungen treffen, um unser Unternehmen zu stärken. ”

Milchabnahmepreis
EUROCENT/KG
36,4



BERICHT DES CEO

Entschlossenes Handeln hat unsere Leistung nach einem schwierigen Start verbessert

Während die Politik und die Märkte weiterhin von Schwankungen geprägt waren und sich auf unser Geschäft ausgewirkt haben, konnten wir unsere Rentabilität erheblich steigern und gute Fortschritte bei der Umsetzung unserer Strategie Good Growth 2020 erzielen.



BERICHT DES CEO

Nach einem schwierigen Start ins Jahr konnten wir unsere Erwartungen am Jahresende übertreffen und unsere Ganzjahresziele für den Jahresüberschuss und das Markenwachstum erreichen. Wir haben die Auswirkungen eines weiterhin schwachen britischen Pfunds sowie nachteiliger Fett- und Proteinpreise durch substantielle Kosteneinsparungen und einen beharrlichen Fokus auf das Wachstum unserer strategischen Marken ausgeglichen.

Um Arlas Leistung zu verbessern, haben das Management-Team und der Aufsichtsrat entschlossen gehandelt und unser Transformationsprogramm Calcium vorangetrieben. Schon jetzt verändert es die Art und Weise, wie wir arbeiten, wie wir unser Geld ausgeben und wie wir in unser Unternehmen investieren. Bis zum Ende des Jahres 2021 streben wir an, damit mehr als 400+ Millionen EUR nachhaltige, jährliche Einsparungen zu erzielen. Diese wiederum wollen wir in einen höheren Milchpreis für unsere Genossenschaftsmitglieder und in künftiges Wachstum investieren. Ich freue mich sehr, dass die Ergebnisse unsere Erwartungen im ersten Jahr übertroffen haben und wir Einsparungen in Höhe von 114 Millionen EUR erzielen konnten.

Markenwachstum und strategische Meilensteine

Trotz höherer Verkaufspreise ist das Interesse der Verbraucher an unseren Marken nicht gesunken. Insbesondere Arla®, Puck® und Starbucks™ haben eine starke Leistung gezeigt.

Die Umsätze in Einzelhandel und Foodservice in Europa sind am oberen Ende unserer Erwartungen gewachsen, sodass unser Markenwachstum stärker ausgefallen ist als erwartet. Insbesondere unser Markengeschäft mit

Milch und Joghurt ist entgegen rückläufiger Trends im Bereich des Milchkonsums und trotz negativer Währungseffekte gewachsen.

Zudem haben unsere internationalen Märkte außerhalb von Nordeuropa weiterhin ein profitables Wachstum ausgewiesen. Unsere größte Region – der Nahe Osten und Nordafrika – hat sich mit einem starken Markenwachstum in unseren Kernkategorien trotz eines geringen makroökonomischen Wachstums und politischer Unsicherheiten gut entwickelt.

Im Jahr 2018 konnten wir wichtige Vereinbarungen unterzeichnen, mit denen wir die Umsetzung unserer Strategie Good Growth 2020 beschleunigen können. Mit der Übernahme der Bio-Marke Yeo Valley für Milch, Butter und Streichfette in Großbritannien festigen wir unsere Position als weltweit führendes Bio-Molkereiunternehmen. Dank der geplanten Übernahme des Schmelzkäse-Geschäfts von Mondeléz unter der Marke Kraft in der Region MENA – einschließlich einer hochmodernen Produktionsanlage in Bahrain – stärken wir unsere Wachstumsprognose in dieser Region. Eine Lizenzvereinbarung mit Starbucks über 21 Jahre sichert uns das Recht, die Kaffeegetränke auf Milchbasis des Unternehmens in Europa, dem Nahen Osten und Afrika zu produzieren und zu vermarkten.

Ausblick 2019 und Brexit Unsicherheiten

Wir erwarten, dass 2019 ein weiteres Jahr der politischen Unsicherheiten und schwankenden Milchpreise wird. Auch die Ergebnisse der Brexit-Verhandlungen stellen ein wesentliches Risiko dar. Um unsere Widerstandsfähigkeit weiter zu stärken, werden wir die Ergebnisse, die wir im ersten Jahr des Calcium-Programms erzielen konnten, nutzen und

die Transformation fortführen – insbesondere in der Lieferkette. Für die Geschäftsbereiche Europa und International erwarten wir weiteres Markenwachstum. Wir werden weitere Innovationen auf den Markt bringen und gemeinsam mit unseren Kunden einen Mehrwert für deren Offline- und Online-Vertriebskanäle schaffen.

Darüber hinaus wollen wir in Bezug auf den Klimawandel – eines der wichtigsten Probleme, denen wir derzeit gegenüberstehen – vorangehen und entsprechende Maßnahmen ergreifen. Wir werden eine ehrgeizige Strategie präsentieren, mit der wir in jedem Glied unserer Wertschöpfungskette den Übergang zu einer nachhaltigen Molkereiwirtschaft beschleunigen, um das Vertrauen in die Molkereiwirtschaft und ihre Rolle für eine gesunde und nachhaltige Ernährung zu erhalten.

Peder Tuborgh
CEO

“ Wir konnten unsere Erwartungen am Jahresende übertreffen und unsere Ganzjahresziele für den Jahresüberschuss und das Markenwachstum erreichen. ”



Höhepunkte

Das Jahr 2018 zeigte die ersten Schritte auf unserem Weg der Transformation bei neuen Produkteinführungen, Innovationen und wichtigen Investitionen für die Zukunft. Mit großem Engagement und bemerkenswerter Kreativität haben alle Bereiche unseres Unternehmens neue Ideen für die erfolgreiche Umsetzung unserer Strategie Good Growth 2020 geliefert.

Starbucks™ weitet strategische Partnerschaft aus

Nach sieben erfolgreichen Jahren der Zusammenarbeit haben Arla und Starbucks™ eine strategische Vereinbarung für 21 Jahre geschlossen. Dabei erhält Arla die Lizenz für die Produktion, den Vertrieb und die Vermarktung von hochwertigen, trinkfertigen Starbucks™-Kaffeegetränken auf Milchbasis in der Region EMEA. Bisher hat Arla Starbucks-Getränke in 38 Ländern in der Region EMEA auf den Markt gebracht und verkauft pro Jahr 115 Millionen Einheiten.



Veränderung bei Arla durch Calcium

2018 wurde mit der Umsetzung des Transformationsprogramms Calcium begonnen, um die Kosten erheblich zu senken, die operative Effizienz zu steigern und Investitionen in Arlas kontinuierliches Wachstum zu ermöglichen. Die Laufzeit des Programms beträgt drei Jahre. Das Ziel besteht darin, das volle Potenzial unseres gesamten Unternehmens zu entfalten. Calcium hat den Zielwert für 2018 übertroffen: Wir haben mit dem Programm 114 Millionen EUR eingespart. Das sind 84 Millionen EUR mehr als erwartet.



Umweltfreundlichster Karton aller Zeiten

Arla® Øko hat unseren bisher umweltfreundlichsten Milchkarton eingeführt und unsere Klimabilanz um jährlich 358 Tonnen CO₂ verbessert. Bei der Produktion des neuen Kartons wird auf Bleichprozesse verzichtet. Infolgedessen können wir die Verpackung um eine Schicht reduzieren. Darüber hinaus sind nun auch die Kunststoffdeckel 100 Prozent bio. Indem wir kontinuierlich nach den nachhaltigsten Lösungen suchen, konnten wir unsere Emissionen seit 2014 im Vergleich zur Herstellung des herkömmlichen Milchkartons um insgesamt 35 Prozent senken.



Mutige Wiedereinführung von Dano in Bangladesch

Arla hat in Bangladesch den 56 Jahre alten, bekannten Namen Dano als Dano Power mit einer starken Marketingkampagne wieder eingeführt. Die Hauptbotschaft lautet, dass Dano Power die neue Generation stark machen will. Dank einer massiven Präsenz in den Medien auf dem lokalen Markt und dem Slogan #RaiseThemStrong hat Dano Power bereits mehr als 18 Millionen digitale Interaktionen generiert. Auch die wirtschaftlichen Auswirkungen sind stark – mit einem Umsatzwachstum von 8 Prozent und einem Zugewinn an Marktanteilen von 2 Prozent im Jahr 2018.

Höhepunkte *(Fortsetzung)*

Zwei einfache Zutaten, eine neue Innovation

Wachsende Bedenken in Bezug auf Zuckergehalt und Zusatzstoffe bei Produkten haben zu einem Rückgang beim Verzehr von Fruchtyoghurt geführt. Arla nimmt seine Verantwortung, gesündere und natürliche Produkte auf den Markt zu bringen, sehr ernst. Aus diesem Grund waren wir das erste große Unternehmen, dass Fruchtyoghurt ohne den Zusatz von Zucker und Zusatzstoffen eingeführt hat. Der innovative Bio Yoghurt „Nur“ wurde 2018 in Deutschland eingeführt und wird 2019 auf weitere europäische Kernmärkte ausgeweitet.



Im Molkegeschäft vorangehen

Arla Foods Ingredients (AFI), eine hundertprozentige Tochtergesellschaft von Arla und Weltmarktführer für Zutaten auf Molkebasis, hat bekanntgegeben, ein neues Innovationszentrum in Nørre Vium (Dänemark) zu eröffnen. Die Investition wurde vom Aufsichtsrat genehmigt. Sie unterstützt den strategischen Fokus des Unternehmens auf Innovationen und die starke Wachstumskurve von AFI. In dem Zentrum werden Wissenschaftler, Techniker und Innovatoren hochmoderne Forschung und Technologien nutzen, um das volle Potenzial von Milch und Molke auszuschöpfen – als Zutaten für die Ernährung von Kindern, Sportlern, Patienten und anderen Verbrauchern. Der Baubeginn ist für Herbst 2019 geplant. Die Eröffnung des Zentrums ist für das Jahr 2021 vorgesehen.



Partnerschaft mit Großbritanniens führender Bio-Molkereimarkte

Arla hat Yeo Valley Dairies Limited übernommen. Daher kann Arla die Marke Yeo Valley nun auf dem britischen Markt für Milch, Butter, Streichfett und Käse nutzen. Die Investition bietet eine bedeutende Chance, um unser Bio-Markensegment in Großbritannien zu stärken.

Geplante Übernahme des MENA-Käsegeschäfts von Mondeléz International durch Arla

Im Dezember haben wir bekannt gegeben das Käsegeschäft für Schmelzkäse von Mondeléz International zu übernehmen, das derzeit unter der Marke Kraft lizenziert ist. Mit der geplanten Übernahme erwirbt Arla zudem eine hochmoderne Käseproduktionsstätte in Bahrain. Damit bietet sich unserem Unternehmen nun die Möglichkeit, die Produktion von Markenkäse in der Region weiter auszubauen, die zu den Kernregionen unserer Strategie zählt. Diese Vereinbarung liefert dringend benötigte Kapazitäten und stärkt unsere regionale Lieferkette, sodass wir durch unsere Größe und Effizienz langfristig wettbewerbsfähig bleiben.



Finanzübersicht

Geschäftszahlen	2018	2017	2016	2015	2014
Milchabnahmepreis (Eurocent) /kg Milch von Genossenschaftsmitgliedern	36,4	38,1	30,9	33,7	41,7
Gewinn- und Verlustrechnung (Mio. EUR)					
Umsatz	10.425	10.338	9.567	10.262	10.614
EBITDA	767	738	839	754	681
EBIT	404	385	505	400	368
Nettofinanzergebnis	-62	-64	-107	-63	-30
Jahresüberschuss	301	299	356	295	320
Gewinnverwendung für das Jahr (Mio. EUR)					
Individuelle Kapitaleinlagen	0	38	30	31	39
Kollektive Kapitaleinlagen	0	120	193	141	171
Nachzahlung	290	126	124	113	104
Bilanz (Mio. EUR)					
Gesamte Aktiva	6.635	6.421	6.382	6.736	6.613
Langfristige Vermögenswerte	3.697	3.550	3.714	3.903	3.774
Kurzfristige Vermögenswerte	2.938	2.871	2.668	2.833	2.839
Eigenkapital	2.517	2.370	2.192	2.148	1.874
Langfristige Verbindlichkeiten	1.693	1.554	1.742	2.084	2.137
Kurzfristige Verbindlichkeiten	2.425	2.499	2.448	2.504	2.602
Verzinsliche Nettverbindlichkeiten inkl. Pensionsverpflichtungen	1.867	1.913	2.017	2.497	2.547
Nettoumlaufvermögen	894	970	831	999	928
Finanzkennzahlen					
Gewinnanteil	2,8%	2,8%	3,6%	2,8%	3,0%
EBIT Marge	3,9%	3,7%	5,3%	3,9%	3,5%
Verschuldungsgrad	2,4	2,6	2,4	3,3	3,7
Zinsdeckungsgrad	14,9	12,9	13,3	13,2	8,2
Eigenkapitalquote	37%	36%	34%	31%	28%

Geschäftszahlen	2018	2017	2016	2015	2014
Cashflows (Mio. EUR)					
Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit	652	386	806	669	511
Cashflow aus Investitionstätigkeit	-434	-286	-167	-402	-416
Freier Cashflow	217	167	639	267	95
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	-143	-155	-624	-274	-93
Investitionen in Sachanlagen	-383	-248	-263	-348	-429
Erwerb von Unternehmen	-51	-7	-	-29	15
Erfasste Rohmilch (Mio. kg)					
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Dänemark	4.937	4.827	4.728	4.705	4.550
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Großbritannien	3.196	3.203	3.210	3.320	3.088
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Schweden	1.826	1.855	1.909	1.995	2.035
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Deutschland	1.762	1.759	1.758	1.741	1.526
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Belgien	517	524	515	531	403
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Luxemburg	156	151	144	130	119
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in den Niederlanden	52	54	56	41	17
Milch von anderen Quellen	1.457	1.564	1.554	1.729	1.832
Gesamte erfasste Rohmilch	13.903	13.937	13.874	14.192	13.570
Anzahl der Genossenschaftsmitglieder					
Genossenschaftsmitglieder in Schweden	2.630	2.780	2.972	3.174	3.366
Genossenschaftsmitglieder in Dänemark	2.593	2.675	2.877	3.027	3.144
Genossenschaftsmitglieder in Deutschland	1.841	2.327	2.461	2.636	2.769
Genossenschaftsmitglieder in Großbritannien	2.289	2.395	2.485	2.654	2.854
Genossenschaftsmitglieder in Belgien	702	815	852	882	997
Genossenschaftsmitglieder in Luxemburg	202	215	218	221	228
Genossenschaftsmitglieder in den Niederlanden	62	55	57	56	55
Gesamtanzahl der Genossenschaftsmitglieder	10.319	11.262	11.922	12.650	13.413

→ Detaillierte Informationen finden Sie im Konzernabschluss (ab Seite 64).
Klicken Sie für Kalkulationen auf die hervorgehobenen Textstellen

Wesentliche Geschäftsprioritäten für 2018

2018 haben wir unsere wesentlichen Geschäftsprioritäten darauf konzentriert, wieder an vorherige starke Leistungen anzuknüpfen und unseren wettbewerbsfähigen Milchpreis aufrechtzuerhalten. Die Einführung unseres dreijährigen Transformationsprogramms Calcium und die erfolgreichen Initiativen für eine Steigerung der Produktpreise und -margen haben dazu beigetragen, ein stärkeres Unternehmen zu werden, um auf dem volatilen Markt für Molkereiprodukte zu bestehen.

Bruttomargen verbessern

Auf einem anhaltend volatilen Rohstoffmarkt lag unser strategischer Fokus weiterhin auf einem proaktiven Preismanagement, um die Preise unserer Marken in den zu erhöhen. Wir haben hart gearbeitet, um die Margen angesichts von wesentlichen Veränderungen der Fett- und Proteinpreise auszugleichen. Zudem haben wir die Basisrentabilität des Konzerns im Vergleich zu 2017 gesteigert.



Zukunft der Molkereiwirtschaft mit mehr Innovationen gestalten

Innovationen sind Arlas wichtigster Treiber für langfristiges Wachstum und Wertschöpfung. Im ersten Halbjahr 2018 haben wir ein neues Design und umweltfreundliche Verpackungen für unser Produktangebot von Arla® Bio eingeführt. Im zweiten Halbjahr haben wir zudem verschiedene äußerst innovative, gesunde Produkte auf den Markt gebracht. Zudem haben wir unsere Bemühungen verstärkt, die Innovationspipeline zu verfolgen, die in den kommenden drei Jahren mehr als 500 Millionen EUR an weiterem Umsatz erzielen soll.



Effizienz auf die nächste Stufe bringen

Mit der Einführung unseres allumfassenden Transformationsprogramms Calcium wollen wir Nettoeinsparungen in Höhe von 400+ Millionen EUR erzielen. Hiervon wollen wir 100 Millionen EUR in Wachstumsbereiche investieren. Bislang haben wir 114 Millionen EUR erreicht. Damit haben wir unser Ziel in Höhe von 30 Millionen EUR für das erste Jahr übertroffen. Die Hauptbereiche für die Einsparungen waren die Produktion, das Marketing und sonstige indirekte Kosten.



Wachstum unserer strategischen Marken vorantreiben

Wir haben erfolgreich ein strategisches Portfolio von verbraucherorientierteren Angeboten mit höheren Margen zusammengestellt. Dies hat zu einem starken Markenwachstum geführt und unseren Markenanteil auf 45,2 Prozent gesteigert. Das Wachstum wurde vorangetrieben durch unsere starke Innovationskraft in Europa, wo Starbucks™, Arla® Skyr und unser Bio-Sortiment eine starke Leistung erzielt haben, und durch starke Ergebnisse von Dano und Puck auf unseren internationalen Märkten.



Wachstum in renditestarken Bereichen vorantreiben

In Marktsegmenten mit hoher Marge haben wir Markenwachstum generiert: durch die erfolgreiche Erweiterung unseres marktführenden Frischkäsesortiments von Puck® in der Region MENA, die Expansion von Arla® Bio nach Saudi-Arabien und die erfolgreiche Wiedereinführung von Dano in Bangladesch. In den USA und Nigeria konnten wir unsere Erwartungen hingegen nicht erfüllen. Darüber hinaus haben wir eine strategische Partnerschaft über 21 Jahre mit Starbucks™ geschlossen, einer Marke, die 2018 ein zweistelliges Wachstum verzeichnet hat.



Mit den Kunden gewinnen

Kundenservice und starke Partnerschaften haben für Arla höchste Priorität. Im Jahr 2018 haben wir unsere Lieferleistungen verbessert, indem wir uns intensiv um mehrere Key-Accounts in Europa gekümmert haben. Unsere Bemühungen haben sich ausgezahlt, sodass wir bei unseren zwölf besten Kunden ein Markenwachstum von 4,1 Prozent erreicht haben. Allerdings lag unsere Liefertermintreue in Europa unterhalb unserer Zielsetzung. Zudem haben wir Fortschritte gemacht, unsere E-Commerce-Aktivitäten auszuweiten. So konnten wir in diesem Bereich ein Wachstum von 15–20 Prozent in unseren Märkten erzielen.



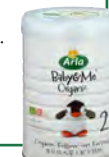
Deutschland und Großbritannien vor dem Hintergrund neuer Gegebenheiten entwickeln

Da die Ergebnisse der Brexit-Verhandlungen weiterhin offen sind, haben wir unsere Bemühungen fortgesetzt, um sicherzustellen, dass unsere Stimme auf höchster Ebene Gehör findet. Die Übernahme Yeo Valley Dairies Ltd. in Großbritannien zeigt unser langfristiges Bekenntnis zu unserem britischen Geschäft. Bei der Umgestaltung des Deutschlandgeschäfts haben wir das Problem der Kapazitätsauslastung gelöst und mit dem Bauprojekt eines Pulverturms in Pronsfeld begonnen. Aufgrund eines strategischen Preismanagements und starker Marken wie Skyr konnten wir unsere Rentabilität in Deutschland erheblich steigern.



Arla Foods Ingredients Next

2018 haben wir unsere Position als weltweiter Marktführer im Bereich der Mehrwertprodukte aus Molke behauptet. Zudem haben wir die restlichen Anteile am Molkegeschäft von Arla Foods Ingredients S.A. (Argentinien) übernommen, um uns für ein strategisches Wachstum zu positionieren. Mit der Genehmigung des geplanten, neuen Innovationszentrums in Dänemark durch den Aufsichtsrat ist Arla Foods Ingredients auf seiner Innovationsreise weiter vorangekommen.



UNSERE STRATEGIE



Seit 2015 dient uns unsere Strategie Good Growth 2020 als Leitstern. Für unser Unternehmen ist es wichtig, diese Strategie ständig zu überprüfen und uns an neue Gegebenheiten anzupassen. Im folgenden Abschnitt zeigen wir, wie sich Arla aufkommende Trends – wie die sich schnell wandelnden Verbraucherbedürfnisse – zu eigen macht, wie wir auf Risiken wie den Brexit reagieren, und wie wir unsere Strategie durch die Einführung unseres umfassenden Transformationsprogramms Calcium erweitert haben.

Verwurzelt in unserem Ursprung

Arla ist die älteste grenzübergreifende Molkereigenossenschaft der Welt. Gemessen an den Milchlieferungen ist Arla das viertgrößte Molkereiunternehmen der Welt und der weltweit größte Hersteller von Bio-Molkereiprodukten. **Unsere Genossenschaftsmitglieder bilden entsprechend unserer genossenschaftlichen Struktur das Zentrum unseres Geschäftsmodells.** Unsere Mission besteht darin, den höchstmöglichen Wert für die Milch unserer Landwirte zu sichern. Wir wollen die Zukunft der Molkereiwirtschaft gestalten und mit unseren natürlichen und gesunden Produkten die Bedürfnisse unserer Kunden und Verbraucher erfüllen.

Unser Geschäftsmodell



Kunden und Verbraucher

Mit unseren einzigartigen Produkten und Marken bieten wir unseren Kunden und Verbrauchern die Möglichkeit, ein gesundes und ausgewogenes Leben zu führen. Unser umfangreiches Produktportfolio bedient verschiedenste Bedürfnisse und Wünsche der Verbraucher.

EIN Milchpool, EIN Milchpreis

Wir wollen den höchstmöglichen Wert für die abgenommene Rohmilch erzielen: Mithilfe EINES Milchpools, für den stets dieselben Qualitätsanforderungen gelten, und einer effizienten Lieferkette kann Arla die Rohmilchmengen so rentabel wie möglich abstimmen. Unsere Genossenschaftsmitglieder betreiben ihre Höfe in sieben Ländern und erhalten alle EINEN einheitlichen Milchpreis. Der vorausgezahlte Milchpreis wird mit dem Ziel festgelegt, einen Jahresüberschuss im Bereich von 2,8 bis 3,2 Prozent zu erreichen.

Wertschöpfung

Unser wichtigstes Ziel besteht darin, einen wettbewerbsfähigen Milchpreis für unsere Genossenschaftsmitglieder sicherzustellen. Um dieses Ziel zu erreichen, schafft Arla mithilfe von starken Marken, der Entwicklung innovativer Produkte und der Expansion in internationale Märkte mit aufeinander aufbauenden Vertriebs- und Margenchancen einen Mehrwert pro Kilogramm Milch.

Genossenschaftsmitglied

Als älteste, grenzübergreifende Molkereigenossenschaft der Welt reicht unsere Produktionsphilosophie zurück bis in die 1880er Jahre. Damals schlossen sich Landwirte mit einem gemeinsamen Ziel zusammen: Sie wollten die besten Milchprodukte herstellen und anbieten. Unsere Milchbauern sind zugleich Eigentümer und Lieferanten. Damit bilden sie den Kern unserer Geschäftstätigkeit. Als Genossenschaft ist Arla dazu verpflichtet, die GESAMTE Milch unserer Genossenschaftsmitglieder zu EINEM einheitlichen Milchpreis anzunehmen und einen Mehrwert für sie zu schaffen.

Produktion und Logistik

Mit 19.190 Mitarbeitern in 105 Ländern arbeiten wir daran, unser Geschäft effizienter zu gestalten. Wir behandeln die Milchlieferungen unserer Genossenschaftsmitglieder als EINEN Milchpool, der in unserer globalen, integrierten Lieferkette verarbeitet wird. Unsere Aktivitäten als Molkerei sind global. Die Erträge in den verschiedenen Märkten und Produktkategorien unterscheiden sich jedoch. Die Erträge, die auf allen Märkten erzielt werden, tragen positiv zum Milchabnahmepreis bei.

Innovationen

Wir wollen die wachsende Nachfrage nach mehr und besseren natürlichen Milchprodukten bedienen. Daher nutzen wir all unser Wissen in den Bereichen der Molkereiwirtschaft und Milch, Ernährungswissenschaften sowie Produkt- und Verpackungsdesign, um neue und aufregende Produkte auf den Markt zu bringen. Diese Innovationen bauen auf unseren starken Marken auf und gestalten die Zukunft der Molkereiwirtschaft.



Good Growth 2020

Im Dezember 2015 führte Arla eine neue Unternehmensstrategie für die kommenden fünf Jahre ein: Good Growth 2020. Diese Strategie ist unsere Antwort auf die sich verändernde Welt um uns herum, die geprägt ist von starkem Wettbewerb. Zudem stehen wir neuen demografischen Gegebenheiten und sich schnell entwickelnden Verbrauchertrends gegenüber. Indem wir in acht Kategorien hervorragend sind, uns auf sechs Regionen konzentrieren und als ein Arla gewinnen, wollen wir eine Wertschöpfung für die Milch unserer Eigentümer erzielen. Drei Jahre nach der Einführung von Good Growth sind wir davon überzeugt, dass diese Strategie die richtige für uns ist. In diesem Jahr werden wir sie mit unserem Transformationsprogramm Calcium weiter vorantreiben.

Unsere Vision

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

Unsere Mission

Für die Milch unserer Landwirte den höchsten Wert erzielen und ihnen gleichzeitig Wachstumsmöglichkeiten eröffnen.

Unsere Identität



Good Growth beschreibt, wer wir sind und wie wir die Zukunft der Molkereiindustrie gestalten. Es wurde durch unser Handeln geprägt und zeigt, wofür wir als Unternehmen stehen. Zudem ist es unser Leitbild bei der Weiterentwicklung unserer Genossenschaft, unserer Produkte, Märkte und Arbeitsweisen.



Verantwortungsvolles Wachstum

Wachsen, indem wir Sicherheit gewährleisten, Verantwortung für unseren Einfluss auf Gesellschaft und Umwelt übernehmen und eine langfristige Perspektive für all das verfolgen, was wir tun.



Kooperatives Wachstum

Wachsen, indem wir als landwirtschaftliche Genossenschaft auftreten und mit allen Stakeholdern zum allseitigen Nutzen zusammenarbeiten



Gesundes Wachstum

Wachsen, indem wir eine ausgewogene Ernährung mit Milchprodukten fördern und die Menschen dabei unterstützen, ein ausgewogeneres Leben zu führen.



Natürliches Wachstum

Wachsen, indem wir natürliche Produkte von höchster Qualität herstellen.

Unsere Fokusbereiche



Herausragen – in acht Kategorien

Die globale Molkereiwirtschaft entwickelt sich mit hoher Geschwindigkeit. Sie ist geprägt von einer stetigen Weiterentwicklung der Verbrauchergewohnheiten und -vorlieben. Indem wir diese Trends auf unsere eigenen Stärken abgestimmt haben, konnten wir acht Produktkategorien identifizieren. Auf sie richten wir unseren Fokus, bei unserem Bestreben den Molkereimarkt zu gestalten. Unsere Hauptkategorien sind Milch und Milchpulver, Milchgetränke, Streichkäse, Joghurt, Butter und Streichfette, Käsespezialitäten, Mozzarella und Zutaten.

Fokussieren – auf sechs Regionen

Sechs Regionen repräsentieren die Märkte, von denen Arla überzeugt ist, dort langfristig ein profitables Geschäft betreiben zu können. Arla hat sich in Nordeuropa eine starke Position als bevorzugtes Molkereiunternehmen für die Verbraucher erarbeitet. Auch im Nahen Osten und Nordafrika zählen die Marken von Arla zu den stärksten in der Lebensmittelindustrie. In Wachstumsmärkten wie China, Südostasien und Subsahara-Afrika baut Arla seine Marktpositionen kontinuierlich aus. Gleichzeitig nutzt die Genossenschaft Chancen in den USA und Russland.

Gewinnen – als EIN Arla

Nach starkem Wachstum durch Fusionen und Übernahmen, haben wir verschiedene Unternehmen zu EINEM Arla zusammengeführt. Und durch Good Growth 2020 wird diese Einheit noch stärker. Arla hat sich zum Ziel gesetzt, dass alle 19.190 Mitarbeiter in EINER starken Organisation arbeiten. Dies ist entscheidend, da unsere Strategie durch unser Transformationsprogramm Calcium schneller vorangetrieben wird. Arla kann nicht gewinnen, ohne auf die drängendsten Probleme unserer Zeit einzugehen. Daher legen wir einen strategischen Fokus auf das Thema Nachhaltigkeit und wollen unsere Umweltbilanz deutlich verbessern.

Den Wandel vorantreiben

Wir sind davon überzeugt, dass sich unsere Strategie konstant weiterentwickeln muss, damit sie wandelnde Marktbedingungen, Verbrauchertrends und Grundannahmen widerspiegelt. Hier heben wir die wichtigsten Trends und unsere entsprechenden Maßnahmen hervor, mit denen wir die Umsetzung unserer Strategie sicherstellen.



Verbraucher suchen nach gesunden, natürlichen Lebensmitteln für unterwegs

- 58 Prozent der Verbraucher weltweit verlangen nach mehr vollkommen natürlichen Lebensmitteln.¹
- 33 Prozent ist es wichtig, Bio-Lebensmittel zu kaufen. Und 33 Prozent sind auch bereit, mehr dafür zu bezahlen.²



Arla ist der weltgrößte Bio-Milch-Produzent und ein führender Hersteller von laktose-freien Milchprodukten. Wir bringen kontinuierlich neue Innovationen auf den Markt und weiten unser Produktportfolio aus. Inzwischen erfüllt es ein breites Angebot an gesundheitlichen Bedürfnissen und Verbrauchervorlieben – von proteinreichen Lebensmitteln über zuckerarme Erzeugnisse bis hin zu Alternativen für unterwegs.

Digitalisierung schreitet schnell voran

- Weltweit kaufen 14 Prozent der Verbraucher mit Internetzugang regelmäßig Lebensmittel online. Weitere 30 Prozent planen, dies in naher Zukunft zu tun.³
- 58 Prozent der durchschnittlichen Verbraucher weltweit geben an, dauerhaft das Internet zu nutzen.⁴
- 90 Prozent der durchschnittlichen Verbraucher weltweit sind Erlebnisse wichtiger als materielle Dinge.⁵



Unsere Interaktionen auf Social Media konnten wir im Vergleich zu 2017 um 55 Prozent steigern. Zudem haben wir eine Reihe von digitalen Marketing-Initiativen gestartet. Wir arbeiten mit allen wichtigen E-Commerce-Akteuren auf unseren Märkten zusammen – sowohl im Brick-and-Click-Segment, beispielsweise mit Tesco und Albert Heijn, als auch mit reinen Online-Giganten wie Ocado und Amazon. 2018 haben wir in Großbritannien eine E-Commerce-Plattform für unsere Produkte von Arla® Organic Baby & Me eingeführt.

Nachhaltigkeit wird immer wichtiger

- 51 Prozent der Menschen weltweit sind der Meinung, dass der Klimawandel schon jetzt Menschen schadet.⁶
- Als Antwort auf Umweltfragen wird prognostiziert, dass der Markt für Alternativen zu Molkereiprodukten bis 2024 um 17 Prozent wachsen soll.⁷
- Ein Drittel der Verbraucher entscheidet sich aktiv für Marken, von denen sie überzeugt sind, dass diese sich für soziale oder Umweltbelange einsetzen.⁸



Wir müssen darüber nachdenken, wie die Milchwirtschaft noch nachhaltiger werden kann und gleichzeitig rentabel bleibt. Unseren Genossenschaftsmitgliedern ist die Umwelt sehr wichtig. Sie zeigen dies, indem sie regelmäßig und systematisch das Wohlbefinden ihrer Kühe evaluieren – mithilfe unserer Qualitätssicherungsdatenbank Arlagården® Plus. Wir arbeiten kontinuierlich an innovativen Verpackungslösungen und sind Teil eines Projekts zur Kohlenstoffbindung auf Höfen. Weitere Informationen finden Sie auf [Seite 49](#).

Quellen: 1 Nielsen Global Health and Ingredient-Sentiment Survey 2016. Mehr als 30.000 Online-Teilnehmer aus 63 Ländern. 2 Nielsen Global Health and Wellness Survey 2015. 30.000 Online-Teilnehmer aus 60 Ländern. 3 The Nielsen Global Connected Commerce Survey, Q3 2016. 4 Kantar Consulting Global Monitor 2018. 5 Siehe oben. 6 Pew Research Center Spring 2015 Global Attitude Survey. 7 Grand View Research: Dairy Alternatives Market Size, Share & Trend Analysis Report. 8 Kantar Consulting Global Monitor 2018

Den Wandel vorantreiben *(Fortsetzung)*



Aufstrebende Märkte treiben weltweites Wachstum für Molkereiprodukte voran

- Weltweit nehmen mehr als **6 MILLIARDEN** Menschen Molkereiprodukte zu sich. Und die Mehrzahl von ihnen lebt in Entwicklungsländern.⁹
- Der Verzehr von Molkereiprodukten hat sich in den Entwicklungsländern in den vergangenen 30 Jahren verdoppelt.¹⁰
- Die aufstrebenden Märkte sind für ca. **85** Prozent des Wachstums der Molkereiwirtschaft verantwortlich.

Wir sind auf aufstrebenden Märkten stark vertreten. Unser internationaler Geschäftsbereich erzielt weiterhin solide Wachstumsraten und weist positive Wachstumsprognosen für 2019 auf. Auf den Nahen Osten legen wir einen besonderen Fokus, denn dies ist unser größter strategischer Wachstumsmarkt außerhalb Europas. Durch die 2018 geplante Übernahme des Schmelzkäse-Geschäfts von Mondelez International in der Region haben wir unsere Position weiter gestärkt. Die Übernahme beinhaltet auch eine moderne Produktionsstätte in Bahrain, mit der wir unsere Produktionskapazitäten vor Ort erweitern.



Europa von neuer Volatilität gekennzeichnet

- Am **29. März 2019** ist der Termin, an dem Großbritannien die Europäische Union verlassen soll.
- Die Politik in Europa bleibt instabil. Es herrscht Angst vor einem Zerfall der EU.
- Erhebliche Verschiebungen der Preise für Fett und Protein haben sich negativ auf die Produktmargen ausgewirkt.



Im Rahmen der Brexit-Verhandlungen liefern wir Politikern und politischen Entscheidungsträgern weiterhin starke, faktenbasierte Argumente für die Personenfreizügigkeit und den freien Warenverkehr – gemeinsam mit unseren landwirtschaftlichen Genossenschaftsmitgliedern und unseren Kollegen aus der Molkereibranche. Weitere Informationen über den Brexit finden Sie auf [Seite 20](#). Um die Folgen der Preisverschiebungen für Fett und Protein zu mindern, nutzen wir als Marktführer in der Kategorie BSM unsere starke Markenposition, um die Preise zu erhöhen und höhere zugrunde liegende Rohstoffpreise zu unterstützen.

Wachsendes Risiko für globale Geschäftstätigkeiten

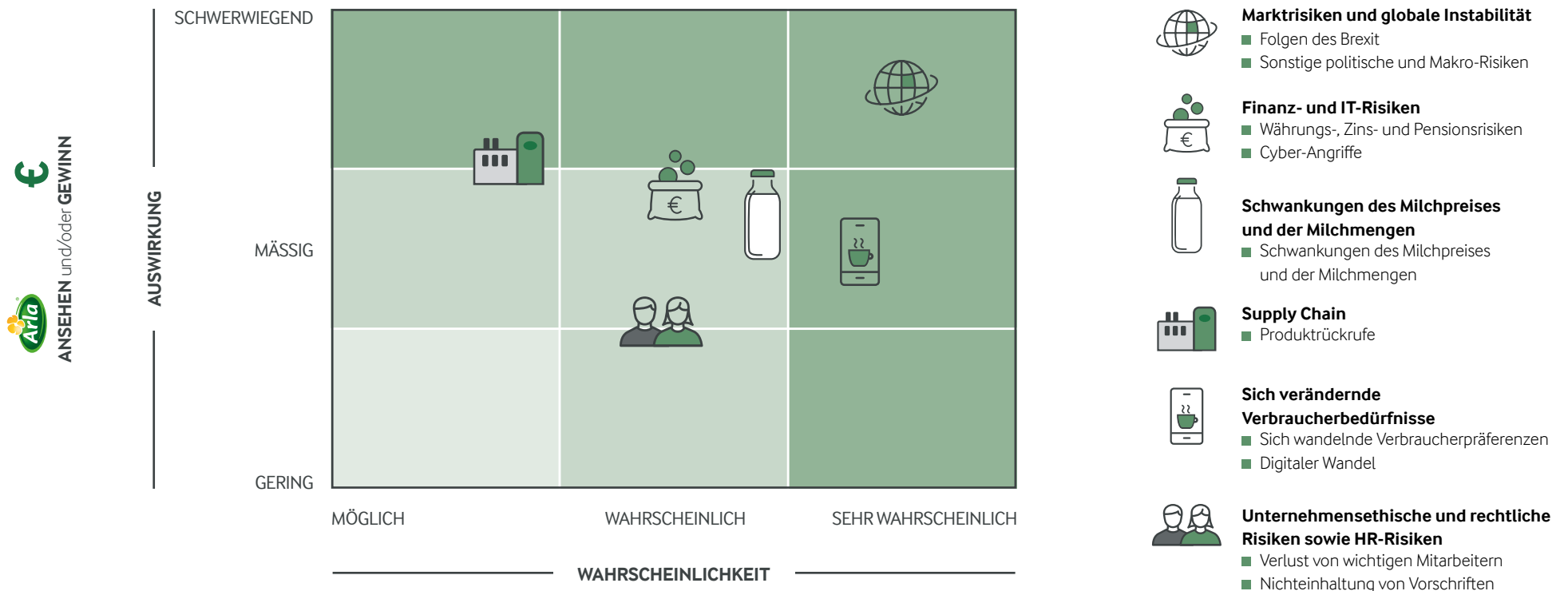
- Zukunft der Handelsbeziehungen zwischen China und den USA ungewiss.
- Freihandelsabkommen zwischen EU und Japan ab **1. Februar** in Kraft.
- EU führt Handelsgespräche mit relevanten Drittländern mit Marktpotenzial.



Die Zukunft des globalen Handelssystems steht vor den größten Risiken und Unsicherheiten seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs. Der Freihandel steht unter Druck und die Beziehungen zwischen großen Handelsakteuren sind ungewiss. Der Zugang zu neuen Märkten ist für Arlas Geschäftstätigkeit von entscheidender Bedeutung. Zudem sind fortlaufende Verbesserungen an den Handelsbeziehungen und ein reibungsloser Warenfluss für uns unerlässlich. Wir werden unsere globale Präsenz und unsere Agilität nutzen, um sicherzustellen, dass wir die Möglichkeiten nutzen, die uns neue Vereinbarungen bieten. Darüber hinaus werden wir die Herausforderungen annehmen, die das derzeitige System für uns darstellt.

Unsere Risikolandschaft

Arlas Risikolandschaft hebt unsere größten aufkommenden strategischen und operativen Risiken hervor. Diese werden entweder als Ereignis oder Trend eingestuft. Wir bewerten Risiken auf Grundlage der potenziellen Auswirkungen auf Arlas Gewinn und/oder das Ansehen sowie aufgrund der Wahrscheinlichkeit, dass das jeweilige Risiko innerhalb der nächsten drei bis fünf Jahre eintritt. Die hier dargestellte Bewertung erfolgt auf Basis des Nettoeffekts nach allen laufenden Gegenmaßnahmen.



Unsere Risikolandschaft *(Fortsetzung)*



Marktrisiken und globale Instabilität

Da wir den Großteil unserer Geschäfte in Europa abwickeln, sind wir naturgemäß Veränderungen der Marktpositionen in diesen Schlüsselmärkten ausgesetzt. Diese Veränderungen werden fortlaufend überwacht. Zudem werden entsprechende Gegenmaßnahmen geplant. Die Unsicherheiten, die 2018 von den Brexit-Verhandlungen verursacht wurden, und die potenziellen Folgen des EU-Austritts von Großbritannien werden als unsere wesentlichsten Risiken erachtet. Wir haben umfassende Analysen durchgeführt, um die potenziellen Auswirkungen für unser Unternehmen zu verstehen, und unsere Pläne für die möglichen Szenarien weiterentwickelt – einschließlich eines No-Deal-Szenarios. Weitere Informationen über unsere Vorbereitungen auf den Brexit finden Sie auf [Seite 20](#). Auf den aufstrebenden Märkten sind wir zudem Makro-Risiken ausgesetzt, insbesondere in der Region MENA und dort, wo unsere Geschäftstätigkeiten am schnellsten wachsen. Der Handelskonflikt zwischen den USA und China, der die vorherrschenden Handelsmuster infrage stellt, bedeutet ebenfalls ein signifikantes Risiko.

Risikoszenario

- Signifikante Veränderung der europäischen Marktposition →
- Auswirkungen von Brexit, weiteren EU-Austritten und Protektionismus ↗
- Schwerwiegende Turbulenzen in aufstrebenden Märkten →



Finanz- und IT-Risiken

Arlas finanzielle Hauptrisiken betreffen Wechselkurse, Zinsänderungen und Bewertungen von Pensionsverpflichtungen. Um diese Risiken kontrollieren zu können, sichert der Konzern zu erwartende zukünftige Zahlungsflüsse für bestimmte Schlüsselwährungen ab. Zudem überwachen und überprüfen wir kontinuierlich weltweit Steuerangelegenheiten, um an allen Standorten unsere Konformität sicherzustellen. Weitere Informationen finden Sie auf [Seite 46](#). IT-Risiken räumen wir ebenfalls eine hohe Priorität ein. Ein solches Risiko kann auf verschiedene Weise auftreten, beispielsweise in Form einer Nichtverfügbarkeit von geschäftskritischen Daten, dem Diebstahl oder Sperren von Daten, was zu einem Produktionsstopp führen kann, usw. Um die IT-Risiken zu minimieren, überprüfen wir unsere Aktivitäten regelmäßig und durchforsten unsere Systeme nach Schwachstellen. Darüber hinaus haben wir 2018 unsere Bemühungen zum Thema Datenschutz verstärkt, um Konformität mit der DSGVO sicherzustellen, die am 25. Mai 2018 in Kraft getreten ist.

Risikoszenario

- Währungs-, Zins- und Pensionsrisiken →
- Schwerwiegender Cyber-Angriff ↘



Schwankungen des Milchpreises und der Milchmengen

Anhaltende Schwankungen der Milchmengen und des Milchpreises wirken sich erheblich auf unsere Absatzmengen und unseren Gewinn aus. Arlas Strategie Good Growth 2020 konzentriert sich auf die Wertschöpfung durch unsere starken Marken und Produkte. Dadurch wollen wir kontinuierlich die Abhängigkeit von den Preisen auf dem Rohstoffmarkt verringern. Um diese Risiken zu mindern, haben wir unser Preis-Leistungs-Management im Jahr 2018 weiter verbessert.

Risikoszenario

- Schwankungen des Milchpreises und der Milchmengen →



Supply Chain

Arla hat die Kontrolle über die gesamte Wertschöpfungskette – von der Kuh bis zum Verbraucher. Dies stellt ein entscheidendes Fundament dar, um unsere Risiken gut zu verwalten. Lebensmittelsicherheit zu gewährleisten, ist unsere Schlüsselpriorität. Eindeutige und professionelle Krisenmanagementprozesse und aktiv angewandte, strukturierte Ursachenanalysen gewährleisten unsere Fähigkeit, die Produktqualität zu verbessern und wiederkehrende Fehler zu verhindern. Unser Qualitätssicherungsprogramm Arlagården® und unser umfassendes Qualitäts-, Gesundheits-, Umwelt- und Sicherheitsmodell stellen die höchste Qualität für unsere Produkte sicher. 2018 haben wir unsere Qualitäts- und Lebensmittelsicherheitsstandards sowie die Gesundheits- und Arbeitssicherheitsstandards für unsere Kollegen aktualisiert und überarbeitet. Darüber hinaus haben wir das Cornerstone-Programm eingeführt, um einen Wandel in Bezug auf sicheres Verhalten herbeizuführen.

Risikoszenario

- Massiver Produktrückruf, der den Ruf der Marke Arla schädigt →
- Störung von Produktion oder Logistik →



Wandel der Verbraucherbedürfnisse und digitale Umwälzungen

Im Jahr 2018 haben immer mehr Verbraucher den Umweltauswirkungen ihrer Lebensmittel große Aufmerksamkeit geschenkt. Insbesondere nahm die Zahl derjenigen Verbraucher zu, die größtenteils auf Fleisch verzichten bzw. sich rein pflanzlich ernähren. Für viele weitere Verbraucher spielte der Kampf gegen Kunststoff und Verschwendung im Jahr 2018 eine wichtige Rolle. Wir haben zahlreiche Maßnahmen in unserer Pipeline, um auf diese Verbrauchertrends zu reagieren. Um das Vertrauen in unsere Marken zu festigen, setzen wir auf digitale Transparenz und Dialog mit den Verbrauchern. Dialog erfordert ein offenes Ohr für Rückmeldungen, aber auch schnelle Antworten bei Kritik. Wir mindern das Risiko, indem wir eine offene Kommunikation pflegen, und erhöhen so die digitalen Interaktionen mit unseren Verbrauchern.

Risikoszenario

- Digitaler Wandel, E-Commerce und neue Kanäle ↘
- Wandel der Verbraucherpräferenzen, einschließlich einer wachsenden Anti-Milch-Bewegung →



Unternehmensethische und rechtliche Risiken sowie HR-Risiken

Die Tätigkeiten von Arla wirken sich sowohl auf das Klima als auch auf die Umwelt aus. Dieser Bereich ist in Bezug auf die meisten Fragen gut geregelt, aber für einige sind die Vorschriften noch in Arbeit. Ein Nichteinhalten der Vorschriften oder Erwartungen kann zu Einschränkungen der Milchproduktion führen. 2018 hat Arla Foods weiterhin gute Fortschritte auf dem Weg zu seinen Umweltzielen gemacht. Dargestellt wird dies in unserem CSR-Bericht. Ein Verlust von wichtigen Mitarbeitern in strategischen Positionen und eine Unfähigkeit, ausreichend qualifizierte Mitarbeiter einzustellen und zu halten, stellt ebenfalls ein Risiko für unsere Unternehmensleistung dar. Dieses Risiko ist im Jahr 2018 durch zahlreiche Entlassungen in einigen Unterstützungsfunktionen infolge unseres Transformationsprogramms Calcium noch gestiegen. Um dieses Risiko zu mindern, wollen wir eine positive Unternehmenskultur und ein entsprechendes Arbeitsumfeld schaffen.

Risikoszenario

- Verlust von wichtigen Mitarbeitern in strategischen Positionen sowie Unfähigkeit, die besten Talente einzustellen und zu halten ↗
- Nichtkonformität mit nationalen und EU-weiten Umwelt- und Klimabestimmungen ↘

Vorbereitung auf den Brexit

Der Brexit stellt für uns das größte Risiko dar. Während die Austrittsverhandlungen voranschreiten, vertritt Arla weiterhin seine Position als Unternehmen, das sich für den freien Warenverkehr und die freie Arbeitsplatzwahl einsetzt. Die künftigen Handelsbeziehungen zwischen der EU und Großbritannien bleiben weiter unsicher. Wir bereiten uns darauf vor, alle möglichen Brexit-Szenarien zu bewältigen.

Arla ist es wichtig, dass sich die Produkte ungehindert über die Märkte hinweg bewegen können, in denen wir tätig sind. Marken, die auf dem britischen Markt erfolgreich sind, darunter Lurpak®, Arla® Skyr und Lactofreer, werden nach Großbritannien importiert, während andere Marken, wie Castello, aus Großbritannien exportiert werden. Veränderungen der Handelsbeziehungen zwischen der EU und Großbritannien können daher eine große Herausforderung für unsere Geschäftstätigkeit darstellen.

Eines der Hauptrisiken bei Arla in Bezug auf den Brexit ist das Währungsrisiko. Es besteht ein Transaktionsrisiko im Exportgeschäft, da die Umrechnung Auswirkungen auf die Wertschöpfung der lokalen britischen Geschäftstätigkeiten haben kann. Wenn bis Ende März ein Abkommen zwischen der EU und Großbritannien geschlossen wird, erwarten wir eine Stabilisierung und möglicherweise eine Stärkung des GBP. Dies wäre für Arla von Vorteil. Falls kein Abkommen zustande kommt, könnte dies zu einer anhaltenden Verunsicherung beim GBP/EUR-Umrechnungskurs führen. Es besteht die Gefahr, dass dies negative Auswirkungen auf unseren Milchabnahmepreis im Vergleich zu unseren Mitbewerbern hat. Um diese Verunsicherung abzumildern, haben wir die Absicherung unseres GBP-Engagements verstärkt.

Weitere Risiken bestehen in Form von zusätzlichen Kosten für Zölle und Zollabfertigungen bei

dänischen Exporten, die sich auf die Nachfrage auswirken und den Verwaltungsaufwand erhöhen können.

Im Jahr 2018 bekamen wir die Auswirkungen eines schwachen GBP zu spüren. Die Verunsicherung hinsichtlich der zukünftigen Auswirkungen wurde bei der Bewertung von Vermögenswerten berücksichtigt, zum Beispiel beim Firmenwert. Hierbei entfallen auf Großbritannien 459 Millionen EUR. Infolge des Brexit-Austrittsverfahrens ist der erwartete Cashflow, der den Buchwert des Firmenwerts in Großbritannien unterstützt, von Natur aus unsicherer. Dies spiegelt sich im risikobereinigten Cashflow wider, der für die Werthaltigkeitsprüfung verwendet wurde. Weitere Informationen zu den durchgeführten Werthaltigkeitsprüfungen finden Sie in [Anhang 3.1.1](#).

Die Arla Brexit Task Force hat die verschiedenen Szenarien im gesamten Jahr 2018 kontinuierlich überwacht und bewertet. Es wurden jeweils mögliche Auswirkungen und abschwächende Maßnahmen geprüft. Unser Management-Team sowie der Aufsichtsrat wurden regelmäßig auf den neuesten Stand gebracht. Auch haben wir diesbezügliche Newsletter an unsere Eigentümer versandt.

Zum Zeitpunkt der Fertigstellung dieses Jahresberichts konzentrieren wir uns auf vier mögliche Ergebnisse:

- eine Zollunion oder ein Freihandelsabkommen (FTA), unser bevorzugtes Szenario ohne Zölle für Molkereiprodukte;
- eine Einigung mit der Welthandelsorganisation (WTO) mit einer Übergangszeit, in der Zölle nach dem Meistbegünstigungsprinzip (MFN-Prinzip) für Molkereiprodukte verhängt werden;
- eine Einigung mit der WTO ohne Übergangszeit, in der die EU Zölle nach dem MFN-Prinzip verhängt und Großbritannien zollfreie Kontingente für EU-Importe gewährt,
- ein Szenario ohne Deal mit sofortiger Wirkung, im Rahmen dessen Molkereiprodukte mit Zöllen nach dem MFN-Prinzip der WTO gehandelt werden. Dies hätte erhebliche Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit und die gesamte britische Molkereibranche.

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

Arla in Großbritannien

Gesamtumsatz, MILLIARDEN EUR

2,7

Gesamte Aktiva, MILLIARDEN EUR

1,1

23%

der gesamten erfassten Rohmilch

Anzahl der Landwirte in Großbritannien

2.289

Anzahl der Mitarbeiter

3.387

Anzahl der Produktionsstandorte

11

Hauptmarken

Arla®, Lurpak®, Anchor®, Cravendale®



alcium beschleunigt die Umsetzung unserer Strategie

Good Growth 2020 ist die richtige Strategie für die Branchen- und Markttrends in unserem Umfeld. Dennoch gibt es einige Veränderungen in der politischen, wirtschaftlichen und sozialen Landschaft, in der wir tätig sind. Daher haben wir 2018 mit unserem Transformationsprogramm Calcium begonnen. Damit wollen wir die Umsetzung unserer Strategie beschleunigen, indem wir unsere Arbeitsweisen, Ausgaben und Investitionen überarbeiten. Calcium wird unsere Organisation stärken, unsere Effizienz steigern und finanzielle Mittel generieren, die wir in unser Wachstum reinvestieren können.

DAS WARUM



Brexit

Großbritannien ist für 26 Prozent unseres Umsatzes verantwortlich. Dieser Wert liegt deutlich über dem unserer Mitbewerber. Die negativen Auswirkungen der GBP-Währungsschwankungen seit der Brexit-Ankündigung kosteten Arla rund 150 Millionen EUR.



Preise für Fett und Protein

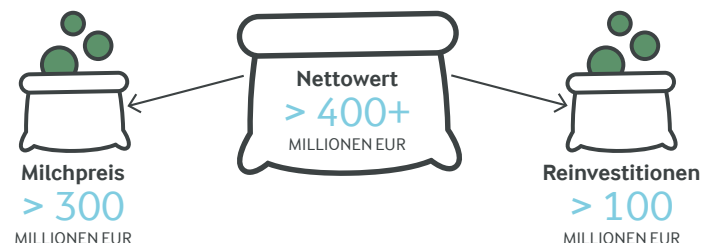
Der Anstieg der Rohstoffpreise für Milchfett in den vergangenen zwei Jahren hat die relative Wettbewerbsfähigkeit unserer Markenprodukte mit hohem Fettgehalt reduziert, bei einer Kostenkalkulation von rund 125 bis 175 Millionen EUR der relativen Leistung zu unseren Mitbewerbern.



Kostenbewusstsein

Für ein Unternehmen mit geringen Margen ist ein anhaltendes Kostenbewusstsein die Grundvoraussetzung, um wettbewerbsfähig zu bleiben und unsere Ziele für unsere Genossenschaftsmitglieder zu erreichen.

DAS WIE



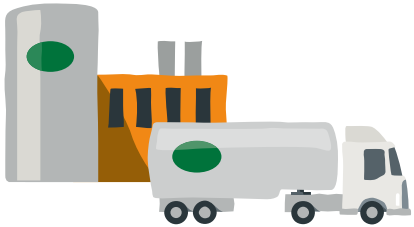
Unser Ziel ist es, bis 2020 einen Gewinn von über 400 Millionen EUR zu erzielen. Mit mehr als 300 Millionen EUR wollen wir die Wettbewerbsfähigkeit unseres Milchpreises erhöhen. Weitere 100 Millionen EUR wollen wir in Wachstumsbereiche investieren. Bislang haben wir 114 Millionen EUR erreicht und damit unser Ziel in Höhe von 30 Millionen EUR für das erste Jahr übertroffen.

Beim Transformationsprogramm Calcium geht es um mehr als nur um Kosteneinsparungen:

- Wir fokussieren unser Geschäft stärker auf unsere Kunden und Verbraucher. Sie stehen im Mittelpunkt einer jeden Entscheidung, die wir treffen.
- Unsere Entscheidungsfindungen werden im gesamten Unternehmen schneller, datenorientierter und transparenter.
- Wir befreien uns von allem Überschüssigen, das keinen echten Mehrwert für unsere Kunden und Verbraucher darstellt.
- Zudem eliminieren wir Komplexität, wenn diese keinen Mehrwert schafft. Wir werden einfacher und schlanker – sowohl in der Produktion als auch als Organisation.

alcium verändert neun Bereiche unseres Unternehmens

DAS WIE



Produktion

Wir werden an jedem Standort und für jede Funktion tiefgreifende Veränderungen herbeiführen. Wir werden unseren Fokus von der Effizienz einzelner Molkereien auf die Effizienz einzelner Linien legen. Mehr Transparenz bei den Daten heißt, dass unsere Mitarbeiter Benchmarks durchführen und Optimierungen vornehmen – Linie für Linie, Woche für Woche.

Indirekte Ausgaben

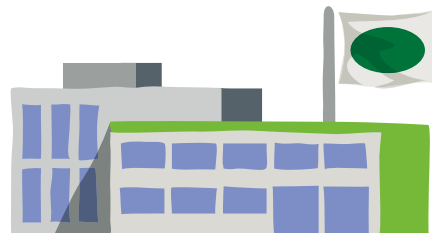
Mithilfe der transparenteren Daten konnten wir die Art und Weise, wie wir Geld ausgeben, hinterfragen und alle Ausgaben ohne Kunden- und Verbraucherkonzept signifikant reduzieren. In Zukunft werden unsere Mitarbeiter eine bessere Kontrolle über Kosten haben, die nicht direkt mit unseren Produkten verbunden sind, z. B. über Büroausstattung, IT, Dienstreisen, Berater usw.

Logistik

Dank einer neuen Datentransparenz werden wir die Verschwendung von fertigen Erzeugnissen vermeiden. Zudem werden wir Route für Route die Milchabholung auf den Höfen und die Auslieferung an die Kunden optimieren und so einen Mehrwert für uns und unsere Kunden schaffen.

Organisation

Unsere zentralen Funktionen sind kleiner geworden, sodass wir uns auf unseren Märkten verstärkt auf unsere Kunden und Verbraucher konzentrieren können.



Beschaffung

Die Beschaffungsfunktion hat ein stärkeres Mandat, Experten und Best Practices in unsere Kaufentscheidungen zu integrieren. So wollen wir Konformität gewährleisten, den Wert von Waren und Dienstleistungen, die wir bei Arla einkaufen, maximieren und eine verantwortungsbewusste Beschaffung sicherstellen.

Innovationen

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



Sortiment

Um die Komplexität im Bereich Supply Chain zu verringern und den positiven Beitrag unserer Produkte auf den Gewinn zu skalieren, werden wir mehr Produkte marktübergreifend einführen. Wir werden aus einer Standardliste für Zutaten auswählen und ein Mindestmengenziel für neue Produkte erfüllen.



Marketing

Wir werden weniger für die Entwicklung neuer Kampagnen ausgeben und mehr dafür, die Verbraucher zu erreichen. Unser Content wird in hauseigenen Digitalstudios günstiger, schneller und besser entwickelt.



Einzelhandelswerbung

Mithilfe besserer Daten können wir die Einzelhandelswerbung für uns und unsere Kunden optimieren. So können Key-Account-Manager sofort fundierte Entscheidungen treffen.

Calcium liefert im ersten Jahr gute Ergebnisse

Marketing durch internes Medienbüro verbessern

Im Rahmen unserer Bemühungen beim Calcium-Programm, unsere Marketingstrategie zu stärken und kosteneffizienter zu gestalten, erstellen wir Inhalte künftig intern, soweit dies möglich ist. Wir haben eine internes kreatives Medienbüro gegründet, das digitale Inhalte erstellt und Medienkäufe durchführt. Dadurch senken wir nicht nur die Agenturkosten und sorgen für eine höhere Qualität unserer Arbeit, sondern stärken auch unser digitales Wissen. Wir unterstützen unsere eigenen Mitarbeiter, damit sie die besten Kommunikatoren und Vermarkter werden. Wir erwarten, mit dieser Lösung jährliche Einsparungen von bis zu 6,5 Millionen EUR zu erzielen.



calcium

Arla schließt dank des Calcium-Programms einen millionenschweren Vertrag für Käse ab

Das Calcium-Programm kann auch eine gute Möglichkeit sein, Kundenbeziehungen zu stärken und neue Verträge abzuschließen. Calcium hat sicherlich geholfen, als Arla in Vertragsverhandlungen mit einem unserer Top-12-Handelspartner eintrat. Die Agenda des Handelspartners stimmt gut mit dem Calcium-Programm überein. Bei diesen Verhandlungen haben wir gezeigt, dass wir uns darauf konzentrieren, die operative Effizienz für beide Unternehmen zu steigern. Arlas Kunden- und Verbraucherkonzepte waren ebenfalls wichtige Faktoren für die Vertragsabsicherung mit einem Einzelhandelsumsatz von mehr als 500+ Millionen EUR.



Wenn weniger mehr ist

Als Arla UK ein neues Joghurt-Portfolio auf den Markt bringen wollte, wurden keine eigenen Forschungen betrieben, sondern über die Märkte hinweg nach verfügbaren Produkten gesucht. Schließlich wurden bestehende Produkte aus Schweden und Dänemark auf dem britischen Markt eingeführt. In der Zeit vor dem Calcium-Programm war die Produktentwicklung länderspezifisch. Als Teil des Calcium-Programms haben wir ein europäisches Joghurt-Kernsortiment etabliert, das in allen Märkten verkauft werden soll. Die Anzahl der Fruchtzubereitungen wurde um 25 Prozent gesenkt, was erhebliche Kosteneinsparungen bedeutet.

Von 270 Lieferanten zu einem einzigen

Vor dem Calcium-Programm hatte Arla über 270 Print-Lieferanten. An unserem Lieferantentag im Mai luden wir potenzielle Lieferanten in unsere Zentrale ein und nutzten unsere Print-Aufträge aus der Vergangenheit als Basis für eine digitale Auktion. Ein Lieferant hat uns ein Angebot unterbreitet, bei dem 30 Prozent der Kosten eingespart werden konnten, ohne dabei die Qualität zu beeinträchtigen. Wenn Mitarbeiter jetzt etwas drucken möchten, wenden sie sich an diesen einen Lieferanten. Dieser zieht auch die Nutzung unserer eigenen Druckkapazitäten in Betracht. Das Calcium-Programm stellte unser Einkaufsteam vor die große Aufgabe, diese Vereinbarung einzugehen. Ihre Beteiligung an den Vertragsverhandlungen kam allen Beteiligten zugute.



Wesentliche Geschäftsprioritäten für 2019

Arten wesentliche Geschäftsprioritäten sind die jährlichen Schwerpunkte zur Umsetzung der Strategie Good Growth 2020. Sie werden von unserem Executive Management Team festgelegt und vom Aufsichtsrat genehmigt.

Fortlaufendes Preis- & Margenmanagement bei gleichzeitigem mengenbasierten Umsatzwachstum

In einem volatilen Geschäft sorgt das Preismanagement für stabile kurz- bis mittelfristige Margen. 2019 setzen wir über unsere Kategorien und Märkte hinweg weiterhin schwerpunktmäßig auf mengenbasiertes Wachstum. Gleichzeitig stellen wir ein proaktives Margen- und Preismanagement sicher. Um das Wachstum zu gewährleisten und uns an sich verändernde Kundenanforderungen anzupassen, nutzen wir unseren immer vielfältiger werdenden Milchpool.

Calcium umsetzen, um Arla zu transformieren

Unser allumfassendes Transformationsprogramm Calcium geht 2019 in sein zweites Jahr. Dieses wird weitere Veränderungen unserer Arbeitsweise, unserer Ausgaben und unserer Investitionen nach sich ziehen. Um unsere Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern, wollen wir unser Unternehmen noch stärker auf die Bedürfnisse unserer Kunden und Konsumenten ausrichten. Unser Ziel für das Jahr 2019 sind Einsparungen in Höhe von mehr als 75-100 Millionen EUR.

Schneller mehr Innovationen schaffen

2019 werden wir unser Innovationsmodell überarbeiten und ändern, um die Innovationsgeschwindigkeit deutlich zu erhöhen und die Produktkomplexität zu verringern. Unser wichtigster Fokus im Bereich Innovation liegt auf den natürlichen und sättigenden Molkereiprodukten und Produkten für unterwegs, die sich immer größerer Beliebtheit erfreuen. Darüber hinaus wollen wir mit Produkten für die Flexitarier unter unseren Verbrauchern experimentieren. Wir werden bestehende Technologien und Kompetenzen nutzen und gleichzeitig Konkurrenzfähigkeit entwickeln und unsere Maßnahmen auf die Marktgegebenheiten abstimmen.

Agenda für starkes und rentables Wachstum vorantreiben

Ein strategisches Portfolio mit höherer Marge und verbraucherorientierten Angeboten ist von zentraler Bedeutung für unser künftiges Wachstum. Im Jahr 2019 werden wir das Profil unserer strategischen Marken Arla®, Castello®, Lurpak® und Puck® weiterentwickeln und schärfen – insbesondere durch die Überprüfung unserer Strategie vor dem Hintergrund neuer Verbrauchergewohnheiten und durch die Expansion in neue Märkte.

Auf Fokusböden gewinnen

2019 konzentrieren wir uns aus strategischen Gründen auf das Markenwachstum und/oder höhere Rendite in wichtigen Marktsegmenten wie Bangladesch, Nigeria, China, und MENA. Hierzu werden wir in diesen Regionen unser Markenportfolio stärken und in neue Kategorien und Partnerschaften eintreten. Wir erwarten, dass 2019 ein schwieriges Jahr in Europa wird, in dem wir uns operativ auf die Unsicherheit infolge des Brexit vorbereiten und unseren britischen Markt sichern müssen.

Eine Führungsrolle im Bereich Nachhaltigkeit einnehmen

Nachhaltigkeit steht sowohl auf der Agenda unserer Verbraucher als auch auf unserer eigenen sehr weit oben. Arla verfolgt bereits viele verschiedene Nachhaltigkeitsinitiativen wie Arlagärten, unser Programm zur Qualitätssicherung und zum Tierschutz. 2019 wollen wir unsere neue Umweltstrategie einführen und prüfen, ob wir greifbare Ergebnisse im Bereich Nachhaltigkeit erzielen konnten und wie unsere Bemühungen durch unsere Verbraucher wahrgenommen werden.

AFI fördern

Zudem besitzen weitere Investitionen in AFI 2019 höchste Priorität. Schwerpunktmäßig setzen wir auf einen fortgesetzten Wandel von bestehenden Produkten zu höherwertigen Spezialitäten – durch neue Investitionen und fokussierte Bemühungen in der Forschung und Entwicklung. Da die Nachfrage nach unseren spezialisierten Zutaten weiter zunimmt, werden wir außerdem unseren Rohmaterialpool vergrößern, damit wir Zugriff auf mehr Molke haben und unseren globalen Kundenstamm bedienen können.



UNSERE MARKEN UND GESCHÄFTSBEREICHE



Unsere Marken stehen im Mittelpunkt unseres Geschäfts und sind hauptsächlich für die Rentabilität von Arla verantwortlich. Um erweitern Position als führendes globales Molkereiunternehmen zu halten, konzentrieren wir unsere Tätigkeiten auf zwei geographische Regionen: Europa und International. Unserer Meinung nach besteht für Arla in diesen Bereichen das größte Wachstumspotenzial. Unser Molkegeschäft, Arla Foods Ingredients, besitzt ebenfalls höchste strategische Priorität. Im folgenden Abschnitt stellen wir das Wachstum unserer strategischen Marken und die Erfolge vor, die wir in unseren Geschäftsbereichen sowie mit AFI und Trading erzielen konnten.

Arla®: Auf unsere Stärke war 2018 Verlass

Die Marke Arla hat den europäischen Markt 2018 erneut übertroffen. Durch eine abgestimmte globale Positionierung und unsere neue Kampagne „Stärke von innen aufbauen“ haben wir danach gestrebt, Eigenkapital zu schaffen und mit Untermarken wie Dano Power, Arla &More und Arla® Bio klare Positionen aufzubauen. Für Arla®s Markenkommunikation war 2018 ebenfalls ein Erfolg: Indem wir die Kommunikation auf digitalen Kanälen beschleunigt haben, konnten wir das Verbraucher-Engagement stärken. Zudem haben wir mehr als 50 Marketing-Auszeichnungen gewonnen.

Arla &More hält Einzug in den Frühstücksbereich

In unserem hektischen Alltag können wir nur selten Mahlzeiten auf die traditionelle Art und Weise zu uns nehmen. Aus diesem Grund hat unsere neue Untermarke Arla &More eine Reihe von gesunden, natürlichen und sättigenden Produkten wie Joghurts mit Getreide und Buchweizen, Hafer- und Frucht-Smoothies sowie Haferbrei mit frischem Geschmack entwickelt. Diese Produkte sollen nun die Hürden beim Frühstück überwinden, vor denen die Molkereiprodukte seit langem stehen: Sie wurden entwickelt, damit sie zu jeder Tageszeit verzehrt werden können und Kraft und Energie verleihen. Arla & More ist derzeit in Finnland und Schweden erhältlich. Weitere europäische Märkte werden im Laufe des Jahres 2019 hinzukommen.

Digitales Engagement weiter ausbauen

Das digitale Engagement ist für die Arla® Marken im Vergleich zu 2017 um 90 Prozent von 100 Millionen auf 190 Millionen Interaktionen gestiegen. Arla® hat datenbasierte Marketing-Prinzipien genutzt, um das Markenengagement durch maßgeschneiderte „Persönlichkeiten“ voranzutreiben, die auf Leidenschaften, Einkaufsmissionen und Einkaufsgelegenheiten der Zielgruppe basieren. Da die Investitionen in die Digitalisierung über die vergangenen 12 Monate hinweg auf demselben Niveau geblieben sind, ergibt sich der Anstieg der digitalen Interaktionen aus der starken Nutzung von First-Party-Data. Hiermit wurden in den eigenen Medienkanälen stärkere Inhalte erstellt. Zudem wurde das Verbrauchererlebnis im Moment der Wahrheit (UMOT von engl. ultimate moment of truth) optimiert: wenn die Verbraucher nach einem Arla® Produkt suchen.

Tierwohl als unser Alleinstellungsmerkmal

In Schweden wurde 2018 mit Sommarmjöl® eine einzigartige kommerzielle Tierwohlinitiative ins Leben gerufen. Dieses Programm bietet konventionellen Arla Landwirten (nicht bio) eine zusätzliche Vergütung, wenn sie sich dazu verpflichten, den in Schweden gesetzlich vorgeschriebenen Weidegang für ihre Kühe im Sommer um 25 Prozent zu erhöhen. Drei Viertel aller konventionellen Arla Landwirte nahmen daran teil. So konnte Arla einen positiven Beitrag für unsere Kühe, unsere Landwirte und unsere Verbraucher leisten.

Sommarmjöl hat in allen Kategorien zu einem Zugewinn an Marktanteilen geführt und unsere wichtige KPI „Schutz des Tierwohls“ erheblich gestärkt. Diese Kommunikationskampagne war mit einem ONS-Wert von 75* von Erfolg geprägt.



* Der durchschnittliche ONS des Markts liegt in der Milward Brown Database bei 50.

Lurpak®: Unsere Stärke liegt in unserer Geschmeidigkeit

Lurpak® ist bereits seit 1901 ein Symbol für die dänische Molkereitradition. Mittlerweile wird die Marke in mehr als 75 Ländern verkauft – von Dänemark bis in den Nahen Osten und darüber hinaus. Wir verfolgen weiterhin unsere Markenmission: gutes Essen zu einem zentralen Bestandteil des Lebens der Menschen zu machen.

Schwieriges Umfeld

Das Jahr 2018 bot ein schwieriges Umfeld für Butter. Denn die hohen Fettpreise wurden an die Kunden weitergegeben. Dass wir während dieser Zeit in unseren wichtigsten Märkten ein Wachstum erzielen konnten, zeigt die Stärke der Marke Lurpak®. Das mengenbasierte Umsatzwachstum betrug 2,7%. Unser Eigenkapital zu steigern ist entscheidend. Daher wollen wir die Verbraucher dazu ermuntern, mehr für unsere Marke zu bezahlen. Unsere Ergebnisse spiegeln dies wider.

Innovationen basierend auf Erkenntnissen zum Verbraucherverhalten

Im Jahr 2018 haben wir auf unseren größten Märkten zwei Innovationen eingeführt. Basierend auf der Erkenntnis, dass unser Streichfett für einige Verbraucher direkt aus dem Kühlschrank nicht streichart genug ist, wurde Lurpak® Softest entwickelt. Das Produkt wurde im Mai in Großbritannien eingeführt und ist schon jetzt ein Erfolg. Mit einem Umsatz von 8,9 Millionen EUR hat es die Erwartungen übertroffen. Bei der zweiten großen Innovation im Jahr 2018 handelt es sich um vier 50-Gramm-Stücke in einer praktischen Packung, die im März in Dänemark auf den Markt gebracht wurde. Der Umsatz durch die Lurpak® Mini Blöcke

belief sich 2018 auf 2,6 Millionen EUR. Beide Markteinführungen wurden sowohl offline als auch online mit Kampagnen, beispielsweise in den Sozialen Medien unterstützt. Die neuen Produkte sorgen in der Kategorie Butter und Streichfette für einen Umbruch.

Zudem wurde in diesem Jahr in der Region MENA sowie in Dänemark Lurpak® Liquid and Spray wieder eingeführt. Ziel war, die Anwendungsmöglichkeiten des Produkts zu stärken, um die Bereitschaft der Verbraucher, das Produkt zu testen, zu fördern. Eine Verpackung mit einem stärkeren Branding und ein eindeutigeres Verständnis von dem Produkt werden neben einer brandneuen Kampagne sicher zu einem Erfolg bei den Verbrauchern führen.

Digitaler Erfolg

Im Jahr 2018 hat unsere starke Kommunikation über die Einführungen hinaus zu einem wachsenden Markenbewusstsein und -engagement geführt. Die Kampagne „Game on, Cooks“ war in vielen unserer Märkte präsent – nicht nur im TV, sondern über verschiedene Kanäle hinweg: digital, aber auch in den Geschäften. Mit 43 Millionen. Verbraucherinteraktionen haben wir ein weiteres starkes digitales Jahr erlebt.



Gesamtumsatz, MILLIONEN EUR

561
2017: 528

Mengenbasiertes
Umsatzwachstum durch
strategische Marken

2,7%
2017: -2,7%

Anteil am Markenumsatz

12,0%
2017: 11,5%



Castello®: Köstliche Sensationen

Castello® steht seit 1893 für die Tradition der kreativen Käseherstellung. Der Käse von Castello® wird mit einem tiefen Verständnis davon entwickelt, wie wir Aromen und Geschmack wahrnehmen, so dass jeder Bissen für besonderen Genuss sorgt. Unsere Käsespezialitäten sind unter der Castello-Marke rund um die Welt in 87 Ländern erhältlich.

Eine erfolgreiche globale Kampagne

Jeder Käse von Castello® vermittelt dem Verbraucher ein einzigartiges Gefühl der Köstlichkeit. Sei es die Intensität der Hart- und Schnittkäse von Castello®, die Cremigkeit der Weißkäse oder die Schärfe der Blauschimmelkäse – jede einzelne Käsesorte überzeugt mit einem einzigartigen Geschmackserlebnis. Zum Leben erweckt werden diese Geschmackserlebnisse in unserer neuesten Markenkampagne: „Sensations by Castello®“. Diese lief 2018 in sieben wichtigen globalen Märkten.

Unser Kernsortiment stärken

Castello® ist auf vielen Märkten die führende Marke für Blauschimmelkäse. Allerdings ist Blauschimmelkäse lediglich Teil eines größeren Markts für Käsespezialitäten. 2018 haben wir sogar noch an Bedeutung für die Verbraucher gewonnen, indem wir unser Kernsortiment um Schnittkäse und Weißschimmelkäse erweitert haben. Verschiedene neue Produkteinführungen in diesen Segmenten führten in Finnland, in den USA und in Kanada zu einem außergewöhnlich guten mengenbasierten Umsatzwachstum in der Kategorie Schnittkäse sowie in Großbritannien und Deutschland in der Kategorie Weißschimmelkäse.

Castello erzeugt Wachstum

Über die Märkte hinweg haben wir starke Anstrengungen unternommen, um die Bekanntheit von Castello® zu stärken und die Durchdringung eines breiteren Castello-Sortiments voranzutreiben. Im Ergebnis erzielte die Marke 2018 ein Umsatzwachstum durch strategische Marken in Höhe von 3,8 Prozent. Besonders stark war das Wachstum in den USA (28 Prozent), in Finnland (8 Prozent) und in Kanada (6 Prozent).



Gesamtumsatz, MILLIONEN EUR

180

2017: 181

Mengenbasiertes
Umsatzwachstum durch
strategische Marken

3,8%

2017: 2,7%

Anteil am Markenumsatz

3,8%

2017: 3,9%



Puck®: das Zauberwort lautet „Innovation“

Ursprünglich wurde Puck® in Deutschland als Frischkäse-Marke eingeführt. Derzeit ist sie weltweit auf mehr als 30 Märkten erhältlich: von Syrien bis Schweden, von Kuwait bis Kasachstan. Mittlerweile ist Puck® eine der führenden Marken für Molkereiprodukte im Nahen Osten. Hergestellt werden die Produkte in vier unserer dänischen Molkereien.

Weniger Fett, mehr Gesundheit

Bei den Verbrauchern im Nahen Osten steigt das Bewusstsein für ernährungsbedingte Gesundheitsprobleme wie Übergewicht. Daher wächst die Nachfrage nach gesünderen Produkten. Diesen Trend nutzt Puck® – unsere symbolträchtige Marke für den Nahen Osten – bereits: Durch Produktvarianten seines Vorzeigefrischkäses mit 30 Prozent weniger Fett und 25 Prozent weniger Salz konnte Puck® dem Rückgang in der Kategorie trotzen und einen zusätzlichen Nettoumsatz von 4 Millionen EUR zum Geschäft beitragen.

Den Horizont erweitern

Die Gesundheitsagenda ist nur ein Teil der Innovationsstrategie, mit der Puck® seine starke Position im Nahen Osten halten möchte. Der Eintritt in neue Kategorien und der Zugang zu neuen Anlässen sowie weitere Varianten für die Frischkäsemarke sind ebenfalls von großer Bedeutung. Im Jahr 2018 hat Puck® auch zahlreiche Produkte in der Kochkategorie eingeführt, darunter verschiedene Saucen, Chedarella – einen innovativen geriebenen Käse – und Labneh – einen neuen Aufstrich. Mit der geplanten Übernahme des Schmelzkäse-Geschäfts von Mondeléz International im Nahen Osten bieten sich im Jahr 2019 neue Expansionsmöglichkeiten.

Snapschüsse zu Puck®

Im Jahr 2018 hat Puck® zudem die Gewohnheiten seiner Kategorie herausgefordert, indem es auf digitalem Weg mit den Kunden interagiert und sich der Gamification gewidmet hat. Durch eine beispiellose Zusammenarbeit mit Snapchat hat Puck® seine Kernzielgruppe – Mütter und Kinder – auf eine einzigartige und unterhaltsame Weise angesprochen. Die interaktive Kampagne erzielte ca. fünf Millionen Ad Impressions (Aufrufe). Auch weitere Puck®-Kampagnen waren erfolgreich. Die Marke gewann dieses Jahr vier prestigeträchtige Effie Awards.



Gesamtumsatz, MILLIONEN EUR

352
2017: 339

Mengenbasiertes
Umsatzwachstum durch
strategische Marken

8,9%
2017: 4,4%

Anteil am Markenumsatz

7,5%
2017: 7,4%



Milchmischgetränke: Tradition und Innovationen gehen Hand in Hand

Die Vision der Abteilung für Milchmischgetränke (MBB) ist es, durch bessere Erlebnisse in der Getränke­kategorie bedeutsame Verbindungen zu Millennials aufzubauen. Das Portfolio beinhaltet starke Marken wie Cocio®, Matilde® und die lizenzierte Marke Starbucks™.

Kontinuierliches, zweistelliges Wachstum bei Starbucks™

Nachdem in den vergangenen sieben Jahren jeweils starke Ergebnisse erzielt werden konnten, haben Arla® und Starbucks™ eine langfristige strategische Vereinbarung über 21 Jahre geschlossen. Arla ist somit weiterhin Lizenzpartner für die Produktion, den Vertrieb und die Vermarktung von hochwertigen trinkfertigen Starbucks™.

Kaffeegetränken in Europa, dem Nahen Osten und Afrika.

2018 haben die hochwertigen trinkfertigen Starbucks™-Kaffeegetränke erneut ein zweistelliges Wachstum erzielt, sodass das Jahr mit einem strategischen Markenwachstum von 30 Prozent abgeschlossen wurde. Diese Entwicklung ist das Ergebnis einer konsequenten Fokussierung darauf, den Vertrieb regionsübergreifend auszuweiten – durch das Verwenden neuer Vertriebskanäle und das Erreichen neuer Kunden in neuen Märkten.



Cocio® entdeckt neuen Verzehranlass für sich

Cocio® wurde 1951 gegründet und besitzt eine großartige Tradition. Die Marke zählt zu den bekanntesten in Dänemark. 2018 ist Cocio® eine strategische Partnerschaft mit HBO® eingegangen, um mehr aus dem Streaming-Trend herauszuholen. Die wichtigsten Hebel dieser Kampagne waren kostenlose HBO®-Abonnements und einzigartige Preise. Die Kampagne hat positiv zu dem allgemeinen strategischen Markenwachstum von Cocio® in Höhe von 5 Prozent im Jahr 2018 beigetragen.



Matilde® bringt neuen Wind in die Schokoladenmilchkategorie

Seit 1970 steht bei der Marke Matilde® das einzigartige dänische Gefühl von „Hygge“ im Mittelpunkt. In diesem Sommer wurde das symbolträchtige Design für acht Wochen geändert und durch farbenfrohe Illustrationen ersetzt, die zeigen, worauf es den Verbrauchern bei Matilde ankommt. Indem die Marke die Verpackung als Medium genutzt hat, hat Matilde® zusätzliche Aufmerksamkeit auf sich gezogen und eine deutliche Unterscheidung zu Eigenmarken ermöglicht. Matilde® hat 2018 ein Wachstum durch strategische Marken von 16 Prozent erreicht.



Gesamtergebnisse Milchgetränke

Gesamtumsatz, MILLIONEN EUR

248

2017: 225

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

22,7%

2017: 12,3%

Anteil am Markenumsatz

4,0%

2017: 3,4%

Europa

Der Geschäftsbereich Europa macht 62 Prozent des Gesamtumsatzes aus. 2018 hat er seinen Good-Growth-Weg mit einem sehr starken Markenwachstum fortgesetzt. Unsere Kernmarken entwickelten sich besser als erwartet. Skyr erzielte einen Umsatzzuwachs von 22 Prozent, Starbucks von 24 Prozent, unsere Bio-Produktlinie von 2 Prozent und unsere Lactofree-Produkte von 4,7 Prozent. Im Foodservice-Geschäft konnten wir unser Markengeschäft um 4,4 Prozent steigern. Dies ist auf die besonders starke Entwicklung in Großbritannien, Dänemark, Schweden und Finnland zurückzuführen.



Hauptmarken



Gesamtumsatz, MILLIONEN EUR

6.507

2017: 6.568

Mengenbasiertes
Umsatzwachstum
durch strategische Marken

2,5%

2017: -0,1%

Umsatz nach Land, MILLIONEN EUR



	2018	2017
● Großbritannien	35%	34%
● Schweden	21%	21%
● Deutschland	18%	21%
● Dänemark	16%	15%
● Niederlande, Belgien und Frankreich	5%	4%
● Finnland	5%	5%

Markenanteil

50,4%

2017: 48,3%

“ Das vergangene Jahr wies ein hohes Markenwachstum von 2,5 Prozent auf. Im Rahmen unseres Transformationsprogramms Calcium haben wir eine Struktur innerhalb Europas geschaffen, die sich an vorderster Front engagiert und eine weitere Beschleunigung der Innovations- und Markenwachstumsagenda ermöglichen wird. Mit unserem europaweiten Produktportfolio haben wir uns im Jahr 2018 weiter verbessert. Dies trug zu unserem starken Markenwachstum bei. ”

Peter Giørtz-Carlsen, Executive Vice President, Europa

Europa *(Fortsetzung)*



Großbritannien

Die Marke Arla wuchs deutlich schneller als unsere Mitbewerber. Arla® Skyr Fruit & Oats wurde im Jahr 2018 zum Produkt des Jahres gewählt. Die Marken Organic, BoB und Skyr hatten im vergangenen Jahr die gleiche Auszeichnung erhalten. Unser genossenschaftliches Geschäftsmodell sowie unser Transformationsprogramm Calcium waren der Schlüssel zu Verträge mit unseren besten Handelspartnern in Großbritannien zu gewinnen. Wir entwickeln weiterhin Pläne, um die Konsequenzen der Brexit-Verhandlungen zu bewältigen. Weitere Informationen finden Sie auf [Seite 20](#).



Deutschland

Die Umsetzung unserer langfristigen Strategie und die weitere Fokussierung auf Markenwachstum haben die Rentabilität in Deutschland deutlich verbessert. Die Stärkung des Geschäfts in den letzten zwei Jahren beginnt sich auszuzahlen. Unser Markengeschäft wuchs 2018 um 6,5 Prozent. In enger Zusammenarbeit mit unseren Kunden haben wir Produkte mit hohem Mehrwert erfolgreich eingeführt, wie zum Beispiel unseren Arla Bio-Joghurt. Zu den am schnellsten wachsenden Bereichen in Europa zählt Arla Skyr in Deutschland.



Dänemark

Wir haben beim Markenwachstum einen Rekordwert von 4,6 Prozent erzielt, trotz rückläufiger Konsumtrends bei Molkereiprodukten, indem wir uns auf bestehende und neue Produktkonzepte fokussierten. Unser Ruf ist ebenfalls auf einem Höchststand. Im Jahr 2018 erzielten unsere Bio-Markenprodukte einen Rekordumsatz. Mit unserer Milch-ohne-Milch-Kampagne haben wir unsere Verbraucher in ein sachdienliches Gespräch über den gesundheitlichen Aspekt von Milch eingebunden.



Schweden

Trotz einer schwierigen Kategorie-Gesamtentwicklung und einer schwachen schwedischen Währung befindet sich Arlas Umsatz ungefähr auf dem Niveau des Vorjahres. Unsere Marktanteile in Schweden in den Kategorien Käse und Joghurt befinden sich auf einem Rekordhoch. Zudem wurde die Arla®-Marke im Laufe des Jahres 2018 erheblich gestärkt. Darüber hinaus wurde Arla von den Kunden kategorieübergreifend als einer der besten Lieferanten eingestuft. Die Kampagne „Only milk tastes milk“ hat den Abschwung in der Milchbranche verlangsamt und wurde kategorieübergreifend als Schwedens bester Werbefilm ausgezeichnet.



Niederlande, Belgien und Frankreich

Unser niederländischer Marktanteil im Bereich frischer Molkereiprodukte hat einen neuen Höchststand erreicht: Er liegt nun bei über 11 Prozent. Bei Molkereifrischeprodukten verzeichnet Arla® seit zwei Jahren das größte Wachstum. Skyr und unsere Bio-Produkte trieben das zweistellige Wachstum voran. Skyr wurde erfolgreich in Belgien eingeführt. Unser Unternehmen steht in den Niederlanden als Lieferant von Molkereiprodukten auf dem ersten Platz.



Finnland

Trotz eines langfristigen Trends hin zu einem geringeren Milchkonsum sind unsere Schlüsselmarken – Arla® Luonto+ in der Kategorie Joghurt und Lempi in der Kategorie Kochen – weiter gewachsen. Auch unser Foodservice-Geschäft ist stark gewachsen. Um unser Engagement für Lebensmittelsicherheit und Transparenz weiter zu stärken, haben wir die Blockchain-Technologie eingeführt. Hiermit können die Verbraucher zurückverfolgen, woher ihre Milch kommt.

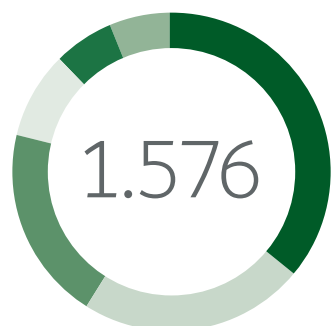
International

Der Geschäftsbereich International macht 15 Prozent des Gesamtumsatzes aus. Auch im Jahr 2018 hat er ein rentables Wachstum erzielt. Wir haben weiter nach neuen Möglichkeiten gesucht. Dazu haben wir innovative Produkte auf den Markt gebracht und sind in Südostasien in neue Märkte expandiert.

Hauptmarken



Umsatz nach Region, MILLIONEN EUR



	2018	2017
● Naher Osten und Nordafrika	36%	34%
● Russland, Tochtergesellschaften & Vertrieb durch Händler	23%	23%
● Nord- und Südamerika	20%	20%
● Südostasien	9%	8%
● Subsahara-Afrika	6%	9%
● China	6%	6%

Gesamtumsatz, MILLIONEN EUR

1.576

2017: 1.616

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

4,6%

2017: 10,5%

Markenanteil

85,0%

2017: 83,9%

“ Trotz schwieriger Marktbedingungen haben wir in diesem Jahr eine gute Leistung erzielt. Auch wenn unser Wachstum geringer ausgefallen ist als erwartet, haben andere Märkte die Erwartungen übertroffen und ein sehr starkes Markenwachstum erreicht. Mit der Übernahme des Schmelzkäsegeschäfts von Mondeléz International in der Region MENA befinden wir uns auf einem guten Weg, unsere Wachstumsstrategie im Jahr 2019 und darüber hinaus vollständig umzusetzen. ”

Tim Ørting Jørgensen, Executive President, International

International *(Fortsetzung)*



Naher Osten und Nordafrika

Unsere strategische Agenda im Nahen Osten und in Nordafrika hat sich 2018 positiv entwickelt – trotz eines geringen Wirtschaftswachstums und politischer Unsicherheiten, die sich auf die Region ausgewirkt haben. Die Marke Puck® hat in unseren Kernkategorien ein starkes Markenwachstum vorangetrieben. Die Marke Arla® Bio macht in den VAE und Saudi-Arabien gute Fortschritte. Zudem nimmt die kürzlich erfolgte Einführung von Arla Kids an Fahrt auf. Die geplante Übernahme des Schmelzkäse-Portfolios von Mondeléz International in der Region MENA ist ein gutes Fundament, auf dem wir in Zukunft aufbauen können.



Südostasien

Arla hat in Südostasien starke Fortschritte gemacht, Wachstum erzielt und Rentabilität erreicht. In Bangladesch konnte die Marke Dano ihren Marktanteil weiter ausbauen und findet sich nun auch in mehr Haushalten wieder. In Japan und Südkorea haben wir ein starkes Markenwachstum erzielt und konnten den Umsatz verdoppeln. Auch auf den Philippinen nehmen wir Fahrt auf. In Singapur wurde vor kurzem Bio-Milch von Arla® eingeführt, die die Erwartungen übertrifft. Um Arlas Präsenz in der Region auszuweiten, bereiten wir mit unserem neu gegründeten Joint Venture Arla/Indofood den Markteintritt in Indonesien vor.



Subsahara-Afrika

In Nigeria konnten wir solide Marktanteilsgewinne verzeichnen. Dort ist Dano die am schnellsten wachsende Marke für Milchpulver. Auf konsolidierter Ebene hat sich das Geschäft von Arla Foods in Nigeria im Jahr 2018 dennoch negativ entwickelt – aufgrund von Wandel im Massengeschäft, bei dem der Import zu einem unglücklichen Zeitpunkt stattgefunden hat, und von Veränderungen der Marktpreise. In anderen Märkten in Subsahara-Afrika konnten wir hingegen gute Fortschritte erzielen, beispielsweise im Senegal. Dort ist Dano nun die führende Marke für Milchpulver.



Nord- und Südamerika

Die USA und Kanada haben auch im Jahr 2018 ein Markenwachstum aufgewiesen. In den USA haben Frischkäse und Schnittkäse von Arla sowie Castello bei den Kunden und Verbrauchern eine positive Resonanz gehabt und weitere Marktanteile gewonnen – dennoch ist die Leistung hinter unseren Erwartungen zurückgeblieben. Die strategische Agenda für Kanada hat gute Fortschritte gemacht, sodass die Markenkraft zugenommen hat und ein starker Gewinn erzielt werden konnte. In der Dominikanischen Republik ist Arlas Marke Milex weiter führend auf dem wachsenden Markt für Milchpulver.



China

Im Laufe des Jahres 2018 konnte die allgemeine wirtschaftliche Rentabilität in China erheblich gesteigert werden. Unser Bio-Milchpulver von Baby & Me erzielte auf dem Markt ein beeindruckendes Wachstum. Der Marktanteil der Marke wächst schneller als der Markt selbst. Anfang 2018 wurde der Gesellschaftervertrag für das Joint Venture zwischen Arla und Mengniu unterzeichnet. Das Projekt zur Gründung des Joint Venture befindet sich im Zeitplan. Neben den guten Fortschritten gab es bei einigen behördlichen Genehmigungen allerdings auch Verzögerungen, die sich negativ auf die Leistung ausgewirkt haben. Dennoch sind unsere Prognosen in China für das Jahr 2019 positiv.



Russland, Tochtergesellschaften & Vertrieb durch Händler

In unserem Markengeschäft haben wir Wachstum erzielt und konnten gleichzeitig unser Nettoergebnis verdoppeln. Ein wesentlicher Wachstumstreiber waren Milchgetränke, insbesondere Starbucks™ und Arla Protein. Starbucks™ wurde erfolgreich in weiteren Märkten eingeführt und konnte wie auch Arla® Protein sowohl in Einzelhandels- als auch in Convenience-Kanälen ein Wachstum verzeichnen. Trotz der hohen Fettpreise weisen unsere Lurpak®-Produkte in unseren Hochburgen Australien und Griechenland weiterhin ein Wachstum auf. In Russland konnten wir – hauptsächlich dank der starken Umsätze der Starbucks™-Produkte – unsere Rentabilität steigern.

Arla Foods Ingredients

Arla Foods Ingredients (AFI) – eine hundertprozentige Tochtergesellschaft von Arla – ist weltweit einer der führenden Hersteller im Bereich Zutaten auf Molkebasis, die in zahlreichen Produktkategorien genutzt werden: von Backwaren, Getränken und Milchprodukten bis hin zu klinischer Ernährung, Kinder- und Sportlernahrung. Darüber hinaus stellen wir auch Kindernahrungsprodukte für Dritte her.

Seit mehr als 20 Jahren weist AFI ein solides Wachstum auf. Unsere Wertschöpfung wird insbesondere durch Zutaten mit Mehrwert sowie ein starkes Kindernahrungsgeschäft vorangetrieben.

Die Kunden von AFI verlangen spezialisierte Produkte

Die Molke-Industrie steht vor bedeutenden Veränderungen. In der Vergangenheit wurde Molke als Nebenprodukt aus der Käseproduktion betrachtet. Heute hingegen ist Molke eine eigenständige Zutat von hohem Wert. In Zukunft werden die Kernmärkte von AFI sogar eine noch ausgeprägtere Produktdifferenzierung erfordern. Daher wird das Wachstum von AFI auf dem Absatz unserer einzigartigen Mehrwertprodukte wie Alpha-Lactalbumin, Molkenprotein-Hydrolysat, MFGM und Molkenprotein-Isolat basieren. Wir werden unsere Mehrwertquote im Vergleich zu Standardprodukten weiter erhöhen und unseren Kunden so fortschrittliche und innovative Einsatzmöglichkeiten anbieten.

Unsere Strategie unterstützt die sich wandelnde Branche

Um erfolgreich zu sein und weiterhin zu wachsen, konzentriert sich AFI auf strategische Projekte und Prioritäten:

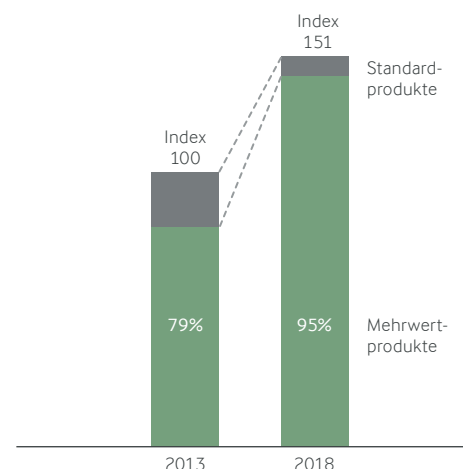
- AFI wird einen höheren Mehrwert an unsere Kunden und unsere Genossenschaftsmitglieder liefern – durch hohe Investitionen in unser Geschäft mit Zutaten, die einen Mehrwert bieten. 2018 hat AFI sämtliche Anteile an Arla Foods Ingredients S.A. (Argentinien) und damit die vollständige Kontrolle über das Unternehmen übernommen. Darüber hinaus haben wir den Spatenstich für einen neuen Trockenturm in unserer Anlage in Dänemark vorgenommen.

- Wir wollen unsere ehrgeizige Innovationsagenda umsetzen – angetrieben durch das Ziel unserer Kunden, eine bessere Ernährung zu fördern – und verfügen über eine starke Pipeline mit neuen Produkten. Wir werden die verfügbaren Rohstoffe vollständig ausnutzen und daraus spezialisierte und einzigartige Produkte herstellen.
- AFI strebt an, seinen Rohmaterialpool zu vergrößern. Die strategischen Projekte, mit denen dies sichergestellt wird, befinden sich auf einem guten Weg. 2018 haben wir eine Absichtserklärung mit der US-amerikanischen Genossenschaft Foremost Farms unterzeichnet. Die Absichtserklärung formalisiert die Möglichkeit einer zukünftigen Partnerschaft. Wir hoffen, die finale Vereinbarung im Jahr 2019 erzielen zu können.
- Im Jahr 2018 haben sich wesentliche Veränderungen der chinesischen Richtlinien zur Kindernahrung negativ auf unser Geschäft mit Kindernahrung ausgewirkt. Dennoch haben wir eine ehrgeizige Strategie vorgestellt. Ziel dieser Strategie ist es, das kontinuierliche Wachstum unserer Kindernahrungsprodukte sicherzustellen – unter anderem durch Investitionen in eine erhebliche Steigerung der Kapazitäten. Auf diese Weise können wir Arlas Position als globaler Marktführer für Bio-Milch nutzen, um in China die starke Nachfrage nach Bio-Kindernahrung zu bedienen.
- In den vergangenen Jahren haben wir intensiv mit unseren Kunden zusammengearbeitet und uns mit den zukünftigen Anforderungen an Qualität und Lebensmittelsicherheit befasst. 2019 werden wir weiterhin verstärkt in das Personal und die Infrastruktur investieren, um unsere Position als weltweit führendes Unternehmen in den Bereichen Lebensmittelsicherheit und Produktqualität beizubehalten.

“ Unser strategisches Ziel ist es, der weltweit führende Anbieter von Mehrwertprodukten aus Molke und fortschrittlichen Kindernahrungsprodukten zu werden. Indem wir unsere Denkweise mit den Anforderungen und Erwartungen unserer Kunden zusammenbringen, werden wir alle großartigen Möglichkeiten entdecken und nutzen, mit denen Molke den Alltag der Menschen bereichern kann. ”

Henrik Andersen, Group Vice President

Umsatzbeitrag von Standardprodukten und Mehrwertprodukten



Umsatz nach Region, MILLIONEN EUR



Handel

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

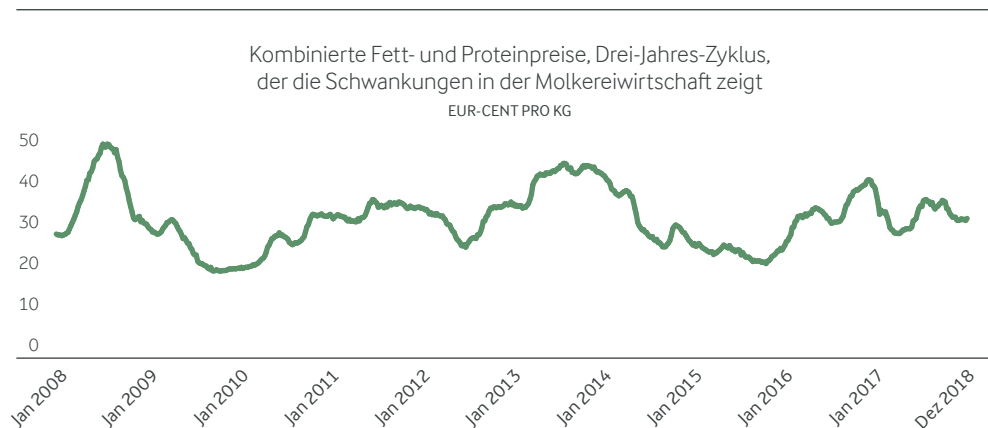
Der Markt für Molkereiprodukte wird immer volatil, insbesondere seitdem im Jahr 2015 das Quotensystem der EU abgeschafft worden ist. Dies hat zur Folge, dass es immer schwieriger wird, Vorhersagen für die Milchmenge zu treffen. Mit dem Handel können wir die saisonale und geografische Verfügbarkeit der Milchlieferungen managen.

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

Der Handelsanteil der gesamten Milchlieferungen ist von 20,2 Prozent im Jahr 2017 auf 23,9 Prozent angestiegen. Dies ist das Ergebnis einer bewussten Verlagerung von Private Label-Mengen zu Handelsprodukten und -kunden mit besserer Marge. Infolgedessen ist der Handelsumsatz um 15,4 Prozent

auf 1.734 Millionen EUR angestiegen – im Vergleich zu 1.503 Millionen EUR im Vorjahr. Damit macht er 16,6 Prozent des Gesamtumsatzes von Arla im Jahr 2018 aus.

Neben den nun erwarteten Schwankungen war der Anstieg der Menge von Produkten auf Fettbasis die vielleicht größte Veränderung im Handelsportfolio im Jahr 2018. Dies war das Ergebnis gestiegener Fettpreise. Diese haben zwar zu einer geringeren Nachfrage bei den Verbrauchern geführt, Händler und Lebensmittelproduzenten allerdings dazu angetrieben, sich Mengen für die Eigennutzung zu sichern.



Umsatz nach Produkten
MILLIONEN EUR



	2018	2017
● Rohmilch	34%	34%
● Milchpulver	32%	36%
● Käse	22%	21%
● Butter	7%	3%
● Sonstige	5%	6%

UNSERE UNTERNEHMENS- VERWALTUNG

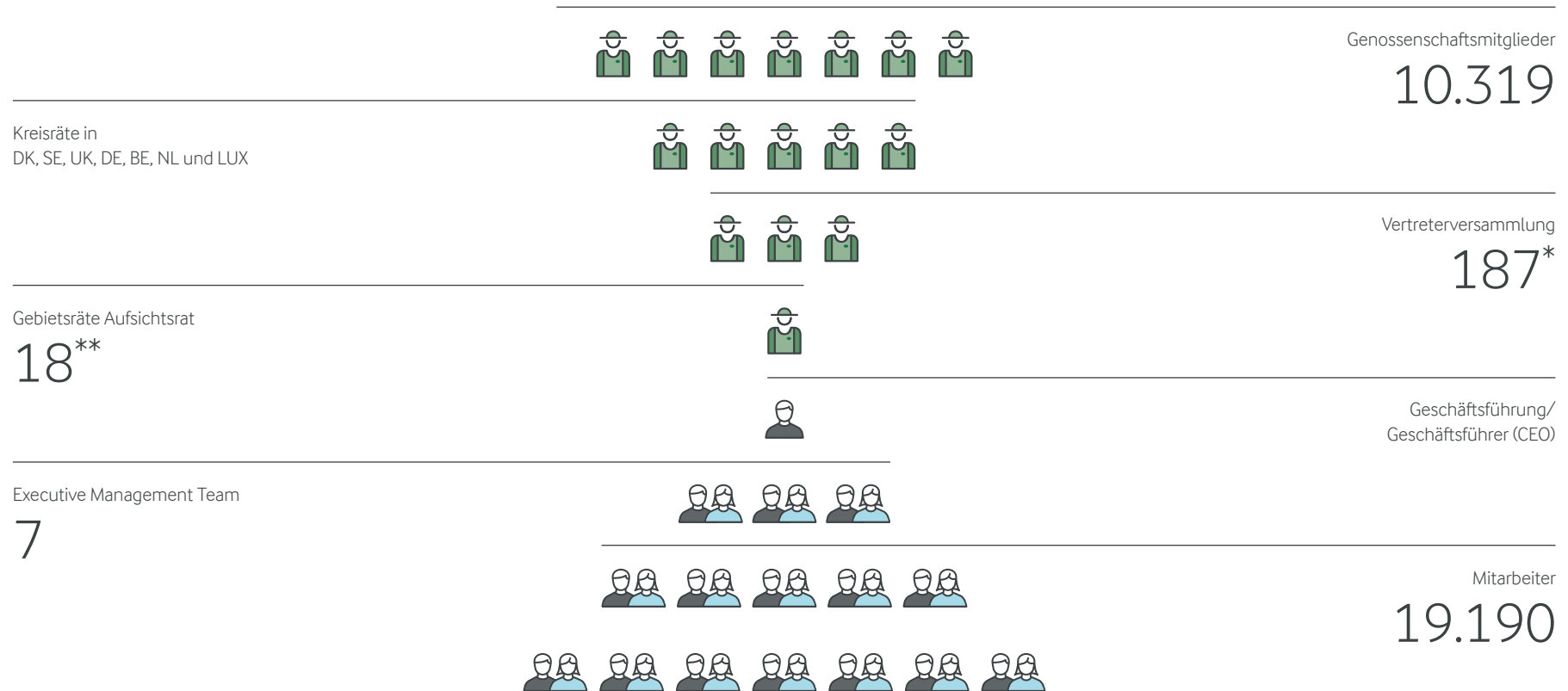


Arla ist im Besitz von Milchbauern aus sieben Ländern. 2018 haben wir unsere Struktur im Rahmen von ONE Arla umgestaltet, damit alle Eigentümer eine direkte Mitgliedschaft erhalten. Diese Struktur sorgt für mehr Harmonisierung und Transparenz und versetzt Arla in die Lage, als zukunftsfähige Genossenschaft zu agieren. Im folgenden Abschnitt präsentieren wir unsere genossenschaftliche Verwaltung, unsere Unternehmensführung sowie unsere demokratische Struktur.

Verwaltungsrahmen

Für eine Genossenschaft wie Arla ist eine gute Unternehmensführung unerlässlich, um erfolgreich zu sein und vertrauensvolle Beziehungen zu unseren Genossenschaftsmitgliedern, Mitarbeitern und anderen wichtigen Interessengruppen aufzubauen und zu pflegen. Eine gute Unternehmensverwaltung repräsentiert eine verantwortungsvolle und transparente Unternehmenssteuerung.

Genossenschaftliche Governance



Corporate Governance

* Einschließlich 12 Vertreter der Belegschaft.
** Einschließlich 3 Vertreter der Belegschaft.

Verwaltungsrahmen *(Fortsetzung)*



Genossenschaftliche Governance

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

Genossenschaftsmitglieder

2018 befand sich Arla im gemeinsamen Eigentum von 10.319 Milcherzeugern aus Schweden, Dänemark, Deutschland, Großbritannien, Belgien, den Niederlanden und Luxemburg. Im Vorjahr belief sich die Anzahl der Eigentümer der Genossenschaft auf 11.262. Alle unsere Genossenschaftsmitglieder haben die Möglichkeit, wesentliche Entscheidungen zu beeinflussen. Der Rückgang der Genossenschaftsmitglieder ist teilweise darauf zurückzuführen, dass einige Landwirte keine Milch mehr erzeugen oder ihren Hof an andere Genossenschaftsmitglieder abgegeben haben. Ein weiterer, nachrangiger Grund sind Landwirte, die ausgetreten sind und sich anderen Molkereiunternehmen angeschlossen haben. Der Rückgang entspricht dem Trend, der schon seit einigen Jahren im Milchsektor vorherrscht.

Kreisräte

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

Vertreterversammlung

Die Vertreterversammlung ist das oberste Entscheidungsgremium. Sie besteht aus 187 Mitgliedern. 175 von ihnen sind Genossenschaftsmitglieder und zwölf

sind Vertreter der Belegschaft von Arla. Die Vertreter der Genossenschaftsmitglieder werden alle zwei Jahre in ungeraden Jahren gewählt. Die nächste Wahl findet im Mai 2019 statt. Die Vertreterversammlung trifft Entscheidungen, einschließlich der Verwendung des Gewinns für das Jahr, und wählt den Aufsichtsrat. Die Vertreterversammlung tagt mindestens zweimal im Jahr.

Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat wird von der Vertreterversammlung ernannt. Er ist für die strategische Ausrichtung und das Überwachen der Unternehmensaktivitäten sowie die Vermögensverwaltung zuständig. Auch obliegt ihm, die Konten auf zufriedenstellende Weise zu führen und den Geschäftsführung zu ernennen. Zudem trägt der Aufsichtsrat dafür Sorge, dass Arla im besten Interesse der Genossenschaftsmitglieder geführt wird. Darüber hinaus trifft er Entscheidungen in Bezug auf die Eigentümerstruktur. Zudem kümmert er sich im Unternehmen um die Interessen anderer Interessengruppen: unter anderem von Kreditgebern, Anleiheinvestoren und Mitarbeitern. Der Aufsichtsrat besteht aus 15 gewählten Genossenschaftsmitgliedern und drei Vertretern der Belegschaft. Die Zusammensetzung des Aufsichtsrats spiegelt Arlas Eigentümerstruktur über die Länder hinweg wider.

Gebietsräte

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



Corporate Governance

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

Geschäftsführung/Geschäftsführer (CEO)

Die Geschäftsführung wird vom Aufsichtsrat eingesetzt und ist dafür verantwortlich, das Unternehmen zu führen, aus globaler Perspektive ein angemessenes, langfristiges Wachstum des Unternehmens sicherzustellen, die strategische Ausrichtung voranzutreiben, die Zielsetzungen für das Jahr nachzuverfolgen und Unternehmensrichtlinien festzulegen. Gleichzeitig strebt sie nach einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts. Darüber hinaus sorgt sie für ein ordnungsgemäßes Risikomanagement sowie eine angemessene Risikosteuerung. Sie stellt die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften und der internen Richtlinien sicher. Im Jahr 2018 – nach der Pensionierung von Povl Krogsgaard, dem Executive Vice President und stellvertretenden CEO – wurde die ehemalige Geschäftsführung aufgelöst. Zum 1. Februar 2019 wurde Peter Giørtz-Carlson, Executive Vice President, zum stellvertretenden Mitglied der Geschäftsführung.

Executive Management Team

Das Executive Management Team (EMT) ist für das Tagesgeschäft von Arla verantwortlich. Zudem erarbeitet es Strategien und plant die künftige Betriebsstruktur. Das Executive Management Team (EMT) setzt sich aus dem CEO sowie vier Funktionsexperten und zwei kaufmännischen Leitern zusammen. Die Funktionsexperten decken die Managementbereiche Finanzen, IT und Recht (CFO), Marketing und

Innovationen (CMO), Personal (CHRO) und Lieferkette (COO) ab. Die kaufmännischen Leiter sind für die Geschäftsbereiche Europa und International zuständig. Die Mitglieder des Executive Management Teams (EMT) informieren einander über alle wesentlichen Entwicklungen in ihren Geschäftsbereichen und stimmen sich in Bezug auf funktionsübergreifende Maßnahmen ab. Im Jahr 2018 ist Sami Naffakh zum Team gestoßen. Der Franzose sorgt für mehr Diversität und stieg bei Arla als Executive Vice President sowie als Head of Supply Chain ein.

Mitarbeiter

Derzeit beschäftigt Arla weltweit 19.190 Mitarbeiter in Vollzeit (FTE). Im Vorjahr waren es 18.973. Unsere Mitarbeiter werden durch drei Mitglieder im Aufsichtsrat und zwölf Mitglieder in der Vertreterversammlung vertreten.

Executive Management Team

Das Executive Management Team setzt sich aus dem CEO sowie vier Funktionsexperten und zwei kaufmännischen Leitern zusammen – einem für den europäischen und einem für den internationalen Geschäftsbereich. Das Executive Management Team verfügt über unterschiedlichste Hintergrundkenntnisse sowie Fachwissen und ist für das tägliche Geschäft von Arla verantwortlich. Zudem erarbeitet es Strategien und plant die künftige Betriebsstruktur. Zusätzlich zu ihrer allgemeinen Verantwortung sind die Mitglieder des Executive Management Teams einzeln für das Management ihres jeweiligen Geschäftsbereichs verantwortlich.



Executive Management Team *(Fortsetzung)*

Sami Pascal Naffakh

COO

Executive Vice President,
Supply Chain

■ 1970

■ Französisch

Sami Naffakh ist im Januar 2018 bei Arla eingestiegen. Er verfügt über 25 Jahre Erfahrung im Bereich Supply Chain und in operativen Tätigkeiten in verschiedenen Branchen. Vor seinem Einstieg bei Arla hat er in sieben Ländern gearbeitet. Zuletzt war er als SVP Global Supply Chain EMEA bei Estée Lauder tätig. Er besitzt aber auch fundierte Kenntnisse über die Molkereibranche, da er bereits in verschiedenen leitenden Positionen bei Danone Early Life Nutrition tätig war. Seine Freizeit genießt Sami Naffakh gern entspannt mit seinen Freunden und seiner Familie. Sein Lieblingsprodukt ist Arla Unika® Gammel Knas.

Hanne Søndergaard

CMO

Executive Vice President,
Marketing and Innovation

■ 1965

■ Dänisch

Hanne Søndergaard arbeitet seit 29 Jahren bei Arla. Zunächst war sie für MD Foods tätig und zog dann weiter nach Großbritannien. Dort übernahm sie eine Führungsrolle bei der Unternehmensentwicklung von Arla UK. Bevor sie 2010 nach Dänemark zurückkehrte, war sie stellvertretende CEO von Arla UK. Vor ihrer derzeitigen Aufgabe war Hanne Søndergaard aufgrund ihres Marketingtalents zunächst für verschiedene Marken und Kategorien verantwortlich. Hanne ist auch Vorstandsmitglied von Arla Fonden und der Technischen Universität von Dänemark. Sie lebt mit ihrem Partner in Aarhus und genießt es, in ihrer Freizeit Kajak zu fahren und zu kochen. Ihr Lieblingsprodukt ist Skyr – mit seiner skandinavischen Tradition und seinen gesunden Eigenschaften.

Tim Ørting Jørgensen

Executive Vice President,
International

■ 1964

■ Dänisch

Tim Ørting Jørgensen ist 1991 bei Arla eingestiegen, damals noch bei MD Foods. Er hatte bereits verschiedene Führungspositionen in Dänemark, Saudi-Arabien, Brasilien und Deutschland inne, bevor er seinen Posten als Executive Vice President im Bereich International antrat. Tim Ørting Jørgensen ist seit 2007 Teil des Teams. Tim ist auch Vorstandsmitglied von Royal Greenland und Mengniu. Wenn er nicht arbeitet, verbringt er gerne Zeit mit seiner Frau und seinen vier Kindern. Wenn sich die Gelegenheit bietet, geht er gerne auf die Jagd oder hört Musik. Nach 27 Jahren bei Arla ist sein Lieblingsprodukt das dänische Sommer-Dessert Koldskål®.

Natalie Knight

CFO

Executive Vice President,
Finance, IT and Legal

■ 1970

■ US-Amerikanisch

Natalie Knight ist im Jahr 2016 als CFO bei Arla Foods eingestiegen. Zuvor war sie 17 Jahre lang für adidas tätig. Dort hatte sie verschiedene leitende Positionen im Bereich Finanzen inne – unter anderem SVP Group Functions Finance, SVP Brand and Commercial Finance, CFO von adidas in Nordamerika und VP Investor Relations und M&A. Nachdem sie bereits in fünf Ländern gelebt und gearbeitet hat, wohnt Natalie Knight nun mit ihrem Ehemann und ihrer Tochter im Teenager-Alter in Aarhus (Dänemark). Sie ist zudem Aufsichtsratsmitglied bei Grundfos und Biomar. Ihr dänisches Lieblingslied ist „Fly on the wings of love“ und ihr Lieblingsprodukt ist Arla® Protein, eine gesunde Alternative nach verschiedensten sportlichen Aktivitäten.

Peder Tuborgh

CEO

Head of Milk, Members
and Trading
Head of Arla Foods
Ingredients

■ 1963

■ Dänisch

Peder Tuborgh ist seit 31 Jahren für Arla bzw. MD Foods tätig. Er hatte bereits verschiedenste leitende Management- und Führungspositionen inne, darunter Marketing Director, Divisional Director und Executive Group Director. Im Laufe seines langen beruflichen Wirkens bei Arla hat er in Deutschland, Saudi-Arabien und Dänemark gearbeitet. Er ist zudem Aufsichtsratsvorsitzender bei Pandora. Seine Freizeit verbringt er gerne mit seiner Frau, seinem Sohn und seinen vier Töchtern. Sein Lieblingsprodukt ist ein echter Arla-Klassiker: Castello®.

Peter Giørtz-Carlson

Executive Board Member*
Executive Vice President,
Europe

■ 1973

■ Dänisch

Peter Giørtz-Carlson ist 2003 als Vice President of Corporate Strategy bei Arla eingestiegen und hatte seitdem weitere leitende Positionen bei Arla inne, unter anderem Managing Director of Cocio Chokolademælk sowie Executive Vice President of Consumer DK und zuletzt Consumer UK. Seit 2016 ist er als Executive Vice President für Europa tätig. Vor seiner Zeit bei Arla war er zudem stellvertretender CEO bei der Bestseller China Fashion Group (Tianjin). Seit 2012 ist er als Executive Advisor bei FSN Capital Partners AS tätig. In seiner Freizeit fährt er gerne Fahrrad und Ski, spielt Golf und verbringt Zeit mit seiner Partnerin und seinen zwei Kindern. Sein Lieblingsprodukt ist Unika® Rød Løber.

Ola Arvidsson

CHRO

Executive Vice President,
HR and Corporate Affairs

■ 1968

■ Schwedisch

Ola Arvidsson ist bei Arla 2006 als Corporate HR Director eingestiegen und hat 2007 die Rolle des Chief HR Officer übernommen. Vorher war er bei Unilever in verschiedenen Positionen als Direktor in Europa und Skandinavien tätig, zuletzt als Vice President im Bereich HR. Vor seiner Zeit bei Unilever diente Ola Arvidsson als Offizier in der königlichen Pioniertruppe der schwedischen Armee. Ola ist auch Vorstandsmitglied von AP Pension und zentrales Vorstandsmitglied von DI. Seine Freizeit widmet er seiner Frau und seinen drei Kindern. Sein Lieblingsprodukt ist ein kühles Glas Arla® Mellanmjölk und dazu eine Zimtschnecke, die seine Kinder selbst gebacken haben.

■ Geburtsjahr ■ Nationalität

* Zum 1. Februar 2019 wurde Peter Giørtz-Carlson, Executive Vice President, zum stellvertretenden Mitglied der Geschäftsführung.

Aufsichtsrat

Unser Aufsichtsrat besteht aus 15 gewählten Genossenschaftsmitgliedern sowie aus drei Vertretern der Belegschaft. Er verfügt damit über einen reichhaltigen Wissensschatz. Im Jahr 2018 wurden Jan Toft Nørgaard und Heléne Gunnarson zum Vorsitzenden bzw. zur stellvertretenden Vorsitzenden gewählt. Heléne Gunnarson ist die erste Frau in dieser Position. Arthur Fearnall und Janne Hansson sind als neue Aufsichtsratsmitglieder dazugestoßen. Die Hauptaufgabe des Aufsichtsrats besteht darin, sicherzustellen, dass Arla im besten Interesse aller Genossenschaftsmitglieder geführt wird.



1 Jan Toft Nørgaard <i>Vorsitzender</i> ■ 1960 ■ Dänisch ■ 2000	2 Heléne Gunnarson <i>Stellvertretende Vorsitzende</i> ■ 1969 ■ Schwedisch ■ 2008	3 Manfred Sievers ■ 1955 ■ Deutsch ■ 2013	4 Inger-Lise Sjöström ■ 1973 ■ Schwedisch ■ 2017	5 Torben Myrup ■ 1956 ■ Dänisch ■ 2006	6 Harry Shaw ■ 1952 ■ Britisch ■ 2013 ■	7 Janne Hansson ■ 1963 ■ Schwedisch ■ 2018	8 Ib Bjerglund Nielsen ■ 1960 ■ Dänisch ■ 2013 ■	9 Manfred Graff ■ 1959 ■ Deutsch ■ 2012
10 Håkan Gillström ■ 1953 ■ Schwedisch ■ 2015 ■	11 Steen Nørgaard Madsen ■ 1956 ■ Dänisch ■ 2005	12 Viggo Ø. Bloch ■ 1955 ■ Dänisch ■ 2003	13 Jonas Carlgren ■ 1968 ■ Schwedisch ■ 2011	14 Bjørn Jepsen ■ 1963 ■ Dänisch ■ 2011	15 Johnnie Russell ■ 1950 ■ Britisch ■ 2012	16 Arthur Richard Fearnall ■ 1963 ■ Britisch ■ 2018	17 Markus Hübers ■ 1975 ■ Deutsch ■ 2016	18 Simon Simonsen ■ 1970 ■ Dänisch ■ 2017

■ Geburtsjahr ■ Nationalität ■ Aufsichtsratsmitglied seit ■ Vertreter der Belegschaft

Vergütung des Managements

Arlas Vergütungsgrundsätze für das Management sollen zu hoher Leistung anregen und die Wertschöpfung fördern. Die Grundsätze gewährleisten die Abstimmung der strategischen Ausrichtung des Konzerns mit den Interessen unserer Genossenschaftsmitglieder. Wir verfolgen einen strukturierten Vergütungsansatz. Dabei stellen wir sicher, dass die Vergütung unabhängig vom Geschlecht, der Nationalität und dem Alter erfolgt.

Unsere Philosophie

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

Unsere Leistungsmaßstäbe

Aufsichtsrat (BoD)

Die Vergütung des Aufsichtsrats umfasst eine feste Vergütung. Sie ist nicht erfolgsabhängig. So stellen wir sicher, dass der Aufsichtsrat die langfristigen Interessen der Genossenschaft verfolgt, ohne dabei berücksichtigen

zu müssen, welche Folgen dies in Bezug auf den Wert der erfolgsabhängigen Vergütung hat. Der Vorsitzende und der stellvertretende Vorsitzende (zusammen: der Vorsitz) erhalten die dreifache bzw. doppelte Grundvergütung. Die restlichen Aufsichtsratsmitglieder werden einheitlich vergütet. Abgesehen von Tagespauschalen für Reisen werden keine zusätzlichen Vergütungen gezahlt, etwa für die Teilnahme an einer Tagung oder die Arbeit in einem Ausschuss. Die Vergütung des Aufsichtsrats wird alle zwei Jahre überprüft und angepasst sowie von der Vertreterversammlung (BoR) genehmigt. Die letzte Anpassung erfolgte im Jahr 2017. Weitere Details zu den genauen Beträgen finden Sie auf [Seite 115](#).

Geschäftsführung/Geschäftsführer (CEO)

Der Geschäftsführung wird vom Aufsichtsrat ernannt und bei der dänischen Wirtschaftsbehörde als Geschäftsführer eingetragen. Der Geschäftsführer (CEO) ernannt die Mitglieder des Executive Management Teams (EMT), hat umfassende Weisungsbefugnis und übernimmt die Verantwortung für die Planung, Leitung und Steuerung der Konzernaktivitäten. Im Jahr 2018 – nach der Pensionierung von Povl Krogsgaard, dem Executive Vice President und stellvertretenden CEO – wurde die ehemalige Geschäftsführung aufgelöst. Deren Rolle nimmt nun allein der Geschäftsführer ein. Die Vergütung des Geschäftsführers besteht aus einem festen Anteil, einer kurz- und einer langfristigen variablen Vergütung, einem Pensionsbeitrag und nichtmonetären Leistungen wie einem Dienstwagen,

Diensthandy usw. Die variable Vergütung besteht aus einem jährlichen kurzfristigen, variablen Bonusplan (STI) sowie aus einem dreijährigen langfristigen, variablen Bonusplan (LTI). Der Aufsichtsrat bewertet die Vergütung des Geschäftsführers auf Grundlage von Empfehlungen des Vorsitzenden jährlich. Im Jahr 2018 wurde die feste Vergütung auf dem Niveau des Vorjahres gehalten. Der variable Anteil ging aufgrund der Nichterreichung der Ziele für 2017 zurück. Weitere Details zu den genauen Beträgen finden Sie auf [Seite 115](#).

Executive Management Team und weitere leitende Führungskräfte

Arlas Executive Management Team (EMT) setzt sich aus der Geschäftsführer sowie vier Funktionsexperten und zwei kaufmännischen Leitern zusammen. Die weitere Führungsebene – Vice Presidents und höherrangige Posten – umfasst insgesamt 72 Personen.

Das Vergütungspaket für das Executive Management Team und die weitere Führungsebene basiert auf externen Benchmarks mit europäischen und internationalen FMCG-Unternehmen. Es bietet eine wettbewerbsfähige und nachhaltige Mischung aus fester und variabler Vergütung sowie ein Vorteilspaket einschließlich Pensionsbeitrag. Die Stufen der festen Vergütung werden auf Grundlage der Erfahrung, des Beitrags und der Funktion der einzelnen Personen festgelegt, während der variable Anteil die Leistung in Bezug auf die jährlichen Unternehmensziele

widerspiegelt. Das variable Gehalt besteht aus einem jährlichen kurzfristigen, variablen Bonusprogramm (STI) und – in äußerst begrenzten Fällen – aus einem dreijährigen langfristigen, variablen Bonusprogramm (LTI). Im Jahr 2018 basierte das STI auf verschiedenen bereichsspezifischen Maßstäben für die ranghohen Führungskräfte und auf weiteren individuell festgelegten Zielen für andere Führungsebenen. Das LTI basierte auf einem strategischen Markenwachstum und einer Leistung, die dem Leistungsindex einer Referenzgruppe gegenübergestellt wurde. Im Jahr 2018 ist das feste Gehalt durchschnittlich um zwei Prozent gestiegen. Dies entspricht der Inflation auf dem Markt.

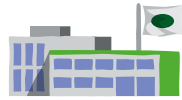
UNSERE VERANTWORTUNG



Als global agierendes Molkereiunternehmen trägt Arla in vielen Bereichen Verantwortung. Im nachfolgenden Abschnitt präsentieren wir die Höhepunkte unserer Agenda aus dem Jahr 2018, zu ausgewogenen Essgewohnheiten anzuregen, die Umwelt zu schützen und für die Einhaltung der Menschenrechte einzutreten. Daneben stellen wir auch unser Qualitätssicherungsprogramm Arlagården, unseren Verhaltenskodex und unsere Bemühungen, unsere Compliance und unsere Steuerangelegenheiten zu verbessern vor.

Unser Verhaltenskodex

Der Verhaltenskodex bildet das Fundament für die hohen Standards, die wir pflegen – für unsere Produkte, die Umwelt und die Menschen, die wir beschäftigen und mit denen wir Geschäfte machen. Der Verhaltenskodex gilt für alle Mitarbeiter von Arla an all unseren Standorten auf der Welt. Er liegt all unseren Handlungsweisen zugrunde.



Verantwortungsvolles Unternehmen

Bei Arla gehen Rentabilität und ethisch korrekte Unternehmenspraktiken Hand in Hand. Dies erreichen wir durch Engagement, Know-how, Willenskraft und harte Arbeit.



Vertrauen in die Produkte

Das Bereitstellen sicherer Produkte steht für Arla an erster Stelle. Doch wir wollen noch mehr tun. Wir möchten es Verbrauchern ermöglichen, sich gut informiert für ein gesundes Produkt zu entscheiden – auf Grundlage von Informationen und Wissen.



Engagement für Umwelt- und Tierschutz

Als Molkereigenossenschaft liegen uns bewährte, umweltfreundliche Praktiken der Milchwirtschaft von Natur aus am Herzen. Wir arbeiten daran, unsere negativen Auswirkungen auf die Umwelt zu verringern und hohe Tierschutzstandards aufrechtzuerhalten.



Verantwortungsvolle Beziehungen

Wir pflegen Beziehungen zu Menschen, Organisationen und Gemeinden in vielen Ländern. Wir legen – unabhängig von der Art der Beziehung – Wert auf gegenseitigen Respekt und Verständnis.

Geschäftsprinzipien

Wir halten uns an die lokalen Gesetze in allen Ländern, in denen wir tätig sind.

Prinzipien der Unternehmensführung

Wir führen unser Unternehmen in einem verantwortungsvollen und genossenschaftlichen Geist und setzen uns für die finanziellen Interessen der Genossenschaftsmitglieder ein. Unsere Genossenschaftsmitgliedern haben bei wichtigen Entscheidungen ein Mitspracherecht.

Marktverhalten

Wir stehen in einem transparenten und ständigen Dialog mit unseren Kunden und Verbrauchern. Wir unterstützen einen Wettbewerb zu gleichen Bedingungen.

Beschaffung und Lieferantenbeziehungen

Wir erwarten, dass unsere Lieferanten genauso wie wir Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und der Umwelt übernehmen, damit wir Waren und Dienstleistungen nachhaltig beziehen können.

Lebensmittelsicherheit

Bei der Lebensmittelsicherheit gibt es keine Kompromisse. Aus diesem Grund verfügen wir über zertifizierte Systeme für die Lebensmittelsicherheit, Qualitätsprogramme und engagierte Mitarbeiter, die für sichere, hochwertige Produkte sorgen – ganz gleich, wo sie produziert werden.

Ernährung und Gesundheit

Wir verpflichten uns dazu, die Nachfrage unserer Verbraucher nach natürlichen und gesunden Produkten sowie nach einer zuverlässigen Kennzeichnung der Nährwertangaben und Zutaten zu erfüllen. Auf diese Weise unterstützen wir die Verbraucher dabei, gut informierte Entscheidungen zu fällen.

Umwelt und Klima

Wir wollen die Umweltbelastung von der Kuh bis zum Verbraucher verringern – im Rahmen der Lebensmittelproduktion und des Warentransports. Wir verbessern laufend unsere Umweltbilanz, indem wir über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg fundierte und nachhaltige Prinzipien anwenden.

Milchwirtschaft

Die nachhaltige Milchwirtschaft besitzt bei Arla eine hohe Priorität. Gemeinsam mit unseren Genossenschaftsmitgliedern haben wir das Qualitätssicherungsprogramm Arlagården® eingeführt und überarbeiten dies regelmäßig. Dieses Programm deckt Aspekte wie Tierschutz, Milchqualität und Umwelt ab.

Arbeitsplatz

Wir bieten sichere und gesunde Arbeitsbedingungen für unsere kompetenten, engagierten Mitarbeiter und schaffen einen Arbeitsplatz, an dem wir Wert auf Vielfalt, Ansporn und Respekt legen.

Menschenrechte

Bei Arla legen wir großen Wert darauf, eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der international anerkannte Menschenrechte gewahrt werden.

Gesellschaftliche Beziehungen

Wir pflegen offene, respektvolle und konstruktive Beziehungen zur Gesellschaft und bauen diese langfristig auf, um damit die lokale und globale Entwicklung zu fördern.

Unsere Compliance-Maßnahmen

Bei Arla gehen Rentabilität und ethisch korrekte Unternehmensführung Hand in Hand. Doch um zwischen Recht und Unrecht entscheiden zu können, ist mehr nötig als nur Gesetze und Vorschriften. Um unser Geschäft auf verantwortungsvolle Weise zu führen, müssen wir unsere Unternehmenswerte leben, unseren Verhaltenskodex befolgen und eine Unternehmenskultur der Offenheit und Transparenz pflegen.

Mithilfe unseres Compliance-Rahmenwerks fördern wir die fortlaufende Einhaltung unseres Verhaltenskodex und unserer Unternehmensrichtlinien. Wir stellen sicher, dass im gesamten Unternehmen angemessene Richtlinien, Prozesse und Leitlinien eingeführt, gefördert und durchgesetzt werden.

Alle Angestellten werden durch E-Learning-Module zur Stärkung des Bewusstseins für unsere Richtlinien geschult. Es werden Schulungen in Bezug auf unseren Verhaltenskodex sowie zu weiteren Bereichen mit hohem Compliance-Risiko, wie IT-Sicherheit und Beziehungen zu Dritten, angeboten.

Bereiche mit einem hohen Compliance-Risiko werden durch unser Team für Risk, Controls & Compliance kontinuierlich überwacht – durch interne Compliance-Prüfungen, Selbstbeurteilungen und interne Kontrollen. Darüber hinaus werden alle Mitarbeiter dazu ermutigt, Bedenken zu äußern und durch unseren externen Whistleblower-Service Verstöße gegen den Verhaltenskodex zu melden.

Beispiele für unsere Compliance-Maßnahmen

Sicherung von Vermögenswerten

Arla arbeitet kontinuierlich daran, ein Umfeld der robusten internen Kontrollen zu schaffen, indem es bestehende Kontrollen stärkt und automatisiert sowie neue Kontrollen einführt, um bekannte Risiken zu minimieren und so Arlas Vermögenswerte zu sichern. Dabei kann es sich um finanzielle oder physische Vermögenswerte handeln oder um unseren Ruf. Unser interner Kontrollrahmen bietet Arla einen transparenten Überblick über finanzielle und betriebliche Risiken. Er hebt Bereiche mit Schwachpunkten hervor, denen anschließend durch Maßnahmen zur Risikominderung begegnet wird.

In diesem Jahr haben wir uns besonders mit der DSGVO beschäftigt, die am 25. Mai 2018 in Kraft getreten ist. Um in diesem Bereich potenzielle Risiken zu mindern, wurden neue Kontrollen entwickelt.

Neue Intranetseite zu Richtlinien

Wir wollen unsere Mitarbeiter darauf aufmerksam machen, dass wir über Unternehmensrichtlinien verfügen, die unser Verhalten – wie im Verhaltenskodex angegeben – in allen Bereichen des Unternehmens regeln, und eine Kultur der Verantwortung fördern. Aus diesem Grund haben wir 2018 unsere Intranetseite zu unseren Richtlinien umstrukturiert, um den Mitarbeitern zu zeigen, wie die einzelnen Richtlinien mit unserem Verhaltenskodex verknüpft sind, der für alle Bereiche unserer Wertschöpfungskette gilt.

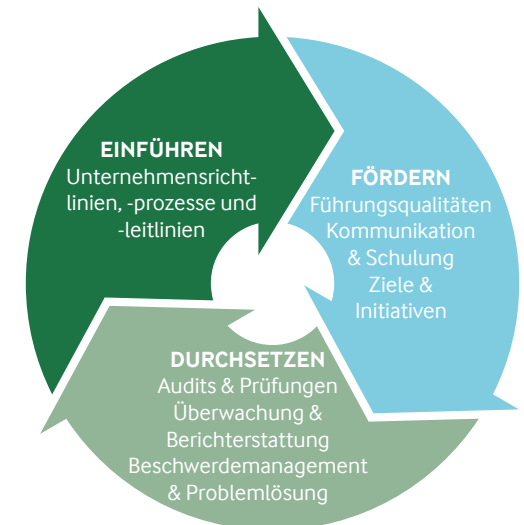
IT-Sicherheit

Arla prüft permanent die wachsende Bedrohung durch die Online-Welt, um sicherzustellen, dass wir in puncto IT-Sicherheit und interne Kontrollen angemessen aufgestellt sind. Unsere Mitarbeiter bilden dabei die erste Verteidigungslinie. Wir setzen eine klare Priorität auf Aufklärung zu Cyber-Sicherheit für alle Mitarbeiter von Arla.

Im Jahr 2018 hat Arla ein umfassendes Projekt zu den Zugangsrechten zum System abgeschlossen. Dies hat zu einer Verbesserung der Risikoüberwachung sowie zu einem sorgfältigeren Prozess der Zugangsverteilung geführt.

Betrug und Bestechung

Entsprechend Arlas Richtlinien führen wir unser Unternehmen auf ehrliche und ethisch korrekte Weise. Wir verfolgen eine Nulltoleranzpolitik in Bezug auf Betrug und Bestechung. Wir sind bestrebt, in all unseren Geschäftstätigkeiten, Transaktionen und Beziehungen wirksame Systeme, Prozesse und Kontrollen zur Korruptions- und Betrugsverhütung einzusetzen und professionell, fair und integer zu handeln.



Unsere Steuerangelegenheiten

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

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

Unsere Steuergrundprinzipien

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

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

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

Verantwortlichkeit und Governance

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

Wir arbeiten kontinuierlich daran, interne Standards und Kontrollen zu verbessern. Diese sind erforderlich, um unsere Steuergrundprinzipien einzuhalten. Die Verantwortlichkeit für die Steuerprozesse liegt – mit wenigen Ausnahmen – bei der Funktion Global Tax.

Agieren unter einer genossenschaftlichen Steuerregelung

Als Genossenschaft mit Sitz in Dänemark unterliegt Arla Foods amba den dänischen Steuergesetzen für Genossenschaften. Arlas Genossenschaftsmitglieder sind auch

unsere Lieferanten. Unsere Erträge sammeln sich nicht in unserem Unternehmen an, sondern werden an die Genossenschaftsmitglieder zurückgeführt, um den höchstmöglichen Milchpreis zu erreichen. Die Einnahmen der Genossenschaft können demnach als persönliches Einkommen der Genossenschaftsmitglieder betrachtet werden.

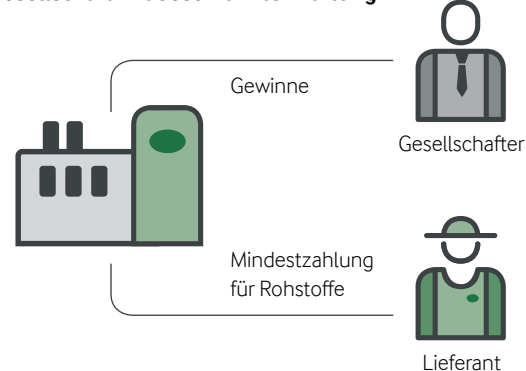
Die Genossenschaftsmitglieder von Arla zahlen im Allgemeinen Einkommensteuern auf den Betrag, den sie für ihre Milch erhalten haben. Die dänischen Steuerregeln für Genossenschaften spiegeln die

Tatsache wider, dass die Genossenschaft als verlängerter Arm ihrer Mitglieder agiert. Aus diesem Grund zahlt Arla Foods amba in Dänemark Körperschaftsteuer auf Grundlage seines Eigenkapitals.

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

Auf einen Blick: Der größte Unterschied zwischen einer Genossenschaft und einem börsennotierten Unternehmen

Gesellschaft mit beschränkter Haftung



Genossenschaft



Die Nachhaltigkeitsagenda vorantreiben

Wir führen unser Unternehmen auf nachhaltige und verantwortungsvolle Weise. Als Grundlage hierfür dient unser Verhaltenskodex. Wir bei Arla sind davon überzeugt, dass Nachhaltigkeit und Rentabilität Hand in Hand gehen und dass uns unser Engagement für verantwortungsvolles Handeln wirtschaftlich zugutekommt. Im Mittelpunkt unserer Nachhaltigkeitsstrategie steht unser Respekt gegenüber den Menschenrechten. Wir konzentrieren unsere Bemühungen auf diejenigen Bereiche, in denen wir den größten Einfluss nehmen können: Zugang zu nährstoffreichen Milchprodukten, zu guten Essgewohnheiten anregen und die Umwelt schützen. Mit unseren Nachhaltigkeitsbemühungen tragen wir zu den Zielen für nachhaltige Entwicklung der UN bei.

Nachhaltige Milchviehwirtschaft

Tierwohl

Die Arbeit mit Tieren ist einer der Hauptgründe, warum sich Milchbauern für diese Arbeit entscheiden. Das Wohlbefinden der Tiere ist entscheidend für ihren Erfolg und steht auf jedem Hof im Mittelpunkt. Im Jahr 2018 haben 84 Prozent unserer Landwirte an vierteljährlichen, systematischen Beurteilung ihrer einzelnen Kühe zum Thema Tierwohl teilgenommen (weitere Informationen finden Sie auf [Seite 51](#)). Um eine gemeinsame Diskussionsgrundlage zu schaffen und den Tierschutz weiter zu verbessern, entwickeln wir in Zusammenarbeit mit der Universität Kopenhagen einen Tierschutzindex.

Verringerung der Emissionen

Unser Ziel ist es, die Emissionen von Treibhausgasen aus landwirtschaftlichen Betrieben von 1990 bis 2020 um 30 Prozent pro Kilogramm Milch zu reduzieren. Dafür bieten wir unseren Landwirten CO₂-Bewertungen an, die von externen Experten durchgeführt werden, um die Emissionen weiter zu senken. Bis Ende 2018 wurden die Emissionen auf Hofebene bei Arla um 24 Prozent pro Kilogramm Milch verringert. Viele Arla Landwirte produzieren erneuerbaren Strom aus Sonnen-, Wind- oder Biogas. Die produzierte Menge ist vergleichbar mit 61% der jährlichen Verwendung in landwirtschaftlichen Betrieben. Ab Januar 2019 werden unsere Bio Landwirte in Dänemark ihren Nettobedarf an Strom, der nicht auf dem Hof produziert wird, mit dem Kauf von Zertifikaten für Elektrizität aus erneuerbaren Energiequellen abdecken. Die Bio Landwirte in Schweden haben dies bereits umgesetzt.

Anzahl der CO₂-Bewertungen*:

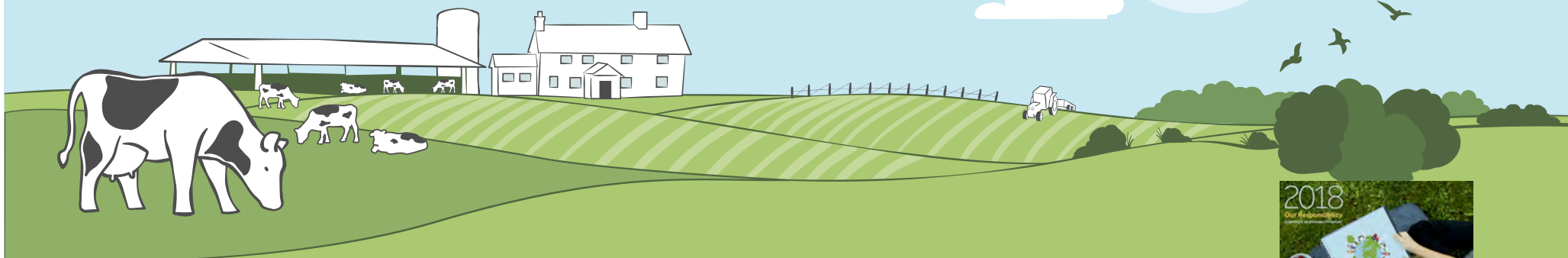
5.062

Anzahl der Nachhaltigkeits-Workshops für Landwirte**:

693

Senkung der Treibhausgasemissionen pro kg Milch***:

24%



Dem Ökosystem dienen

Ein wichtiger positiver Beitrag für das Ökosystem, den die Arla Höfe leisten, ist die Kohlenstoffaufnahme in Wiesen, Hecken und Weiden. Dies dient als eine Maßnahme gegen den Klimawandel. Um eine Methode zur Einschätzung der Kohlenstoffbindung in landwirtschaftlichen Betrieben zu entwickeln, haben wir zusammen mit anderen großen Unternehmen der Lebensmittelindustrie ein Projekt initiiert. Das Ziel ist eine Methode zu entwickeln, die Landwirte dabei unterstützt und dazu ermutigt, Maßnahmen sowie Praktiken zur Förderung der Kohlenstoffbindung und umzusetzen.



➔ In Arlas Corporate-Responsibility-Bericht erfahren Sie in Übereinstimmung mit Abschnitt 99a des dänischen Gesetzes über Jahresabschlüsse mehr über unsere Verpflichtungen und Leistungen im Jahr 2018.

2018: Höhepunkte im Bereich Nachhaltigkeit

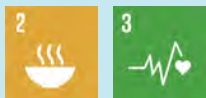
„Wir bei Arla setzen uns dafür ein, den Übergang zu einer nachhaltigen Milchproduktion zu beschleunigen und das Vertrauen in Milchprodukte als Teil einer gesunden und nachhaltigen Ernährung zu stärken.“

Peder Tuborgh, CEO

Gesundheit

Besseren Zugang zu gesunden Milchprodukten ermöglichen

- 2018 haben wir die Erreichbarkeit unserer Produkte weiter verbessert und die Konformität mit den Arla®-Nährwertkriterien erhöht. Derzeit erfüllen 93 Prozent der Produkte der Marke Arla® die Kriterien.
- In erster Linie wollen wir sicherstellen, dass das Essen und Trinken unserer Produkte jederzeit sicher ist. Die Anzahl der Produktrückrufe wurde im Jahr 2018 um 80 Prozent verringert.
- Wir untersuchen permanent, wie wir die Menschen dabei unterstützen können, sich gesünder zu ernähren. Aus diesem Grund haben wir eine Reihe von Produkten für gesundheitsbewusste Verbraucher eingeführt, beispielsweise einen äußerst innovativen Joghurt unter der Marke Arla® Bio, der nur aus Bio Joghurt und Bio Früchten besteht.



Inspiration

Aktiv zu guten Essgewohnheiten und einer guten Lebensmittelauswahl anregen

- Im Jahr 2018 haben mehr als 140.000 Kinder dänische, schwedische und deutsche Höfe besucht, um dort etwas über das Leben auf dem Bauernhof und die Herkunft der Lebensmittel zu erfahren.
- 2018 begann Arla Schweden mit der Kennzeichnung frischer Molkereiprodukte, darunter Milch, Sahne und Joghurt, mit „Mindestens haltbar bis, oft noch gut danach“. Ziel dieser Kampagne ist es, der Lebensmittelverschwendung entgegenzuwirken. Denn viele Produkte können auch nach Überschreiten des Mindesthaltbarkeitsdatums sicher verzehrt werden, sofern sie bei der richtigen Temperatur aufbewahrt wurden.
- Arla war Co-Gastgeber von Workshops mit mehr als 1.000 Teilnehmern. Ziel war es, die Fähigkeiten und Kenntnisse von chinesischen Landwirten und Landarbeitern zu verbessern, um so das Tierwohl und die Milchqualität zu verbessern.



Natürlichkeit

Einen positiven Beitrag für eine nachhaltigere Zukunft leisten

- Bei einem Unternehmen wie Arla können schrittweise kleine Verbesserungen der Verpackung große Auswirkungen haben. Einige Produkte, die zuvor in weißem HDPE-Kunststoff verpackt wurden, sind nun in durchsichtigen PET-Verpackungen mit PET-Hüllen erhältlich. Neben der Verbesserung der Wiederverwertbarkeit wurde so das Flaschengewicht um etwa 20 Prozent reduziert.
- An den Standorten von Arla wollen wir so viel erneuerbare Energie wie möglich verwenden. Bis 2020 soll der Anteil bei mindestens 50 Prozent liegen. 2018 haben wir standortübergreifend in Projekten zur Verbesserung der Energieeffizienz, zur Erhöhung des Anteils erneuerbarer Energien sowie zur Verringerung der Klimaauswirkungen zusammengearbeitet.



Menschenrechte

Menschenrechte weltweit achten

- Im Rahmen einer dauerhaften Partnerschaft haben wir in Nigeria einen Workshop für Interessengruppen durchgeführt, um Menschenrechtsrisiken in der Wertschöpfungskette zu identifizieren.
- Im Nahen Osten beschäftigen wir viele Menschen mit Migrationshintergrund. Wir erkennen unsere besondere Verantwortung an, ihre Menschenrechte zu achten. Ein Schwerpunkt ist dabei das Bereitstellen von angemessenen Unterkünften. In diesem Bereich konnten wir im Jahr 2018 in Saudi-Arabien, in Katar, im Oman und in den Vereinigten Arabischen Emiraten Fortschritte machen.



Arlagården®[®], unser Programm zur Qualitätssicherung und zum Tierwohl

Lebensmittelsicherheit und Tierwohl bilden die Grundlage für Arla, um Wachstum für unsere Produkte und Marken zu schaffen und damit auch für unsere Genossenschaftsmitglieder. Als Genossenschaft, die Kontrolle über die gesamte Wertschöpfungskette hat, gewährleisten wir mit unserem Qualitätssicherungsprogramm Arlagården®[®], dass hochwertige Milch verantwortungsvoll produziert wird. Arlagården® Plus, unser Dokumentationssystem für Höfe, liefert uns einen Wettbewerbsvorteil. Denn wir sind das einzige große Molkereiunternehmen, das regelmäßig aktualisierte, umfassende Daten zum Wohlergehen der Herden unserer Landwirte erhält.

Was ist Arlagården®?

Hohe Qualität ist ein wichtiger Bestandteil unserer Strategie und ein wesentlicher Faktor, um die Zukunft der Molkereiwirtschaft zu gestalten. Da das Streben nach hochwertigen Produkten schon auf den Höfen beginnt, gilt Arlagården® – unser Programm zur Qualitätssicherung für Höfe – für alle unsere 10.319 Genossenschaftsmitglieder.

Arlagården® steht für die gute Arbeit, die unsere Landwirte tagtäglich leisten, um eine ausgezeichnete Rohmilchqualität sowie Tier- und Umweltschutz zu gewährleisten. Unsere Landwirte sind stolz auf ihre Höfe. Und für Arla stellt es eine Stärke dar, dass sich unsere Genossenschaftsmitglieder zu gemeinsamen Grundsätzen und Standards verpflichten. Arlagården® erhöht unsere Wettbewerbsfähigkeit in europäischen und internationalen Märkten und schützt unseren Ruf, hochwertige Milch bereitzustellen.

Lebensmittelsicherheit, Rückverfolgbarkeit und Rohmilchqualität – sichergestellt durch Arlagården®

Arlagården® baut auf vier Grundpfeilern auf: Milchqualität, Lebensmittelsicherheit, Umwelt- sowie Tierschutz. Die Vorschriften und Richtlinien des Programms werden überprüft und aktiv durchgesetzt, um eine ausgezeichnete Lebensmittelsicherheit, Rückverfolgbarkeit und

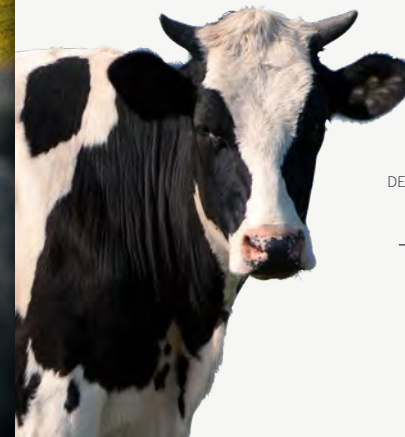
Rohmilchqualität sicherzustellen. Jeder einzelne Arla-Hof wird durch externe landwirtschaftliche Berater geprüft, um zu gewährleisten, dass die Höfe den Anforderungen von Arlagården® entsprechen. Als landwirtschaftliche Genossenschaft stellt Arla sicher, dass Landwirte, die Hilfe und Anleitung benötigen, um weitere Verbesserungen umzusetzen, von landwirtschaftlichen Beratern ausreichende Unterstützung für die weitere Entwicklung erhalten.

Arlagården® Plus zum Wohle der Verbraucher und Genossenschaftsmitglieder

Von dem Guten zu erzählen, das wir auf den Höfen leisten, gewinnt immer mehr an Bedeutung. Denn die Verbraucher und Kunden interessieren sich zunehmend für die Herkunft unserer Produkte und dafür, wie die Landwirte ihre Kühe füttern und wie sie sich um sie kümmern. Und genau das ist mit Arlagården® Plus möglich. Denn es beinhaltet zahlreiche Fakten über die Kühe, die regelmäßig aktualisiert werden – vom Futter und dem Gesundheitsplan bis hin zu ihrem Tagesablauf – sowie andere wichtige Angaben über den Hof, wie beispielsweise den Zustand der Anlagen und die Landnutzung. Der Zugang zu diesen Daten ist in der Molkereibranche einmalig. Daher bietet er uns einen Wettbewerbsvorteil für unsere Marken und stärkt gleichzeitig unsere Position bei den Kunden und Verbrauchern.

Arlagården® Plus dient zudem als Benchmarking-Instrument, mit dessen Hilfe die einzelnen Landwirte ihren eigenen Fortschritt in Bezug auf das Tierwohl mit Gruppen anderer Arla-Landwirte vergleichen können.

Fakten zu den Höfen aus Arlagården® Plus



1.344.285

ANZAHL DER KÜHE

96%

DER MILCHMENGE WIRD VON ARLAGÅRDEN® PLUS ABGEDECKT

83%

DER KÜHE HABEN EINEN GESUNDHEITSPLAN, AN DEM VETERINÄRE MITWIRKEN

183

TAGE/JAHR WEIDEGANG FÜR KÜHE IN BIOHALTUNG (DURCHSCHNITT)

8,3 m²

PRO KUH IM STALL

120**

TAGE/JAHR WEIDEGANG FÜR KONVENTIONELL GEHALTENE KÜHE (DURCHSCHNITT)

* Die nachstehenden Fakten basieren auf den Daten, die an Arlagården® Plus übermittelt wurden. Bisher haben 84 Prozent der Genossenschaftsmitglieder Daten an das System übermittelt.
**Dieser Durchschnitt bezieht sich auf die konventionell gehaltenen Kühe, die grasen. Die Mehrheit der konventionellen Kühe grasen nicht.

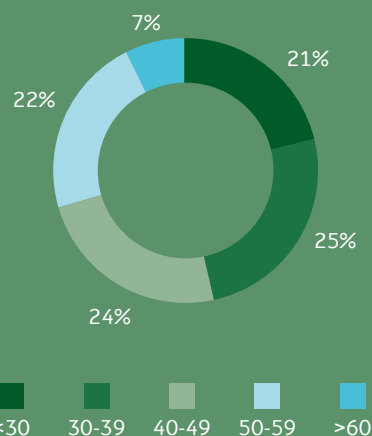
Offenheit und Vielfalt

Wir bei Arla sind davon überzeugt: Unsere Mitarbeiter sollen sich frei entfalten können. Offenheit und Vielfalt sind unerlässlich für den Erfolg unseres Unternehmens. Wir wissen, dass eine offene und vielfältige Belegschaft positive Energie erzeugt, Innovationen ermöglicht und zu guten Ergebnissen führt. Wir definieren Vielfalt sehr breit, als Unterschiede zwischen Menschen mit vielfältigen Hintergründen. Es geht uns darum diese Unterschiede zwischen den Einzelnen wertzuschätzen.

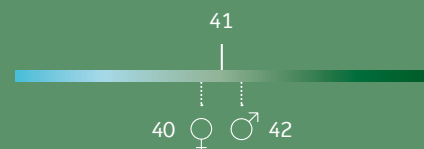
Unsere Mitarbeiter stammen aus insgesamt 105 Ländern und repräsentieren verschiedene Altersgruppen und Geschlechter. Sie verfügen über unterschiedlichste Erfahrungen, Hintergründe und Fähigkeiten. Wir legen großen Wert auf diese Vielfalt. Denn sie schafft ein Umfeld, in dem jede Generation verschiedene Fähigkeiten und Talente einbringen kann. Wir wollen, dass in all unseren Teams mindestens 30 Prozent und maximal 70 Prozent eines Geschlechts, einer Nationalität und einer Altersgruppe vertreten sind. Damit wollen wir die Meinungsvielfalt in allen Teams sicherstellen und bei Arla ein Umfeld der Offenheit, des kreativen Engagements und der Leistung schaffen. Die Statistiken zur Vielfalt werden monatlich erstellt und dem Personalbereich und den Geschäftseinheiten mitgeteilt.

In unserem Einstellungsprozess verwenden wir bei der Beurteilung unserer Kandidaten einen kompetenzbasierten Ansatz. So gewährleisten wir, dass alle Entscheidungen auf Grundlage von Daten erfolgen und Vorurteile im Auswahlprozess keine Rolle spielen. Alle Personal-Recruiter werden fortlaufend geschult, um vorurteilsfreie Prozesse sicherzustellen. Indem wir eng mit unseren Führungskräften zusammenarbeiten, sorgen wir zudem dafür, dass unsere Einstellungen auf Grundlage von guten Argumenten erfolgen.

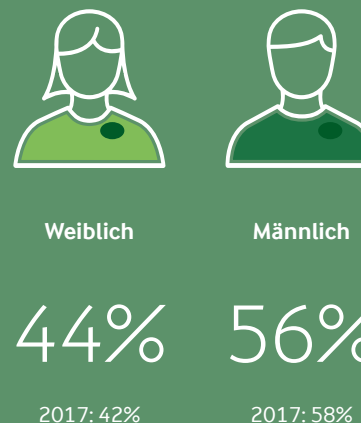
Altersstruktur



Durchschnittsalter bei Arla

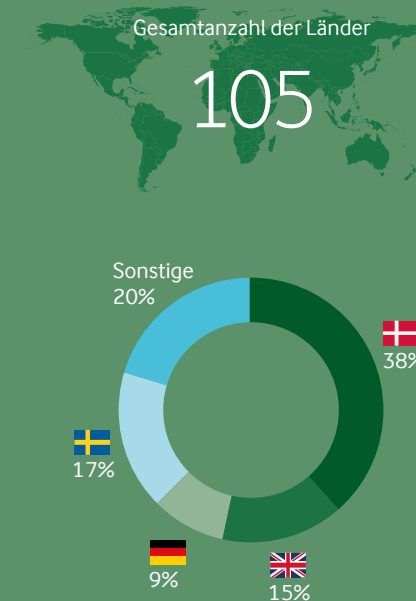


Geschlechterverteilung*



	2018	2017	2018	2017
EMT	29%	29%	71%	71%
Aufsichtsrat**	13%	13%	87%	87%
Vertreterversammlung	13%	8%	87%	92%

Nationalitäten



Nationalitäten im EMT



* Dies ist der Geschlechteranteil bei den Angestellten. Geschlechteranteil bei den Arbeitern: Weiblich: 20%; Männlich: 80%; und bei Arla insgesamt: Weiblich: 28%; Männlich: 72%
 ** Das Verhältnis bezieht sich auf die Mitglieder der Generalversammlung des Aufsichtsrats (ohne Arbeitnehmervertreter). Gemäß Artikel 99b des dänischen Gesetzes über Jahresabschlüsse hat Arla im Jahr 2018 ein Vier-Jahres-Ziel festgelegt, um im Aufsichtsrat eine weibliche Vertretung von mindestens 20 Prozent zu erreichen. Diese soll künftig überprüft werden. Im Jahr 2018 haben wir das Ziel nicht erreicht, da keine Wahlen stattfanden.

UNSERE FINANZÜBERSICHT



Wir messen unsere Leistung anhand des Mehrwerts, den wir für jedes Kilogramm Milch schaffen, das uns unsere Genossenschaftsmitglieder liefern. Dies nennen wir unseren Milchabnahmepreis. Es ist unsere wichtigste finanzielle Kennzahl. Im folgenden Abschnitt präsentieren wir die wichtigsten finanziellen Entwicklungen im Jahr 2018 und blicken auf das Jahr 2019.

Marktübersicht

Auch im Jahr 2018 waren die Milchmärkte von Schwankungen geprägt. Der europäische und der globale Milchpreis drifteten immer weiter auseinander. Dennoch war 2018 größtenteils von gesunden Milchpreisen für die Landwirte gekennzeichnet. Die weltweite Milchproduktion ist langsam gewachsen. Die europäischen Landwirte hatten mit einer gravierenden Dürre und hohen Futterpreisen zu kämpfen. Die makroökonomische Entwicklung war getrübt durch politische Unsicherheiten rund um den Brexit und den Freihandel. Das BIP-Wachstum hat sich sowohl in entwickelten als auch in aufstrebenden Märkten verlangsamt. Zudem standen für Arla relevante Währungen unter Druck.

Schwieriges makroökonomisches Umfeld

Nach einem starken Start in das Jahr 2018 verlangsamte sich die weltwirtschaftliche Entwicklung. Das BIP-Wachstum in Europa und in aufstrebenden Schwellenmärkten nahm deutlich ab. Zunehmende politische Unsicherheit, die durch die Brexit-Verhandlungen, den Handelskonflikt zwischen den USA und China sowie durch Diskussionen über die Neuverhandlung des NAFTA-Abkommens verursacht wurden, haben ebenfalls zu einem schwierigen und unvorhersehbaren Geschäftsumfeld geführt. Dies hat sich wiederum auf die GBP-, USD- und SEK-Wechselkurse ausgewirkt – die wichtigsten Währungen für Arla. Das GBP ist im Vergleich zu den bereits sehr niedrigen Werten im Jahr 2017 im Durchschnitt um

1,0 Prozent gefallen. Der Hauptgrund hierfür ist die Instabilität durch den Brexit. Die SEK ist aufgrund von niedrigen Zinssätzen und politischen Unsicherheiten sogar um 6,1 Prozent gefallen. Der USD wertete im Großteil des Jahres 2018 auf, blieb aber im Durchschnitt 4,4 Prozent unter dem Niveau von 2017. Auch wenn sich die makroökonomischen Herausforderungen im Jahr 2018 nicht wesentlich auf Arla ausgewirkt haben, so waren die Entwicklungen grundsätzlich ungünstig für global agierende Unternehmen, die auf den Freihandel und offene Märkte angewiesen sind.

Milchpreise und -mengen auf relativ stabilem Niveau

Nach einem von Schwankungen geprägten Vorjahr sind die Milchpreise für die Landwirte zu Beginn des

Jahres 2018 gesunken. Im dritten Quartal haben sie sich allerdings erholt und sind bis zum Ende des Jahres auf einem stabilen Niveau geblieben. Fett war weiterhin wertvoller als Protein, womit sich der Trend aus dem zweiten Halbjahr 2017 fortsetzte. Zum Ende des Jahres begann die Preisschere allerdings, sich langsam zu schließen. Die europäischen Käsepreise konnten sich Mitte 2018 von dem Ende 2017 vorherrschenden niedrigen Niveau erholen und blieben bis zum Ende des Jahres stabil. Die Global-Dairy-Trade-Auktionspreise sind im Laufe des Jahres 2018 moderat gefallen. Die Butterpreise konnten das hohe Niveau von 2017 nicht halten, sind aber noch immer solide.

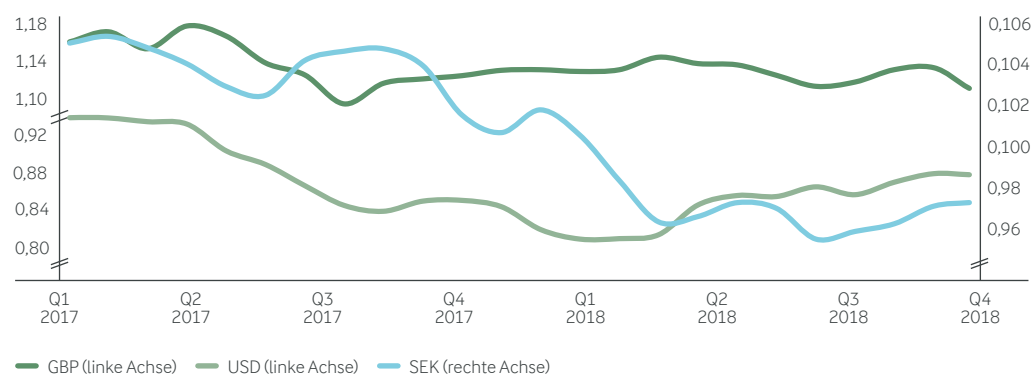
Der Interventionsplan der EU wurde in diesem Jahr beendet. Dies hat zu sehr niedrigen Magermilchpulverpreisen geführt. Zudem weist der Vorratsbestand ein erhebliches Niveau auf. Zum Ende des Jahres konnten allerdings wesentliche Mengen verkauft werden.

Das Milchproduktionswachstum in den Hauptexportregionen der Welt hat sich im Laufe des Jahres 2018 verlangsamt und geriet am Ende des Jahres ins Stocken. Große Teile von Europa, einschließlich Arlas wichtigster Mitgliedergebiete, waren von einer gravierenden Dürre betroffen. Diese hat sich auf die Milchproduktion im vierten Quartal ausgewirkt – hauptsächlich aufgrund von geringeren Vorräten und den daraus resultierenden höheren Futterkosten.

Bruttoinlandsprodukt* (ausgedrückt in Kaufkraftparität)
WACHSTUM IM JAHRESVERGLEICH



Wechselkursentwicklung von GBP, SEK und USD**
WACHSTUM IM JAHRESVERGLEICH



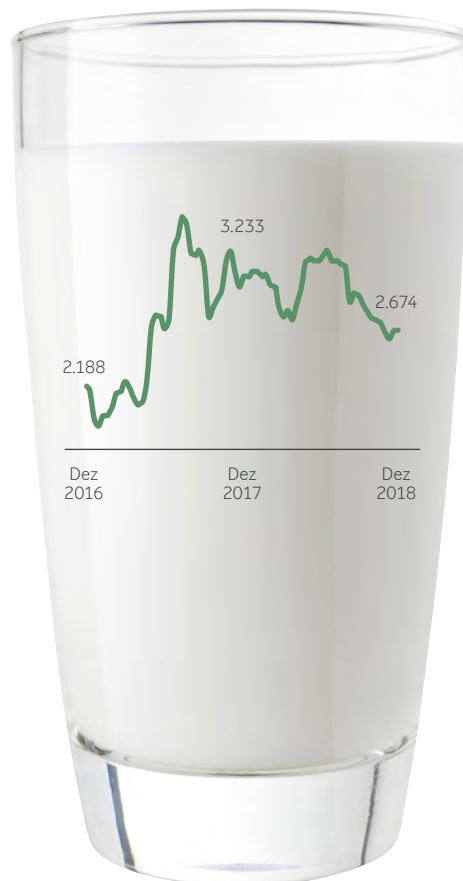
Dadurch ist die Landwirtschaft unter Druck geraten. Das hat wiederum zu sinkenden Herdengrößen geführt – eine Entwicklung, die sich voraussichtlich auch im ersten Halbjahr 2019 fortsetzen wird. Der europäische Markt ist nach der Abschaffung der Milchquoten und der Einführung der neuen Phosphatvorschriften in den Niederlanden noch immer auf der Suche nach Halt. Beide Aspekte haben die Angebotssteigerung im Jahr 2018 weiter begrenzt. Insgesamt sind die Mengen in Europa im Vergleich zu 2017 um 1,0 Prozent angewachsen. Zugeschrieben wird dieses Wachstum jenen Gebieten, die nicht von der Dürre betroffen waren. Die Produktion in Arlas Kernländern ist insgesamt auf einem verhaltenen Niveau geblieben.

Nachfrage und Konsum wachsen in aufstrebenden Märkten am schnellsten

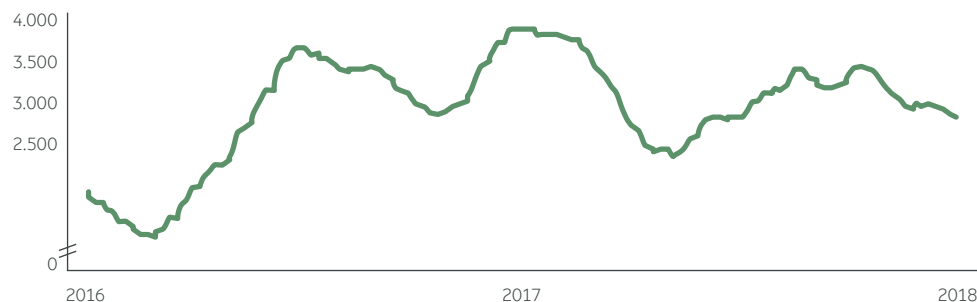
Die neuesten Zahlen zum weltweiten Konsum aus dem Jahr 2017 zeigen, dass der Pro-Kopf-Konsum von Molkereiprodukten in den Entwicklungsmärkten im Jahresvergleich um 4,4 Prozent gestiegen ist. In den entwickelten Märkten hat der Konsum lediglich um 2,5 Prozent zugenommen. In absoluten Zahlen bedeutet dies: Ca. 85 Prozent des Wachstums beim Konsum von Molkereiprodukten wurden auf Entwicklungsmärkten erzielt.

Im Einzelhandel war das Marktvolumen für die meisten Molkereikategorien in unseren europäischen Kernmärkten rückläufig. Ausnahmen sind Milch in Dänemark, Schnittkäse in Deutschland sowie Joghurt in Dänemark und Schweden. Das Volumen von trinkfertigen Kaffegetränken wies marktübergreifend ein signifikantes Wachstum auf. Die Veränderungen der Rohstoffpreise für Molkereiprodukte auf dem Weltmarkt haben sich auf die Verbraucherprodukte niedergeschlagen. Dies hat im Jahr 2018 kategorieübergreifend zu einem substantiellen Anstieg des Kategoriewerts geführt.

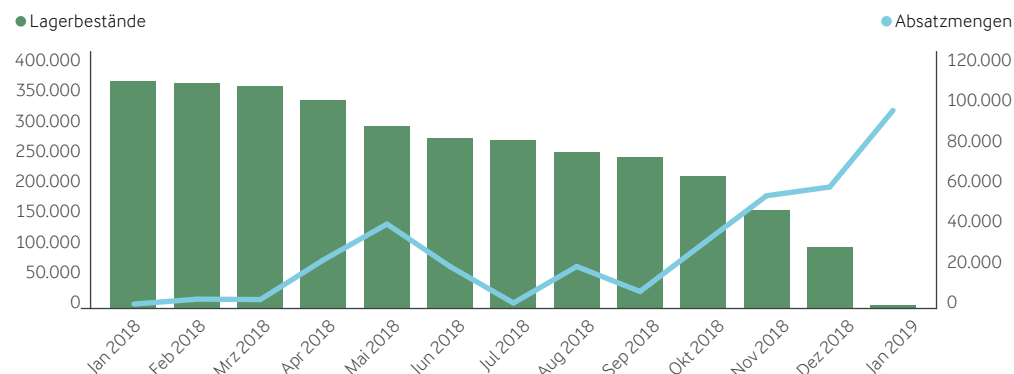
Global-Dairy-Trade-Preise, Durchschnitt, Vollmilchpulver USD/TONNE



Europäische Käsepreise*, Durchschnitt EUR/TONNE



Entwicklung der EU-Interventionsbestände** SMP, TON



* Cheddar, Gouda, Mozzarella, Emmentaler – EXW-Preise. Quelle: Trigona Dairy Trade. ** Quelle: Bericht über den EU-Milchmarkt

Finanzielle Leistung

Im Jahr 2018 konnte Arla seinen Milchpreis im Vergleich zum Wettbewerb verbessern. In absoluten Zahlen ist der an die Genossenschaftsmitglieder gezahlte Milchpreis aufgrund von niedrigeren Marktpreisen zwar um 4,5 Prozent gesunken. Mit 36,4 Eurocent/kg befindet sich der Milchabnahmepreis allerdings weiterhin auf einem starken Niveau. Vorangetrieben wurde dies hauptsächlich durch ein erfolgreiches erstes Jahr von Calcium und ein solides Markenwachstum in Europa. Aufgrund unserer starken Bilanz hat der Aufsichtsrat eine Einmalzahlung an die Genossenschaftsmitglieder vorgeschlagen. Ausgezahlt werden soll der gesamte Jahresüberschuss. Der Vorschlag ist eine Reaktion auf die außergewöhnliche Dürre.

Milchpreis für Genossenschaftsmitgliedern sinkt leicht im Einklang mit niedrigeren Milchpreisen auf dem Rohstoffmarkt

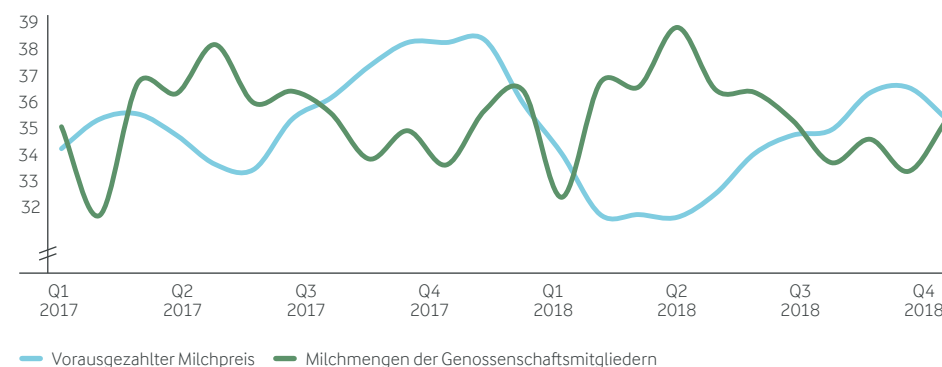
Die Mission von Arla ist es, den höchsten Wert für die Milch unserer Landwirte zu sichern und gleichzeitig anhaltende Wachstumschancen für sie zu schaffen. Unsere Bemühungen zur Maximierung des kurzfristigen und langfristigen Wertes für unsere Genossenschaftsmitglieder erfordern eine starke kommerzielle Umsetzung auf allen Ebenen unseres Geschäfts – durch ein aktives Preismanagement, Markenwachstum und eine strenge Kostenkontrolle. Im Jahr 2018 konnten wir die Position unseres Unternehmens verbessern und einen anhaltend starken Milchpreis für unsere Genossenschaftsmitglieder erzielen.

Der Milchabnahmepreis ist die wichtigste Kennzahl für Arla zur Messung des Wertes, den Arla pro Kilogramm Milch von Genossenschaftsmitgliedern erzeugt. 2018 ist der Milchabnahmepreis gegenüber dem Vorjahr um 4,5 Prozent auf 36,4 Eurocent/kg (2017: 38,1 Eurocent/kg) gesunken. Der Hauptgrund hierfür waren die niedrigeren Preise auf dem Rohstoffmarkt, die sich insbesondere im ersten Quartal auf unseren Milchpreis ausgewirkt haben. Dieser Aspekt konnte größtenteils durch Markenwachstum und die Umsetzung unseres Transformationsprogramms Calcium sowie durch ein starkes Preismanagement gegenüber Einzelhändlern ausgeglichen werden. Weitere Informationen zum Milchabnahmepreis finden Sie in Anhang 1.4.

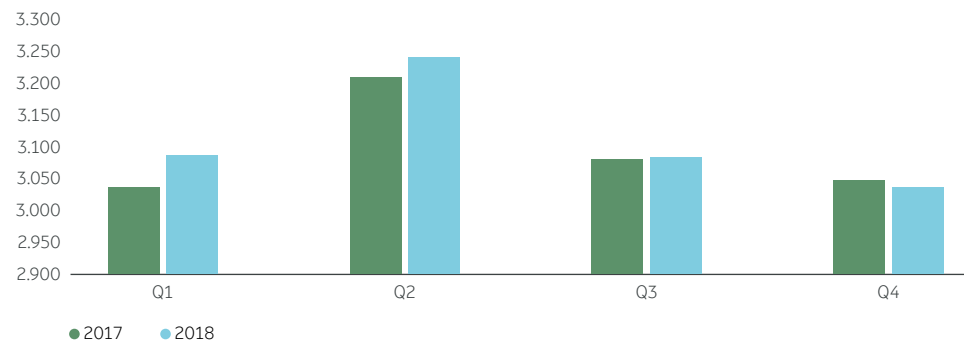
Den größten Teil des Milchabnahmepreises macht der vorausgezahlte Milchpreis aus. Dieser entspricht dem Milchauszahlungspreis, den Genossenschaftsmitglieder für jedes Kilogramm Milch erhalten, das sie in der Abrechnungsperiode liefern. Nachdem sich der vorausgezahlte Milchpreis am Ende des ersten Quartals noch auf einem niedrigen Niveau befand, konnten wir ihn deutlich erhöhen. Dies hat zu einem Anstieg unserer relativen Leistung und zu einem Milchpreis geführt, der in den letzten drei Quartalen 2018 über demjenigen unserer Wettbewerber lag. Über das gesamte Jahr 2018 betrachtet ist unser vorausgezahlter Milchpreis dennoch um 5,0 Prozent auf 34,1 Eurocent/kg gesunken (2017: 35,9 Eurocent/kg). Dies spiegelt die insgesamt niedrigeren Marktpreise wider.

Arlas Milchlieferungen sind 2018 gegenüber dem Vorjahresniveau lediglich um 0,6 Prozent gestiegen. Die Gründe hierfür sind eine etwas schwächere Milchpreisentwicklung und die Dürre. Die Stabilität im Jahresvergleich überdeckt eine moderate Saisonabhängigkeit bei Milchlieferungen während des gesamten Jahres. Im ersten und zweiten Quartal 2018 sind die Milchlieferungen um 1,7 bzw. 1,1 Prozent im Vergleich zum Vorjahreszeitraum angestiegen. Im dritten und vierten Quartal haben sich die Auswirkungen der gravierenden Dürre bemerkbar gemacht: Die Milchlieferungen sind im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um 0,4 bzw. 0,7 Prozent zurückgegangen.

Vorausgezahlter Milchpreis und Milchmengen der Genossenschaftsmitgliedern
EUROCENT/KG; TONNEN



Vierteljährliche Milchlieferungen unserer Genossenschaftsmitgliedern
MIO. KG



Umsatzsteigerungen durch höhere Absatzmengen und besseren Produktmix

2018 ist der Umsatz um 0,8 Prozent auf 10,4 Milliarden EUR angestiegen (2017: 10,3 Milliarden EUR). Dieser Wert liegt am oberen Ende unseres Zielbereichs. Bei Arla besteht die Umsatzentwicklung aus vier Komponenten: Verkaufspreise, Mengen und Produktmix, Wechselkurse sowie Änderungen aufgrund von Akquisitionen und/oder Veräußerungen. Markenvolumen und Produktmix sowie in einem geringeren Ausmaß Übernahmen waren 2018 für das Umsatzwachstum verantwortlich. Die Entwicklung der Wechselkurse hat sich hingegen negativ auf den Umsatz ausgewirkt. Die zugrunde liegende Umsatzentwicklung – ohne Währungseffekte und Übernahmen – betrug 2,0 Prozent.

Nach starken Anstiegen des Verkaufspreises im vergangenen Jahr war das Preisniveau im Jahr 2018 relativ stabil. Für das Gesamtjahr ergibt sich ein geringfügiger negativer Effekt von 0,5 Prozent.

Der Hauptgrund für das Umsatzwachstum war der verbesserte Produktmix durch ein anhaltendes Mengenwachstum durch strategische Marken von 3,1 Prozent. Das mengenbasierte Umsatzwachstum durch Eigenmarken ist um 6,3 Prozent gesunken. Der Grund hierfür ist die strategische Entscheidung, nicht rentable Verträge in Deutschland und Großbritannien zu kündigen. Infolgedessen hat unser Markenanteil, unser wichtigster Indikator für die Qualität des Geschäfts, einen Wert von 45,2 Prozent erreicht. Damit haben wir bereits zwei Jahre im Voraus das langfristige Ziel von 45 Prozent unserer Strategie Good Growth 2020 übertroffen.

Aufgrund unserer europäischen Aktivitäten in anderen Währungen als dem Euro und unserer zunehmend internationalen Geschäftstätigkeit ist Arla erheblichen Wechselkursschwankungen ausgesetzt. Im Jahr 2018 schmälerten diese unseren Umsatz um 210 Millionen EUR, vor allem aufgrund der schwachen SEK und des schwachen GBP.

Die Akquisitionen von Yeo Valley in Großbritannien und Gefleortens in Schweden sowie die Übernahme der restlichen Anteile an Arla Foods Ingredients S.A. in Argentinien haben sich mit 89 Millionen EUR positiv auf den Umsatz ausgewirkt. Weitere Informationen zur Umsatzentwicklung finden Sie in [Anhang 1.1](#).

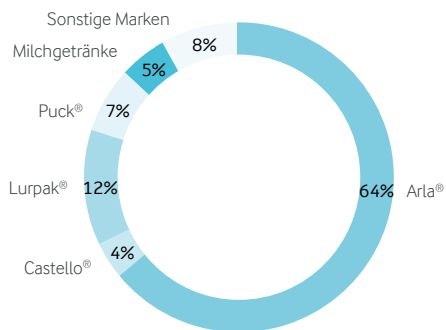
Markenwachstum und kontinuierliche Innovationen sorgen für eine bessere Qualität des Geschäfts

Unsere Marken stehen im Mittelpunkt unseres Geschäfts und sind für ca. zwei Drittel der Rentabilität von Arla verantwortlich. Die Steigerung der Markenverkäufe ist entscheidend für uns, um mittel- und langfristig eine stärkere relative Rentabilität zu erreichen. Wir wissen auch, dass der Markenumsatz und die Rentabilität geringeren Schwankungen unterliegen und eine enge Verbindung zu den Verbrauchern fördern. In Übereinstimmung mit unserer Strategie Good Growth 2020 konzentriert sich Arla weiterhin darauf, unseren Markenanteil auszubauen und unsere Investitionen in Produktinnovationen zu steigern.

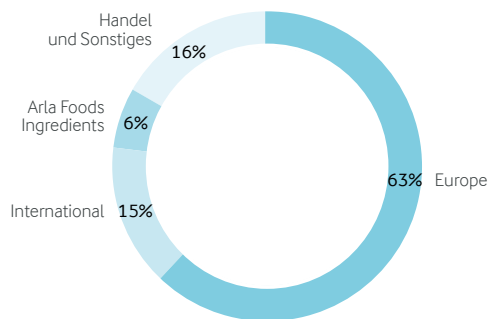
Im Jahr 2018 ist das mengenbasierte Umsatzwachstum durch strategische Marken um 3,1 Prozent gestiegen (2017: 3,0 Prozent). Dieses starke Ergebnis befindet sich am oberen Ende unseres Zielbereichs – trotz erheblich niedrigerer Marketingausgaben im Vergleich zum Vorjahr. Dank einiger von Calcium inspirierter Initiativen konnten wir die Effizienz unserer Marketingausgaben erhöhen.

Insgesamt wurde unser Markenwachstum im Jahr 2018 vor allem durch unsere Kernmarken in Europa vorangetrieben. Unterstützt wurden sie durch starke Innovationen und die Umsetzung von Markenaktivitäten. In unserem internationalen Geschäftsbereich war das Wachstum durch Herausforderungen in China und Nigeria begrenzt. Dennoch haben unsere Kernmarken Puck® und Lurpak® auf den internationalen Märkten eine starke Leistung erbracht. Aus Marken- und Kategorie-perspektive waren Milchgetränke (einschließlich Starbucks™) unser am schnellsten wachsendes Segment im Jahr 2018 – gefolgt von Puck®, Castello®, Lurpak® und der Marke Arla®. Weitere Informationen zu unseren Marken finden Sie auf den [Seiten 26 bis 30](#).

Markenumsatz nach Marke
PROZENT



Umsatz nach Geschäftsbereich
PROZENT



3,1%

Im Jahr 2018 ist das mengenbasierte Umsatzwachstum durch strategische Marken um 3,1 Prozent gestiegen und erfüllt damit unser Wachstumsziel von 1–3,5 Prozent. Die Steigerung der Markenverkäufe ist entscheidend für uns, um mittel- und langfristig eine stärkere relative Rentabilität zu erreichen.

Unsere Marken



Arla®

Die Marke Arla® steht im Mittelpunkt unserer globalen Geschäftstätigkeit und ist der wichtigste Motor unseres Markenwachstums. Im Jahr 2018 stieg der Umsatz der Marke Arla® um 0,2 Prozent auf 3.034 Millionen EUR. Das mengenbasierte Umsatzwachstum durch strategische Marken von Arla® belief sich auf 1,8 Prozent. Dies ist in erster Linie das Ergebnis der erfolgreichen Einführung von Untermarken auf europäischen und internationalen Märkten. Das PDRG ohne die negativen Wechselkurseffekte lag bei 0,8 Prozent. Definitionen zum SB VDRG und zum PDRG finden Sie im Glossar.



Lurpak®

Der Umsatz durch unsere führende Marke in der Kategorie Butter und Streichfette ist 2018 um 6,1 Prozent auf 561 Millionen EUR angestiegen. Vorangetrieben wurde dieser Anstieg hauptsächlich durch Verkaufspreise mit einem Effekt des preisgetriebenen Umsatzwachstums (price-driven revenue growth, PDRG) von 5,4 Prozent. Dies war eine notwendige Antwort auf die steigenden Marktpreise für Milchfett. Trotz dieses höheren Preisniveaus erreichte auch das mengenbasierte Umsatzwachstum durch strategische Marken (strategic branded volume-driven revenue growth, SB VDRG) 2,7 Prozent – infolgedessen ist Lurpak® weiterhin die größte Buttermarke der Welt.



Milchgetränke einschließlich Starbucks™

Unser Milchgetränke-Segment umfasst starke Marken wie Cocio, Matilde und die lizenzierte Marke Starbucks™. 2018 ist der Markenumsatz im Milchgetränke-Segment um 10,1 Prozent auf 248 Millionen EUR angestiegen – angetrieben durch ein sehr starkes SB VDRG von 22,7 Prozent. Die Verkaufspreise hatten hingegen einen geringfügigen negativen Effekt auf das PDRG von 1,0 Prozent. Unsere lizenzierte Marke Starbucks™ erreichte ein SB VDRG von 29,7 Prozent. Erzielt wurde dieses Wachstum vor allem durch einen verstärkten Vertrieb. Unsere Marke Matilde erzielte dank einer stärkeren Differenzierung ein SB VDRG von 15,7 Prozent. Das SB VDRG von Cocio belief sich auf 5,1 Prozent – vorangetrieben durch eine neue Zusammenarbeit mit HBO und eine starke Kommunikation.



Castello®

Der Umsatz durch Castello® – unsere Marke für Käsespezialitäten – ist aufgrund der Wechselkurse um 1,0 Prozent auf 180 Millionen EUR gesunken. Das PDRG ohne Wechselkurseffekte ist geringfügig um 1,3 Prozent gesunken. Dennoch hat die Marke ein SB VDRG von 3,8 Prozent erreicht. Dies ist ein sehr gutes Ergebnis und spiegelt den verbesserten Produktmix wider. Ermöglicht wurde dies durch ein erweitertes Portfolio mit großen Chancen in den Bereichen Weißschimmelkäse und Schnittkäse. Unterstützung bot zudem die starke, weltweit ausgerollte Kampagne „Sensations by Castello“.



Puck®

Die führende Marke unserer Region MENA lieferte auch 2018 gute Ergebnisse für Arla. Die Umsätze von Puck® sind um 3,7 Prozent auf 352 Millionen EUR gestiegen – angetrieben durch ein SB VDRG von 8,9 Prozent. Dieser Wert ist mehr als doppelt so hoch wie im Vorjahr. Der Preis ohne Wechselkurseffekte weist aufgrund eines starken Wachstums in Märkten mit niedrigeren Preisen einen negativen PDRG-Effekt von 1,6 Prozent auf.



Unsere Geschäftsbereiche und Segmente



Europa

Der Umsatz in Europa ist um 0,9 Prozent auf 6.507 Millionen EUR gesunken (2017: 6.568 Millionen EUR). Positiven Preiseffekten, höheren Markenumsätzen und zusätzlichen Umsätzen durch unsere Akquisitionen standen negative Währungseffekte in Höhe von 108 Millionen EUR gegenüber. Geringere Mengen in unserem Eigenmarkengeschäft, die sich aus unserer strategischen Entscheidung ergeben haben, aus nicht rentablen Verträgen auszusteigen, haben sich ebenfalls geringfügig negativ auf unseren Umsatz in Europa ausgewirkt. Das Umsatzwachstum ohne Währungseffekte betrug 0,7 Prozent.

Das mengenbasierte Umsatzwachstum durch strategische Marken in Europa in Höhe von 2,5 Prozent spiegelt die Stabilität des Geschäfts unserer europäischen Kernmarken wider. Die Haupttreiber waren unsere zentraleuropäischen Märkte Deutschland (+6,5 Prozent) und Niederlande/Belgien/Frankreich (+12,9 Prozent). Dänemark (+4,6 Prozent) und Großbritannien (+4,1 Prozent) wiesen ebenfalls ein starkes Ergebnis auf. In Schweden sind die Markenumsätze um 0,8 Prozent zurückgegangen. Der Grund hierfür ist der zunehmende Trend hin zu Eigenmarkenprodukten und Alternativen zu Molkereiprodukten. Weitere Informationen zur Entwicklung der einzelnen strategischen europäischen Märkte finden Sie auf [Seite 31](#).



International

Der Umsatz im Bereich International ist um 2,5 Prozent auf 1.576 Millionen EUR zurückgegangen – im Vergleich zu 1.616 Millionen EUR im Vorjahr. Der Anteil von International am Umsatz in Einzelhandel und Foodservice ist im Vergleich zum Vorjahr von 20,1 auf 19,6 Prozent gesunken. Damit liegt er unter unserem Zielwert von 20 Prozent. Dafür sind unter anderem negative Währungseffekte in Höhe von 67 Millionen EUR verantwortlich. Der Umsatz ohne Währungseffekte weist einen Anstieg von 1,7 Prozent auf.

Das SB VDRG in diesem margenstarken Segment belief sich auf 4,6 Prozent. MENA – unsere größte internationale Geschäftsregion – hat die Erwartungen an das SB VDRG mit 7,9 Prozent trotz einer schwierigen Marktdynamik übertroffen. Das SB VDRG in der Region SEA hat einen Wert von 25,9 Prozent erreicht. Der Hauptgrund hierfür sind Danos Erfolg in Bangladesch und ein starkes Wachstum in Japan und Südkorea. In Nordamerika haben wir ein SB VDRG von 3,2 Prozent erreicht. Zuzuschreiben ist dies sehr guten kategorieübergreifenden Ergebnissen in Kanada. Diese wurden jedoch teilweise durch nur moderates Wachstum in den USA ausgeglichen – trotz einer umfassenden Marketingoffensive. In China haben sich schwächere Verkäufe von Säuglingsnahrung mit -8,0 Prozent auf das SB VDRG ausgewirkt. Der Grund hierfür ist das Inkrafttreten neuer Vorschriften. Zudem sind die H-Milchmengen aufgrund einer Repriorisierung unseres Produktportfolios gesunken, bei der die Rentabilität in den Mittelpunkt gestellt wurde. Nigeria wies mit -15,2 Prozent ebenfalls ein negatives SB VDRG auf. Der Grund hierfür sind geringere Milchpulvermengen für den Foodservice. Die Einzelhandelsumsätze sind hingegen positiv. Weitere Informationen zu unserer Leistung im Bereich International finden Sie auf [Seite 33](#).



Arla Foods Ingredients

Der Umsatz ist im Jahr 2018 um 0,1 Prozent auf 652 Millionen EUR angestiegen (2017: 651 Millionen EUR). Die vollständige Konsolidierung von Arla Foods Ingredients S.A. in Argentinien hat sich infolge der Übernahme im ersten Quartal mit 45 Millionen EUR positiv ausgewirkt. Erläuterungen dazu finden Sie in [Anhang 3.5](#). In unserem Kerngeschäft mit Molke ist der Umsatz auf einem stabilen Niveau geblieben. Angetrieben wurde er durch positive Effekte des Produktmixes hin zu mehr spezialisierten Produkten und einem mengenbasierten Aufschwung bei Lactose. Zudem hat sich der Preis im Verhältnis zu Standardprodukten nach unten entwickelt. Die Umsätze in unserem Geschäft mit Drittherstellern für Säuglingsnahrung in China sind zeitweise ebenfalls zurückgegangen. Der Grund hierfür sind neue Vorschriften, die die Anzahl der Kunden limitiert, die von einem bestimmten Standort bedient werden dürfen. Im Jahr 2019 und in Zukunft erwarten wir keine weiteren negativen Auswirkungen. Weitere Informationen zu AFI finden Sie auf [Seite 35](#).



Handel

Der Umsatz durch Handelsprodukte und Rohmilch ist um 12,4 Prozent auf 1.690 Millionen EUR angestiegen (2017: 1.503 Millionen EUR). Der Umsatzanstieg ist eine direkte Folge der höheren Qualität unseres Handelsportfolios mit einem schwächeren Fokus auf Rohmilch. Dank unserer erheblichen Investitionen in die Kapazität und aufgrund eines höheren Milchkonsums in Einzelhandel und Foodservice in den Bereichen Europa und International erwarten wir, auch im Jahr 2019 weiterhin hochwertige Handelsprodukte zu verkaufen. Dies führt dazu, dass weniger Milch für den Verkauf von Rohmilch mit geringerem Wert zur Verfügung steht. Der Handelsanteil an der gesamten Milchmenge ist allerdings auf 23,9 Prozent angestiegen (2017: 20,2 Prozent). Dies ist das Ergebnis unserer absichtlichen Abkehr von Eigenmarkenmengen hin zu rentableren kurzfristigen Handelschancen. Weitere Informationen über das Handelssegment finden Sie auf [Seite 36](#).

Einsparungen durch Calcium übertreffen im ersten Jahr die Erwartungen

Anfang 2018 haben wir unser umfassendes Transformationsprogramm Calcium auf den Weg gebracht. Calcium ist unsere Antwort auf schwierige externe Entwicklungen wie die Abwertung des GBP und der SEK sowie auf die historische Wertverschiebung zwischen Fett und Protein. Zudem wollen wir damit unsere interne Kostenstruktur optimieren. Im ersten Jahr haben wir mit Calcium bereits Einsparungen in Höhe von 114 Millionen EUR erzielt und unser ursprüngliches Ziel von 30 Millionen EUR deutlich übertroffen. Dieser Betrag beinhaltet weder Reinvestitionen noch einmalige Investitionen oder Kosten, die nicht mit Calcium verbunden sind. Bei den primären Kostenkategorien, die zu diesen Einsparungen geführt haben, handelt es sich unter anderem um Vertriebs- und Verwaltungskosten sowie Marketingausgaben und Kosten für die Lieferkette. Weitere Details zu Calcium finden Sie auf [Seite 21](#).

Aus GuV-Sicht sind diese signifikanten Beiträge von Calcium nicht direkt auf allen Kostenlinien sichtbar. Die Gründe dafür sind Neubewertungen der Vorräte, Volumenmixeffekte in der Lieferkette, die primär durch eine positive Entwicklung des Markenmixes angetrieben wurden, sowie zusätzliche Logistikkosten für die Optimierung unserer Handelsumsätze. Die berichteten Kostenniveaus umfassen außerdem negative Einmaleffekte wie Umstrukturierungskosten in der Lieferkette und durch Calcium. Weitere Informationen zu unserer Kostenentwicklung finden Sie in [Anhang 1.2](#).

Jahresüberschuss befindet sich im Zielbereich und soll für 2018 vollständig an die Genossenschaftsmitglieder ausgezahlt werden

Unser Ziel bei Arla ist ein Jahresüberschuss im Bereich von 2,8 bis 3,2 Prozent des Umsatzes. Dies ermöglicht es uns kontinuierlich, das zurückgehaltene Kapital aktiv

für künftige Investitionen zu verwenden und unseren Genossenschaftsmitgliedern Nachzahlungen zu leisten und gleichzeitig weiterhin den größtmöglichen Anteil unseres Gewinns über den vorausgezählten Milchpreis auszusahlen. Im Laufe des Jahres 2018 haben wir dem vorausgezählten Milchpreis erneut höchste Priorität eingeräumt und einen Gewinnanteil von 2,8 Prozent erreicht (2017: 2,8 Prozent). Auch wenn es 2018 positive und negative Einmaleffekte gab, hatten diese keine wesentlichen Netto-Auswirkungen auf den Gewinn.

Aufgrund unserer sehr starken Bilanz und unseres niedrigen Verschuldungsgrads hat der Aufsichtsrat im August 2018 den außergewöhnlichen Vorschlag gemacht, den kompletten Jahresüberschuss in Form einer Nachzahlung auszuzahlen, um unsere Genossenschaftsmitglieder zu unterstützen.

Unsere Bilanz ist ein wichtiges Instrument für unseren Erfolg. Sie verleiht Arla die nötige Finanzkraft, um in unsere Strategie „Good Growth 2020“ zu investieren und so die Zukunft der Molkereiwirtschaft zu gestalten. Arla gilt als stabiles Investment-Grade-Unternehmen und wir arbeiten kontinuierlich daran, diesen Status beizubehalten.

Umlaufvermögen weiter reduziert

Die Vorratswerte in unserer Bilanz sind um 4,6 Prozent auf 1.074 Millionen EUR gesunken (2017: 1.126 Millionen EUR). Bedingt war dies durch reduzierte Preisniveaus und unsere anhaltenden Bemühungen, die Lagerbestände zu optimieren. Unsere Forderungen sind um 5,0 Prozent auf 989 Millionen EUR angestiegen (2017: 942 Millionen EUR). Um die Kosten zu reduzieren, haben wir uns entschieden, unsere Kundenfinanzierungsvereinbarungen nicht vollständig zu nutzen, was durch unseren starken Barmittelbestand ermöglicht wurde. Die Verbindlichkeiten sind um

6,5 Prozent auf 1.169 Millionen EUR gestiegen (2017: 1.098 Millionen EUR) – dank der Nutzung von Supply-Chain-Finanzierungsprogrammen mit unseren Lieferanten – weitere Informationen finden Sie in [Anhang 2](#). Infolgedessen ist das gesamte Nettoumlaufvermögen ohne Milch unserer Genossenschaftsmitglieder von 1.175 Millionen EUR um 6,1 Prozent auf 1.103 Millionen EUR im Jahr 2018 gesunken. Dies entspricht 3,8 Tagen gemessen auf Dreimonatsbasis. Im Vergleich zum Niveau von 2014 konnten wir das Nettoumlaufvermögen um fast 10 Tage verringern.

Verschuldungsgrad sinkt dank geringerer Verbindlichkeiten und höherer Einnahmen auf historisch niedriges Niveau

Der Verschuldungsgrad wird berechnet als Verhältnis von verzinslichen Nettoverbindlichkeiten zum Betriebsergebnis (EBITDA). Das Verhältnis misst Arlas Fähigkeit, im Vergleich zu unseren Nettoverbindlichkeiten Gewinn zu generieren. Der Verschuldungsgrad ist unsere wichtigste Bilanz-Leistungskennzahl. Unser langfristiger Zielbereich liegt zwischen 2,8 und 3,4. Im Jahr 2018 konnten wir unseren Verschuldungsgrad von 2,6 im Vorjahr auf 2,4 senken. Damit haben wir unseren Zielbereich deutlich unterboten. Die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten einschließlich Pensionsverpflichtungen sind auf 1.867 Millionen EUR gesunken im Vergleich zu 1.913 Millionen EUR im Vorjahr. Das EBITDA ist von 738 Millionen EUR im Vorjahr auf 773 Millionen EUR angestiegen.

Dank dieser weiteren Verbesserungen unseres Umlaufvermögens und unseres Verschuldungsgrads ist unsere Bilanz stärker denn je.

114
MILLIONEN EUR

Unser Transformationsprogramm Calcium hat in seinem ersten Jahr außergewöhnlich gute Ergebnisse erzielt. Mit Einsparungen in Höhe von 114 Millionen EUR haben wir unser Ziel von 30 Millionen EUR deutlich übertroffen. Calcium ist unsere Antwort auf schwierige externe Entwicklungen.





Verschuldungsgrad*

2,4

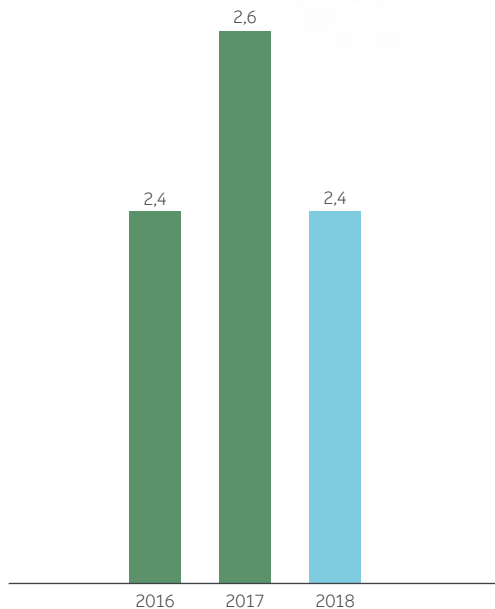
Ziel für 2018: 2,8–3,4

Starker Cashflow trotz erheblich höherer Investitionen

Der Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit ist aufgrund eines höheren EBITDA und starker Verbesserungen des Umlaufvermögens von 386 Millionen EUR im Vorjahr auf 658 Millionen EUR angestiegen. Gleichzeitig haben wir die CAPEX-Investitionen von 298 Millionen EUR (einschließlich immaterieller Vermögenswerte) im Vorjahr um 50 Prozent auf 447 Millionen EUR im Jahr 2018 gesteigert. Daraus ergibt sich ein freier operativer Cashflow in Höhe von 224 Millionen EUR im Vergleich zu 100 Millionen EUR im Vorjahr. Unsere M&A-Aktivitäten haben im Jahr 2018 zu Nettoinvestitionen geführt – im Vergleich zu Nettoerträgen aus Veräußerungen im Vorjahr.

Starke Investitionsaktivitäten in den Bereichen CAPEX und M&A

Die genehmigten Investitionsausgaben (CAPEX) für das Jahr 2018 betragen 527 Millionen EUR. Dies entspricht einer Steigerung von 57,3 Prozent bei 335 Millionen EUR im Vorjahr. Im Jahr 2018 sind tatsächliche CAPEX-Ausgaben in Höhe von 447 Millionen EUR angefallen aufgrund der Zeitplanung von Zahlungen und einer strategischen Repriorisierung. Wichtige Fokusbereiche waren unter anderem neue Produktionsmethoden, eine neue Technologie zur Molkeverarbeitung bei AFI,

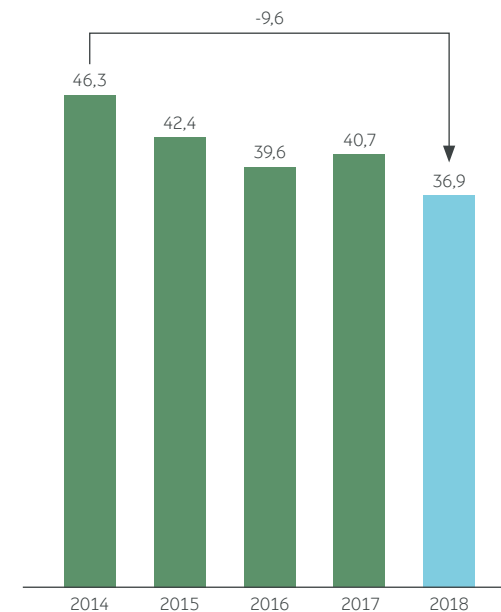


Kapazitätserweiterungen, beispielsweise in den Bereichen Säuglingsnahrung und Milchpulver, sowie die strukturelle Optimierung unserer Produktionspräsenz für fermentierte Molkereiprodukte.

Im Februar 2018 haben wir die restlichen 50 Prozent der Anteile an unserem Joint Venture Arla Foods Ingredients S.A. in Argentinien von unserem Partner SanCor übernommen. Auf diese Weise wollen wir die Molke sichern, die für AFIs Wachstumsziel erforderlich ist. Im Juni haben wir in Großbritannien Yeo Valley Dairies Ltd. übernommen, ein Tochterunternehmen der Yeo Valley Group. Damit haben wir das Recht erworben, die Marke Yeo Valley auf dem britischen Markt für Milch, Butter, Streichfette und Käse zu nutzen, und unterstützen so unsere ehrgeizigen Ziele im Bereich der Bio-Molkereiprodukte. Zusammen haben sich diese Akquisitionen im Jahr 2018 mit 51 Millionen EUR auf den Investitions-Cashflow ausgewirkt.

Konzern-Nettoumlaufvermögen
DSO, DIO, DPO (TAGE)

36,9



* Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten inkl. Pensionen / EBITDA

Finanzausblick

2019 werden wir den Weg fortsetzen, den wir mit unserem Transformationsprogramm Calcium eingeschlagen haben, und uns weiterhin auf das Markenwachstum konzentrieren. Darüber hinaus tätigen wir wesentliche Investitionen, um unsere Strategie Good Growth 2020 umzusetzen. Wir stehen vor makroökonomischen Herausforderungen und die Molkereibranche bleibt volatil – die Marktsignale sind gemischt. Unsere kürzlich getätigten Übernahmen werden uns auf unserem Weg unterstützen. Zudem werden wir unsere globalen strategischen Marken nutzen, um die Zukunft der Molkereiwirtschaft zu gestalten.

Makroökonomisches Umfeld getrübt von gedämpftem Wachstum und höheren Risiken

Für das Jahr 2019 erwarten wir in den meisten Märkten im Vergleich zum Jahr 2018 ein niedrigeres BIP-Wachstum bedingt durch moderatere Investitionen und zunehmende Handelsspannungen, die sich sowohl auf entwickelte als auch aufstrebende Märkte auswirken. Während stabile Milchpreise prognostiziert werden, sind die Erwartungen für viele andere Rohstoffe und den Export im Allgemeinen gedämpft. In den meisten Märkten steigt der Druck auf die Finanzmärkte. Dasselbe gilt für die Zinssätze. Das politische Umfeld bleibt instabil. Arlas wichtigstes makroökonomisches Thema sind die Entwicklungen rund um den Brexit. Maßnahmen der USA im Bereich des Handels können sich sowohl positiv als auch negativ auf unser Geschäft auswirken – durch höhere Handelsbarrieren und potenzielle Zölle. In Bezug auf das wirtschaftliche und politische Umfeld erwarten wir daher ein schwieriges Jahr. Zwar erwarten wir derzeit für das Jahr 2019 keine wesentlichen Veränderungen in Bezug auf die globalen Konsumtrends oder große Verlagerungen bei den globalen Handelsmustern. Dennoch müssen wir im kommenden Jahr und darüber hinaus das Umfeld beobachten, damit wir schnell reagieren und uns anpassen können.

Stabile Prognosen für den Marktpreis für Milch und die Produktion

Die Prognosen für die Marktpreise für Milch sind zu Beginn des Jahres 2019 solide. Aufgrund der noch immer vorherrschenden Folgen der Dürre in unseren Produktionsgebieten und des relativ

stabilen Preisniveaus erwarten wir, dass sich die Milchlieferungen 2019 auf einem stabilen Niveau bewegen und im Laufe des Jahres zunehmen werden. Infolgedessen erwarten wir im ersten Halbjahr stabile bis leicht steigende Preise. Für den weiteren Verlauf des Jahres erwarten wir zunehmende Schwankungen. Dies hängt von verschiedensten Variablen wie dem Wetter und der Beziehung zwischen Milchpreis und Futtermittelpreisen ab.

Gemischte Signale für die Nachfrage, China nimmt wieder Fahrt auf

Die Signale für die Nachfrage nach Milchprodukten sind in den USA und in Europa stabil, wo die Interventionsbestände bis Anfang 2019 effektiv geleert wurden. Die Signale in China sind aufgrund von geringen Lagerbeständen und einer Verlangsamung der lokalen Produktion positiv. Ein begrenztes BIP-Wachstum und schwache Währungen in aufstrebenden Märkten, die in den vergangenen Jahren die zugrunde liegende wachsende Nachfrage unterstützt haben, könnten sich auf die Kaufkraft und damit auf den Absatz und die Preise von Molkereiprodukten auswirken.

Zu den wichtigsten Verbrauchertrends, die sich 2019 voraussichtlich auf den Absatz von Molkereiprodukten auswirken werden, zählt das Bedürfnis, in immer hektischer werdenden Zeiten mit engen Zeitplänen ein gesundes und bewusstes Leben zu führen. Außerdem besteht eine stärkere Nachfrage nach Transparenz und Verantwortung.

Anhaltender Fokus auf Markenwachstum

Im Jahr 2019 werden wir weiterhin den Wert unseres Unternehmens stärken, indem wir unsere strategischen Marken Arla®, Castello®, Lurpak® und Puck® rascher vorantreiben und ihr Profil schärfen. Dazu nutzen wir auch unsere schnell wachsenden Marken im Bereich der Milchgetränke wie z. B. Starbucks™. Wir werden unser breites Produktsortiment erweitern und weiterhin Investitionen tätigen, um den Anteil unseres Markengeschäfts zu steigern und dadurch künftiges Wachstum und Rentabilität sicherzustellen. Unser Ziel im Rahmen unserer Strategie Good Growth 2020 ist ein SB VDRG von 1,5 bis 3,5 Prozent mit deutlich höheren Wachstumsraten im Geschäftsbereich International als in Europa.



500
MILLIONEN EUR

In 2018 we strengthened our efforts to measure our innovation pipeline, which is expected to deliver over EUR 500 million in the next three years in incremental revenue.

Kosteneinsparungen durch Calcium

Durch Calcium wollen wir Arlas Wettbewerbsfähigkeit weiter stärken. 2019 wollen wir Einsparungen in 75-100 Millionen EUR erzielen. Unser Calcium-Ziel für das Jahr 2018 haben wir deutlich übertroffen. Zudem verfügen wir über solide Pläne, um unser Ziel zu erreichen, bis 2021 400+ Millionen EUR einzusparen. 100 Millionen EUR davon sollen reinvestiert werden.

M&A-Fokus auf die Integration von Akquisitionen in Großbritannien und Bahrain

Im Jahr 2018 haben wir unsere Absicht zur Übernahme des Käse-Geschäfts und einer Produktionsanlage von Mondeléz in Bahrain bekannt gegeben. Die entsprechende Genehmigung durch die Behörden steht noch aus. Der Abschluss der Vereinbarung soll Ende Mai 2019 erfolgen. Anschließend werden wir uns darauf konzentrieren, die Akquisition zu integrieren und zu nutzen. Ab Juni 2019 erwarten wir Auswirkungen auf Umsatz und Gewinn. Darüber hinaus erwarten wir infolge der im Juni 2018 erfolgten Übernahme von Yeo Valley Dairies Ltd. in Großbritannien, im Jahr 2019 den vollständigen Effekt der Übernahme zu spüren und solide wirtschaftliche Fortschritte zu machen.

Erwarteter Jahresüberschuss von mindestens 2,8%

Da unser Fokus nach wie vor darauf liegt, den größtmöglichen Anteil unseres Gewinns über den vorausgezählten Milchpreis an unsere Genossenschaftsmitglieder auszuzahlen, streben wir für 2019 weiterhin einen Jahresüberschuss im Bereich von 2,8 bis 3,2 Prozent an. Unser Zielbereich für den Jahresüberschuss ist auf das Gesamtjahr bezogen. Aufgrund von saisonalen Einflüssen auf unsere Gewinnerzielung ist zu erwarten, dass die Ergebnisse des Halbjahres 2019 unter der jährlichen Zielspanne liegen.

Bedeutende Investitionen geplant

In Bezug auf den Investitionsaufwand erwarten wir, dass das Jahr 2019 ein weiteres Jahr der großen

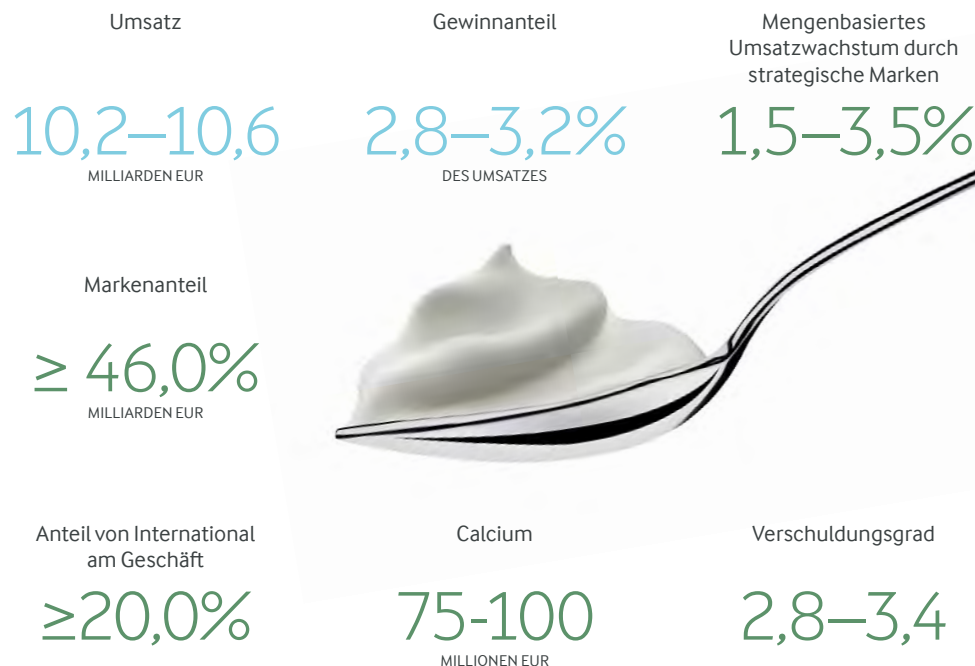
Investitionen wird. Die CAPEX-Prognosen belaufen sich aufgrund von strukturellen Investitionen und Effizienzinitiativen im Rahmen von Calcium auf 458 Millionen EUR. Zu unseren wichtigsten Projekten zählen ein neuer Milchpulverturm in Pronsfeld (Deutschland), die Konsolidierung unserer Produktionspräsenz für fermentierte Produkte in Nordeuropa sowie umfassende Investitionen in AF1. Dank unserer starken Bilanz haben wir die Möglichkeit, verstärkt in die Kapazitäten und Technologien zu investieren, die erforderlich sind, um auch in Zukunft erfolgreich agieren zu können. Einen Schwerpunkt legen wir dabei auf die Energieeffizienz, z. B. in Form von Kraft-Wärme-Kopplungsanlagen an unseren Standorten, und auf eine Reihe von Calcium-Initiativen, um die Effizienz der Produktionslinien zu steigern.

Verschuldungsgrad im Zielkorridor trotz Auszahlung des Jahresüberschusses an die Genossenschaftsmitglieder 2018

Ein angemessener finanzieller Spielraum besitzt für Arla hohe Priorität. Denn nur so können wir uns strategisch für zukünftiges Wachstum positionieren. Basierend auf unseren ehrgeizigen Investitionsplänen für 2019 und der außergewöhnlichen Auszahlung des Jahresüberschusses an unsere Genossenschaftsmitglieder im Jahr 2018 erwarten wir, dass der Verschuldungsgrad 2019 gegenüber dem Niveau im Jahr 2018 ansteigt. Dank einer kontinuierlichen Verbesserung unseres Umlaufvermögens und eines starken Cashflows aus operativen Geschäftstätigkeiten werden wir dennoch sicher unseren Zielbereich zwischen 2,8 und 3,4 erreichen.

Die Umsetzung von IFRS 16 „Leasingverhältnisse“ ab dem 1. Januar 2019 wird voraussichtlich nur einen äußerst begrenzten Einfluss auf den berichteten Verschuldungsgrad haben. Weitere Informationen finden Sie in [Anhang 5.6](#).

Erwartungen für 2019



Die Zukunftsprognosen in diesem Jahresbericht spiegeln unsere derzeitigen Erwartungen für künftige Ereignisse und finanzielle Ergebnisse wider. Diese Prognosen sind von Natur aus unsicher. Die tatsächlichen Ergebnisse können daher von den Erwartungen abweichen. Zu den Faktoren, die zu einer Abweichung der tatsächlichen Ergebnisse von den Erwartungen führen können, zählen unter anderem allgemeine wirtschaftliche Entwicklungen sowie Entwicklungen auf den Finanzmärkten, Änderungen oder Anpassungen an der Gesetzgebung bzw. an der Regulierung der Märkte sowie Veränderungen der Produktnachfrage, des Wettbewerbs oder der Rohstoffpreise. Siehe auch den Abschnitt zu den Risiken (ab Seite 18).

UNSER KONZERNABSCHLUSS



Unser Finanzbericht wurde nach Best-Practice-Standards erstellt, da wir einen leserfreundlichen Bericht zur Verfügung stellen möchten. Wir haben den Konzernabschluss in Abschnitte eingeteilt, um das Verstehen jedes einzelnen Bereichs zu erleichtern. Der Konzernabschluss besteht aus dem primären Abschluss sowie den zugehörigen Anhängen. Die Anhänge enthalten neben unseren Rechnungslegungsgrundsätzen auch die Geschäftszahlen und Finanzberichte sowie Teilbereiche, denen wesentliche Beurteilungen der Geschäftsführung zugrunde liegen.

Inhalt

Primärer Abschluss

- 66 Gewinn- und Verlustrechnung
- 66 Gesamtergebnis
- 67 Gewinnverwendung
- 68 Bilanz
- 69 Eigenkapital
- 72 Cashflow

Anhänge

74 Einführung in die Anhänge

Anhang 1

Umsatz und Kosten

- 75 Anhang 1.1 – Umsatz
- 77 Anhang 1.2 – Betriebskosten
- 79 Anhang 1.3 – Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen
- 79 Anhang 1.4 – Milchabnahmepreis

Anhang 2

Nettoumlaufvermögen, sonstige Forderungen und kurzfristige Verbindlichkeiten

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

Anhang 3

Eingesetztes Kapital

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

Anhang 4

Finanzierungsaktivitäten

- 92 Anhang 4.1 – Finanzposten
- 93 Anhang 4.2 – Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten
- 98 Anhang 4.3 – Finanzielle Risiken
- 98 Anhang 4.3.1 – Liquiditätsrisiko
- 100 Anhang 4.3.2 – Währungsrisiko
- 102 Anhang 4.3.3 – Zinssatzrisiko
- 103 Anhang 4.3.4 – Rohstoffpreissrisiko
- 104 Anhang 4.3.5 – Kreditrisiko
- 106 Anhang 4.4 – Derivative Finanzinstrumente
- 107 Anhang 4.5 – Angaben zu Finanzinstrumenten
- 108 Anhang 4.6 – Rückkaufvereinbarungen
- 109 Anhang 4.7 – Pensionsverpflichtungen

Anhang 5

Sonstiges

- 113 Anhang 5.1 – Steuern
- 115 Anhang 5.2 – Honorare für die von der Vertreterversammlung benannten Wirtschaftsprüfer
- 115 Anhang 5.3 – Vergütung für die Geschäftsführung und Transaktionen mit ihr
- 116 Anhang 5.4 – Vertragliche Verpflichtungen, Eventualforderungen und -verbindlichkeiten
- 116 Anhang 5.5 – Ereignisse nach Bilanzstichtag
- 117 Anhang 5.6 – Allgemeine Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden
- 119 Anhang 5.7 – Übersicht über den Konzern

Gewinn- und Verlustrechnung

(Mio. EUR)	Anhang	2018	2017	Entwicklung
Umsatz	1.1	10.425	10.338	1%
Herstellungskosten	1.2	-8.163	-8.063	1%
Bruttoergebnis		2.262	2.275	-1%
Vertriebskosten	1.2	-1.540	-1.584	-3%
Verwaltungskosten	1.2	-422	-419	1%
Sonstige betriebliche Erträge	1.3	118	71	66%
Sonstiger Betriebsaufwand	1.3	-43	-39	10%
Gewinn aus dem Verkauf von Unternehmen	3.5	–	44	-100%
Anteil am Ergebnis von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen nach Steuern	3.4	29	37	-22%
Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT)		404	385	5%
<i>Spezifikation:</i>				
<i>EBITDA ohne Gewinn aus dem Verkauf von Unternehmen</i>		767	694	11%
<i>Gewinn aus dem Verkauf von Unternehmen</i>	3.5	–	44	-100%
<i>Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungsverluste</i>	1.2	-363	-353	3%
Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT)		404	385	5%
Finanzerträge	4.1	2	13	-85%
Finanzaufwendungen	4.1	-64	-77	-17%
Ergebnis vor Steuern		342	321	7%
Steuern	5.1	-41	-22	86%
Jahresüberschuss		301	299	1%
Minderheitsbeteiligungen		-11	-14	21%
Anteil von Arla Foods amba am Jahresüberschuss		290	285	2%

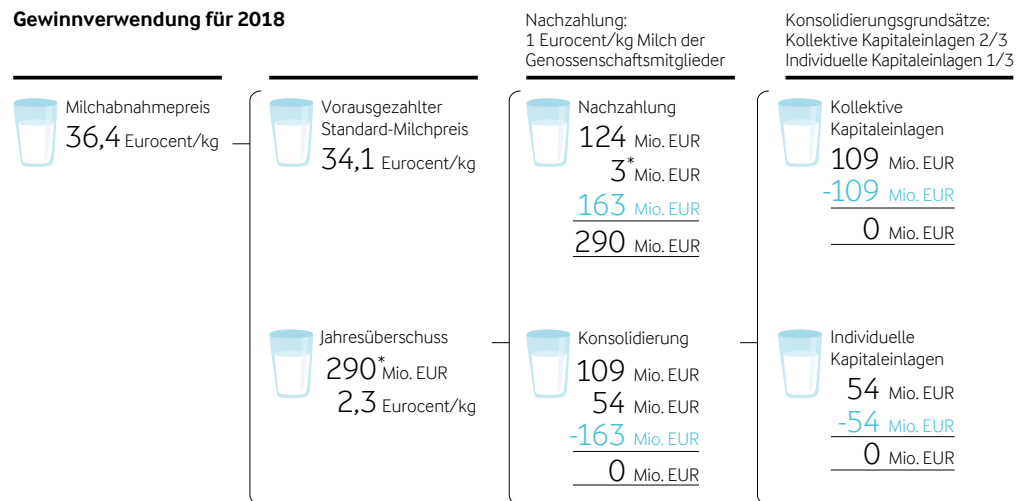
Gesamtergebnis

(Mio. EUR)	Anhang	2018	2017
Jahresüberschuss		301	299
Sonstiges Ergebnis			
Posten, die nicht in die Gewinn- und Verlustrechnung übertragen werden können:			
Neubewertung von Pensionsverpflichtungen	4.7	25	58
Steuern auf versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus leistungsorientierten Pensionsplänen		-6	-10
Posten, die nachfolgend in die Gewinn- und Verlustrechnung übertragen werden können:			
Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten	4.4	3	48
Anpassung des beizulegenden Zeitwerts bestimmter finanzieller Vermögenswerte		-3	14
Umrechnung von Fremdwährungen		-10	-77
Steuern auf Posten, die nachfolgend in die Gewinn- und Verlustrechnung übertragen werden können		-1	-1
Sonstiges Ergebnis nach Steuern		8	32
Gesamtergebnis		309	331
Wie folgt zugeteilt:			
Genossenschaftsmitglieder von Arla Foods amba		297	321
Minderheitsbeteiligungen		12	10
Gesamt		309	331

Gewinnverwendung

(Mio. EUR)	2018	2017
Jahresüberschuss	301	299
Minderheitsbeteiligungen	-11	-14
Anteil von Arla Foods amba am Bilanzgewinn	290	285
<i>Gewinnverwendung:</i>		
Nachzahlung für Milch	287	124
Zinsen auf geleistete individuelle Kapitaleinlagen	3	3
Gesamte Nachzahlung	290	127
<i>Übertrag auf Eigenkapital:</i>		
Rücklage für besondere Zwecke	-	120
Geleistete individuelle Kapitaleinlagen	-	38
Gesamter Übertrag auf Eigenkapital	-	158
Gewinnverwendung	290	285

Gewinnverwendung für 2018



* Basierend auf dem Gewinn, der den Eigentümern von Arla Foods amba zugeteilt ist.
 Zahlen in blau geben die außerordentliche, einmalige Entscheidung wieder, von den üblichen Konsolidierungsgrundsätzen abzuweichen.

Gewinnverwendung

Die Vertreterversammlung schlug vor, in diesem Jahr den vollen Jahresüberschuss in Höhe von 290 Millionen EUR als Nachzahlung auszuschütten, was 2,3 Eurocent/kg Milch der Genossenschaftsmitglieder entspricht. Die Zinsen auf den Buchwert der geleisteten individuellen Kapitaleinlagen betragen 3 Millionen EUR. Die geleisteten individuellen Kapitaleinlagen wurde 2018 mit 1,53 Prozent verzinst.

Wenn die üblichen Konsolidierungsgrundsätze angewandt worden wären, hätte Arla nur 127 Millionen EUR als Nachzahlung ausbezahlt. 163 Millionen EUR wären konsolidiert worden und zu 1/3 (54 Millionen EUR) auf die individuelle Kapitaleinlage (geleistete individuelle Kapitaleinlage) und zu 2/3 (109 Millionen EUR) auf die kollektive Kapitaleinlage (Rücklage für besondere Zwecke) aufgeteilt worden.

Bilanz

(Mio. EUR)	Anhang	2018	2017	Entwicklung
Aktiva				
Langfristige Vermögenswerte				
Immaterielle Vermögenswerte	3.1	887	811	9%
Sachanlagen	3.2	2.308	2.212	4%
Investitionen in Joint Ventures und assoziierte Unternehmen	3.3	439	454	-3%
Latente Steuern	5.1	30	43	-30%
Pensionsvermögen	4.7	4	–	100%
Sonstige langfristige Vermögenswerte		29	31	-6%
Gesamte langfristige Vermögenswerte		3.697	3.551	4%
Kurzfristige Vermögenswerte				
Vorräte	2.1	1.074	1.126	-5%
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2.1	989	942	5%
Derivative Finanzinstrumente	4.5	37	19	95%
Sonstige Forderungen	2.1	254	182	40%
Wertpapiere		465	511	-9%
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente		119	91	31%
Gesamte kurzfristige Vermögenswerte		2.938	2.871	2%
Gesamte Aktiva		6.635	6.422	3%

(Mio. EUR)	Anhang	2018	2017	Entwicklung
Passiva				
Eigenkapital				
Kollektive Kapitaleinlagen		1.814	1.781	1%
Individuelle Kapitaleinlagen		456	502	-9%
Sonstige Eigenkapitalkonten		-89	-77	3%
Vorgeschlagene Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder		290	127	128%
Eigenkapital der Eigentümer von Arla Foods amba		2.471	2.333	6%
Minderheitsbeteiligungen		48	36	33%
Gesamtes Eigenkapital		2.519	2.369	6%
Verbindlichkeiten				
Langfristige Verbindlichkeiten				
Pensionsverpflichtungen	4.7	224	277	-19%
Rückstellungen	3.4	17	12	42%
Latente Steuern	5.1	84	59	42%
Kredite	4.2	1.369	1.206	14%
Gesamte langfristige Verbindlichkeiten		1.694	1.554	9%
Kurzfristige Verbindlichkeiten				
Kredite	4.2	860	1.013	-15%
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2.1	1.169	1.098	6%
Rückstellungen	3.4	11	11	0%
Derivative Finanzinstrumente	4.5	85	87	-2%
Laufende Ertragsteueransprüche		5	11	-55%
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	2.1	292	279	5%
Gesamte kurzfristige Verbindlichkeiten		2.422	2.499	-3%
Verbindlichkeiten, gesamt		4.116	4.053	2%
Gesamte Passiva		6.635	6.422	3%

Eigenkapital

	Kollektive Kapitaleinlagen		Individuelle Kapitaleinlagen				Sonstige Eigenkapitalkonten			Gesamt	Minderheitsbeteiligungen	Gesamtes Eigenkapital
	Kapitalkonto	Rücklage für besondere Zwecke	Geleistete individuelle Kapitaleinlagen	Liefermengenabhängige Genossenschaftszertifikate	Zugeführte individuelle Kapitaleinlagen	Vorgeschlagene Nachzahlung	Rücklage für Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten	Erfolgsneutral erfasste Rücklage für Anpassungen des beizulegenden Zeitwerts	Rücklage für Wechselkursanpassungen			
(Mio. EUR)												
Eigenkapital, 1. Januar 2018	895	886	243	79	180	127	-75	17	-19	2.333	36	2.369
Nachzahlung für Milch	–	–	–	–	–	287	–	–	–	287	–	287
Zinsen auf geleistete individuelle Kapitaleinlagen	–	–	–	–	–	3	–	–	–	3	–	3
Minderheitsbeteiligungen	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	11	11
Jahresüberschuss	–	–	–	–	–	290	–	–	–	290	11	301
Sonstiges Ergebnis	19	–	–	–	–	–	3	-3	-12	7	1	8
Gesamtergebnis	19	–	–	–	–	290	3	-3	-12	297	12	309
Zahlungen an Genossenschaftsmitglieder	–	–	-17	-6	-15	–	–	–	–	-38	–	-38
Dividende an Minderheitsgesellschafter	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	-12	-12
Erwerb von Minderheitsbeteiligungen	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	12	12
Nachzahlungen in Bezug auf das Jahr 2017	–	–	–	–	–	-121	–	–	–	-121	–	-121
Wechselkursanpassungen	14	–	-4	-1	-3	-6	–	–	–	–	–	–
Gesamte Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern	14	–	-21	-7	-18	-127	–	–	–	-159	0	-159
Eigenkapital per 31. Dezember 2018	928	886	222	72	162	290	-72	14	-31	2.471	48	2.519
Eigenkapital per 1. Januar 2017	829	766	223	87	193	124	-122	3	54	2.157	35	2.192
Nachzahlung für Milch	–	–	–	–	–	124	–	–	–	124	–	124
Zinsen auf geleistete individuelle Kapitaleinlagen	–	–	–	–	–	3	–	–	–	3	–	3
Rücklage für besondere Zwecke	–	120	–	–	–	–	–	–	–	120	–	120
Geleistete individuelle Kapitaleinlagen	–	–	38	–	–	–	–	–	–	38	–	38
Minderheitsbeteiligungen	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	14	14
Jahresüberschuss	–	120	38	–	–	127	–	–	–	285	14	299
Sonstiges Ergebnis	48	–	–	–	–	–	47	14	-73	36	-4	32
Gesamtergebnis	48	120	38	–	–	127	47	14	-73	321	10	331
An neue Genossenschaftsmitglieder emittiertes Kapital	3	–	–	–	–	–	–	–	–	3	–	3
Zahlungen an Genossenschaftsmitglieder	–	–	-12	-7	-9	–	–	–	–	-28	–	-28
Dividende an Minderheitsgesellschafter	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	-9	-9
Nachzahlungen in Bezug auf das Jahr 2016	–	–	–	–	–	-120	–	–	–	-120	–	-120
Wechselkursanpassungen	15	–	-6	-1	-4	-4	–	–	–	–	–	–
Gesamte Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern	18	–	-18	-8	-13	-124	–	–	–	-145	-9	-154
Eigenkapital per 31. Dezember 2017	895	886	243	79	180	127	-75	17	-19	2.333	36	2.369

Eigenkapital *(Fortsetzung)*

Eigenkapital verstehen

Eigenkapitalkonten, die durch die Satzung geregelt werden, können in drei Hauptkategorien unterteilt werden: kollektive Kapitaleinlagen, individuelle Kapitaleinlagen und sonstige Eigenkapitalkonten. Die Eigenschaften der einzelnen Konten werden im Detail wie folgt beschrieben:

Kollektive Kapitaleinlagen

Kollektive Kapitaleinlagen werden von Natur aus nicht verteilt. Sie umfassen das Kapitalkonto und die Rücklage für besondere Zwecke. Das Kapitalkonto bildet ein starkes Fundament für das Eigenkapital der Genossenschaft, denn die auf [Seite 71](#) beschriebene Aussetzungsklausel legt fest, dass das Konto nicht für Zahlungen an Genossenschaftsmitglieder verwendet werden kann. Die Rücklage für besondere Zwecke ist ein Konto, das in außergewöhnlichen Situationen dafür genutzt werden kann, Genossenschaftsmitglieder für Verluste oder Wertminderungen zu entschädigen, die sich auf die Gewinnverwendung auswirken. Auf dieses Konto werden die von der jährlichen Gewinnverwendung in die kollektiven Kapitaleinlagen übertragenen Beträge gebucht.

Individuelle Kapitaleinlagen

Bei individuellen Kapitaleinlagen handelt es sich um Kapital, das den Genossenschaftsmitgliedern auf Grundlage ihrer gelieferten Milchmenge zugewiesen wird. Individuelle Kapitaleinlagen umfassen die geleisteten individuellen Kapitaleinlagen, liefermengenabhängige Genossenschaftszertifikate und zugeführtes Kapital. Beträge, die auf diesen Konten registriert werden, werden vorbehaltlich der Zustimmung der Vertreterversammlung ausgezahlt, wenn Genossenschaftsmitglieder die Genossenschaft verlassen. Beträge, die den geleisteten individuellen Kapitaleinlagen als Teil der jährlichen Gewinnverwendung zugewiesen werden, sind zu verzinsen. Das Konto für vorgeschlagene Nachzahlungen, die nach der Genehmigung des Jahresberichts ausgezahlt werden, gilt ebenfalls als individuelle Kapitaleinlage.

Sonstige Eigenkapitalkonten

In den sonstige Eigenkapitalkonten sind die nach IFRS vorgeschriebenen Konten enthalten. Dazu zählen die Rücklage für Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten, die Rücklage für die Anpassung des beizulegenden Zeitwerts bestimmter finanzieller Vermögenswerte sowie die Rücklage für Wechselkursanpassungen.

Minderheitsbeteiligungen

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



Verbesserung des Eigenkapitals

Im Laufe des Jahres 2018 ist das Eigenkapital im Vergleich zum Vorjahr um 150 Millionen EUR gestiegen.

Sonstiges Ergebnis – Erläuterung

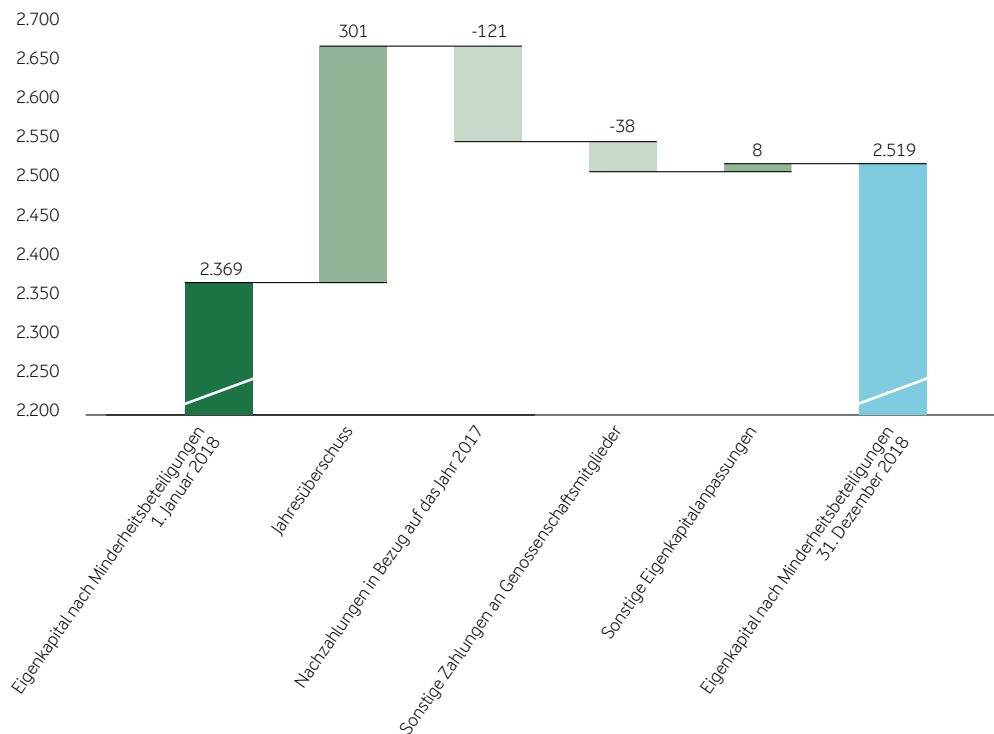
Das sonstige Ergebnis umfasst Umsätze, Aufwendungen, Gewinne und Verluste, die nicht in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen werden und in der Regel noch nicht realisiert wurden. Das sonstige Ergebnis weist einen Nettoertrag von 8 Millionen EUR aus. Es ist versicherungsmathematischen Erträgen bei den Pensionsverpflichtungen, negativen Wertanpassungen von Absicherungsinstrumenten und in Fremdwährungen bewerteten Nettovermögenswerten zurechenbar.

Zahlungen an und von Genossenschaftsmitgliedern

Im März 2018 wurde für das Jahr 2017 eine Nachzahlung in Höhe von 121 Millionen EUR ausgezahlt. Weitere 38 Millionen EUR wurden an Genossenschaftsmitglieder ausgezahlt, die aus der Genossenschaft ausgetreten oder in den Ruhestand gegangen sind. Der Aufsichtsrat schlägt vor, im März 2019 290 Millionen EUR als Nachzahlung für das Jahr auszuführen. Darüber hinaus wird in 2019 eine Zahlung in Höhe von 23 Millionen EUR an Genossenschaftsmitglieder erwartet, die aus der Genossenschaft austreten oder in den Ruhestand gehen. Weitere Informationen zur Entwicklung der Eigentümer finden Sie auf [Seite 36](#).

Entwicklung des Eigenkapitals

(Mio. EUR)



Eigenkapital *(Fortsetzung)*

Regularien entsprechend der Satzung und der IFRS

Kollektive Kapitaleinlagen

Im Kapitalkonto werden technische Posten ausgewiesen. Dazu zählen die Veränderungen bei versicherungsmathematischen Gewinnen bzw. Verlusten bei leistungsorientierten Pensionsplänen, Effekte aus der Veräußerung und dem Erwerb von Minderheitsbeteiligungen an Tochtergesellschaften und Wechselkursdifferenzen bei den Eigenkapitalinstrumenten des Konzerns. Ferner wird das Konto für kollektive Kapitaleinlagen durch vereinbarte Zahlungen von neuen Genossenschaftsmitgliedern beeinflusst.

Die jährliche Gewinnverwendung für die kollektiven Kapitaleinlagen wird in der Rücklage für besondere Zwecke ausgewiesen. Sie kann in Übereinstimmung mit § 20.1 (iii) der Satzung auf Vorschlag des Aufsichtsrats von der Vertreterversammlung dafür verwendet werden, wesentliche außergewöhnliche Verluste oder Wertminderungen vollständig oder teilweise auszugleichen.

Individuelle Kapitaleinlagen

Individuelle Kapitaleinlageninstrumente sind in Artikel 20 der Satzung und den allgemeinen Mitgliedschaftsbedingungen geregelt.

Eigenkapitalinstrumente, die als *geleistete individuelle Kapitaleinlagen* ausgewiesen werden, beziehen sich auf die mit der jährlichen Gewinnverwendung übertragenen Beträge. Die einzelnen Salden werden zum 12-Monats-CIBOR + 1,5 Prozent verzinst und zusammen mit der Nachzahlung sowie der jährlichen Gewinnverwendung genehmigt und ausbezahlt.

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

Zugeführte individuelle Kapitaleinlagen sind im Zusammenhang mit genossenschaftlichen Fusionen ausgegebene Eigenkapitalinstrumente.

Guthaben aus liefermengenabhängigen Genossenschaftszertifikaten und zugeführten individuellen Kapitaleinlagen werden nicht verzinst.

Die Salden von liefermengenabhängigen Genossenschaftszertifikaten und Kapitaleinlagen können über drei Jahre nach dem Ausscheiden aus Arla Foods amba entsprechend der Satzung ausbezahlt werden. Hierfür ist die Genehmigung der Vertreterversammlung erforderlich. Die Salden auf den Einzelkonten werden in der Währung des Landes ausgewiesen, in dem die Mitglieder registriert sind. Wechselkursanpassungen werden jährlich berechnet. Deren Betrag wird dann auf das Kapitalkonto übertragen.

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

Sonstige Eigenkapitalkonten

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

Die *erfolgsneutral erfasste Rücklage für Anpassungen des beizulegenden Zeitwerts* umfasst die Anpassung des beizulegenden Zeitwerts von Hypothekenanleihen, die erfolgsneutral als finanzielle Vermögenswerte zum beizulegenden Zeitwert klassifiziert und bewertet werden.

Die *Rücklage für Wechselkursanpassungen* umfasst Kursdifferenzen, die in folgenden Fällen auftreten: bei der Umrechnung von Abschlüssen ausländischer Unternehmen mit einer anderen funktionalen Währung als der Darstellungswährung des Konzerns; bei Kursanpassungen betreffend Vermögenswerten und Verbindlichkeiten, die einen Teil der Nettoinvestition des Konzerns in solchen Unternehmen ausmachen; und bei Kursanpassungen betreffend Sicherungsgeschäften, die den Kurs der Nettoinvestitionen des Konzerns in solchen Unternehmen absichern.

Aussetzungsklausel

Gemäß der Satzung dürfen keine Zahlungen an die Genossenschaftsmitglieder von Arla Foods amba getätigt werden, die die Summe des Kapitalkontos sowie der gesetzlich und nach IFRS vorgeschriebenen Eigenkapitalkonten schmälern. Die Aussetzungsklausel wurde auf der Grundlage des nach den IFRS vorgelegten jüngsten Jahresberichts neu bewertet. Individuelle Kapitalkonten und Rücklagen für besondere Zwecke sind von der Aussetzungsklausel nicht betroffen.

Minderheitsbeteiligungen

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

Bei der erstmaligen Berücksichtigung werden Minderheitsbeteiligungen entweder zum beizulegenden Zeitwert des Besitzanteils oder zu ihrem verhältnismäßigen Anteil am beizulegenden Zeitwert der feststellbaren Vermögenswerte, Verbindlichkeiten und Eventualschulden der übernommenen Unternehmen bewertet. Die Bewertung der Minderheitsbeteiligungen erfolgt auf Transaktionsebene. Sie wird in Anhang 3.5 zu den Unternehmenszusammenschlüssen aufgeführt.

Cashflow

(Mio. EUR)	Anhang	2018	2017
EBITDA		767	738
Wertaufholung des Gewinns aus dem Verkauf von Unternehmen	3.5	–	-44
EBITDA ohne Gewinn aus dem Verkauf von Unternehmen		767	694
Wertaufholung des Anteils am Ertrag aus Joint Ventures und assoziierten Unternehmen	3.3	-29	-37
Veränderung des Nettoumlaufvermögens	2.1	90	-200
Veränderung der sonstigen Forderungen und sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten		-73	8
Wertaufholung der sonstigen Betriebsposten ohne Auswirkungen auf liquide Mittel		-43	-10
Erhaltene Dividenden, Joint Ventures und assoziierte Unternehmen		11	7
Gezahlte Zinsen		-46	-52
Erhaltene Zinsen		1	5
Gezahlte Steuern	5.1	-29	-29
Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit		649	386
Investitionen in immaterielle Vermögenswerte	3.1	-55	-50
Investitionen in Sachanlagen	3.2	-383	-248
Desinvestitionen von Sachanlagen	3.2	13	12
Cashflow aus operativer Investitionstätigkeit		-425	-286
Freier operativer Cashflow		224	100
Verkauf von finanziellen Vermögenswerten		44	–
Akquisition von Unternehmen	3.5	-51	-7
Verkauf von Unternehmen	3.5	–	74
Finanzielle Investitionstätigkeit		-7	67
Cashflow aus Investitionstätigkeit		-432	-219
Freier Cashflow		217	167

(Mio. EUR)	Anhang	2018	2017
Finanzierung			
Nachzahlung in Bezug auf das vorangegangene Geschäftsjahr		-121	-120
Ausgezahlt aus dem Eigenkapital in Bezug auf beendete Verträge mit Genossenschaftsmitgliedern		-38	-28
Kreditaufnahmen, netto	4.2.c	5	32
Zahlungen für Pensionsverpflichtungen		-37	-39
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit		-191	-155
Netto-Cashflow		26	12
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente per 1. Januar		91	84
Wechselkursanpassung für Barmittel		2	-5
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente per 31. Dezember		119	91
Freier operativer Cashflow		2018	2017
<i>Spezifikation</i>			
Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit		649	386
Cashflow aus operativer Investitionstätigkeit		-425	-286
Freier operativer Cashflow		224	100
Freier Cashflow		2018	2017
Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit		649	386
Cashflow aus Investitionstätigkeit		-432	-219
Freier Cashflow		217	167

Cashflow *(Fortsetzung)*



Hoher Cashflow aus operativem Geschäft und steigende Investitionen

Der Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit verbesserte sich um 68 Prozent auf 649 Millionen EUR (2017: 386 Millionen EUR). Das Nettoumlaufvermögen leistete mit freigesetzten Barmitteln in Höhe von 90 Millionen EUR einen positiven Beitrag. Im Vorjahr verzeichneten wir hingegen eine negative Entwicklung in Höhe von 200 Millionen EUR. Die Nettoposition des sonstigen Umlaufvermögens stieg hauptsächlich aufgrund der Rückzahlung eines zuvor gehaltenen Mehrwertsteuerdarlehens. Die zahlungsunwirksamen Posten wurden hauptsächlich durch Erträge aus Neubewertungen nach den Übernahmen von Arla Foods Ingredients S.A. und Svensk Mjölök Ekonomisk förening beeinflusst.

Nach betrieblichen Investitionen in Höhe von 425 Millionen EUR (2017: 286 Millionen EUR), die auf höhere CAPEX-Investitionen zurückzuführen sind, betrug der freie operative Cashflow 224 Millionen EUR. Der freie operative Cashflow ist ein Maß für den Betrag der Barmittel, die durch die normale Geschäftstätigkeit generiert werden.

Infolge unserer Investitionstätigkeiten, die im Wesentlichen mit dem Kauf von Yeo Valley Dairies Ltd. in Großbritannien und dem Erwerb der restlichen Anteile an Arla Foods Ingredients S.A. in Argentinien verbunden sind, beläuft sich der freie Cashflow auf 217 Millionen EUR. Der freie Cashflow ist ein Maß für den Betrag der Barmittel, die nach Investitionstätigkeiten generiert wurden.

Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeiten änderte sich von 2017 bis 2018 um 40 Millionen EUR. In Bezug auf die Gewinnausschüttung für das Jahr 2017 wurde eine Nachzahlung in Höhe von 121 Millionen EUR geleistet. Weitere Zahlungen in Höhe von 38 Millionen EUR an individuellen Kapitaleinlagen wurden an Genossenschaftsmitglieder gezahlt, die ausgetreten oder in den Ruhestand gegangen sind.

Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente betragen per 31. Dezember 2018 insgesamt 119 Millionen EUR (2017: 91 Millionen EUR).

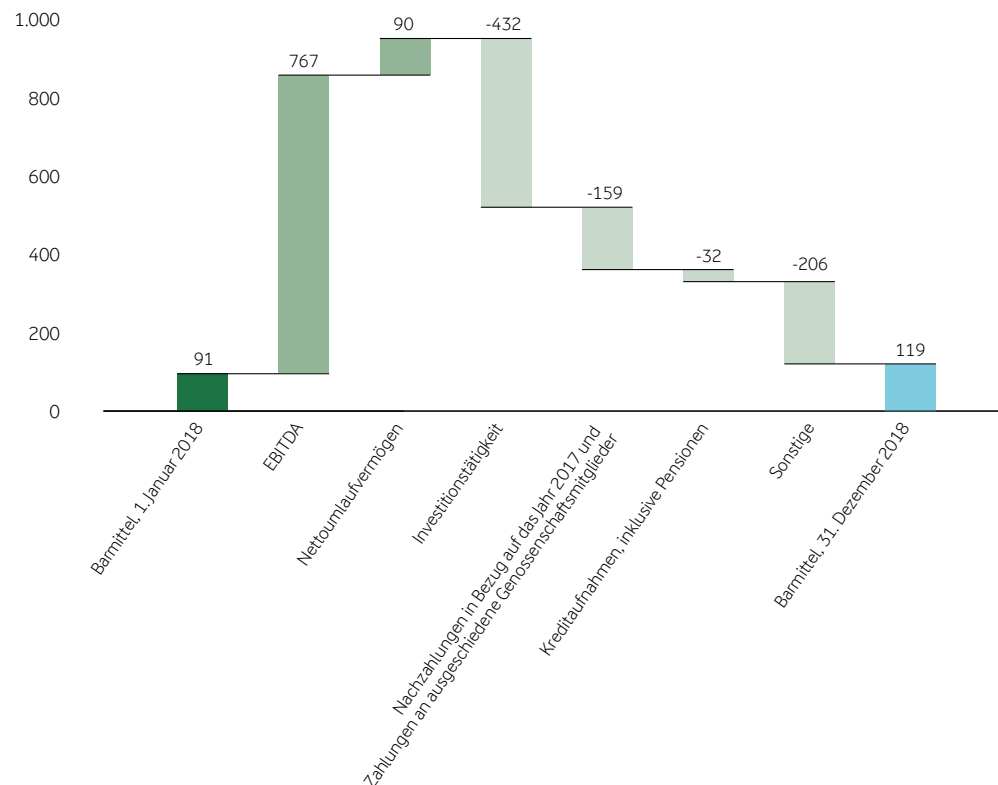


Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

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

Entwicklung des Cashflows

(Mio. EUR)



Einführung in die Anhänge

Die folgenden Abschnitte enthalten zusätzliche ergänzende Angaben zum primären Abschluss.

Grundlage der Erstellung

Der Jahresbericht basiert auf den monatlichen Berichtsverfahren des Konzerns. Die Organisationseinheiten des Konzerns verwenden für die Berichterstattung Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden in Übereinstimmung mit den von der EU anerkannten International

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

Alternative Leistungsmessungen

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

Weitere Informationen zum Milchabnahmepreis und anderen alternativen Leistungskennzahlen finden Sie im [Anhang 1.4](#) auf den [Seiten 53 bis 63](#) und im Glossar auf den [Seiten 123 bis 124](#).

Angewandte Wesentlichkeit

Bei der Erstellung des Jahresberichts konzentrierte sich das Management auf die Bereitstellung von Informationen, die für unsere Stakeholder von wesentlicher Bedeutung sind.

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

Währungsrisiken

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

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

Wesentliche Schätzungen und Beurteilungen

Beim Erstellen des Konzernabschlusses muss die Geschäftsführung Schätzungen und Beurteilungen aufstellen, die sich auf die Anerkennung und Messung der Vermögenswerte, Verbindlichkeiten, Erträge und Aufwendungen des Konzerns auswirken. Die Schätzungen und Beurteilungen basieren auf historischen Erfahrungswerten und weiteren Faktoren. Die Schätzungen und Beurteilungen sind von Natur aus mit Unsicherheit und Unvorhersehbarkeit behaftet. Dies kann sich wesentlich auf die Beträge auswirken, die im Konzernabschluss ausgewiesen werden. Die wesentlichsten Schätzungen und Beurteilungen beziehen sich auf:

Bewertung von Umsatz und Preisnachlässen

Der Umsatz, ohne Preisnachlässe, wird ausgewiesen, wenn Waren an Kunden übertragen werden. Schätzungen werden zum Bewerten der Rechnungsabgrenzungsposten für Preisnachlässe und weitere Verkaufsanreize verwendet. Der Großteil der Preisnachlässe wird mithilfe von mit dem Kunden vereinbarten Bedingungen berechnet. Bei einigen Kundenbeziehungen hängt die finale Abrechnung des Preisnachlasses von künftigen Mengen, Preisen und weiteren Anreizen ab. Daher besteht in Bezug auf den genauen Wert ein gewisser Grad an Unsicherheit. Weitere Informationen finden Sie in Anhang 1.1.

Bewertung des Firmenwerts

Zur Beurteilung des Firmenwerts werden Schätzungen verwendet. Die Firmenwert wird nicht abgeschrieben, sondern jährlich auf Wertminderung geprüft. Es werden wesentliche Schätzungen aufgestellt, wenn der erwartete zukünftige Cashflow beurteilt wird und Diskontsätze festgelegt werden. Der Großteil unseres Firmenwerts wird den Aktivitäten in Großbritannien zugeordnet. Infolge des Brexits werden die erwarteten Cashflows, die den Buchwert des Firmenwerts unterstützen, von Natur aus unsicherer. Weitere Informationen finden Sie in Anhang 3.1.1.

Bewertung des Einflussniveaus und der Einstufung von Investitionen

Nach der Übernahme von Gefleortens im vergangenen Jahr wurde Arla 2018 die Mehrheit der Stimmrechte an Svensk Mjölök (Schweden) übertragen. Auf dieser Grundlage hat das Management den Beschluss gefasst, die Beteiligung an dem Unternehmen von einem assoziierten Unternehmen zu einem Tochterunternehmen umzuklassifizieren. Darüber hinaus hat das Management festgestellt, dass Vertreter des Konzerns maßgeblichen Einfluss auf die COFCO Dairy Holdings Limited und den Lantbrukarnas Riksförbund haben. Daher wurden die Beteiligungen als assoziierte Unternehmen klassifiziert. Weitere Informationen finden Sie in Anhang 3.3 und 3.5.

Bewertung der Vorräte

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

Bewertung der Pensionsverpflichtungen

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

Anhang 1.1 – Umsatz



Umfangreicherer Absatzmix und verbesserte Markenpositionen

Der Umsatz ist um 0,8 Prozent auf 10.425 Millionen EUR angestiegen (2017: 10.338 Millionen EUR). Die zugrunde liegende Umsatzentwicklung ohne Währungseffekte und M&A-Aktivitäten weist einen Anstieg um 2,0 Prozent gegenüber dem Vorjahr auf. Ein verbesserter Produktmix war die Hauptursache für das Umsatzwachstum. Die Milchlieferungen lagen in diesem Jahr bei 13,9 Milliarden kg und befinden sich damit praktisch auf dem Vorjahresniveau.

Der Umsatz durch strategische Marken stieg um 3,1 Prozent (2017: 3,0 Prozent). Nach einem starken Anstieg der Verkaufspreise im vergangenen Jahr sank das Preisniveau im Gesamtjahr um 0,5 Prozent.

Europa ist Arlas größter Geschäftsbereich und macht 62,4 Prozent des Gesamtumsatzes aus. Dies entspricht einem leichten Rückgang von 0,9 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Der Umsatz in Europa ging um 61 Millionen EUR zurück, was hauptsächlich auf die negativen Währungseffekte in Höhe von 108 Millionen EUR zurückzuführen ist. Diese konnten teilweise durch die Übernahmen von Yeo Valley Dairies Ltd (Großbritannien) und Gefleortens AB (Schweden) kompensiert werden. Der strategische Markenanteil in Europa machte 50,4 Prozent des Umsatzes aus und lag damit um 2,1 Prozentpunkte über dem Wert aus dem Vorjahr.

Der internationale Bereich trug mit 15,1 Prozent (2017: 15,6 Prozent) zum Gesamtumsatz bei. Der internationale Anteil am Umsatz im Einzelhandel und im Foodservice betrug 19,6 Prozent (2017: 20,2 Prozent). Der strategische Markenumsatz betrug im internationalen Bereich 85,0 Prozent. Der Anteil am Umsatz des internationalen Bereichs wurde durch Währungseffekte

negativ beeinflusst, insbesondere aufgrund der Entwicklung des US-Dollars. Wechselkursbereinigt stieg der Umsatz im internationalen Bereich um 1,7 Prozent.

Arla Foods Ingredients machte 6,3 Prozent des Gesamtumsatzes aus. Dieser Wert befindet sich auf dem Niveau des Vorjahres. Die Umsatzerlöse sind aufgrund eines höheren Umsatzes mit Mehrwertprodukten und der vollständigen Konsolidierung von Arla Foods Ingredients S.A., unserem Joint Venture in Argentinien, angestiegen. Der Anstieg wurde durch einen Rückgang unseres Geschäfts mit Drittherstellern in China kompensiert.

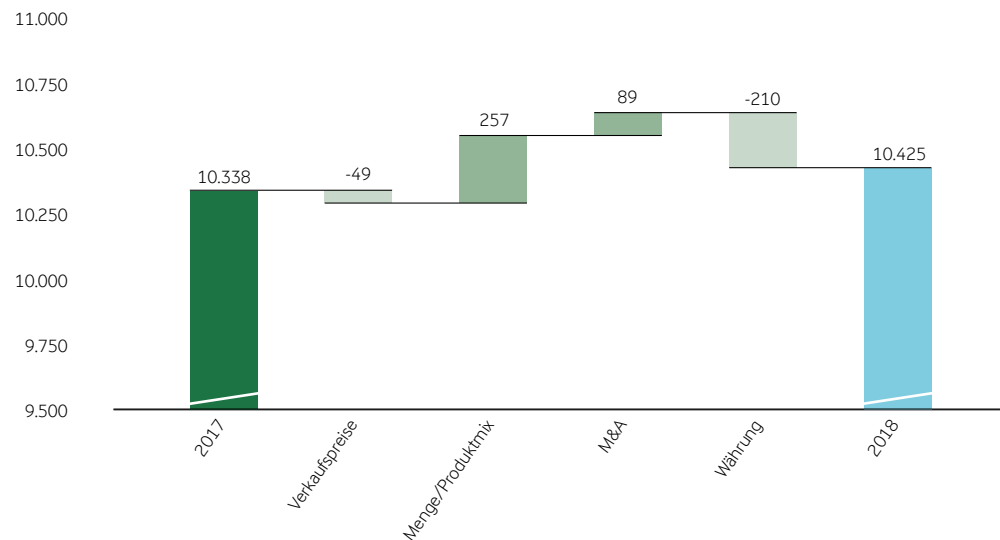
Der Bereich Handel und Sonstiges machte 16,2 Prozent des Gesamtumsatzes aus. Das entspricht einem Zuwachs um 12,4 Prozent auf 1.690 Millionen EUR (2017: 1.503 Millionen EUR). Dies war das direkte Ergebnis der strategischen Entscheidung, die Handelsaktivitäten mit hochmargigen Rohstoffen zu erhöhen und den Fokus weniger auf den Milchhandel zu legen.

Der Kauf von Yeo Valley Dairies Ltd (Großbritannien) und der Erwerb der restlichen Anteile an Arla Foods Ingredients S.A. (Argentinien) zusammen mit dem Gesamtjahresumsatz der im letzten Jahr erworbenen Gefleortens AB (Schweden) trug zu einer Umsatzsteigerung von 89 Millionen EUR bei.

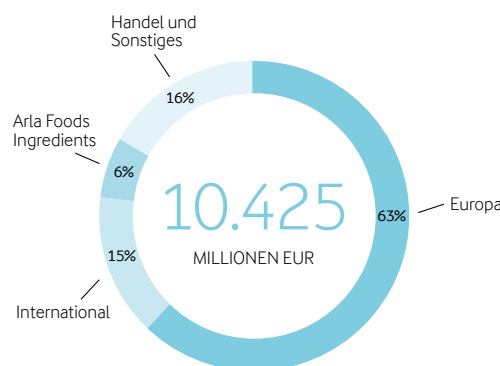
Die Umsatzerlöse von Arla wurden durch Wechselkurschwankungen in Höhe von 210 Millionen EUR negativ beeinflusst, vor allem aufgrund der Abwertung der SEK, des USD und des GBP.

Umsatzentwicklung

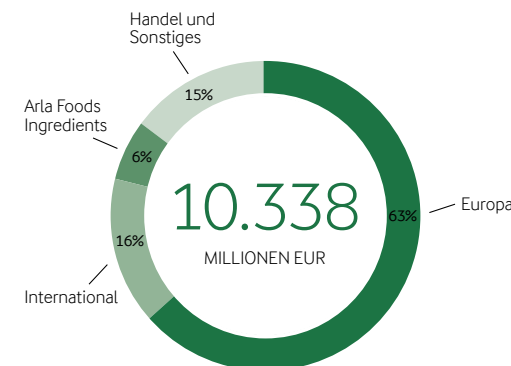
(Mio. EUR)



Umsatz nach Geschäftsbereich, 2018



Umsatz nach Geschäftsbereich, 2017



Anhang 1.1 – Umsatz (Fortsetzung)

Tabelle 1.1.a – Umsatz nach Land
(Mio. EUR)

	2018	2017	Anteil am Umsatz im Jahr 2018
Großbritannien	2.725	2.614	26%
Schweden	1.481	1.522	14%
Deutschland	1.447	1.525	14%
Dänemark	1.094	1.031	10%
Niederlande	507	460	5%
Finnland	320	304	3%
China	276	302	3%
Saudi-Arabien	244	261	2%
Belgien	240	215	2%
USA	171	179	2%
Sonstige*	1.920	1.923	19%
Gesamt	10.425	10.338	

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

Tabelle 1.1.a zeigt den Gesamtumsatz nach Ländern und enthält alle Umsätze aus den Ländern – unabhängig von der Organisationsstruktur. Aus diesem Grund können die Zahlen nicht mit unserer Geschäftsbereichsübersicht auf den [Seiten 30 bis 35](#) verglichen werden.

Tabelle 1.1.b – Umsatz nach Marke
(Mio. EUR)

	2018	2017
Arla®	3.034	3.026
Castello®	180	182
Lurpak®	561	528
Puck®	352	339
Milchgetränke	248	225
Sonstige Marken	375	367
Arla Foods Ingredients	652	651
Nicht strategische Marken und sonstige	5.023	5.020
Gesamt	10.425	10.318



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

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

Umsätze werden in der Gewinn- und Verlustrechnung realisiert, wenn die Leistungspflicht erbracht wurde und wenn alle im Vertrag aufgeführten Verpflichtungen erfüllt wurden. Dies ist als der Zeitpunkt definiert, zu dem die Kontrolle über das Produkt auf den Käufer übergegangen ist, die Umsatzhöhe zuverlässig gemessen werden kann und der Eingang wahrscheinlich ist. Die Übertragung der Kontrolle an den Kunden erfolgt nach den jeweiligen Handelsvertragsbedingungen, zum Beispiel nach den Incoterms, die je nach Kunde oder spezifischem Artikel variieren können.

Zu den Umsatzerlösen zählen alle in Rechnung gestellten Verkäufe des Jahres abzüglich spezifischer Zahlungen wie Preisnachlässe, Skonti, Listungsgebühren, Werbung, Umsatzsteuer und Abgaben. Verträge mit Kunden können verschiedene Arten von Preisnachlässen enthalten. Die Erfahrung aus der Vergangenheit wird zur Schätzung der Preisnachlässe verwendet, um die Umsatzerlöse richtig zu erfassen.

Darüber hinaus werden Umsatzerlöse nur erfasst, wenn es sehr wahrscheinlich ist, dass keine wesentliche Umkehrung der Umsatzerlöse eintritt. Dies ist in der Regel der Fall, wenn die Kontrolle über das Produkt auch unter Berücksichtigung der Höhe der Preisnachlässe an den Kunden übertragen wird.

Die überwiegende Mehrheit aller Verträge beinhaltet kurze Zahlungsziele mit durchschnittlich 35 Tagen. Eine Anpassung des Transaktionspreises ist in Bezug auf eine Finanzierungsklausel in den Verträgen mit den Kunden daher nicht erforderlich.



Unsicherheiten und Schätzungen

Der Umsatz, ohne Preisnachlässe, wird ausgewiesen, wenn Waren an Kunden übertragen werden. Schätzungen werden zum Bewerten der Rechnungsabgrenzungsposten für Preisnachlässe und weitere Verkaufsanreize verwendet. Der Großteil der Preisnachlässe wird basierend auf mit dem Kunden vereinbarten Bedingungen berechnet. Bei einigen Kundenbeziehungen hängt die finale Abrechnung des Preisnachlasses sowohl von den Verkaufsmengen und Preisen als auch von weiteren Anreizen ab. Bei der Schätzung von Rechnungsabgrenzungsposten und Preisnachlässen besteht daher ein Unsicherheitsfaktor.

Da der Hauptgeschäftsbereich von Arla beim Verkauf von frischen Molkereiprodukten liegt, werden Waren nicht häufig zurückgegeben. Daher ist hier keine gesonderte Angabe erforderlich.

Basierend auf dem aktuellen Milchpreis kann Arla für den Verkauf von Rohmilch im Jahr 2019 einen vertraglichen Umsatz von rund 230 Millionen EUR und für 2020 sowie für die Folgejahre etwa 700 Millionen EUR verzeichnen.

Anhang 1.2 – Betriebskosten



Strenger Kostenkontrolle steht höhere Produktionskomplexität gegenüber

Die Betriebskosten sind um 0,6 Prozent von 10.066 Millionen EUR im Vorjahr auf 10.125 Millionen EUR gestiegen.

Die Herstellungskosten sind um 1,2 Prozent von 8.063 Millionen EUR im Vorjahr auf 8.163 Millionen EUR gestiegen. Abzüglich der Kosten für Rohmilch sind die Produktionskosten von 3.015 Millionen EUR im Vorjahr auf 3.356 Millionen EUR gestiegen. Trotz der Calcium-Initiativen, die zu Einsparungen über alle Bereiche hinweg führten, stiegen die Produktionskosten. Ein erhöhter Absatz von Markenprodukten, der Vertrieb zusätzlicher Milchsorten und zusätzliche Logistikkosten zur Optimierung unseres Handelsumsatzes erhöhten die Kosten insgesamt um 274 Millionen EUR. Höhere Marktpreise für Energie und Transport haben die Produktionskosten zusätzlich beeinflusst. Aufgrund gesunkener Milchpreise führte die Neubewertung des Bestandes zu einem Anstieg der Kosten in Höhe von 77 Millionen EUR im Vergleich zum Vorjahr. Infolge der Übernahme neuer Unternehmen sind die Kosten zudem um 73 Millionen EUR gestiegen.

Die Vertriebskosten sind um 2,8 Prozent zurückgegangen. Der Hauptgrund hierfür liegt in Wechselkursanpassungen und niedrigeren Marketingausgaben. Die ergebniswirksam verbuchten Kosten für Forschung und Entwicklung beliefen sich auf 47 Millionen EUR (2017: 37 Millionen EUR). Darüber hinaus wurden 20 Millionen EUR für Entwicklungstätigkeiten aktiviert. Die Vertriebskosten der neu erworbenen Unternehmen betragen 10 Millionen EUR.

Die Verwaltungskosten sind um 3 Millionen EUR gestiegen, was hauptsächlich auf Abfindungskosten und andere Aufwendungen im Zusammenhang mit dem Calcium-Transformationsprogramm zurückzuführen ist. Weitere Informationen zu Calcium finden Sie auf Seite 21-23.

Kosten für Rohmilch

Die Kosten für Rohmilch sind um 4,8 Prozent auf 4.807 Millionen EUR gesunken (2017: 5.048 Millionen EUR). Dies ist hauptsächlich auf niedrigere Rohstoffpreise zurückzuführen, die sich auf unseren Milchpreis ausgewirkt haben.

Milch von Genossenschaftsmitgliedern

Die Kosten für die Milch unserer Genossenschaftsmitglieder sind um 192 Millionen EUR gesunken. Dies bedeutet einen Rückgang um 4,3 Prozent. Höhere Mengen trugen zu einem Anstieg um 26 Millionen EUR bei, während ein niedrigerer durchschnittlicher vorausgezahlter Milchpreis die Kosten um 218 Millionen EUR senkte.

Sonstige Milch

Die Kosten für sonstige Milch sind aufgrund geringerer Mengen und niedrigerer Marktpreise um 49 Millionen EUR gesunken. Dies entspricht 8,6 Prozent. Sonstige Milch umfasst Spezialmilch und weitere Milch von Vertragslieferanten, die wir erwerben, um die lokale Marktnachfrage zu erfüllen.

Personalkosten und Vollzeitkräfte

Die Personalkosten sind um 2,3 Prozent auf 1.246 Millionen EUR angestiegen (Vorjahr: 1.218 Millionen EUR). Die Personalkosten stiegen aufgrund zusätzlicher Vollzeitkräfte aus der Übernahme neuer Unternehmen und aufgrund der Inflation. Darüber hinaus stiegen die Personalkosten um 8 Millionen EUR aufgrund einer allgemeinen Gerichtsentscheidung über den garantierten Mindestrentenausgleich in Großbritannien, bei dem Arla eine einmalige Ausgleichszahlung im Zusammenhang mit leistungsorientierten Pensionsplänen berücksichtigen musste. Diese Entwicklung wurde teilweise durch die Entwicklung der Währungskurse kompensiert.

Sowohl im Vertrieb als auch in der Verwaltung stiegen die Personalkosten um 3,0 Prozent. Die auf die Produktion bezogenen Personalkosten stiegen um 1,7 Prozent.

Die Gesamtzahl der Vollzeitkräfte stieg infolge der Expansion im internationalen Bereich und bei Arla Foods Ingredients um 217 Personen. Der Anstieg wurde teilweise durch den Rückgang in Verbindung mit dem Calcium-Transformationsprogramm in den meisten anderen Märkten kompensiert.

Marketingkosten

Die Marketingausgaben sind um 12,3 Prozent auf 263 Millionen EUR gesunken (2017: 300 Millionen EUR). Die Ausgaben konnten aufgrund einer verbesserten Effizienz und dem Insourcing der wichtigsten Marketingaktivitäten, das durch das Calcium-Transformationsprogramm ermöglicht wurde, gesenkt werden. Zu den

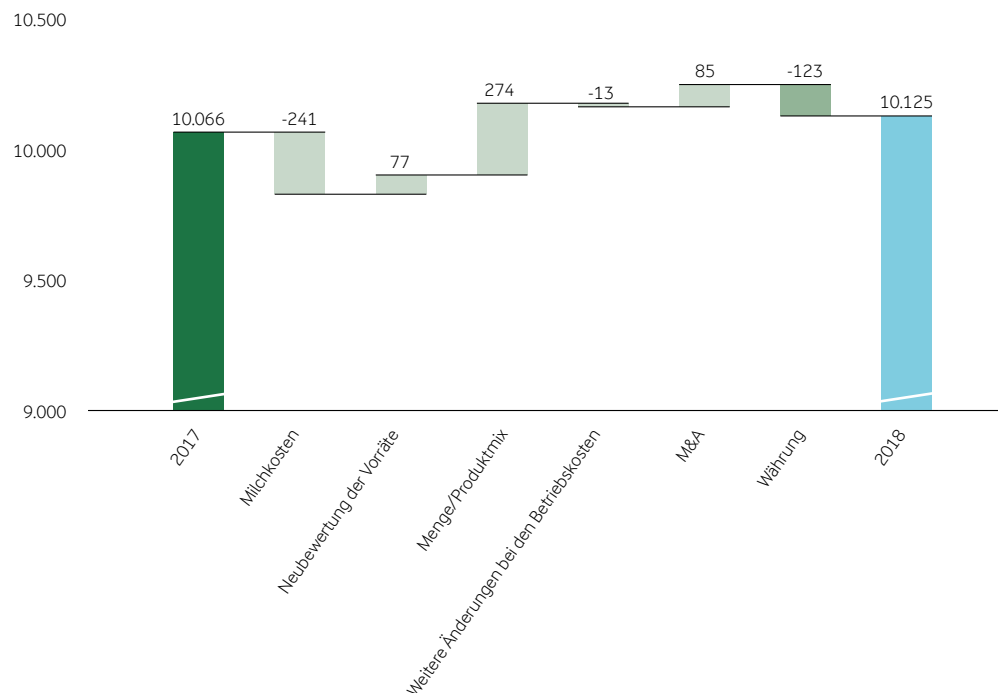
wichtigsten Marketinginvestitionen zählten die Stärkung der Marke Arla durch Kampagnen zur „inneren Stärke“, die Einführung von Lurpak Softest® in Großbritannien sowie die Förderung der digitalen Kundenbindung im Nahen Osten. Weitere Informationen finden Sie auf Seite 23.

Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung

Die Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung stiegen um 2,8 Prozent von 353 Millionen Euro im Vorjahr auf 363 Millionen EUR. Dies ist auf höhere Investitionsausgaben zurückzuführen.

Entwicklung der Betriebskosten

(Mio. EUR)



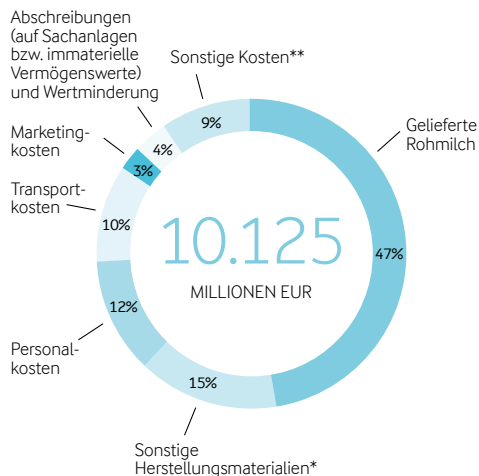
Anhang 1.2 – Betriebskosten (Fortsetzung)

Tabelle 1.2.a – Betriebskosten nach Funktion

(Mio. EUR)	2018	2017
Herstellungskosten	8.163	8.063
Vertriebskosten	1.540	1.584
Verwaltungskosten	422	419
Gesamt	10.125	10.066
<i>Spezifikation:</i>		
Gelieferte Rohmilch	4.807	5.048
Sonstige Herstellungsmaterialien	1.468	1.231
Personalkosten	1.246	1.218
Transportkosten	1.037	1.002
Marketingkosten	263	300
Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung	363	353
Sonstige Kosten**	941	914
Gesamt	10.125	10.066

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

Kosten nach Art, 2018



Kosten nach Art, 2017

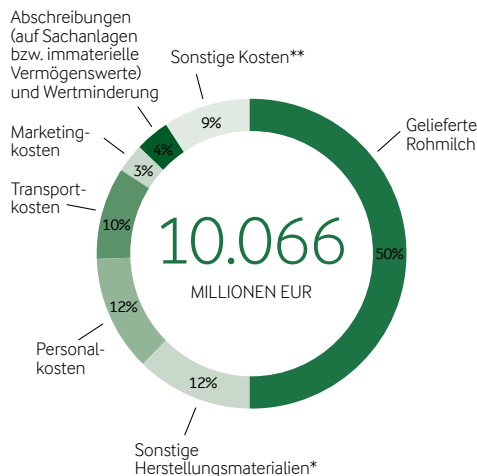


Tabelle 1.2.b – Gelieferte Rohmilch

	2018		2017	
	Gewicht in Mio. kg	Mio. EUR	Gewicht in Mio. kg	Mio. EUR
Milch von Genossenschaftsmitgliedern	12.446	4.286	12.373	4.478
Sonstige Milch	1.457	521	1.564	570
Gesamt	13.903	4.807	13.937	5.048

Tabelle 1.2.c – Personalkosten

(Mio. EUR)	2018	2017
Löhne, Gehälter und Vergütung	1.055	1.034
Pensionen – beitragsorientierte Pläne	74	72
Pensionen – leistungsorientierte Pläne	11	4
Sonstige Sozialversicherungskosten	106	108
Gesamte Personalkosten	1.246	1.218

Personalkosten beziehen sich auf:

Herstellungskosten	703	691
Vertriebskosten	331	336
Verwaltungskosten	212	191
Gesamte Personalkosten	1.246	1.218

Durchschnittliche Anzahl der Vollzeitbeschäftigten	19.190	18.973
--	--------	--------

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

(Mio. EUR)	2018	2017
Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte	57	54
Abschreibungen auf Sachanlagen	306	299
Abschreibungen (auf Sachanlagen und auf immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung, gesamt	363	353
<i>Abschreibungen (auf Sachanlagen und auf immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung sind in folgenden Posten enthalten:</i>		
Herstellungskosten	277	280
Vertriebskosten	40	36
Verwaltungskosten	46	37
Abschreibungen (auf Sachanlagen und auf immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung, gesamt	363	353

Anhang 1.2 – Kosten (Fortsetzung)



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Herstellungskosten

Die Herstellungskosten umfassen die direkten und indirekten Produktionskosten einschließlich der Bestandsbewegungen und der damit verbundenen Neubewertung der Vorräte. Die direkten Kosten umfassen den Kauf von Milch der Genossenschaftsmitglieder, Transportkosten zur Anlieferung, Verpackungen, Zusatzstoffe, Verbrauchsmaterialien, Energie und variable Gehälter, die direkt mit der Produktion in Zusammenhang stehen. Indirekte Kosten umfassen sonstige Kosten im Zusammenhang mit der Herstellung von Gütern, einschließlich Abschreibungen und Wertminderungen auf produktionsbezogenes Material und sonstige mit der Lieferkette in Zusammenhang stehende Kosten. Die von Genossenschaftsmitgliedern erworbenen Milchmengen werden über Abschlagszahlungen für den Berichtszeitraum erfasst. Daher werden hier keine voraussichtlichen Nachzahlungen berücksichtigt, die als Ausschüttungen an Genossenschaftsmitglieder behandelt und direkt im Eigenkapital ausgewiesen werden.

Vertriebskosten

Kosten für Vertriebsmitarbeiter, Wertberichtigungen auf Forderungen, Kosten für Sponsoring, Forschung und Entwicklung sowie Abschreibungen und Wertminderungen werden als Vertriebskosten erfasst. Die Vertriebskosten beinhalten Marketingausgaben für Investitionen in die Marken des Konzerns und umfassen die Entwicklung von Marketingkampagnen, Werbung, Exponaten, Sponsoring und Sonstiges.

Verwaltungskosten

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

Anhang 1.3 – Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen



Positive Auswirkungen der außergewöhnlichen Posten

Die sonstigen betrieblichen Erträge beliefen sich auf 75 Millionen EUR (2017: 32 Millionen EUR). Der Anstieg ist auf die Beilegung von Rechtsstreitigkeiten, den Ertrag aus der Neubewertung von Unternehmen nach einer schrittweisen Übernahme (siehe Anlage 3.5) sowie die negativen Auswirkungen von Absicherungstätigkeiten zurückzuführen. In den sonstigen Posten sind der Nettoerlös aus dem Verkauf von Energieüberschüssen sowie Auswirkungen aus sonstigen Posten enthalten, die nicht zu den gewöhnlichen Aktivitäten des Molkereigeschäfts gehören.



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Die sonstigen betrieblichen Erträge und Aufwendungen beinhalten Posten, die nicht unter die regelmäßigen Aktivitäten des Molkereigeschäfts fallen. Dazu gehören Posten wie Gewinne und Verluste im Zusammenhang mit der Streitbeilegung, Erträge aus Neubewertungen nach der schrittweisen Übernahme von Unternehmen (siehe Anhang 3.5), der Nettoerlös aus finanziellen Absicherungsaktivitäten sowie der Nettoerlös aus der Produktion und dem Verkauf von Energie aus unseren Biogasanlagen. Darüber hinaus enthalten sie Gewinne und Verluste aus dem Abgang von Anlagevermögen, das nicht mehr in unserem Molkereigeschäft verwendet wird.

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

	2018	2017
Sonstige betriebliche Erträge	118	71
Sonstiger Betriebsaufwand	-43	-39
	75	32
<i>Spezifikation:</i>		
Ertrag aus der Beilegung von Rechtsstreitigkeiten	47	–
Ertrag aus der Neubewertung von Unternehmen bei einer schrittweisen Übernahme	29	–
Auswirkung von Absicherungsgeschäften, netto	-5	29
Sonstige Posten, netto	4	3
Gesamtes sonstiges Betriebsergebnis, netto	75	32

Anhang 1.4 – Milchabnahmepreis



Niedrigere Marktpreise, die teilweise durch eine positive Entwicklung bei Menge/Mix und Kosten ausgeglichen wurden, haben zu einem etwas niedrigeren Milchabnahmepreis geführt.

Der Milchabnahmepreis ist ein Schlüsselwert, der die Gesamtleistung von Arla ausdrückt. Hiermit wird der geschaffene Mehrwert für jedes Kilogramm Milch gemessen, das von unseren Genossenschaftsmitgliedern geliefert wurde. Der Milchabnahmepreis wird aus dem standardisierten vorausgezählten Milchpreis berechnet, der in den Herstellungskosten enthalten ist, zuzüglich

des Anteils am Jahresgewinn von Arla Foods amba, dividiert durch die 2018 gelieferte Milchmenge. Der Milchabnahmepreis betrug im 36,4 Eurocent/kg Milch unserer Genossenschaftsmitglieder – gegenüber 38,1 Eurocent/kg Milch im Jahr 2017. Weitere Informationen finden Sie auf Seite 56.

Tabelle 1.4 – Milchabnahmepreis

	2018			2017		
	Mio. EUR	Menge in Mio. kg	Eurocent/kg	Mio. EUR	Menge in Mio. kg	Eurocent/kg
Milch von Genossenschaftsmitgliedern	4.286	12.446	34,4	4.478	12.373	36,2
Anpassung an Standardmilch (4,2% Fett, 3,4% Protein)			-0,3			-0,4
Jahresüberschuss	290		2,3	285		2,3
Gesamt		12.446	36,4		12.373	38,1

Anhang 2.1 – Nettoumlaufvermögen, sonstige Forderungen und sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten



Starker Fokus auf Vorräte und Zahlungsbedingungen verbessert das Umlaufvermögen

Das Nettoumlaufvermögen verringerte sich um 76 Millionen EUR auf 894 Millionen EUR, was einem Rückgang von 7,8 Prozent gegenüber dem Vorjahr entspricht. Bereinigt um Auswirkungen der M&A und Wechselkursschwankungen belief sich die Freisetzung von Barmitteln aus dem Nettoumlaufvermögen auf 101 Millionen EUR. Diese positive Entwicklung ist das Ergebnis der kontinuierlichen Bemühungen von Arla, das Nettoumlaufvermögen zu optimieren. Dazu gehören Initiativen wie die verstärkte Nutzung globaler Beschaffungsvereinbarungen, die Optimierung der Lagerbestände, verbesserte Zahlungsbedingungen sowie die Nutzung von Lieferfinanzierungsprogrammen bei unseren Kunden und Lieferanten. Insgesamt verbesserte sich das in Tagen gemessene Nettoumlaufvermögen im Vergleich zum Vorjahr um 3,8. Es wird aus der Veränderung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, der Vorräte sowie der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen im Verhältnis zum Umsatz bzw. zum Produktionswert in Tagen berechnet.

Das Nettoumlaufvermögen ist abzüglich der Verbindlichkeiten in Bezug auf die Milch von Genossenschaftsmitgliedern um 72 Millionen EUR gesunken.

Vorräte

Die Vorräte sind um 52 Millionen EUR auf 1.074 Millionen EUR gesunken (2017: 1.126 Millionen EUR). Bereinigt um Wechselkursschwankungen und Auswirkungen der M&A verringerte sich der Lagerbestand um 63 Millionen EUR. Dies ist hauptsächlich auf die optimierten Lagerbestände und die Milchpreisentwicklung zurückzuführen.

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind um 47 Millionen EUR auf 989 Millionen EUR angestiegen (2017: 942 Millionen EUR). Die Nettoveränderung (ohne Währungseffekte und Effekte aus M&A) beläuft sich auf einen Anstieg von 36 Millionen EUR. Der Anstieg resultiert aus der Entscheidung, die Inanspruchnahme von Finanzierungsprogrammen der Kunden zu reduzieren. Dies war aufgrund eines hohen Barmittelbestands möglich und führte zu Kosteneinsparungen. Trotz des Anstiegs der Forderungen verringerten sich die überfälligen Zahlungen im Vergleich zum Vorjahr um 8 Millionen EUR, da der Fokus verstärkt auf den Zahlungseinzug gelegt wurde.

Die Umsetzung von IFRS 9 und des Modells der erwarteten Verluste zum 1. Januar 2018 hatten nur einen geringen Einfluss auf die Bewertung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Weitere Informationen finden Sie in Anhang 5.6.

Die Kreditrisikoposition in Bezug auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen wird durch unsere konzernweiten Richtlinien definiert. Kreditlimits werden auf Basis der wirtschaftlichen Lage des Kunden und der aktuellen Marktsituation festgelegt. Im Allgemeinen hält Arla keine Sicherheiten für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Das Kundenportfolio ist im Hinblick auf die geografische Lage, den Industriezweig und die Kundengröße breit gefächert. Es bestand kein außerordentliches Ausfallrisiko für den Konzern hinsichtlich wesentlicher Einzelkunden, allerdings ist der Konzern den allgemeinen Ausfallrisiken des Einzelhandels ausgesetzt. Abschreibungen auf nicht einbringliche Forderungen sind auch im Jahr 2018 als relativ gering einzustufen. In der Gewinn- und Verlustrechnung wurden 2 Millionen EUR (2017: 4 Millionen EUR) als Verlust aus uneinbringlichen Forderungen erfasst.

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sind um 71 Millionen EUR auf 1.169 Millionen EUR angestiegen (2017: 1.098 Millionen EUR). Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (ohne die Milch von Genossenschaftsmitgliedern, Wechselkursschwankungen und Auswirkungen der M&A) erhöhten sich um 69 Millionen EUR. Der Anstieg ist auf eine Initiative des Calcium-Transformationsprogramms zur weiteren Nutzung globaler Verträge, verbesserte Zahlungsbedingungen und den Einsatz von Supply-Chain-Finanzierungsprogrammen zurückzuführen. Die Verbindlichkeiten für die Milch der Genossenschaftsmitglieder blieben auf dem Vorjahresniveau.

Zum 31. Dezember 2018 nahmen mehrere strategische Lieferanten von Arla an verschiedenen Supply-Chain-Finanzierungsprogrammen teil, bei denen die Anbieter der Supply-Chain-Finanzierungen und die zugehörigen Finanzinstitute als Finanzierungspartner auftraten. Wenn Lieferanten an diesen Programmen teilnehmen, haben sie nach eigenem Ermessen die Möglichkeit, eine vorzeitige Zahlung vom Finanzierungspartner zu erhalten – basierend auf den an Arla gesendeten Rechnungen.

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

Die Zahlungsverpflichtung für Arla, die in Form der Rechnung vorliegt, wird bis zur Fälligkeit in den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen erfasst. Das Programm, das erweiterte Zahlungsbedingungen vorsieht, ist eine der vielen Komponenten zur Stärkung der Geschäftsbeziehungen zwischen den strategischen Lieferanten und Arla, um die Barmittelreserven beider Parteien zu verbessern. Sollte ein Supply-Chain-Finanzierungsprogramm beendet werden, ist das Liquiditätsrisiko für Arla begrenzt. Arla hält weiterhin für jeden einzelnen Lieferanten die Zahlungsbedingungen ein. Das Zahlungsziel beträgt für Lieferanten, die an

den Programmen teilnehmen, maximal 180 Tage. Diese Programme wirken sich positiv auf unser Nettoumlaufvermögen aus.

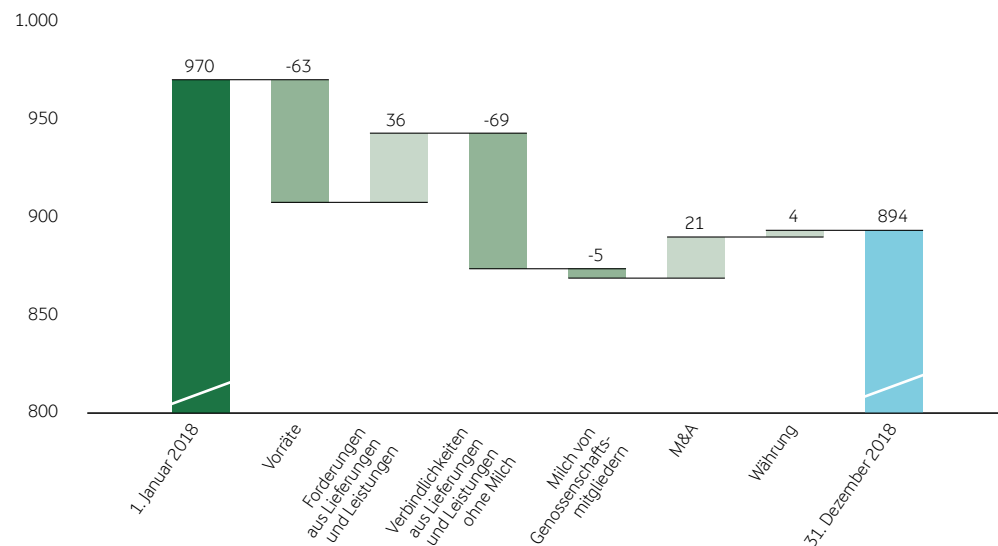
Sonstige Forderungen und sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten

Die sonstigen Forderungen sind um 72 Millionen EUR auf 254 Millionen EUR angestiegen (2017: 182 Millionen EUR). Die sonstigen Forderungen umfassen unter anderem Umsatzsteuerforderungen, Einlagen und Subventionen. Der Anstieg ist im Wesentlichen auf die Rückzahlung eines Mehrwertsteuerdarlehens zurückzuführen, das in den Vorjahren mit entsprechenden Umsatzsteuerforderungen verrechnet wurde.

Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten sind um 13 Millionen EUR auf 292 Millionen EUR angestiegen (2017: 279 Millionen EUR). In den sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten sind Verbindlichkeiten aus Löhnen und Gehältern in Höhe von 170 Millionen EUR enthalten.

Entwicklung des Nettoumlaufvermögens

(Mio. EUR)

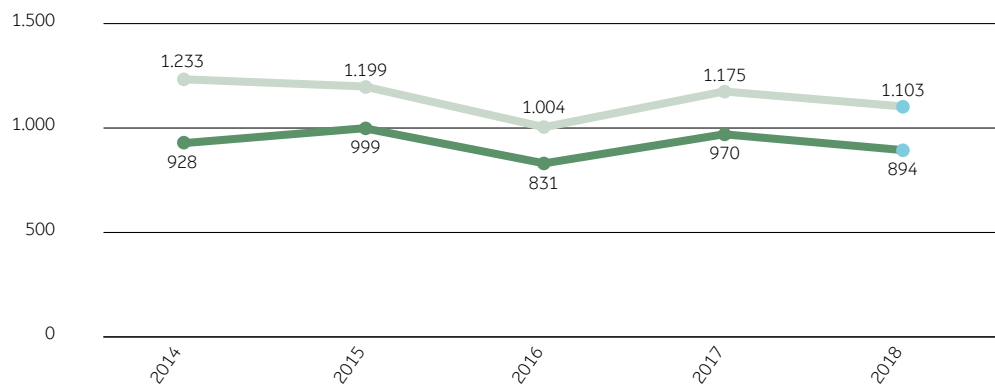


Anhang 2.1 – Nettoumlaufvermögen, sonstige Forderungen und sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten (Fortsetzung)

Tabelle 2.1.a – Nettoumlaufvermögen
(Mio. EUR)

	2018	2017
Vorräte	1.074	1.126
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	989	942
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-1.169	-1.098
Nettoumlaufvermögen	894	970

Nettoumlaufvermögen
(Mio. EUR)



● Nettoumlaufvermögen ohne Verbindlichkeiten für die Milch von Genossenschaftsmitgliedern
● Nettoumlaufvermögen

Tabelle 2.1.b Vorräte
(Mio. EUR)

	2018	2017
Vorräte vor Abschreibungen	1.099	1.153
Abschreibungen	-25	-27
Gesamte Vorräte	1.074	1.126
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	260	264
Unfertige Erzeugnisse	332	366
Fertige Erzeugnisse und Handelswaren	482	496
Gesamte Vorräte	1.074	1.126

Tabelle 2.1.c – Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
(Mio. EUR)

	2018	2017
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen vor Rücklagen für erwartete Verluste	1.000	954
Rücklage für erwartete Verluste (im Jahr 2017 entstandene Verluste)	-11	-12
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, gesamt	989	942

Tabelle 2.1.d – Überfällige Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
(Mio. EUR)

	2018		2017	
	Brutto-buchwert	Erwartete Verlustrate	Brutto-buchwert	Entstandene Verlustrate
Nicht überfällig	808	0%	755	0%
Weniger als 30 Tage überfällig	131	0%	145	0%
30 bis 89 Tage überfällig	33	3%	33	3%
Mehr als 90 Tage überfällig	28	29%	22	41%
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, gesamt	1.000		954	

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

Anhang 2.1 – Nettoumlaufvermögen, sonstige Forderungen und sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten (Fortsetzung)



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Vorräte

Bestände werden – je nachdem, welcher Wert niedriger ist – zu den Anschaffungskosten oder dem realisierten Nettowert bewertet, berechnet auf first-in/first-out-Basis. Der realisierbare Nettowert wird unter Berücksichtigung der Marktfähigkeit der Vorräte sowie des voraussichtlichen Verkaufspreises abzüglich der Fertigstellungskosten und aller bei der Abwicklung der Verkaufsgeschäfte anfallenden Kosten ermittelt.

Die Kosten für Rohmaterial, Verbrauchsmaterial und Handelsgüter enthalten den Kaufpreis plus die Lieferkosten. Der vorausgezahlte Milchpreis für die Genossenschaftsmitglieder von Arla wird als Kaufpreis für die Milch von Genossenschaftsmitgliedern verwendet.

Die Kosten für unfertige Erzeugnisse und Fertigprodukte enthalten zudem einen angemessenen Anteil an Gemeinkosten, u. a. Abschreibungen. Diese basieren auf der normalen Betriebskapazität der Produktionswerke.

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden mit dem Rechnungsbetrag abzüglich der erwarteten Verluste gemäß dem vereinfachten Ansatz für uneinbringliche Beträge (fortgeführte Anschaffungskosten) angesetzt. Erwartete Verluste werden als Differenz zwischen dem Buchwert und dem Barwert der erwarteten Cashflows berechnet.

Erwartete Verluste werden auf Grundlage der individuellen Forderungen oder auf Portfolioebene in Gruppen auf Grundlage des Alters- und Fälligkeitsprofils sowie auf Grundlage der Verluste in der Vergangenheit bewertet. Die berechneten erwarteten Verluste werden um bestimmte signifikante negative Entwicklungen in geografischen Gebieten bereinigt. Im Jahr 2017 basierte der Verlust aus Forderungen aus Lieferungen und Leistungen auf dem Modell des eingetretenen Verlusts nach IAS 39.

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

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

Sonstige Forderungen und sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten

Sonstige Forderungen und sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten werden zu den fortgeführten Anschaffungskosten bewertet, die in der Regel dem Nennwert entsprechen.



Unsicherheiten und Schätzungen

Vorräte

Der Konzern verwendet monatliche Standardkosten, um die Vorräte zu berechnen, und überprüft mindestens einmal im Jahr alle indirekten Herstellungskosten. Standardkosten werden zusätzlich auch dann geprüft, wenn sie erheblich von den tatsächlichen Herstellungskosten des einzelnen Produkts abweichen. Ein wesentlicher Bestandteil der Berechnung der Standardkosten sind die Kosten für die Rohmilch der Landwirte. Hierfür wird der durchschnittliche vorausgezahlte Milchpreis verwendet, der dem Herstellungsdatum der Vorräte entspricht.

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

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

Forderungen

Die Berechnung der erwarteten Verluste basiert auf einer mathematischen Berechnung, die mehrere Parameter umfasst, z. B. die Anzahl der überfälligen Tage, angepasst um die signifikanten negativen Entwicklungen in bestimmten geografischen Gebieten.

Die finanzielle Unsicherheit im Zusammenhang mit Rückstellungen für erwartete Verluste wird in der Regel als begrenzt angesehen. Sollte sich die Zahlungsfähigkeit eines Kunden in Zukunft jedoch verschlechtern, sind ggf. weitere Abschreibungen erforderlich.

Kundenspezifische Boni werden auf Grundlage von aktuellen Vereinbarungen mit Einzelhändlern berechnet. Dennoch besteht eine gewisse Unsicherheit bei der genauen Schätzung der zu tilgenden Beträge und des Zeitpunkts der Tilgung.

Anhang 3.1 – Immaterielle Vermögenswerte



Erhöhung der immateriellen Vermögenswerte aufgrund von Übernahmen

Die immateriellen Vermögenswerte beliefen sich auf 887 Millionen EUR. Dies entspricht einem Anstieg um 76 Millionen EUR gegenüber dem Vorjahr.

Firmenwert

Der Buchwert des Firmenwerts betrug 597 Millionen EUR gegenüber 596 Millionen EUR im Vorjahr. Der Anstieg des Firmenwerts infolge der Übernahme von Arla Foods Ingredients S.A. (Argentinien) wurde größtenteils durch Währungseffekte ausgeglichen. Vom Gesamtbuchwert des Firmenwerts entfielen 463 Millionen EUR (2017: 470 Millionen EUR) auf Aktivitäten in Großbritannien. Dieser Rückgang des Firmenwerts ist auf Wechselkursanpassungen zurückzuführen. Weitere Informationen finden Sie in Anhang 3.1.1.

Lizenzen und Warenzeichen

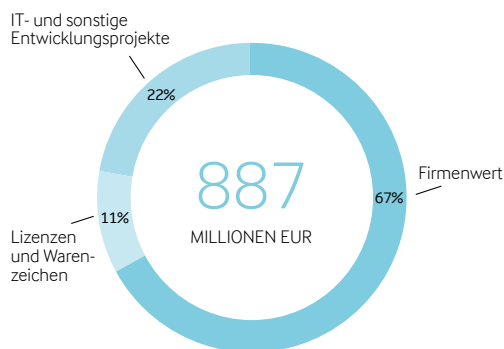
Der Buchwert der erfassten Lizenzen und Warenzeichen betrug 96 Millionen EUR (2017: 26 Millionen EUR). Der Anstieg ist auf erfasste Warenzeichen im Zusammenhang mit der Übernahme von Yeo Valley und der

Konsolidierung von Svensk Mjök zurückzuführen. Andere große Marken sind Cocio®, Anchor® und Hansano®. Die strategischen Marken Arla®, Lurpak®, Castello® und Puck® sind selbst geschaffene Warenzeichen. Sie werden daher nicht aktiviert. Arla besitzt die Lizenz zur Herstellung, zum Vertrieb und zur Vermarktung von hochwertigen, trinkfertigen Kaffeegetränken der Marke Starbucks™ im Rahmen einer langfristigen strategischen Lizenzvereinbarung, die nicht aktiviert wird.

IT- und sonstige Entwicklungsprojekte

Der Buchwert von IT- und anderen Entwicklungsprojekten betrug 194 Millionen EUR (2017: 189 Millionen EUR). Der Konzern hat weiterhin in die Entwicklung der IT investiert. Im Jahr 2018 hat Arla seine SAP-Zugriffskontrollen weiter verbessert. Gleichzeitig wurden umfassende Lösungen zur Unterstützung der DSGVO bei der Verwaltung von Produktlebenszyklen eingeführt. Weitere aktivierte Entwicklungskosten umfassen Innovationsaktivitäten und die Entwicklung neuer Produkte.

Immaterielle Vermögenswerte, 2018



Immaterielle Vermögenswerte, 2017

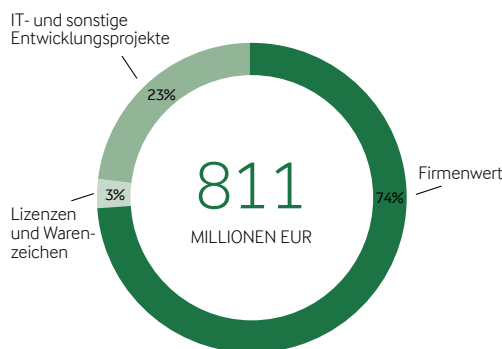


Tabelle 3.1.a – Immaterielle Vermögenswerte

(Mio. EUR)	Firmenwert	Lizenzen und Warenzeichen	IT- und sonstige Entwicklungsprojekte	Gesamt
2018				
Kosten per 1. Januar	597	99	380	1.076
Wechselkursanpassungen	-8	-2	-2	-12
Zugänge	–	–	55	55
Fusionen und Übernahmen	9	74	–	83
Umklassifizierung	–	-1	4	3
Veräußerungen	–	0	-6	-6
Kosten per 31. Dezember	598	170	431	1.199
Abschreibungen (auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungen per 1. Januar	-1	-73	-191	-265
Wechselkursanpassungen	–	4	–	4
Abschreibungen (auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung für das Jahr	–	-5	-52	-57
Abschreibungen für Veräußerungen	–	–	6	6
Abschreibungen (auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung per 31. Dezember	-1	-74	-237	-312
Buchwert per 31. Dezember	597	96	194	887
2017				
Kosten per 1. Januar	615	100	327	1.042
Wechselkursanpassungen	-19	-2	-2	-23
Zugänge	–	–	50	50
Fusionen und Übernahmen	1	1	–	2
Umklassifizierung	–	–	7	7
Veräußerungen	–	–	-2	-2
Kosten per 31. Dezember	597	99	380	1.076
Abschreibungen (auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungen per 1. Januar	–	-70	-147	-217
Wechselkursanpassungen	–	2	2	4
Abschreibungen (auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung für das Jahr	-1	-5	-48	-54
Abschreibungen für Veräußerungen	–	–	2	2
Abschreibungen (auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung per 31. Dezember	-1	-73	-191	-265
Buchwert per 31. Dezember	596	26	189	811

Anhang 3.1 – Immaterielle Vermögenswerte (Fortsetzung)



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Firmenwert

Der Firmenwert repräsentiert den vom Konzern gezahlten Aufpreis über dem Zeitwert der Nettovermögenswerte eines erworbenen Unternehmens. Bei der ersten Erfassung wird der Firmenwert zu den Anschaffungskosten erfasst. Anschließend wird der Firmenwert zu den Anschaffungskosten abzüglich der kumulierten Wertminderung bewertet. Der Buchwert des Firmenwerts wird den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten des Konzerns zugeteilt, die der Führungsstruktur und dem internen Finanzmanagement folgen. Eine zahlungsmittelgenerierende Einheit ist die kleinste Gruppe an Vermögenswerten, die unabhängige Barmittelzuflüsse generieren kann.

Lizenzen und Warenzeichen

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

IT- und sonstige Entwicklungsprojekte

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

Tabelle 3.1.b – Aufteilung des Firmenwerts nach Geschäftsbereichen und Ländern
(Mio. EUR)

		2018	2017
Europa	Großbritannien	463	470
	Finnland	40	40
	Schweden	23	23
	Europa allgemein	60	60
Europa insgesamt		586	593
International	Russland	2	3
International gesamt		2	3
Arla Foods Ingredients	Argentinien	9	–
Arla Foods Ingredients gesamt		9	–
Gesamt		597	596

Anhang 3.1.1 – Werthaltigkeitsprüfung des Firmenwerts



Der Firmenwert wird bei einer positiven Marktentwicklung trotz Unsicherheit durch den Brexit gestützt

Der Firmenwert wird den relevanten Aktivitäten aus den Geschäftsbereichen zugeordnet – hauptsächlich unseren Aktivitäten in Großbritannien und Finnland im Geschäftsbereich Europa, wo er zu internen Managementzwecken überwacht wird.

Grundlage der Werthaltigkeitsprüfung und vorgenommene Schätzungen

Werthaltigkeitsprüfungen basieren auf dem erwarteten künftigen Cashflow, der aus Prognosen und Zielen abgeleitet wird, die die Strategie Good Growth unterstützen. Für die einzelnen Märkte werden Umsatzwachstumsraten prognostiziert, die auf den erwarteten Entwicklungen sowie den Erfahrungen aus der Vergangenheit basieren. Die Werthaltigkeitsprüfungen beziehen beim Endwert kein Umsatzwachstum mit ein.

Werthaltigkeitsprüfungsverfahren

Werthaltigkeitsprüfungen des Firmenwerts basieren auf einer Bewertung des Nutzwerts. Für die Milchkosten wird ein Milchpreis zugrunde gelegt, der dem Preis zum Zeitpunkt der Prüfung entspricht. Die durchgeführten Prognoserechnungen beruhen auf der wesentlichen

Annahme einer künftigen Profitabilität, basierend auf einer Kombination der Auswirkungen einer Verlagerung von Milchlieferungen in Mehrwertprodukte und rentablere Märkte. Weitere wichtige Annahmen werden hinsichtlich der Nachhaltigkeit verschiedener Initiativen zur Kostensenkung getroffen.

Prüfungsergebnisse

Die Werthaltigkeitsprüfungen ergaben 2018 keinen Bedarf für Wertberichtigungen. In diesem Zusammenhang wurde die Sensitivität in Bezug auf Änderungen des Milchpreises und des Diskontierungsfaktors berechnet. Unsicherheiten im Zusammenhang mit dem Brexit wurden bei der Werthaltigkeitsprüfung als risikobereinigter Cashflow berücksichtigt. Der Diskontierungsfaktor könnte bis zu 3 Prozentpunkte ansteigen, bevor für den Firmenwert in Großbritannien das Risiko einer Wertminderung bestünde. Die zugrunde liegende Leistung in Finnland hat sich 2018 im Vergleich zum Vorjahr verbessert. Die durchgeführten Werthaltigkeitsprüfungen zeigten, dass der erwartete künftige Cashflow den Buchwert unserer Nettovermögenswerte – einschließlich des Firmenwerts – unterstützen kann.

Tabelle 3.1.1 – Werthaltigkeitsprüfungen
(Mio. EUR)

	Angewendete, wichtige Annahmen	
	Diskontierungssatz, nach Steuern	Diskontierungssatz, vor Steuern
2018		
Großbritannien	7,1%	8,7%
Finnland	6,3%	7,8%
Schweden	6,4%	8,2%
Europa allgemein*	6,3%	7,1%
2017		
Großbritannien	6,9%	8,4%
Finnland	6,3%	7,6%
Schweden	6,5%	8,3%
Europa allgemein*	6,4%	7,1%

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

Anhang 3.1 – Immaterielle Vermögenswerte (Fortsetzung)



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

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

Die Gruppe der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten wird auf Grundlage der Management-Struktur und der internen Rechnungslegung ermittelt und jedes Jahr neu bewertet. Die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten und die Eingruppierung werden jedes Jahr neu bewertet. Der Buchwert des Firmenwerts wird zusammen mit den anderen langfristigen Vermögenswerten in der zahlungsmittelgenerierenden Einheit, der der Firmenwert zugewiesen ist, einer Werthaltigkeitsprüfung unterzogen. Der erzielbare Betrag für den Firmenwert wird als Barwert der erwarteten künftigen Nettozahlungsströme aus der Gruppe der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, der der Firmenwert zugeordnet ist, ausgewiesen. Er wird mithilfe eines Zinssatzes vor Steuer diskontiert, der die aktuellen Marktbeurteilungen zum Zeitwert des Geldes und die Risiken widerspiegelt, die für den Vermögenswert oder die zahlungsmittelgenerierende Einheit spezifisch sind.

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

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

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



Unsicherheiten und Schätzungen

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

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

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

Erwartete künftige freie Cashflows

Die erwarteten künftigen freien Cashflows basieren auf den aktuellen Prognosen und Zielen, die im Haushaltszeitraum 2019 bis 2020 festgelegt wurden. Um Unsicherheiten nach dem Brexit zu berücksichtigen, wurde der Zeitraum für die Haushaltsplanung für Großbritannien bis zum Jahr 2023 verlängert. Sie werden auf der Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten im Prognose- und Zielplanungsprozess ermittelt und basieren auf externen Informationsquellen sowie branchenrelevanten Beobachtungen

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

Infolge des Brexit-Austrittsverfahrens ist der erwartete Cashflow, der den Buchwert des Firmenwerts in Großbritannien unterstützt, von Natur aus unsicherer. Dies spiegelt sich im risikobereinigten Cashflow wider, der für die Werthaltigkeitsprüfung verwendet wurde. Weitere Informationen zum Brexit finden Sie auf [Seite 20](#).

Diskontierungssätze

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

Anhang 3.2 – Sachanlagen



Strategische Investitionsausgaben fördern Innovationen

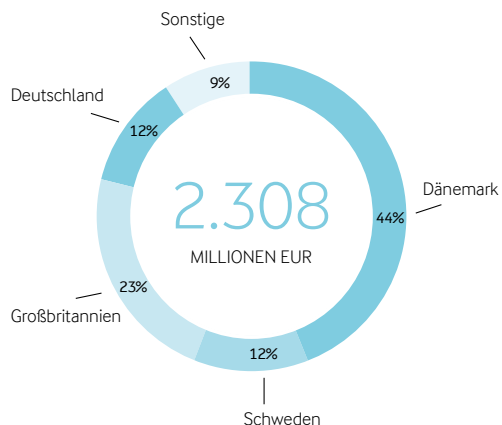
Arten wesentliche Sachanlagen befinden sich in Dänemark, Großbritannien, Deutschland und Schweden. Der Buchwert erhöhte sich im Jahr 2018 um 96 Millionen EUR auf 2.308 Millionen EUR. Grund hierfür waren gestiegene Investitionen in Sachanlagen (CAPEX).

Die CAPEX-Investitionen stiegen um 54,4 Prozent auf 383 Millionen EUR (2017: 248 Millionen EUR). Darin spiegelt sich das vom Aufsichtsrat für 2018 bewilligte und deutlich höhere CAPEX-Investitionsbudget wider. Aufgrund des Umfangs und der zeitlichen Planung der Projekte haben sich die Investitionskosten jedoch nicht vollständig auf die Höhe der CAPEX-Ausgaben ausgewirkt. Der Anstieg

ist hauptsächlich bei den Anlagen im Bau zu verzeichnen, was auf erhöhte Investitionen im Jahr 2018 zurückzuführen ist, die in den anderen Hauptkategorien für Sachanlagen noch nicht abgeschlossen und aktiviert sind.

Zu den wichtigsten Investitionen im Jahr 2018 gehörten eine allgemeine Modernisierung und Erweiterung der Produktionsanlagen mit besonderem Fokus auf das Zutatengeschäft, die Optimierung der Produktionskapazitäten in den Bereichen Joghurt und Ernährung sowie Anfangsinvestitionen für den Ausbau der Produktionskapazitäten für Milchpulver.

Sachanlagen nach Ländern, 2018



Sachanlagen nach Ländern, 2017

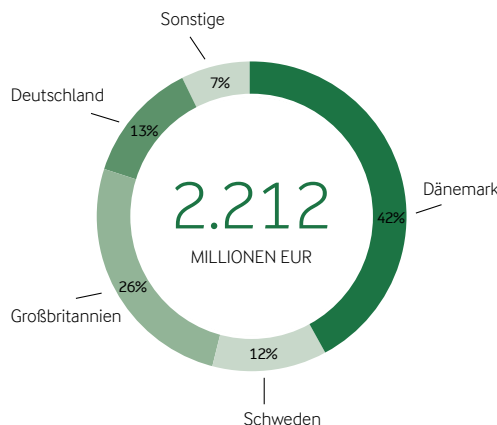


Tabelle 3.2.a – Sachanlagen

(Mio. EUR)

	Grundstücke und Gebäude	Sachanlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	Anlagen im Bau	Gesamt
2018					
Kosten per 1. Januar	1.442	2.766	502	152	4.862
Wechselkursanpassungen	-15	-29	-1	-2	-47
Zugänge	13	73	8	289	383
Fusionen und Übernahmen	9	-	34	1	44
Übertragen aus Anlagen im Bau	21	103	20	-144	-
Veräußerungen	-9	-13	-10	-1	-33
Umklassifizierung	-	7	-1	-6	-
Kosten per 31. Dezember	1.461	2.907	552	289	5.209
Abschreibungen und Wertminderungen per 1. Januar	-602	-1.658	-390	-	-2.650
Wechselkursanpassungen	7	17	7	-	31
Abschreibungen (auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungen für das Jahr	-53	-212	-41	-	-306
Abschreibung für Veräußerungen	3	12	9	-	24
Abschreibungen (auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung per 31. Dezember	-645	-1.841	-415	-	-2.901
Buchwert per 31. Dezember	816	1.066	137	289	2.308
Davon Vermögenswerte im Rahmen von Finanzierungsleasing	-	1	1	-	2
2017					
Kosten per 1. Januar	1.430	2.664	500	164	4.758
Wechselkursanpassungen	-28	-41	-14	-2	-85
Zugänge	5	30	7	206	248
Fusionen und Übernahmen	2	4	-	2	8
Übertragen aus Anlagen im Bau	43	142	29	-214	-
Veräußerungen	-36	-19	-13	-	-68
Umklassifizierung	26	-14	-7	-4	1
Kosten per 31. Dezember	1.442	2.766	502	152	4.862
Abschreibungen und Wertminderungen per 1. Januar	-573	-1.499	-376	-	-2.448
Wechselkursanpassungen	9	23	10	-	42
Abschreibungen für das Jahr	-46	-209	-44	-	-299
Abschreibung für Veräußerungen	30	13	13	-	56
Umklassifizierung	-22	14	7	-	-1
Abschreibungen (auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung per 31. Dezember	-602	-1.658	-390	-	-2.650
Buchwert per 31. Dezember	840	1.108	112	152	2.212
Davon Vermögenswerte im Rahmen von Finanzierungsleasing	34	18	2	-	54

Anhang 3.2 – Sachanlagen (Fortsetzung)

Investitionen und Abschreibungen von Sachanlagen

(Mio. EUR)

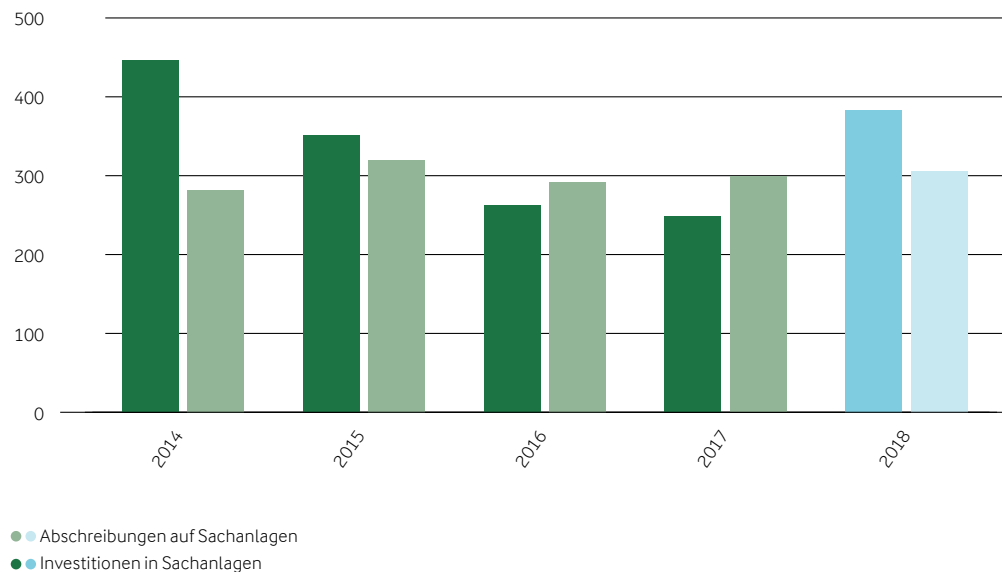


Tabelle 3.2.b – Geschätzte Nutzungsdauer in Jahren

(Mio. EUR)

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

2018

2017

50	50
20–30	20–30
5–20	5–20
3–7	3–7



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

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

Kosten

Zu den Anschaffungskosten gehören der Anschaffungspreis sowie alle einer Anschaffung direkt zurechenbaren Kosten bis zu dem Zeitpunkt, zu dem der Vermögenswert genutzt werden kann. Bei selbst erstellten Vermögenswerten umfassen die Anschaffungskosten direkte und indirekte Aufwendungen für Materialien, Komponenten, Löhne und Gehälter usw. sowie Fremdkapitalkosten aus spezifischer und allgemeiner Kreditaufnahme, die direkt auf die Herstellung von Vermögenswerten zurückzuführen sind. Haben wesentliche Teile eines Postens der Sachanlagen eine unterschiedliche Nutzungsdauer, so werden sie als separate Posten ausgewiesen (wichtige Komponenten) und separat abgeschrieben. Werden Komponententeile ausgetauscht, wird der übrige Buchwert der ausgetauschten Teile aus der Bilanz gestrichen und in der Gewinn- und Verlustrechnung als Aufwand für beschleunigte Abschreibung verbucht. Nachfolgende Aufwendungen für Sachanlagen werden im Buchwert des Vermögenswerts erfasst, wenn es wahrscheinlich ist, dass die Aufwendungen finanzielle Vorteile für den Konzern erbringen werden. Andere Aufwendungen, beispielsweise für allgemeine Reparaturen und Instandhaltung, werden in der Gewinn- und Verlustrechnung ergebniswirksam erfasst.

Abschreibung

Eine Abschreibung soll die Kosten für den Vermögenswert, abzüglich jeglicher geschätzter Beträge, die zum Ende der erwarteten Nutzung erzielt werden, den Berichtszeiträumen zuweisen, in denen der Konzern die Gewinne aus der Nutzung hat. Sachanlagen werden linear abgeschrieben, und zwar ab dem Zeitpunkt der Anschaffung bzw. Inbetriebnahme und unter Zugrundelegung der geschätzten Nutzungsdauer.

Die Abschreibungsgrundlage wird unter Berücksichtigung des Restwerts des Vermögenswerts berechnet (der geschätzte Wert, der durch den Verkauf oder die Verschrottung am Bilanzstichtag generiert werden kann, falls sich der Vermögenswert zum Ende der Nutzungsdauer im erwarteten Alter und Zustand befindet) und gegebenenfalls um vorgenommene Wertminderungen reduziert. Der Restwert wird zum Anschaffungszeitpunkt festgesetzt und jährlich neu bewertet. Die Abschreibung endet, wenn der Buchwert niedriger als der Restwert ist. Änderungen während des Abschreibungszeitraums oder am Restwert werden als Änderungen der Schätzungen behandelt, deren Effekt nur im aktuellen Berichtszeitraum und in zukünftigen Berichtszeiträumen angepasst wird. Abschreibungen werden in der Gewinn- und Verlustrechnung unter Herstellungskosten, Vertriebskosten bzw. unter Verwaltungskosten ausgewiesen.



Unsicherheiten und Schätzungen

Es werden Schätzungen zur Beurteilung der Nutzungsdauer der Posten unter Sachanlagen getroffen, die den Zeitraum festlegen, über den der abschreibbare Betrag des Vermögenswerts aufwandswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst wird. Der abschreibbare Wert eines Postens der Sachanlagen ist abhängig von den Kosten oder dem Buchwert und seinem Restwert. Es werden Schätzungen getroffen, um den Betrag zu beurteilen, den der Konzern zum Ende der Nutzungsdauer eines Vermögenswerts erzielen kann. Es wird jährlich geprüft, ob die Abschreibungsmethode, die Nutzungsdauer und die Restwerte der Posten der Sachanlagen geeignet sind.

Anhang 3.3 – Joint Ventures und assoziierte Unternehmen



Finanzbericht

Der Anteil am Ertrag aus Joint Ventures und assoziierten Unternehmen sank um 22 Prozent auf 29 Millionen EUR (2017: 37 Millionen EUR). Hierbei handelt es sich im Wesentlichen um erfasste Erträge unserer Investitionen in Mengniu und LRF. Der geringere Ertrag ist auf dem Erwerb der restlichen Anteile an Arla Foods Ingredients S.A. in Argentinien zurückzuführen. Der Ertrag des Unternehmens wird nicht mehr als Ertrag aus Joint Ventures ausgewiesen. Der erfasste Wert der assoziierten Unternehmen sank aufgrund der schrittweisen Übernahme von Svensk Mjölök auf 386 Millionen EUR (2017: 401 Millionen EUR). Weitere Informationen finden Sie in Anhang 3.5.

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

Der proportionale Anteil des Konzerns an den Nettovermögenswerten von COFCO einschließlich Mengniu belief sich 2018 auf 311 Millionen EUR (2017: 295 Millionen EUR). Der Buchwert der Investitionen in COFCO beinhaltet den Firmenwert in Höhe von 147 Millionen EUR (2017: 140 Millionen EUR). Der Anstieg ist auf die Entwicklung des USD und CNY zurückzuführen.

Der beizulegende Zeitwert der indirekt gehaltenen Anteile an Mengniu beträgt 567 Millionen EUR (2017: 519 Millionen EUR), basierend auf dem offiziellen Börsenkurs zum 31. Dezember 2018.

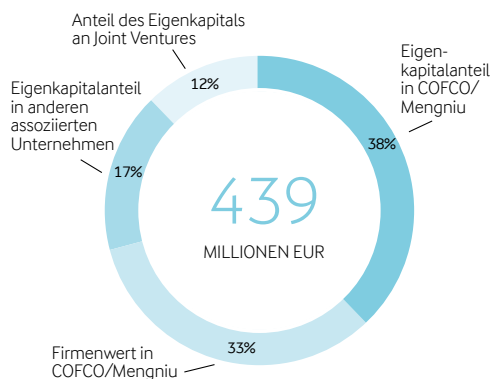
Die Investition in COFCO ist Teil der chinesischen Geschäftseinheit. Sie wird derzeit in China gemeinsam mit Vertriebsaktivitäten mit ähnlichen Eigenschaften gesteuert. Eine potenzielle Wertminderung der Investitionen wird auf Ebene der chinesischen Geschäftseinheit geprüft. Dabei wird der erwartete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

Mengniu hat im Jahr 2017 einen Konzernumsatz von 7.890 Millionen EUR und ein Ergebnis von 266 Millionen EUR berichtet. Konsolidierte Zahlen sind für den COFCO-Konzern nicht verfügbar. Weitere Informationen zu COFCO finden Sie in Tabelle 3.3.b.

Joint Ventures

Der Buchwert der Joint Ventures sank aufgrund des Erwerbs der restlichen Anteile an Arla Foods Ingredients S.A. (Argentinien) auf 32 Millionen EUR (2017: 53 Millionen EUR). Die Investition wurde zuvor als Joint Venture klassifiziert. Im Oktober 2017 wurden die Anteile an Vigor Alimentos S.A. (Brasilien) veräußert. Hiermit wurde ein Gewinn von 44 Millionen EUR erzielt. Der Buchwert enthält keinen Firmenwert. Weitere Informationen finden Sie in Anhang 3.5.

Bilanzwerte von assoziierten Unternehmen, 2018



Bilanzwerte von assoziierten Unternehmen, 2017

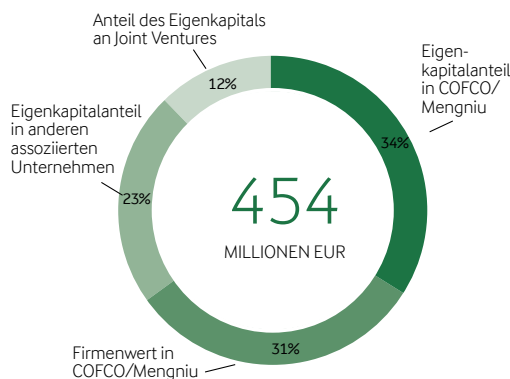


Tabelle 3.3.a – Joint Ventures und assoziierte Unternehmen
Abstimmung der Bilanzwerte von assoziierten Unternehmen
(Mio. EUR)

	2018	2017
Eigenkapitalanteil in COFCO/Mengniu	164	155
Firmenwert in COFCO/Mengniu	147	140
Eigenkapitalanteil in anderen assoziierten Unternehmen	75	106
Bilanzwerte von assoziierten Unternehmen	386	401
Anteil des Eigenkapitals an Joint Ventures	53	53
Bilanzwerte von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	439	454

Tabelle 3.3.b – Wesentliche assoziierte Unternehmen
Finanzinformation für assoziierte Unternehmen, die wesentlich für den Konzern sind*
(Mio. EUR)

	COFCO Dairy Holdings Limited	COFCO Dairy Holdings Limited
	2018	2017
Umsatz	5	12
Ergebnis nach Steuern	5	12
Langfristige Vermögenswerte	683	656
Erhaltene Dividenden	3	2
Eigenkapitalanteil	30%	30%
Konzernanteil	19	16
Bilanzierter Wert	311	295

COFCO besitzt keine weiteren wesentlichen Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten.

* Basierend auf der aktuellsten verfügbaren Finanzberichterstattung

Beizulegender Zeitwert basierend auf dem notierten Aktienkurs	567	519
---	-----	-----

Anhang 3.3 – Joint Ventures und assoziierte Unternehmen (Fortsetzung)

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

	2018	2017
Verkauf von Waren an Joint Ventures	4	14
Verkauf von Waren an assoziierte Unternehmen	37	78
Gesamtverkauf von Waren an Joint Ventures und assoziierte Unternehmen	41	92
Erwerb von Waren von Joint Ventures	62	57
Gesamterwerb von Waren von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen	62	57
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, Joint Ventures*	2	18
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, assoziierte Unternehmen*	10	9
Gesamtforderungen aus Lieferungen und Leistungen, Joint Ventures und assoziierte Unternehmen	12	27
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, Joint Ventures*	-2	9
Gesamtverbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, Joint Ventures und assoziierte Unternehmen	-2	9

* Enthalten in sonstigen Forderungen und Verbindlichkeiten

Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

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

Der proportionale Anteil an den Ergebnissen von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures nach Steuern wird in der Konzerngewinn- und -verlustrechnung ausgewiesen.

Investitionen in assoziierte Unternehmen und Joint Ventures werden nach der Equity-Methode ausgewiesen. Sie werden zum proportionalen Anteil an den Nettovermögenswerten der Einheiten bewertet. Der proportionale Anteil an nicht realisierten konzerninternen Gewinnen und der Buchwert des Firmenwerts werden addiert, während der proportionale Anteil an nicht realisierten konzerninternen Verlusten abgezogen wird. Erhaltene Dividenden von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures senken den Wert der Investition.

Für Investitionen, die an börsennotierten Unternehmen gehalten werden, wurde der Anteil des Konzerns an Gewinn und Eigenkapital auf Grundlage der letzten veröffentlichten Finanzinformationen des Unternehmens, der sonstigen veröffentlichten Informationen über die finanzielle Entwicklung des Unternehmens sowie des Effekts der neu bewerteten Nettovermögenswerte berechnet.

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

Liegt ein objektiver Nachweis für eine Wertminderung vor, wird ein Werthaltigkeitstest durchgeführt. Beispiele hierfür sind erhebliche negative Veränderungen in dem Umfeld, in dem das nach der Equity-Methode bewertete Beteiligungsunternehmen tätig ist, oder ein erheblicher oder anhaltender Rückgang des beizulegenden Zeitwerts der Investition unter ihren Buchwert.

Wenn die nach der Equity-Methode bewertete Investition als integraler Bestandteil einer zahlungsmittelgenerierenden Einheit gilt, wird der Werthaltigkeitstest durchgeführt. Dabei wird der erwartete zukünftige Netto-Cashflow der Einheit verwendet. Eine Wertminderung wird dann ausgewiesen, wenn der erzielbare Betrag (Nutzwert oder beizulegender Zeitwert abzüglich der Kosten für die Veräußerung) der nach der Equity-Methode bewerteten Investition unter den Buchwert sinkt.



Unsicherheiten und Schätzungen

Wesentlicher Einfluss wird als die Fähigkeit definiert, an Entscheidungen in Bezug auf die finanzielle und operative Strategie des Beteiligungsunternehmens mitzuwirken, impliziert aber keine alleinige oder geteilte Kontrolle über diese Strategie. Um festzustellen, ob ein wesentlicher Einfluss besteht, ist eine Beurteilung erforderlich. Um zu beurteilen, ob ein wesentlicher Einfluss besteht, werden Faktoren wie eine Vertretung im Aufsichtsrat, die Teilnahme an Entscheidungsprozessen, wesentliche Transaktionen zwischen den Unternehmenseinheiten und der Austausch von Führungspersonal berücksichtigt.

COFCO und Mengniu

Der Konzern hält einen Anteil in Höhe von 30 Prozent an COFCO. Das Unternehmen wird auf Grundlage einer Kooperationsvereinbarung, die einen wesentlichen Einfluss gewährleistet – einschließlich des Rechts auf Vertretung im Aufsichtsrat –, als assoziiertes Unternehmen betrachtet. Die Kooperationsvereinbarung mit COFCO gewährt Arla zudem eine Vertretung im Aufsichtsrat von Mengniu – einem in Hongkong notierten Molkereiunternehmen, von dem COFCO ein wichtiger Anteilseigner ist. Es wurde vereinbart, dass Arla und

Mengniu in Bezug auf den Austausch von technischem Molkereiwissen zusammenarbeiten und dass Arla die geistigen Eigentumsrechte an Mengniu abtritt. Auf Grundlage dieser Vereinbarungen haben wir festgestellt, dass Arla wesentlichen Einfluss auf Mengniu ausübt.

Lantbrukarnas Riksförbund, Schweden (LRF)

Arla besitzt Kapitalanteile an LRF in Höhe von 24 Prozent. LRF ist eine politisch unabhängige, professionelle Organisation für schwedische Unternehmer aus den Bereichen Landwirtschaft, Forstwirtschaft und Gartenbau.

Auf Grundlage einer detaillierten Analyse des Aufbaus von LRF wurde festgestellt, dass Arla durch die aktiven Kapitalanlagen über einen wesentlichen Einfluss auf LRF verfügt. Dies umfasst, ist aber nicht limitiert auf, eine Vertretung im Aufsichtsrat durch die Genossenschaftsmitglieder. Zudem haben Genossenschaftsmitglieder von Arla die schwedische Molkereibranche im Aufsichtsrat von LRF vertreten. Sowohl Arla als auch unsere schwedischen Genossenschaftsmitglieder sind individuelle Mitglieder von LRF.

Anhang 3.4 – Rückstellungen



Rückstellungen

Die Rückstellungen betragen im Jahr 2018 28 Millionen EUR gegenüber 23 Millionen EUR im Vorjahr. Die Rückstellungen betreffen vor allem versicherungstechnische Rückstellungen für eingetretene, aber nicht abgewickelte Schadensfälle.

Die Versicherungsrückstellungen betreffen hauptsächlich Arbeitsunfälle. Im Berichtsjahr ereigneten sich keine wesentlichen Arbeitsunfälle. Eine allgemeine Rückstellung für Arbeitsunfälle in Höhe von 7 Millionen EUR ist als langfristige Rückstellung ausgewiesen.



Unsicherheiten und Schätzungen

Die Rückstellungen beziehen sich insbesondere auf Schätzungen bezüglich Versicherungsrückstellungen. Umfang und Ausmaß von belastenden Verträgen werden ebenfalls geschätzt. Rückstellungen in Bezug auf Versicherungen werden nach versicherungsmathematischen Methoden ausgehend von früheren Erfahrungen bewertet, u. a. hinsichtlich der Anzahl der Schadensfälle und der damit verbundenen Kosten.

Anhang 3.5 – Kauf und Veräußerung von Unternehmen oder Geschäftsaktivitäten



Übernahmen und Veräußerungen

Übernahmen im Jahr 2018

Arla erwarb die restlichen 50 Prozent der Anteile an dem Joint Venture Arla Foods Ingredients S.A., erwarb 100 Prozent der Anteile an der Yeo Valley Dairies Ltd. und übernahm die Kontrolle über die schwedische Mjölök Ek för.

Der gesamte Kaufpreis für die vorgenannten Transaktionen betrug 127 Millionen EUR, von denen im Jahr 2018 51 Millionen EUR gezahlt wurden. Die erworbenen Nettovermögenswerte beliefen sich auf 118 Millionen EUR, wodurch sich ein Firmenwert in Höhe von 9 Millionen EUR ergab.

Arla Foods Ingredients S.A., Argentinien

Im Februar 2018 erwarb Arla 50 Prozent der Anteile an Arla Foods Ingredients S.A. mit Sitz in Argentinien. Infolgedessen erhöhte sich die Eigenkapitalbeteiligung des Konzerns von einem Joint Venture mit einer Beteiligung von 50 Prozent auf eine 100-prozentige Tochtergesellschaft. Die Vermögenswerte, die dadurch erworben wurden, bestehen aus Produktionsanlagen für Produkte auf Molkebasis und dem damit verbundenen Umlaufvermögen. Der erfasste Firmenwert beträgt 9 Millionen EUR und bezieht sich auf den Wert zukünftiger Synergien nach der vollständigen Besitzübernahme. Es wurde eine Bewertung des beizulegenden Zeitwerts auf Grundlage der ursprünglichen Beteiligung vorgenommen, wobei ein Gewinn von 11 Millionen EUR in der Gewinn- und Verlustrechnung als sonstiger betrieblicher Ertrag berücksichtigt wurde. Weitere Informationen finden Sie in Anhang 1.3.

Argentinien wurde kürzlich als Land mit Hyperinflation eingestuft. Der Großteil der Verkäufe von Arla Foods Ingredients S.A. wird in USD abgewickelt. Ebenso wird ein erheblicher Teil sowohl der Betriebskosten als auch der Investitionen und Finanzierungen in USD bewertet. Arla hat festgelegt, dass die funktionale Währung des Unternehmens USD und nicht ARS ist. Währungskorrekturen im Zusammenhang mit lokalen Transaktionen, die in ARS erfolgen, werden unter den sonstigen finanziellen Erträgen und Kosten erfasst.

Im Jahr 2018 betrug der Umsatzbeitrag der Transaktion von Arla Foods Ingredients S.A. 45 Millionen EUR.

Yeo Valley Dairies Ltd., Großbritannien

Im Juli 2018 erwarb Arla 100 Prozent der Anteile an Yeo Valley Dairies Ltd., einem in Großbritannien ansässigen Unternehmen. Im Rahmen der Transaktion erhielt Arla eine Lizenz zur Verwendung der Marke Yeo Valley für Produkte der Kategorien Frischmilch, Käse, Butter und Streichfette. Die Übernahme stimmt mit Arlas Strategie bezüglich Bio-Markenprodukten überein. Das erworbene Nettovermögen besteht im Wesentlichen aus dem Wert des Lizenzvertrags, der über 20 Jahre abgeschrieben wird. Im Zuge der Transaktion wurde kein Firmenwert ausgewiesen. Im Jahr 2018 betrug der Umsatzbeitrag aus der Yeo-Valley-Transaktion 47 Millionen EUR. Die Auswirkungen auf den Gewinn waren wegen der anfänglichen Integrationsaktivitäten unerheblich.

Svensk Mjölök Ek för, Schweden

Infolge der Übernahme von Gefleortens im Jahr 2017 wurde Arla im Jahr 2018 die Mehrheit der Stimmrechte sowohl im Aufsichtsrat als auch in der Generalversammlung von Svensk Mjölök Ek för, einem schwedischen Molkereiverband, übertragen, in dessen Eigentum sich drei schwedische Käsemarken befinden. Nach Übernahme der Kontrolle wurde die Beteiligung von einem assoziierten Unternehmen in eine Tochtergesellschaft umklassifiziert. Die erfassten Nettovermögenswerte bestehen hauptsächlich aus Marken, die über 10 Jahre abgeschrieben werden. Nach Übernahme der Kontrolle über die Einheit, wurde eine Bewertung des beizulegenden Zeitwerts der zuvor gehaltenen Beteiligung durchgeführt, die einen Gewinn von 17 Millionen EUR generierte, der in der Gewinn- und Verlustrechnung als sonstiger betrieblicher Ertrag erfasst wurde. Siehe Anhang 1.3.

Übernahmen im Jahr 2017

Molkerei Gefleortens, Schweden

Im Dezember 2017 hat Arla die Molkerei Gefleortens in Schweden übernommen. Im Zuge dieser Übernahme sind 59 neue Genossenschaftsmitglieder mit 30 Millionen kg Milch bei Arla eingestiegen. Die Übernahme stimmt mit Arlas Strategie bezüglich lokaler Markenprodukte überein. Die erworbenen Nettovermögenswerte belaufen sich auf 6 Millionen EUR. Der gezahlte Kaufpreis belief sich auf 8 Millionen EUR in Barmitteln. Zudem wurden 2 Millionen EUR aus den kollektiven Kapitaleinlagen ausgegeben. Zusätzlich hat der Konzern im Rahmen der Übernahme 4 Millionen EUR in Barmitteln erhalten. Im Zuge der Transaktion wurde kein Firmenwert ausgewiesen.

Im Jahr 2017 belief sich der Umsatzbeitrag aus der Gefleortens-Transaktion auf 2 Millionen EUR. Der Effekt auf den Gewinn war unwesentlich.

Veräußerungen im Jahr 2017

Infolge der strategischen Entscheidung, unser Engagement auf dem brasilianischen Markt zu reduzieren, hat Arla seine Anteile an dem in Brasilien ansässigen assoziierten Unternehmen Vigor Alimentos, S.A. veräußert. Hierdurch wurden 2017 Einnahmen in Höhe von 44 Millionen EUR generiert. Die Investition wurde zuvor als assoziiertes Unternehmen klassifiziert.

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

2018	
Immaterielle Vermögenswerte	74
Sachanlagen	44
Vorräte	12
Sonstige Vermögenswerte	36
Verbindlichkeiten	-48
Erworbene Nettovermögenswerte, gesamt	118
Firmenwert	9
Netto-Kaufpreis	127
Barmittel im erworbenen Unternehmen	16
Beizulegender Zeitwert früherer Investitionsanlagen	-57
Beizulegender Zeitwert von Minderheitsbeteiligungen	-13
Aufgeschobene Zahlung	-22
Barzahlungen im Laufe des Jahres	51

Anhang 3.5 – Kauf und Veräußerung von Unternehmen oder Geschäftsaktivitäten *(Fortsetzung)*

Tabelle 3.5.b – Veräußerung von Unternehmen oder Geschäftsaktivitäten im Jahr 2017
(Mio. EUR)

Verkaufspreis bei der Veräußerung des Unternehmens	74
Im Rahmen der Transaktion übertragene Barmittel	–
Nettozugang an Barmitteln	74
Sonstige übertragene Vermögenswerte	-30
Übertragene Verbindlichkeiten	–
Einnahmen aus der Veräußerung	44



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Erfassungszeitpunkt und Kaufpreis

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

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

Bei einem schrittweise durchgeführten Unternehmenszusammenschluss (schrittweise Übernahme) wird die unmittelbar vor der schrittweisen Übernahme gehaltene Beteiligung zum Erwerbszeitpunkt zum beizulegenden Zeitwert bewertet. Der daraus resultierende Gewinn oder Verlust wird als Gewinn oder Verlust aus dem Verkauf des Unternehmens ergebniswirksam erfasst. Der gesamte beizulegende Zeitwert der unmittelbar nach der schrittweisen Übernahme gehaltenen Beteiligung wird geschätzt und als Kosten der gesamten Beteiligung an der Gesellschaft erfasst.

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

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

Veräußerung

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

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



Unsicherheiten und Schätzungen

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

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

Anhang 4.1 – Finanzposten



Niedrigere Finanzkosten

Die Nettofinanzierungskosten sind im Jahr 2018 um 2 Millionen EUR auf 62 Millionen EUR zurückgegangen – hauptsächlich aufgrund von Wechselkursanpassungen.

Die Nettozinsaufwendungen beliefen sich auf 52 Millionen EUR. Dies entspricht einem Rückgang um 5 Millionen EUR im Vergleich zum Vorjahr aufgrund niedrigerer durchschnittlich verzinsten Nettoverbindlichkeiten, während die durchschnittlichen Zinsaufwendungen ohne Pensionsverpflichtungen mit 2,6 Prozent den Wert aus dem Vorjahr erreichten. Die Zinsdeckung stieg auf 14,8 Prozent (2017: 12,9 Prozent).

Die Wechselkursverluste lagen im Vergleich zum Vorjahr auf einem niedrigeren Niveau. Die Wechselkursverluste stammen überwiegend aus der Umwandlung von Liquidität aus Währungen mit Überschuss in Währungen mit Finanzierungsbedarf.



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Anfallende Finanzerträge und -aufwendungen sowie Kapitalgewinne und -verluste werden mit den Beträgen, die dem Geschäftsjahr zuzuordnen sind, ergebniswirksam erfasst. Unter die Finanzposten fallen realisierte und nicht realisierte Wertberichtigungen von Wertpapieren und Wechselkursanpassungen von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten sowie der Zinsanteil der Finanzierungsleasingraten. Außerdem werden hier realisierte und nicht realisierte Gewinne sowie Verluste aus derivativen Finanzinstrumenten erfasst, die nicht als Sicherungsgeschäfte eingestuft sind. Kreditaufwendungen aus allgemeinen Kreditaufnahmen

oder Kredite, die direkt der Anschaffung, Konstruktion oder der Entwicklung von qualifizierten Vermögenswerten dienen, werden den Anschaffungskosten für solche Vermögenswerte zugeordnet und sind nicht in den Finanzaufwendungen enthalten.

Für die Kapitalisierung von Zinsen wurde ein Zinssatz herangezogen, der dem durchschnittlichen externen Zinssatz des Konzerns im Jahr 2018 entspricht. Finanzerträge und -aufwendungen in Bezug auf die finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten werden mithilfe der effektiven Zinsmethode ausgewiesen.

Tabelle 4.1 – Finanzerträge und -aufwendungen
(Mio. EUR)

	2018	2017
<i>Finanzerträge:</i>		
Zinsen, Wertpapiere, Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	1	5
Zeitwertanpassungen und sonstige Finanzerträge	1	8
Gesamte Finanzerträge	2	13
<i>Finanzaufwendungen:</i>		
Zinsaufwendungen für Finanzinstrumente, erfasst zu fortgeführten Anschaffungskosten	-47	-53
Wechselkursverluste (netto)	-13	-18
Zinsaufwendungen für Pensionsverpflichtungen	-6	-9
Auf Sachanlagen übertragene Zinsen	6	6
Zeitwertanpassungen und sonstige Finanzaufwendungen, netto	-4	-3
Finanzkosten, gesamt	-64	-77
Nettofinanzierungskosten	-62	-64

Anmerkung 4.2 Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten



Geringere Pensionsverpflichtungen führen zu niedrigeren verzinslichen Nettoverbindlichkeiten

Die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen stiegen leicht auf 1.647 Millionen EUR (2017: 1.636 Millionen EUR). Der solide operative Cashflow aus dem zugrunde liegenden Geschäft und das Umlaufvermögen wurden durch einen höheren Investitionsaufwand, Übernahmen und Nachzahlung aus dem Jahr 2017 kompensiert.

Die Pensionsverpflichtungen sind um 57 Millionen EUR auf 220 Millionen EUR gesunken. Dies ist hauptsächlich auf ein höheres Zinsniveau, Beiträge und Währungsschwankungen zurückzuführen. Infolgedessen beliefen sich die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten einschließlich Pensionsverpflichtungen auf 1.867 Millionen EUR im Vergleich zu 1.913 Millionen EUR im Vorjahr.

Der Verschuldungsgrad ist gegenüber dem Vorjahr um 0,2 auf 2,4 zurückgegangen und übertraf damit den langfristigen Zielkorridor von 2,8 bis 3,4. Dies untermauerte eine starke Finanzposition.

Die durchschnittliche Fälligkeit der verzinslichen Kreditverbindlichkeiten ist um 0,1 Jahre auf 5,6 Jahre gesunken. Die durchschnittliche Fälligkeit wird durch die Laufzeit, die Refinanzierung oder das Eingehen neuer verbindlicher Kreditfazilitäten einschließlich Anleiheemissionen und der Höhe der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten beeinflusst.

Die Eigenkapitalquote betrug 37 Prozent (2017: 36 Prozent).

Finanzierungsaktivitäten

Der Konzern wendet eine diversifizierte Finanzierungsstrategie an, um das Liquiditäts- und Refinanzierungsrisiko zu begrenzen und ein niedriges Niveau bei den Finanzierungskosten zu erzielen. Große Übernahmen oder Investitionen werden getrennt finanziert.

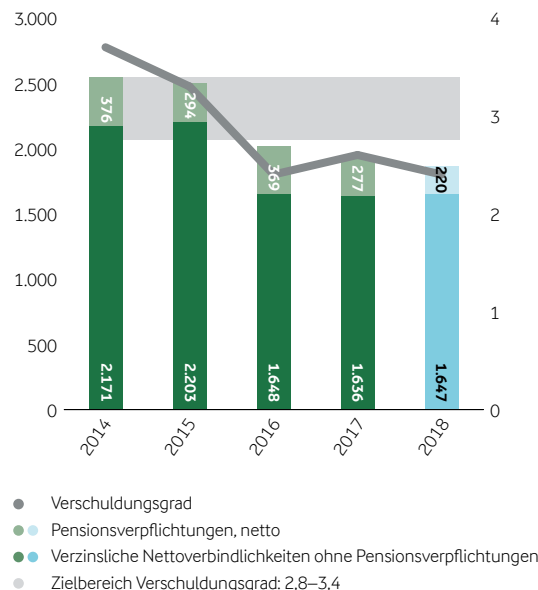
Eine vielfältige Finanzierungsstrategie umfasst die Diversifizierung von Märkten, Währungen, Finanzinstrumenten, Banken, Kreditgebern und Laufzeiten, um einen breiten Zugang zu Finanzmitteln zu gewährleisten und um sicherzustellen, dass der Konzern unabhängig von einem einzelnen Gläubiger oder einem einzigen Markt ist. Alle Finanzierungsmittel werden mit dem 3-Monats-EURIBOR bewertet. Derivate werden in der Währung unseres Finanzierungsbedarfs verwendet. Das Zinsprofil wird mithilfe von Zins-Swaps verwaltet – unabhängig von Einzelkrediten.

Die Kreditfazilitäten umfassen finanzielle Vereinbarungen in Bezug auf das Eigenkapital/Gesamtvermögen und Mindesteigenkapital sowie standardmäßige nichtfinanzielle Vereinbarungen. Im Jahr 2018 verstieß der Konzern gegen keine Zahlungsverpflichtungen von Kreditverträgen.

Der Konzern hat sich im Jahr 2018 folgender Finanzierungsarten bedient:

- Ausgabe neuer Anleihen mit einer Laufzeit von fünf Jahren über insgesamt 1,5 Milliarden SEK (146 Millionen EUR) zur Refinanzierung von Anleihen mit einem Volumen von 1,5 Milliarden SEK, die 2018 ausliefen.
- Darlehen in Höhe von 100 Millionen EUR zur Finanzierung von F&E-Aktivitäten.
- In Schweden verfügte Arla über ein Commercial-Paper-Programm in SEK und EUR. Die durchschnittliche Verwendung betrug im Jahr 2018 175 Millionen EUR. Arla hat Fremdmittel aufgenommen, deren Zinsen einschließlich der Kreditmarge negativ waren.
- Im Laufe des Jahres hat Arla Verkaufs- und Rückkaufgeschäfte auf Basis seiner Bestände an börsennotierten dänischen Hypothekenanleihen mit AAA-Rating abgeschlossen. Weitere Informationen finden Sie in Anhang 4.6.

Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten (Mio. EUR)



Die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten bestehen aus kurz- und langfristigen Verbindlichkeiten, abzüglich verzinslicher Vermögenswerte. Der Verschuldungsgrad wird als das Verhältnis zwischen den verzinslichen Nettoverbindlichkeiten, einschließlich Pensionsverpflichtungen und dem EBITDA definiert. Der Verschuldungsgrad kennzeichnet die Fähigkeit des Konzerns, seine Verbindlichkeiten zu bedienen. Das langfristige Ziel des Konzerns für den Verschuldungsgrad liegt zwischen 2,8 und 3,4.

Der Verschuldungsgrad wurde im Jahr 2016 durch die Veräußerung von Rynkeby außergewöhnlich stark beeinflusst. Ohne diese Veräußerung hätte der Verschuldungsgrad bei 2,8 gelegen.

Verschuldungsgrad

2,4
2017: 2,6

Tabelle 4.2.a – Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten (Mio. EUR)

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

	2018	2017
Wertpapiere, Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	-584	-602
Sonstige verzinsliche Vermögenswerte	-10	-8
Langfristige Kreditverbindlichkeiten	1.369	1.206
Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten	872	1.040
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen	1.647	1.636
Pensionsverpflichtungen, netto	220	277
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten inkl. Pensionsverpflichtungen	1.867	1.913

Anhang 4.2 – Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten (Fortsetzung)

Tabelle 4.2.b – Kreditverbindlichkeiten
(Mio. EUR)

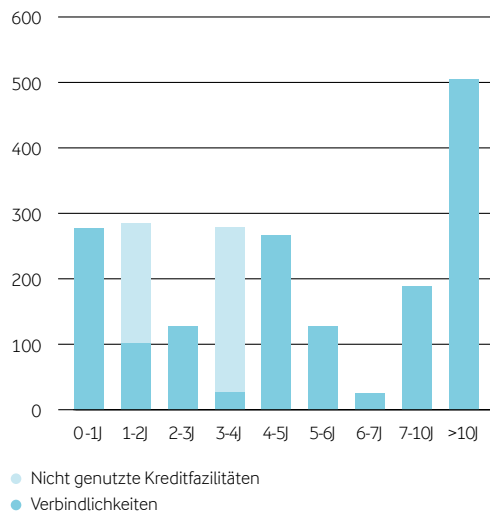
	2018	2017
<i>Langfristige Kreditverbindlichkeiten:</i>		
Emittierte Anleihen	244	254
Hypothekenkreditinstitute	796	790
Bankkredite	329	160
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	–	2
Sonstige langfristige Kredite	1.369	1.206
<i>Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten:</i>		
Emittierte Anleihen	146	152
Geldmarktpapiere	112	213
Hypothekenkreditinstitute	–	9
Bankkredite	600	628
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	2	11
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	12	27
Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten, gesamt	872	1.040
Langfristige und kurzfristige Kreditverbindlichkeiten, gesamt	2.241	2.246

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

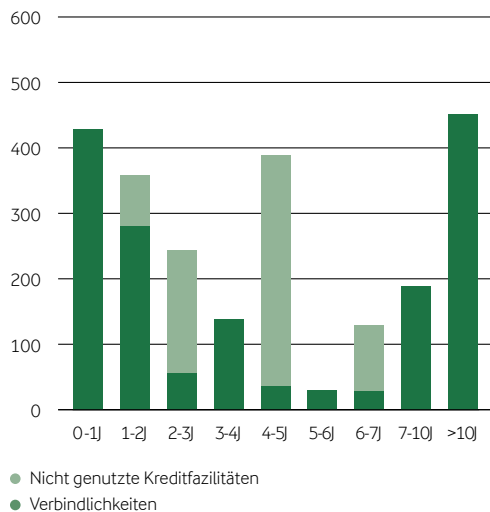
	1. Januar	Cashflow Enthalten in Finanzie- rungstätig- keiten	Nicht zahlungswirksame Veränderungen				31 Dezember
			Übernah- men	Umklassifi- zierungen	Wechsel- kursent- wicklung	Änderungen des beizu- legenden Zeitwerts	
2018							
Pensionsverpflichtungen	277	-37	1	-1	-7	-9	224
Langfristige Kreditverbindlichkeiten	1.206	247	6	-78	3	-15	1.369
Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten	1.040	-242	–	77	-3	–	872
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten, gesamt	2.523	-32	7	-2	-7	-24	2.465
Pensionsvermögen	–	–	–	-4	–	–	-4
Wertpapiere und sonstige verzinsliche Vermögenswerte	-519	42	–	1	1	–	-475
Barmittel	-91	-26	-22	22	-2	–	-119
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten	1.913	-16	-15	17	-8	-24	1.867
2017							
Pensionsverpflichtungen	369	-39	2	-1	-9	-45	277
Langfristige Kreditverbindlichkeiten	1.281	-19	–	-26	-18	-12	1.206
Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten	967	58	–	26	-11	–	1.040
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten, gesamt	2.617	–	2	-1	-38	-57	2.523
Wertpapiere und sonstige verzinsliche Vermögenswerte	-516	11	–	–	3	-17	-519
Barmittel	-84	-12	2	-2	5	–	-91
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten	2.017	-1	4	-3	-30	-74	1.913

Anhang 4.2 – Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten (Fortsetzung)

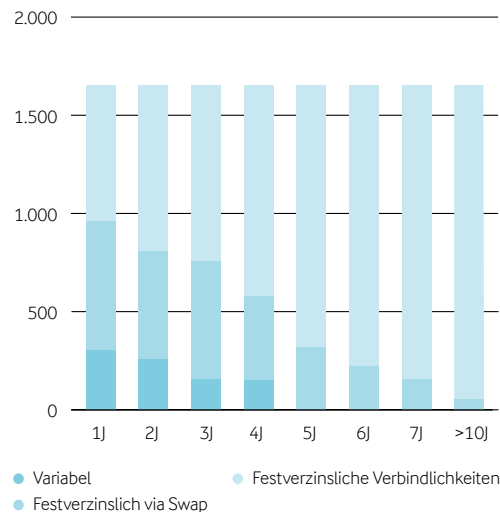
Fälligkeit der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen, Dezember 2018
(Mio. EUR)



Fälligkeit der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen, Dezember 2017
(Mio. EUR)



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



Zinsprofil für verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember 2017
(Mio. EUR)

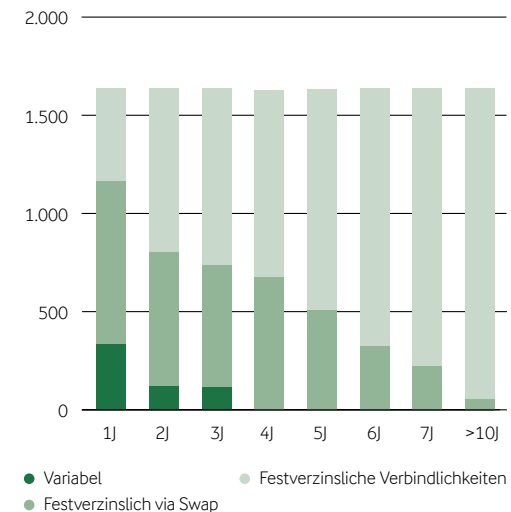


Tabelle 4.2.d – Fälligkeit der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen
(Mio. EUR)

	Gesamt	2019	2020	2021	2022	2023	2.024	2025	2026–2028	Nach 2028
2018										
DKK	769	-12	2	18	21	20	20	25	185	490
SEK	525	277	4	98	–	146	–	–	–	–
EUR	271	53	90	6	3	100	–	–	4	15
GBP	9	1	3	2	3	–	–	–	–	–
Sonstige	73	-41	3	3	–	–	108	–	–	–
Gesamt	1.647	278	102	127	27	266	128	25	189	505
2017										
DKK	815	35	22	21	27	30	30	29	186	435
SEK	639	361	152	24	102	–	–	–	–	–
EUR	136	-3	103	7	6	3	1	–	3	16
GBP	16	5	3	3	3	3	-1	–	–	–
Sonstige	30	30	–	–	–	–	–	–	–	–
Gesamt	1.636	428	280	55	138	36	30	29	189	451

Tabelle 4.2.e – Währungsprofil der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen
(Mio. EUR)

Ausweis vor und nach den Auswirkungen derivativer Finanzinstrumente

	Ursprünglicher Kapitalbetrag	Auswirkung des Swap	Nach Swap
2018			
DKK	769	–	769
SEK	525	-487	38
EUR	271	341	612
GBP	9	146	155
Sonstige	73	–	73
Gesamt	1.647	–	1.647
2017			
DKK	815	–	815
SEK	639	-457	182
EUR	136	254	390
GBP	16	203	219
Sonstige	30	–	30
Gesamt	1.636	–	1.636

Anhang 4.2 – Verzinsliche Nettverbindlichkeiten (Fortsetzung)**Tabelle 4.2.f – Zinssatzrisiko ohne Auswirkungen von Absicherungen**

(Mio. EUR)

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

Tabelle 4.2.f – Zinssatzrisiko ohne Auswirkungen von Absicherungen

(Mio. EUR)

	Zinssatz	Durchschnittlicher Zinssatz	Fest für	Buchwert	Zinssatzrisiko
2017					
<i>Emittierte Anleihen:</i>					
500 Mio. SEK fällig am 04.06.2018	Fest	3,25%	0–1 Jahr(e)	51	Beizulegender Zeitwert
800 Mio. SEK fällig am 28.05.2019	Fest	2,63%	1–2 Jahre	82	Beizulegender Zeitwert
500 Mio. SEK fällig am 31.05.2021	Fest	1,88%	3–4 Jahre	51	Beizulegender Zeitwert
1.000 Mio. SEK fällig am 04.06.2018	Variabel	1,05%	0–1 Jahr(e)	101	Cashflow
700 Mio. SEK fällig am 28.05.2019	Variabel	0,52%	0–1 Jahr(e)	71	Cashflow
500 Mio. SEK fällig am 31.05.2021	Variabel	1,07%	0–1 Jahr(e)	50	Cashflow
Geldmarktpapiere	Fest	0,03%	0–1 Jahr(e)	213	Beizulegender Zeitwert
Gesamte emittierte Anleihen		1,10%		619	
<i>Hypotheken:</i>					
Festverzinslich	Fest	1,15%	2–3 Jahre	44	Beizulegender Zeitwert
Variabel verzinslich	Variabel	0,71%	0–1 Jahr(e)	755	Cashflow
Gesamte Hypotheken		0,73%		799	
<i>Bankkredite:</i>					
Festverzinslich	Fest	-0,04%	0–1 Jahr(e)	506	Beizulegender Zeitwert
Variabel verzinslich	Variabel	1,25%	0–1 Jahr(e)	282	Cashflow
Bankkredite, gesamt		0,42%		788	
<i>Sonstige Kredite:</i>					
Finanzierungsleasing	Variabel	2,15%	0–1 Jahr(e)	13	Cashflow
Sonstige Kredite	Variabel	2,27%	0–1 Jahr(e)	27	Cashflow
Gesamte sonstige Kredite		2,23%		40	

Anhang 4.2 – Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten (Fortsetzung)



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Finanzinstrumente

Finanzinstrumente werden am Handelstag erfasst. Der Konzern erfasst finanzielle Vermögenswerte nicht mehr, wenn die vertraglichen Rechte an den damit verbundenen Cashflows entweder erlöschen oder sämtliche an das Eigentum gebundenen wesentlichen Risiken und Chancen an einen Käufer des finanziellen Vermögenswerts übertragen werden.

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

Finanzielle Vermögenswerte

Finanzielle Vermögenswerte werden beim erstmaligen Ansatz klassifiziert und dann zu fortgeführten Anschaffungskosten oder erfolgsneutral bzw. erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet.

Die Klassifizierung der finanziellen Vermögenswerte beim erstmaligen Ansatz hängt von den vertraglichen Cashflow-Eigenschaften des finanziellen Vermögenswerts ab sowie davon, wie diese verwaltet werden.

Finanzielle Vermögenswerte, bei denen der Konzern den vertraglichen Cashflow einzuziehen beabsichtigt, werden zu fortgeführten Anschaffungskosten klassifiziert und bewertet.

Finanzielle Vermögenswerte, die Teil des Liquiditätsmanagements sind, werden erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert klassifiziert und bewertet.

Alle anderen finanziellen Vermögenswerte werden erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert klassifiziert und bewertet.

Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Vermögenswerte

Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Vermögenswerte umfassen frei verfügbare Guthaben bei der Bank und Einlagen sowie börsennotierte Schuldverschreibungen mit einer ursprünglichen Laufzeit von drei Monaten oder weniger, die ein unbedeutendes Risiko auf Wertänderung haben und die frei in Zahlungsmittel oder Zahlungsmitteläquivalente umgewandelt werden können.

Zum beizulegenden Zeitwert erfolgsneutral bewertete finanzielle Vermögenswerte

Die finanziellen Vermögenswerte, die zum beizulegenden Zeitwert erfolgsneutral bewertet werden, bestehen aus Hypothekendarlehen, die teilweise aufgenommenen Hypothekenschulden entsprechen.

Sie werden bei der erstmaligen Berücksichtigung zum beizulegenden Zeitwert zuzüglich Transaktionskosten bewertet. Die finanziellen Vermögenswerte werden anschließend zum beizulegenden Zeitwert bewertet, wobei Anpassungen im sonstigen Ergebnis vorgenommen werden, und in der Neubewertungsrücklage des Eigenkapitals erfasst.

Zinserträge, Wertminderungen und Wechselkursanpassungen bei Kreditinstrumenten werden laufend in der Gewinn- und Verlustrechnung unter den Finanzerträgen und -aufwendungen erfasst. Im Zusammenhang mit der Veräußerung von finanziellen Vermögenswerten, die erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert klassifiziert wurden, werden kumulierte Gewinne oder Verluste, die zuvor in der Neubewertungsrücklage erfasst wurden, zu Finanzerträgen und Finanzaufwendungen umgebucht.

Zum beizulegenden Zeitwert erfolgswirksam bewertete finanzielle Vermögenswerte

Wertpapiere, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert eingestuft sind, bestehen in erster Linie aus börsennotierten Wertpapieren, die in Übereinstimmung mit der Finanz- und Finanzierungsstrategie des Konzerns laufend überwacht, bewertet und berichtet werden. Änderungen des beizulegenden Zeitwerts werden in der Gewinn- und Verlustrechnung unter den Finanzerträgen und -aufwendungen erfasst.

Verbindlichkeiten

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

Unter Verbindlichkeiten werden auch die kapitalisierten Residualverpflichtungen erfasst, die aus Finanzierungsleasingverträgen stammen und zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet sind.

Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet.

Für Details zu Pensionsverpflichtungen siehe Anhang 4.7.

Anhang 4.3 – Finanzielle Risiken

Finanzrisikomanagement

Finanzielle Risiken sind ein natürlicher Bestandteil der operativen Tätigkeit des Konzerns. Demzufolge wird der Gewinn des Konzerns durch die Entwicklung der Wechselkurse, Zinssätze und bestimmter Arten von Rohstoffen beeinflusst. Die globalen Finanzmärkte sind volatil. Daher ist für den Konzern ein angemessen etabliertes Finanzrisikomanagement von ausschlaggebender Bedeutung, um kurzfristige Marktschwankungen abzufedern und gleichzeitig den höchstmöglichen Milchpreis zu erzielen.

Die umfassende Strategie und das System des Konzerns für das Finanzrisikomanagement basieren auf einem genauen Verständnis der Interaktion zwischen der operativen Tätigkeit des Konzerns und den finanziellen Risiken. Der allgemeine Rahmen für den Umgang mit finanziellen Risiken (die Finanz- und Finanzierungsstrategie) wird durch den Aufsichtsrat festgelegt und zentral von der Treasury-Abteilung verwaltet. In der Unternehmensstrategie sind Risikogrenzen für alle Typen von finanziellen Risiken, die zugelassenen Finanzinstrumente sowie Gegenparteien festgelegt.

Der Aufsichtsrat erhält monatlich einen Bericht über die Finanzrisiken des Konzerns. Die Absicherung der Volatilität bei den Milchpreisen ist nicht Teil des Finanzrisikomanagements, sondern ein fester Bestandteil des Geschäftsmodells des Konzerns.

Anhang 4.3.1 – Liquiditätsrisiko

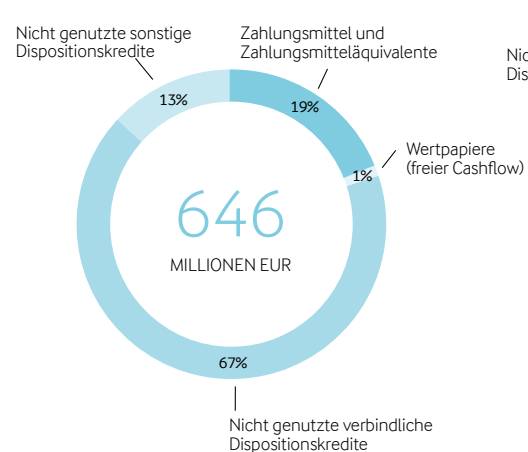
Angemessene Liquiditätsreserven

Die Liquiditätsreserven verringerten sich 2018 um 392 Millionen EUR auf 646 Millionen EUR. Aufgrund der positiven Bilanzergebnisse reduzierte der Konzern seine Liquiditätsreserven auf ein angemessenes Niveau, um Kosten zu senken.

Ein Hauptziel bei der Verwaltung des Liquiditätsrisikos ist es, ausreichende operative Liquidität und Kreditfazilitäten für das operative Geschäft sicherzustellen. Basierend auf den Liquiditätsmodellen, die von den Ratingagenturen vorgeschlagen wurden, wurden die Liquiditätsreserven für die kommenden 12 Monate als angemessen bewertet.

Der tägliche Liquiditätsfluss des Konzerns wird zu über 95 Prozent über Cash-Pooling-Vereinbarungen von der Treasury-Abteilung und der internen Bank gesteuert. Dies stellt ein skalierbares, effizientes Betriebsmodell sicher. Damit erzielt der Konzern eine kosteneffiziente Ausnutzung der Kreditlinien.

Liquiditätsreserven, 2018



Liquiditätsreserven, 2017

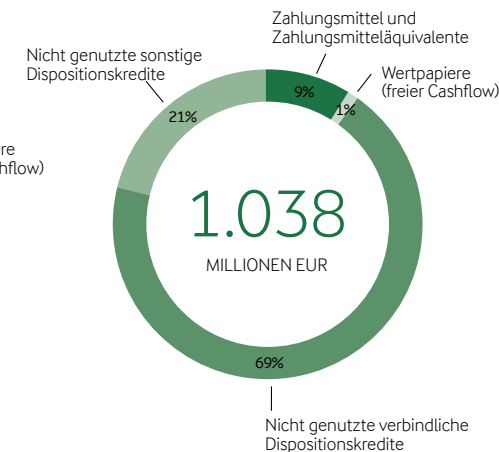


Tabelle 4.3.1.a – Liquiditätsreserven
(Mio. EUR)

	2018	2017
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	119	91
Wertpapiere (freier Cashflow)	7	6
Nicht genutzte verbindliche Dispositionskredite	434	721
Nicht genutzte sonstige Dispositionskredite	86	220
Gesamt	646	1.038

Anhang 4.3 – Finanzielle Risiken (Fortsetzung)

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

(Mio. EUR)

	Buchwert	Nicht diskontierter vertraglicher Cashflow									
		Gesamt	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026–2028	Nach 2028
2018											
Emittierte Anleihen	390	390	146	–	98	–	146	–	–	–	–
Hypothekenkreditinstitute	796	808	–	1	17	20	20	20	51	167	512
Kreditinstitute	1.041	1.042	715	99	13	7	100	108	–	–	–
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	3	3	2	1	–	–	–	–	–	–	–
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	13	13	13	–	–	–	–	–	–	–	–
Zinsaufwand – verzinsliche Verbindlichkeiten	–	107	11	10	9	8	7	5	5	15	37
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.169	1.169	1.169	–	–	–	–	–	–	–	–
Derivative Instrumente	85	85	32	11	9	8	6	2	1	4	12
Gesamt	3.497	3.617	2.088	122	146	43	279	135	57	186	561

	Buchwert	Nicht diskontierter vertraglicher Cashflow									
		Gesamt	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025–2027	Nach 2027
2017											
Emittierte Anleihen	406	406	152	152	–	102	–	–	–	–	–
Hypothekenkreditinstitute	799	815	9	18	19	27	29	29	30	193	461
Kreditinstitute	1.001	1.002	821	107	56	10	7	1	–	–	–
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	13	13	11	2	–	–	–	–	–	–	–
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	27	27	26	1	–	–	–	–	–	–	–
Zinsaufwand – verzinsliche Verbindlichkeiten	–	112	12	10	8	7	7	6	6	17	39
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.098	1.098	1.098	–	–	–	–	–	–	–	–
Derivative Instrumente	87	87	23	17	9	8	7	5	2	3	13
Gesamt	3.431	3.560	2.152	307	92	154	50	41	38	213	513

Annahmen

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

Anhang 4.3 – Finanzielle Risiken (Fortsetzung)



Risikominderung

Risiko

Liquidität und Finanzierungsaktivitäten sind ausschlaggebend für den Konzern, um finanzielle Verpflichtungen zu begleichen, wenn diese fällig werden. Dies wirkt sich auch auf unsere Fähigkeit aus, längerfristig neue Mittel zu beschaffen, und ist für die Erfüllung der strategischen Ziele des Konzerns von entscheidender Bedeutung.

Strategie

Die Finanz- und Finanzierungsstrategie legt die Schwelle für die minimale durchschnittliche Fälligkeit von verzinslichen Nettverbindlichkeiten sowie die Beschränkungen für Verbindlichkeiten mit Fälligkeit innerhalb der kommenden 12 und 24 Monate fest. Nicht genutzte verbindliche Kredite werden bei der Berechnung der durchschnittlichen Fälligkeit berücksichtigt.

Durchschnittliche Fälligkeit

	2018	2017	Strategie	
			Minimum	Maximum
Durchschnittliche Fälligkeit, Bruttoverbindlichkeiten	5,6 Jahre	5,7 Jahre	2 Jahre	–
Fälligkeit < 1 Jahr, Nettverbindlichkeiten	–	–	–	25%
Fälligkeit > 2 Jahre, Nettverbindlichkeiten	92%	97%	50%	–

Unsere Handlungsweisen

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

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

Anhang 4.3.2 – Währungsrisiko



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

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

Transaktionsrisiken bestehen bei Verkäufen in anderen Währungen als den funktionalen Währungen der einzelnen Unternehmen. Der Konzern handelt hauptsächlich in USD und in USD gebundenen Währungen sowie in GBP. Der Umsatz ging aufgrund von Transaktionseffekten im Vergleich zum Vorjahr um 24 Millionen EUR zurück. Ein Teil dieses Risikos wurde durch Kosten in derselben Währung abgesichert. Finanzinstrumente wie Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Posten, die auf andere Währungen als die funktionale Währung des Unternehmens lauten, sind ebenfalls

Währungsrisiken ausgesetzt. Der Nettoeffekt aus der Neubewertung dieser Finanzinstrumente wird im Finanzergebnis bzw. im Finanzaufwand erfasst. Bei den Finanzkosten wurde ein Nettoverlust in Höhe von 13 Millionen EUR (2017: 18 Millionen EUR) erfasst. Zur Steuerung der kurzfristigen Volatilität aufgrund von Währungsschwankungen werden Derivate zur Absicherung des Währungsrisikos eingesetzt. Bei der Begleichung des Absicherungsinstruments wird ein positiver oder negativer Betrag in den sonstigen Erträgen bzw. sonstigen Kosten erfasst. In den sonstigen Kosten wurde ein Nettoverlust in Höhe von 14 Millionen EUR erfasst (2017: Gewinn in Höhe von 29 Millionen EUR). In Jahren, in denen die Exportwährungen im Laufe des Jahres stark schwanken, kann ein Verlust aus der Absicherung entstehen.

Für den Konzern bestehen Umrechnungsrisiken bei den Unternehmen, die ihre Abschlüsse in anderen Währungen als EUR erstellen. Der Konzern ist hauptsächlich von Umrechnungsrisiken bei Unternehmen betroffen, die ihre Abschlussberichte in GBP, DKK, SEK, CNY und USD erstellen. Aufgrund von Umrechnungseffekten verringerte sich der Umsatz im Vergleich zum Vorjahr um 186 Millionen EUR. Entsprechend wurden die Kosten um 180 Millionen EUR im Vergleich zu den im Vorjahr ausgewiesenen Kosten reduziert. Die Finanzposten des Konzerns sind in ähnlicher Weise davon betroffen, was sich auf die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten auswirkt, die in anderen Währungen als EUR ausgewiesen werden. Die Abweichungen bei der Umrechnung des Nettovermögens werden als Wechselkursanpassung im sonstigen Ergebnis erfasst. Im sonstigen Ergebnis wurde im Jahr 2018 ein Nettobetrag von -13 Millionen EUR (2017: -73 Millionen EUR) erfasst.

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

Im Vergleich zum Vorjahr schwächte sich der Durchschnittskurs der SEK, des USD und des GBP um 6 Prozent, 5 Prozent bzw. 1 Prozent ab.

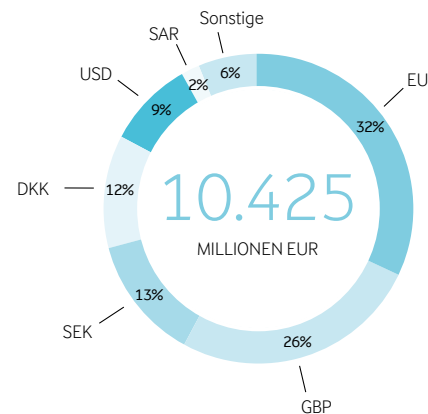
Obwohl der Durchschnittswert für USD und SAR im Vergleich zum Vorjahr schwächer war, stiegen USD und SAR im Jahr 2018 um 4 Prozent. Dies war der Hauptgrund dafür, dass die Absicherungsgeschäfte einen Verlust von 14 Millionen EUR verzeichneten.

26 Prozent des Konzernumsatzes werden in GBP erzielt. Aufgrund von Unsicherheiten in Bezug auf den Brexit beschloss Arla, einen erheblichen Teil des Exports für das Jahr 2019 nach Großbritannien durch Kaufoptionen abzusichern. Folglich ist das Verlustrisiko beim GBP für das Exportgeschäft im Jahr 2019 begrenzt.

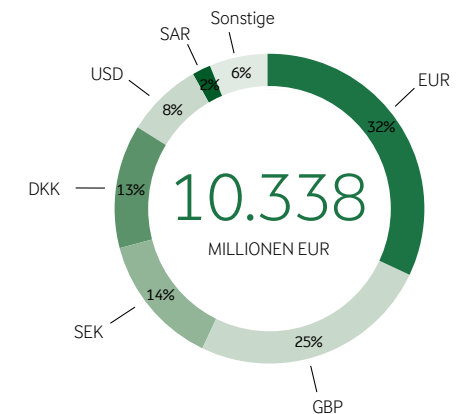
Der Konzern verstärkt zunehmend seine Tätigkeiten in Schwellenländern, in denen eine effiziente Absicherung aufgrund von Währungsvorschriften, illiquiden Finanzmärkten oder teuren Absicherungskosten oft nicht möglich ist. Bei diesen Märkten handelt es sich hauptsächlich um Nigeria, die Dominikanische Republik, Bangladesch, die Elfenbeinküste, den Senegal und Ägypten.

Ein Großteil der Exporttätigkeit des Konzerns in den Bereich MENA besteht aus den Geschäftstätigkeiten in Saudi-Arabien. Der SAR hat seit 1986 eine feste Wechselkursbindung zum USD. Angesichts der Unsicherheit in Bezug auf die Wirtschaft in Saudi-Arabien beobachtet Arla die Währungssituation jedoch genau und hat die Risiken länger als üblich abgesichert.

Umsatz nach Währung, 2018



Umsatz nach Währung, 2017



Anhang 4.3 – Finanzielle Risiken (Fortsetzung)

Tabelle 4.3.2.a – Wechselkurse

	Schlusskurs			Durchschnittskurs		
	2018	2017	Veränderung	2018	2017	Veränderung
EUR/GBP	0,901	0,888	-1,4%	0,885	0,876	-0,9%
EUR/SEK	10,261	9,848	-4,2%	10,253	9,632	-6,5%
EUR/DKK	7,467	7,445	-0,3%	7,453	7,439	-0,2%
EUR/USD	1,145	1,194	4,2%	1,180	1,128	-4,6%
EUR/SAR	4,293	4,479	4,2%	4,426	4,229	-4,6%

Tabelle 4.3.2.b – Währungsrisiken

(Mio. EUR)

2018

Externes Risiko:

	EUR/DKK	USD/DKK*	GBP/DKK	SEK/DKK	SAR/DKK
Finanzielle Verbindlichkeiten	-250	-118	-89	-728	-5
Finanzielle Vermögenswerte	255	181	164	56	91
Derivative Finanzinstrumente	-640	-296	-852	496	-252

Externes Nettorisiko -635 -233 -777 -176 -166

Internes Risiko:

	EUR/DKK	USD/DKK*	GBP/DKK	SEK/DKK	SAR/DKK
Finanzielle Vermögenswerte	130	11	342	7	14
Derivative Finanzinstrumente	47	-	217	202	-

Internes Nettorisiko 177 11 559 209 14

Nettorisiko -458 -222 -218 33 -152

Das Nettorisiko bezieht sich auf:

Absicherung von erwarteten Cashflows aus Geschäftstätigkeiten, die sich für das Hedge Accounting eignen	-	-379	-279	-	-
Absicherung von erwarteten Cashflows aus Geschäftstätigkeiten, wenn kein Hedge Accounting verwendet wird	-458	-	61	-	-152
Nicht abgesichertes Risiko	-	157	-	33	-

Angewendete Sensitivität	1%	5%	5%	5%	5%
Auswirkungen auf Gewinn oder Verlust	-5	8	3	2	-8
Auswirkungen auf das sonstige Ergebnis	-	-19	-14	-	-

* Inkl. AED

Tabelle 4.3.2.b – Währungsrisiken

(Mio. EUR)

2017

Externes Risiko:

	EUR/DKK	USD/DKK*	GBP/DKK	SEK/DKK	SAR/DKK
Finanzielle Verbindlichkeiten	-155	-15	-212	-844	-2
Finanzielle Vermögenswerte	164	218	123	34	76
Derivative Finanzinstrumente	-367	-398	-803	592	-153

Externes Nettorisiko -358 -195 -892 -218 -79

Internes Risiko:

	EUR/DKK	USD/DKK*	GBP/DKK	SEK/DKK	SAR/DKK
Finanzielle Vermögenswerte	268	3	522	8	13
Derivative Finanzinstrumente	47	-	192	210	-

Internes Nettorisiko 315 3 714 218 13

Nettorisiko -43 -192 -178 - -66

Das Nettorisiko bezieht sich auf:

Absicherung von erwarteten Cashflows aus Geschäftstätigkeiten, die sich für das Hedge Accounting eignen	-	-235	-192	-	-58
Absicherung von erwarteten Cashflows aus Geschäftstätigkeiten, wenn kein Hedge Accounting verwendet wird	-43	-	-	-	-8
Nicht abgesichertes Risiko	-	43	14	-	-
Angewendete Sensitivität	1%	5%	5%	5%	5%
Auswirkungen auf Gewinn oder Verlust	-	2	1	-	-
Auswirkungen auf das sonstige Ergebnis	-	-12	-10	-	-3

* Inkl. AED

Anhang 4.3 – Finanzielle Risiken (Fortsetzung)



Risikominderung

Das externe Nettorisiko des Konzerns errechnet sich aus externen finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten in Fremdwährungen, die anders lauten als die funktionale Währung eines jeden Rechtsträgers, zuzüglich aller externer Derivate. Diese werden auf Konzernebene in ein Währungsrisiko im Verhältnis zu DKK umgewandelt, d. h. EUR/DKK, USD/DKK usw. Gleiches gilt auch für das interne Nettorisiko der Gruppe. Die Summe aus externem und internem Währungsrisiko des Konzerns stellt das Nettorisiko dar, das in Tabelle 4.3.2 beschrieben wird.

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

Annahmen für die Sensitivitätsanalyse

Risiko

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

Strategie

Entsprechend der Finanzierungsstrategie kann die Treasury-Abteilung Folgendes absichern:

- Bis zu 15 Monate der prognostizierten Bareinnahmen und Verbindlichkeiten.
- Bis zu 100 Prozent der verbuchten Nettoforderungen und -verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

Die Auswirkungen der Wechselkurse werden laufend von der Treasury-Abteilung überwacht. Die einzelnen Währungsrisiken werden in Übereinstimmung mit der Treasury- und Finanzierungsstrategie abgesichert.

Die zur Absicherung der Währungsrisiken verwendeten Finanzinstrumente müssen nicht als Absicherungsgeschäfte behandelt werden. Daher sind einige der angewandten Finanzinstrumente (z. B. Optionsstrategien) zum beizulegenden Zeitwert ergebniswirksam zu erfassen.

Die funktionale Währung von Arla Foods amba lautet auf DKK. Das Währungsrisiko für den EUR wird jedoch auf dieselbe Weise wie für die DKK bewertet.

Das Executive Management Team kann nach eigenem Ermessen entscheiden, ob und wann Anlagen in ausländischen Betrieben abgesichert werden sollen (Umrechnungsrisiken). Das Team ist verpflichtet, den Aufsichtsrat bei der nächsten Sitzung darüber zu informieren.

Anhang 4.3.3 – Zinssatzrisiko



Eingeschränkte Absicherungsmaßnahmen wegen geringerer Verbindlichkeiten

Die durchschnittliche Laufzeit der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten des Konzerns – einschließlich Derivate, aber ausschließlich Pensionsverpflichtungen – ist um 0,6 auf 3,2 gesunken. Die Laufzeit verringert sich aufgrund von fällig gewordenen Zinsabsicherungen und einer Verringerung der Laufzeit der restlichen Absicherungsgeschäfte.

Obwohl die Zinssätze 2018 niedrig waren, haben wir aufgrund des niedrigen Niveaus der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten nur beschränkt Absicherungsgeschäfte getätigt.

Tabelle 4.3.3 – Sensitivität basierend auf einem Anstieg des Zinssatzes um einen Prozentpunkt
(Mio. EUR)

	Buchwert	Sensitivität	Potenzielle Auswirkung auf die Rechnungslegung	
			Gewinn- und Verlustrechnung	Sonstiges Ergebnis
2018				
Finanzielle Vermögenswerte	-594	1%	4	-2
Derivative Finanzinstrumente	–	1%	7	38
Finanzielle Verbindlichkeiten	2.241	1%	-18	–
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen	1.647		-7	36
2017				
Finanzielle Vermögenswerte	-610	1%	4	-2
Derivative Finanzinstrumente	–	1%	7	49
Finanzielle Verbindlichkeiten	2.246	1%	-18	–
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen	1.636		-7	47

Anhang 4.3 – Finanzielle Risiken (Fortsetzung)



Risikominderung

Risiko

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

Sensitivität des beizulegenden Zeitwerts

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

berücksichtigt werden. Tabelle 4.3.3 zeigt die Sensitivität des beizulegenden Zeitwerts. Die Sensitivität basiert auf einem Anstieg der Zinssätze um einen Prozentpunkt. Ein Sinken der Zinssätze hätte den gegenteiligen Effekt.

Cashflow-Sensitivität

Eine Veränderung der Zinssätze beeinflusst die Zinszahlungen bei nicht abgesicherten Verbindlichkeiten des Konzerns mit variablem Zins. Tabelle 4.3.3 zeigt die einjährige Cashflow-Sensitivität bei einem Zinsanstieg um einen Prozent bei nicht abgesicherten Instrumenten mit variablem Zins, die zum 31. Dezember 2018 erfasst sind. Ein Sinken der Zinssätze hätte den gegenteiligen Effekt.

Strategie

Das Zinsrisiko muss entsprechend der Treasury- und Finanzierungsstrategie gehandhabt werden. Die Messung des Zinsrisikos erfolgt anhand der Laufzeit des Schuldenportfolios einschließlich der Absicherungsinstrumente, aber ohne Pensionsverpflichtungen.

	2018	2017	Strategie	
			Minimum	Maximum
Dauer	3,2	3,8	1	7

Unsere Handlungsweisen

Der Zweck einer Zinsabsicherung ist es, das Risiko zu mindern und relativ stabile und vorhersehbare Finanzierungskosten zu sichern. Das Zinsrisiko aus der Nettokreditaufnahme wird durch eine angemessene Aufteilung zwischen festen und variablen Zinssätzen begrenzt.

Der Konzern verwendet aktiv derivative Finanzinstrumente, um die Risiken, die mit den Schwankungen bei den Zinssätzen verbunden sind, zu verringern und um das Zinsprofil der verzinslichen Verbindlichkeiten des Konzerns zu steuern. Dank des Portfolio-Ansatzes

und der Verwendung von Derivaten kann der Konzern das Zinsrisiko unabhängig verwalten und optimieren, denn das Zinsprofil kann verändert werden, ohne die Finanzierung selbst zu ändern. Dadurch kann der Konzern schnell, flexibel und kostengünstig agieren, ohne die zugrunde liegenden Darlehensverträge zu verändern.

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

Anhang 4.3.4 – Rohstoffpreisrisiko



Schwierige Absicherungsbedingungen in einem volatilen Umfeld

Lieferverträge sind vorwiegend an einen variablen offiziellen Preisindex gebunden. Die Treasury-Abteilung verwendet Finanzderivate, um das Rohstoffpreisrisiko abzusichern. Dies gewährleistet volle Flexibilität beim Wechsel von Lieferanten, ohne künftige Absicherungen berücksichtigen zu müssen.

Absicherungsaktivitäten konzentrieren sich auf die wichtigsten Risiken, wie Strom, Erdgas und Diesel in Dänemark, Deutschland, Schweden und Großbritannien. Die Gesamtausgaben für Energie ohne Steuern und Vertriebskosten belaufen sich auf ca. 100 Millionen EUR pro Jahr.

Die Absicherung dient dazu, die Volatilität der Energiekosten zu reduzieren. Im Jahr 2018 haben die Absicherungsaktivitäten zu Gewinnen von 9 Millionen EUR geführt. Das Ergebnis der als Hedge Accounting klassifizierten Absicherungsmaßnahmen wird in sonstigen Erträgen und Aufwendungen bilanziert.

Im Jahr 2018 wurden rund 41 Prozent unserer Energieausgaben abgesichert. Ende 2018 waren 42 Prozent der Energieausgaben für 2019 abgesichert. Ein Anstieg der Rohstoffpreise um 25 Prozent würde den Gewinn um ca. 16 Millionen EUR verringern. Dagegen würde sich das sonstige Ergebnis um 18 Millionen EUR verbessern.

Tabelle 4.3.4 – Abgesicherte Rohstoffe
(Mio. EUR)

	Sensitivität	Vertragswert	Potenzielle Auswirkung auf die Rechnungslegung	
			Gewinn- und Verlustrechnung	Sonstiges Ergebnis
2018				
Diesel/Erdgas	25%	-3	-8	12
Elektrizität	25%	4	-8	6
2017				
Diesel/Erdgas	25%	1	-10	5
Elektrizität	25%	-	-5	2

Anhang 4.3 – Finanzielle Risiken (Fortsetzung)



Risikominderung

Risiko

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

Sensitivität des beizulegenden Zeitwerts

Eine Veränderung bei den Rohstoffpreisen beeinflusst den beizulegenden Zeitwert der abgesicherten Rohstoffderivate des Konzerns, die durch das sonstige Ergebnis bewertet werden, und den nicht abgesicherten Energieverbrauch, der in der Gewinn- und Verlustrechnung bewertet wird. Die Tabelle zeigt die Sensitivität bei einem Anstieg der Rohstoffpreise von 25 Prozent für abgesicherte und nicht abgesicherte Rohstoffkäufe. Ein Rückgang bei den Rohstoffpreisen würde die umgekehrte Wirkung haben.

Strategie

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

Unsere Handlungsweisen

Die Rohstoffpreisrisiken für Energie werden durch die Treasury-Abteilung des Konzerns gehandhabt. Rohstoffpreisrisiken werden hauptsächlich durch den Abschluss von Finanzderivatverträgen abgesichert – unabhängig von den physischen Lieferantenverträgen. Zudem untersucht Arla weitere Rohstoffe, die für das finanzielle Risikomanagement relevant sind.

Arlas Energierisiko und die Absicherung werden über Energieart und Land hinweg in Form eines Portfolios verwaltet. Nicht alle Energierohstoffe können effektiv durch ein Abdecken der zugrunde liegenden Kosten abgesichert werden. Arlas Ziel ist es jedoch, das Grundrisiko zu minimieren.

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

Anhang 4.3.5 – Kreditrisiko



Begrenzte Verluste

Im Jahr 2018 hat der Konzern nur sehr begrenzte Verluste durch säumige Gegenparteien wie Kunden, Lieferanten und Geschäftspartner aus dem Finanzsektor erlitten.

Das Kreditrisiko bei Geschäftspartnern aus dem Finanzsektor wird minimiert, indem neue derivative Transaktionen nur mit solchen Gegenparteien abgeschlossen werden, die ein Rating von mindestens A-/A-/A3 von S&P, Fitch oder Moody's aufweisen können. Alle Geschäftspartner aus dem Finanzsektor verfügten am Jahresende über ein zufriedenstellendes Rating. In einigen Gebieten, die nicht von unseren Hausbanken bedient werden und in denen keine finanziellen Gegenparteien mit einem zufriedenstellenden Rating operieren, ist der Konzern von den Rating-Anforderungen abgewichen.

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

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

Das maximale Kreditrisiko entspricht ungefähr dem Buchwert.

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

Saldierung des Kreditrisikos

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

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

Anhang 4.3 – Finanzielle Risiken (Fortsetzung)

Tabelle 4.3.5 – Externes Rating der finanziellen Gegenparteien

(Mio. EUR)

	Vermögens- werte, Buchwert	Qualifiziert für Saldierung	Risiko der Nettovermö- genswerte	Verbind- lichkeiten, Buchwert	Qualifiziert für Saldierung	Risiko der Nettoverbind- lichkeiten
2018						
AA-	8	8	–	41	8	33
A+	4	4	–	11	4	7
A	20	18	2	27	18	9
A-	5	5	–	6	5	1
Gesamt	37	35	2	85	35	50
2017						
AA-	3	3	–	39	3	36
A+	4	4	–	11	4	7
A	7	7	–	36	7	29
A-	5	1	4	1	1	–
Gesamt	19	15	4	87	15	72

Zusätzlich ist der Konzern Wertpapierpensionsgeschäfte in Bezug auf Hypothekenschuldverschreibungen eingegangen. Weitere Informationen finden Sie in Anhang 4.6.



Risikominderung

Risiko

Kreditrisiken erwachsen aus den betrieblichen Tätigkeiten und der Bindung an finanzielle Gegenparteien. Darüber hinaus kann eine schwache Bonität einer Gegenpartei die Entwicklungsfähigkeit des Konzerns behindern und damit die Umsetzung der Konzernstrategie beeinträchtigen.

Strategie

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

Unsere Handlungsweisen

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

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

Anhang 4.4 – Derivative Finanzinstrumente

Absicherung künftiger Cashflows

Der Konzern nutzt Devisenterminkontrakte, um Währungsrisiken in Bezug auf erwartete zukünftige Nettoumsätze und Kosten abzusichern. Zins-Swaps werden verwendet, um das Risiko von Bewegungen in erwarteten zukünftigen Zinszahlungen abzusichern. Rohstoff-Swaps werden für die Energieabsicherung genutzt.

Absicherung von Nettoinvestitionen

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

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

Der Konzern verwendet Währungsoptionen zur Absicherung von prognostizierten Käufen und Verkäufen. Einige dieser Optionen sind nicht für das Hedge Accounting geeignet. Deshalb wird die Anpassung des beizulegenden Zeitwerts direkt ergebniswirksam erfasst.

Währungs-Swaps werden als Teil des täglichen Liquiditätsmanagements verwendet. Zweck von Währungs-Swaps ist eine Angleichung der Zeitpunkte des Zu- und Abflusses von Cashflows in Fremdwährungen.

Tabelle 4.4.a – Absicherung von zukünftigen Cashflows aus sehr wahrscheinlich stattfindenden Transaktionen
(Mio. EUR)

	Buchwert	Im sonstigen Ergebnis ausgewiesener beizulegender Zeitwert	Erwartete Erfassung				
			2019	2020	2021	2022	Später als 2022
2018							
Devisenkontrakte	-3	-3	-3	-	-	-	-
Zinskontrakte	-67	-67	-15	-10	-9	-8	-25
Rohstoffkontrakte	1	1	1	-	-	-	-
Absicherung künftiger Cashflows	-69	-69	-17	-10	-9	-8	-25

	Buchwert	Im sonstigen Ergebnis ausgewiesener beizulegender Zeitwert	Erwartete Erfassung				
			2018	2019	2020	2021	Später als 2021
2017							
Devisenkontrakte	4	4	4	-	-	-	-
Zinskontrakte	-77	-77	-17	-14	-9	-7	-30
Rohstoffkontrakte	1	1	1	-	-	-	-
Absicherung künftiger Cashflows	-72	-72	-12	-14	-9	-7	-30

Tabelle 4.4.b – Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten
(Mio. EUR)

	2018	2017
Latente Gewinne und Verluste aus Cashflow-Absicherungsinstrumenten im Jahresverlauf	-7	11
In die sonstigen betrieblichen Erträge und Kosten übernommene Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten	-5	29
In die Finanzerträge übernommene Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten	15	11
In die Herstellungskosten übernommene Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten	-	-3
Gesamte Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten, die im Laufe des Jahres im sonstigen Gesamtergebnis ausgewiesen wurden	3	48



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Derivative Finanzinstrumente werden ab dem Handelstag und in der Bilanz zum beizulegenden Zeitwert bewertet. Positive und negative beizulegende Zeitwerte von derivativen Finanzinstrumenten werden in der Bilanz als separate Posten erfasst.

Absicherung des beizulegenden Zeitwerts

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

Cashflow-Absicherung

Änderungen beim beizulegenden Zeitwert derivativer Finanzinstrumente, die als Sicherungsinstrumente künftiger Cashflows eingestuft werden und effektiv Änderungen künftiger Cashflows absichern, werden

beim sonstigen Gesamtergebnis in einer Rücklage für Sicherungstransaktionen unter Eigenkapital erfasst, bis die gesicherten Cashflows die Gewinn- und Verlustrechnung beeinflussen. Die Rücklage für Sicherungsinstrumente unter dem Eigenkapital wird nach Steuern ausgewiesen. Die kumulierten Gewinne oder Verluste aus Absicherungstransaktionen werden aus dem Eigenkapital übertragen und in denselben Rechnungsposten wie die Grundanpassung für die abgesicherten Werte erfasst. Die im sonstigen Ergebnis erfasste akkumulierte Wertänderung wird in der Gewinn- und Verlustrechnung neu eingestuft, wenn die abgesicherten Zahlungsströme die Gewinn- und Verlustrechnung beeinflussen oder eine Realisierung nicht länger wahrscheinlich ist. Bei derivativen Finanzinstrumenten, die die Kriterien für die Einstufung als Absicherungsinstrumente nicht erfüllen, werden Änderungen des beizulegenden Zeitwerts in der Gewinn- und Verlustrechnung fortlaufend unter den Finanzerträgen und -kosten erfasst.

Anhang 4.5 – Angaben zu Finanzinstrumenten

Tabelle 4.5.a – Kategorien von Finanzinstrumenten (Mio. EUR)	2018	2017
Derivative Finanzinstrumente	28	12
Aktien	10	12
Zum beizulegenden Zeitwert erfolgswirksam bewertete finanzielle Vermögenswerte	38	24
Wertpapiere	465	511
Zum beizulegenden Zeitwert erfolgsneutral bewertete finanzielle Vermögenswerte	465	511
Währungsinstrumente	4	5
Zinsinstrumente	–	–
Rohstoffinstrumente	5	2
Als Absicherungsinstrumente verwendete derivative Vermögenswerte	9	7
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	989	942
Sonstige Forderungen	254	182
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Vermögenswerte	1.243	1.124
Derivative Finanzinstrumente	7	8
Zum beizulegenden Zeitwert erfolgswirksam bewertete finanzielle Verbindlichkeiten	7	8
Währungsinstrumente	7	1
Zinsinstrumente	67	77
Rohstoffinstrumente	4	1
Als Absicherungsinstrumente verwendete derivative Verbindlichkeiten	78	79
Langfristige Kreditverbindlichkeiten	1.369	1.206
Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten	872	1.040
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Verbindlichkeiten	1.169	1.098
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Verbindlichkeiten	3.410	3.344

Tabelle 4.5.b – Zeitwerthierarchie – Buchwert (Mio. EUR)	1. Ebene	2. Ebene	3. Ebene	Gesamt
2018				
<i>Finanzielle Vermögenswerte:</i>				
Anleihen	466			466
Aktien	10			10
Derivative Finanzinstrumente		37		37
Gesamte finanzielle Vermögenswerte	476	37	–	513
<i>Finanzielle Verbindlichkeiten:</i>				
Emittierte Anleihen		390		390
Hypothekenkreditinstitute	796			796
Derivative Finanzinstrumente		85		85
Finanzielle Verbindlichkeiten, gesamt	796	475	–	1.271
2017				
<i>Finanzielle Vermögenswerte:</i>				
Anleihen	511			511
Aktien	12			12
Derivative Finanzinstrumente		19		19
Gesamte finanzielle Vermögenswerte	523	19	–	542
<i>Finanzielle Verbindlichkeiten:</i>				
Emittierte Anleihen		406		406
Hypothekenkreditinstitute	799			799
Derivative Finanzinstrumente		87		87
Finanzielle Verbindlichkeiten, gesamt	799	493	–	1.292

Anhang 4.5 – Angaben zu Finanzinstrumenten (Fortsetzung)



Risikominderung

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

Anleihen und Aktien

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

Derivate ohne Optionscharakter

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

Optionen

Der beizulegende Zeitwert wird mithilfe von Optionsmodellen und beobachtbaren Marktdaten wie z. B. Optionsvolatilitäten berechnet. Der beizulegende Zeitwert wird als Abrechnungspreis festgelegt. Daher wird er nicht an Kreditrisiken angepasst.

Zeitwerthierarchie

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

Anhang 4.6 – Rückkaufvereinbarungen



Attraktive Finanzierungsvereinbarung

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

Hypothekenanleihen wurden erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert klassifiziert.

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

Tabelle 4.6 – Übertragung von finanziellen Vermögenswerten

(Mio. EUR)

	Buchwert	Nennwert	Zeitwert
2018			
Hypothekenanleihen	461	455	461
Rückkaufverbindlichkeit	-461	-454	-461
Nettoposition	-	1	-
2017			
Hypothekenanleihen	504	499	504
Rückkaufverbindlichkeit	-498	-497	-498
Nettoposition	6	2	6

Anhang 4.7 – Pensionsverpflichtungen



Geringere Pensionsverpflichtungen

Die Pensionsverpflichtungen beziehen sich vor allem auf die leistungsorientierten Pensionspläne in Großbritannien und Schweden. Die leistungsorientierten Pläne sichern Auszahlungen an die bezugsberechtigten Beschäftigten. Sie sind abhängig von der Dauer der Betriebszugehörigkeit und dem letzten Gehalt. Die Nettopensionsverbindlichkeiten beliefen sich auf 220 Millionen EUR. Dies entspricht einem Rückgang um 57 Millionen EUR gegenüber dem Vorjahr. Der Buchwert der leistungsorientierten Pläne verbesserte sich in Großbritannien aufgrund versicherungsmathematischer Gewinne.

Pensionspläne in Schweden

Der leistungsorientierte Pensionsplan in Schweden erfordert derzeit keine Bareinlagen des Konzerns. Die erfassten Nettoverbindlichkeiten beliefen sich auf 199 Millionen EUR. Dies entspricht im Vergleich zum Vorjahr einem Rückgang von 1 Million EUR. Ein versicherungsmathematischer Verlust von 9 Millionen EUR wurde durch Währungsumrechnungen ausgeglichen.

Bei diesen Plänen handelt es sich um beitragsorientierte Pensionspläne, die bei Eintritt in den Ruhestand eine leistungsorientierte Altersversorgung garantieren. Beiträge werden vom Konzern geleistet. Der Plan beinhaltet keine Invaliditätsleistungen. Das Planvermögen ist rechtlich in Form eines Trusts aufgesetzt. Der Konzern kontrolliert die Verwaltung und die Anlage der Pläne.

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

Pensionspläne in Großbritannien

Das erfasste Pensionsvermögen belief sich in Großbritannien netto auf 4 Millionen EUR. Dies entspricht im Vergleich zum Vorjahr einer Veränderung um 51 Millionen EUR. Diese Veränderung ist im Wesentlichen auf versicherungsmathematische Gewinne in Höhe von 76 Millionen EUR zurückzuführen, die auf einen höheren Diskontierungssatz (+ 0,4%) und auf Einzahlungen in die Pensionspläne in Höhe von 15 Millionen EUR zurückzuführen waren, während eine negative Wertentwicklung des Vermögens der Pensionspläne die Nettoschuld um 38 Millionen EUR erhöhte. Der Treuhänder stimmte dem Verkauf aller Anlagen in diversifizierten Wachstumsfonds zu, da relativ hohe

Gebühren für die Anlageverwaltung anfallen und die Diversifizierung durch Einzelanlagen in verschiedene Anlageklassen möglich ist. Nach einem Urteil des obersten Gerichtshofs im Oktober 2018 über garantierte Mindestrenten in Großbritannien wurden 8 Millionen EUR als zusätzlicher Dienstzeitaufwand erfasst.

Die leistungsorientierten Pensionspläne in Großbritannien werden von einer unabhängigen Pensionskasse verwaltet, die eingezahlte Beträge zur Deckung künftiger Pensionszahlungen anlegt. Ende 2018 betrug das verwaltete Vermögen 1.1180 Millionen EUR (Ende 2017: 1.231 Millionen EUR).

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

Rechtlich sind die Versorgungspläne als treuhänderisch verwaltete und satzungsgemäß unterteilte Pensionspläne aufgesetzt. Der Konzern hat begrenzt Kontrolle über die Verwaltung und die Anlage der Pläne. Die Treuhänder der Versorgungspläne (von denen Arla die Mehrheit stellt) bestimmen die Investitionsstrategie und die Grundsätze der Vermögensverwaltung zur bestmöglichen Deckung der Verpflichtungen aus den Pensionsplänen. Es werden unabhängige externe Berater durch den Treuhänder beauftragt, die im Hinblick auf die Investitionsstrategie und die Anlage der Vermögenswerte beratend tätig werden. Die Versorgungspläne werden im Rahmen einer risikokontrollierten Anlagestrategie verwaltet, die einen haftungsorientierten Anlageansatz beinhaltet, der gegebenenfalls dem Profil der Verbindlichkeiten entspricht. Im Laufe des Jahres 2018 wurde das Anlageportfolio erheblich angepasst, um die Aktiv/Passiv-Übereinstimmung zu verbessern, die Flexibilität zu erhöhen und gleichzeitig Gebühren bei der Anlageverwaltung zu sparen, ohne dabei die erwartete Rendite zu gefährden. Ende 2018 betrug die Zinsabsicherung der Verbindlichkeiten 57%

(Ende 2017: 33%) und die gegen Inflation abgesicherten, inflationsgebundenen Vermögenswerte 61% (Ende 2017: 59%), wodurch das Gesamtrisiko reduziert wurde.

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

Tabelle 4.7.a – In der Bilanz erfasste Pensionsverbindlichkeiten

(Mio. EUR)

	Schweden	Großbritannien	Sonstige	Gesamt
2018				
Barwert gedeckter Verbindlichkeiten	208	1.231	36	1.475
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-12	-1.235	-18	-1.265
Fehlbetrag der gedeckten Pläne	196	-4	18	210
Barwert der nicht gedeckten Verbindlichkeiten	3	–	7	10
In der Bilanz erfasste Nettopensionsverbindlichkeiten	199	-4	25	220
<i>Spezifizierung der Gesamtverbindlichkeiten:</i>				
Barwert gedeckter Verbindlichkeiten	208	1.231	36	1.475
Barwert der nicht gedeckten Verbindlichkeiten	3	–	7	10
Verbindlichkeiten, gesamt	211	1.231	43	1.485
<i>Vorgelegt als:</i>				
Pensionsvermögen	–	-4	–	-4
Pensionsverpflichtungen	199	–	25	224
Pensionsverpflichtungen, netto	199	-4	25	220
2017				
Barwert gedeckter Verbindlichkeiten	210	1.336	38	1.584
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-11	-1.289	-20	-1.320
Fehlbetrag der gedeckten Pläne	199	47	18	264
Barwert der nicht gedeckten Verbindlichkeiten	1	–	12	13
In der Bilanz erfasste Nettopensionsverbindlichkeiten	200	47	30	277
<i>Spezifizierung der Gesamtverbindlichkeiten:</i>				
Barwert gedeckter Verbindlichkeiten	210	1.336	38	1.584
Barwert der nicht gedeckten Verbindlichkeiten	1	–	12	13
Verbindlichkeiten, gesamt	211	1.336	50	1.597

Anhang 4.7 – Pensionsverpflichtungen (Fortsetzung)

Tabelle 4.7.b – Entwicklung bei den Pensionsverpflichtungen

(Mio. EUR)	2018	2017
Barwert der Verbindlichkeiten per 1. Januar	1.597	1.679
Umklassifizierung	-6	-3
Neue Pensionsverpflichtungen aus erworbenen Unternehmen	1	2
Einzahlungen von Mitarbeitern	-	1
Aktuelle Dienstzeitaufwendungen	10	3
Zinsaufwendungen	38	42
Versicherungsmathematische Gewinne bzw. Verluste aus Änderungen der Finanzannahmen (sonstiges Ergebnis)	-69	-4
Versicherungsmathematische Gewinne bzw. Verluste aus Änderungen der demografischen Annahmen (sonstiges Ergebnis)	4	0
Gezahlte Leistungen	-65	-60
Wechselkursanpassungen	-25	-63
Barwert der Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember	1.485	1.597

Tabelle 4.7.c – Entwicklung des beizulegenden Zeitwerts des Planvermögens

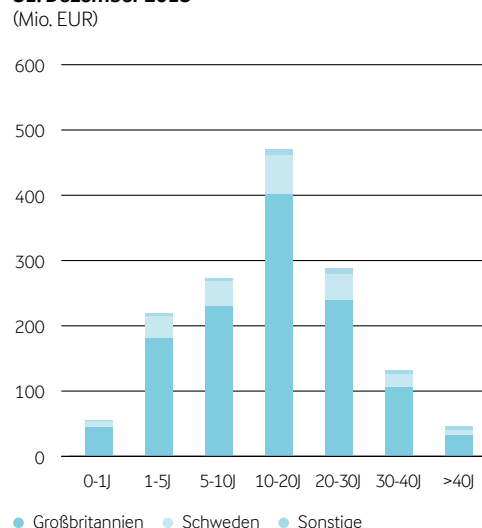
(Mio. EUR)	2018	2017
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens per 1. Januar	1.320	1.310
Umklassifizierung	-	-2
Zinserträge	32	33
Erträge aus Planvermögen ohne bereits als Zinsertrag erfasste Beträge	-40	54
Beiträge zu Plänen	27	30
Gezahlte Leistungen	-55	-50
Verwaltungskosten	-1	-1
Wechselkursanpassungen	-18	-54
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens per 31. Dezember	1.265	1.320

Der Konzern wird im Jahr 2019 voraussichtlich 26 Millionen EUR und von 2020 bis 2023 voraussichtlich 96 Millionen EUR zum Planvermögen beitragen.

Tatsächlicher Gewinn des Planvermögens:

Erwartete Rendite	32	33
Ertrag ohne berechnete Zinsen	-40	54
Tatsächlicher Ertrag	-8	87

Fälligkeit der Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember 2018



Fälligkeit der Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember 2017

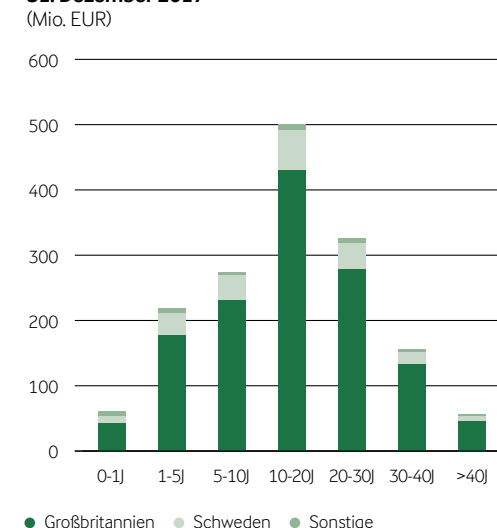


Tabelle 4.7.d – Sensitivität der Pensionsverpflichtungen in Bezug auf zentrale Annahmen

(Mio. EUR)	2018	2018	2017	2017
Auswirkungen auf die Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember	+	-	+	-
Diskontierungszinssatz +/- 10 Basispunkte	-14	16	-19	20
Erwartete Gehaltsanstiege +/- 10 Basispunkte	2	-2	2	-2
Lebenserwartung +/- 1 Jahr	59	-58	64	-64
Inflation +/- 10 Basispunkte	15	-14	17	-17

Anhang 4.7 – Pensionsverpflichtungen (Fortsetzung)

Tabelle 4.7.e – Erfasstes Pensionsvermögen (Mio. EUR)	2018	%	2017	%
Portfolio der abgesicherten Verbindlichkeiten	364	29%	163	12%
Schuldttitel	274	21%	224	17%
Anleihen	200	16%	154	12%
Eigenkapitalinstrumente	166	13%	165	12%
Immobilien	117	9%	100	8%
Infrastruktur	59	5%	70	5%
Diversifizierte Wachstumfonds	–	0%	355	27%
Sonstige Vermögenswerte	85	7%	89	7%
Gesamte Aktiva	1.265	100%	1.320	100%

Tabelle 4.7.f – In der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst (Mio. EUR)	2018	2017
Aktuelle Dienstzeitaufwendungen	10	3
Verwaltungskosten	1	1
Plankürzungen und Abgeltungen	–	–
Als Personalaufwendungen erfasst	11	4
Zinsaufwendungen für Pensionsverpflichtungen	38	42
Zinserträge aus dem Planvermögen	-32	-33
Als Finanzaufwendungen erfasst	6	9
In der GuV ausgewiesener Gesamtbetrag	17	13

Tabelle 4.7.g – Im sonstigen Ergebnis ausgewiesen (Mio. EUR)	2018	2017
Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus Verbindlichkeiten aus Änderungen der Finanzannahmen (sonstiges Ergebnis)	69	4
Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus Verbindlichkeiten aus Änderungen der demografischen Annahmen (sonstiges Ergebnis)	-4	–
Ertrag des Planvermögens ohne in den Nettoszinsen aus der Nettoverpflichtung für leistungsorientierte Pläne enthaltene Beträge	-40	54
Neubewertung der leistungsorientierten Pensionspläne	25	58

Tabelle 4.7.h – Annahmen für die versicherungsmathematischen Berechnungen (Mio. EUR)	2018	2017
Abzinsungsfaktor, Schweden	2,4%	2,5%
Abzinsungsfaktor, Großbritannien	2,9%	2,5%
Erwartete Lohnkostenerhöhung, Schweden	2,3%	2,3%
Erwartete Lohnkostenerhöhung, Großbritannien	2,5%	2,5%
Inflation (VPI), Schweden	1,9%	1,9%
Inflation (VPI), Großbritannien	3,1%	3,1%

Anhang 4.7 – Pensionsverpflichtungen (Fortsetzung)



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Pensionsverpflichtungen und ähnliche kurzfristige Verbindlichkeiten

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

Beitragsorientierte Vorsorgepläne

Hinsichtlich beitragsorientierter Vorsorgepläne zahlt der Konzern laufend Beiträge an unabhängige Pensionskassen. Der Konzern ist über diese festen Zahlungen hinaus nicht zu weiteren Zahlungen verpflichtet. Daher liegen die Risiken und Chancen des Werts des Pensionsplans beim Versicherten und nicht beim Konzern. Die Zahlungen für Beiträge zu beitragsorientierten Vorsorgeplänen werden ergebniswirksam erfasst.

Leistungsorientierte Pensionspläne

Leistungsorientierte Pensionspläne werden durch die Pensionsverpflichtung des Konzerns charakterisiert, eine bestimmte Geldleistung beim Ausscheiden aus dem Erwerbsleben zu erbringen, die z. B. von der Dauer der Betriebszugehörigkeit und dem letzten Lohn/Gehalt abhängt. Der Konzern unterliegt Risiken und Chancen im Zusammenhang mit der Unsicherheit, ob die durch die Vermögenswerte generierten Erträge die Pensionsverpflichtungen erfüllen können, die von Annahmen zu Sterblichkeit und Inflation beeinflusst werden.

Die Nettoverpflichtung des Konzerns ist der in der Bilanz als Pensionsverpflichtungen ausgewiesene Betrag.

Die Nettoverpflichtung wird separat für jeden leistungsorientierten Plan bewertet. Die Nettoverpflichtung ist der Betrag der zukünftigen Pensionsleistungen, den Mitarbeiter im aktuellen und in früheren Berichtszeiträumen verdient haben. Es handelt sich demnach um die Verpflichtung für Pensionszahlungen für den zum Bilanzstichtag verdienten Anteil des geschätzten

Endgehalts des Mitarbeiters. Der Betrag ist diskontiert auf einen Barwert (die Verpflichtung aus dem festgelegten Leistungsplan), abzüglich des beizulegenden Zeitwerts der separat vom Konzern in einem Planvermögen gehaltenen Vermögenswerte.

Der Konzern setzt qualifizierte Versicherungsexperten ein, die die Verbindlichkeiten für festgelegte Leistungspläne jährlich mithilfe eines Anwartschaftsbarwertverfahrens berechnen.

Der Bilanzbetrag der Nettoverpflichtung wird durch Neubewertungen beeinflusst, die die Auswirkungen von Änderungen an den Annahmen umfassen, die dazu verwendet werden, die zukünftige Verpflichtung (versicherungsmathematische Gewinne und Verluste) und den durch die Planvermögenswerte generierten Ertrag (ohne Zinsen) zu berechnen. Neubewertungen werden im sonstigen Ergebnis ausgewiesen.

Die Zinsaufwendungen für das Geschäftsjahr ergeben sich, unter Berücksichtigung von Änderungen durch Beitragszuführungen und Auszahlungen, durch die Bewertung der Verpflichtungen aus festgelegten Leistungsplänen mit dem zu Beginn des Geschäftsjahres verwendeten Diskontierungssatz. Die Nettozinsaufwendungen und sonstigen Aufwendungen in Bezug auf die Leistungspläne werden in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

Die Rückstellungen beziehen sich vor allem auf die festgelegten Altersversorgungspläne in Großbritannien und Schweden.



Unsicherheiten und Schätzungen

Der mit den leistungsorientierten Pensionsplänen verbundene Buchwert wird auf Grundlage einer Reihe von Annahmen bewertet, darunter Abzinsungsraten, Inflationsraten, Gehaltsentwicklung und Sterblichkeit. Kleine Differenzen zwischen tatsächlichen Variablen im Vergleich zu Annahmen oder Änderungen bei den Annahmen können wesentliche Auswirkungen auf den Buchwert der Nettoverpflichtung haben.

Anhang 5.1 – Steuern



Laufende und latente Steuern

Steuern in der Gewinn- und Verlustrechnung

Die Steuerschulden sind auf 41 Millionen EUR angestiegen (2017: 22 Millionen EUR). Der Grund für den Anstieg der Steuerschulden war die Änderung der latenten Steuern im Laufe des Jahres in Großbritannien und Finnland.

Laufende Ertragsteuern

Die laufenden Ertragsteuern beliefen sich im Jahr 2018 auf 29 Millionen EUR, ähnlich wie im Vorjahr.

Latente Steuern

Die passiven latenten Steuern beliefen sich auf 54 Millionen EUR, was einem Anstieg von 38 Millionen EUR gegenüber dem Vorjahr entspricht. Die Entwicklung im Laufe des Jahres ist zurückzuführen auf die in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesenen Steueraufwendungen in Höhe von 20 Millionen EUR sowie eine Erhöhung der latenten Steuerschulden in Höhe von insgesamt 12 Millionen EUR infolge der Vollkonsolidierung von Svensk Mjöl Ek för und Arla Foods Ingredients S.A. und eine im sonstigen Ergebnis erfasste Steuererhöhung in Höhe von 7 Millionen EUR aufgrund einer Abnahme der Pensionsverpflichtungen.

Die passiven latenten Steuern für 2018 umfassen latente Brutto-Steuerschulden in Höhe von 84 Millionen EUR. Sie betreffen im Wesentlichen steuerpflichtige temporäre Differenzen auf immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen und sonstige temporäre Differenzen. Sie wurden durch aktive latente Steuern in Höhe von 30 Millionen EUR für abzugsfähige temporäre Differenzen bei Sachanlagen, steuerlichen Verlustvorträgen und Pensionsverpflichtungen ausgeglichen.

Tabelle 5.1.a – In der GuV ausgewiesener Gesamtbetrag
(Mio. EUR)

Laufende Ertragsteuern

Laufende Ertragsteuern auf das Jahresergebnis bezogen auf:

	2018	2017
Genossenschaftssteuern	7	7
Körperschaftsteuer	17	19
Anpassung der laufenden Steuer aus den Vorjahren	-2	-3
Aufwand aus laufenden Ertragsteuern, gesamt	22	23

Latente Steuern

Änderung der latenten Steuern im Jahresverlauf

Anpassung der latenten Steuern aus den Vorjahren

Auswirkungen von Änderungen der Steuersätze und Gesetze

	20	2
	1	-3
	-2	-
Aufwand aus latenten Ertragsteuern, gesamt	19	-1

Steueraufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung, gesamt

41 **22**

Tabelle 5.1.b – Berechnung des effektiven Steuersatzes
(Mio. EUR)

	2018		2017	
Ergebnis vor Steuern		348		321
Steuer unter Anwendung des gesetzlichen dänischen Körperschaftssteuersatzes	22,0%	76	22,0%	71
Auswirkung von Steuersätzen in anderen Ländern	-2,7%	-9	-4,7%	-15
Auswirkung von Gesellschaften, die der genossenschaftlichen Besteuerung unterliegen	-15,5%	-54	-18,8%	-61
Steuerfreier Ertrag abzüglich nicht abzugsfähiger Kosten	-2,4%	-8	-2,6%	-8
Auswirkungen von Änderungen der Steuersätze und Gesetze	-0,6%	-2	-	-
Anpassung des Steueraufwands aus den Vorjahren	-0,3%	-1	-1,9%	-6
Sonstige Anpassungen	11,3%	39	12,9%	41
Gesamt	11,8%	41	6,9%	22

Anhang 5.1 – Steuern (Fortsetzung)

Tabelle 5.1.c – Latente Steuern (Mio. EUR)	2018	2017
Latente Steuerschulden zum 1. Januar	-16	-6
In der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesene latente Steuern	-21	1
Im sonstigen Ergebnis ausgewiesene latente Steuern	-7	-11
Übernahmen im Zusammenhang mit Unternehmenszusammenschlüssen	-12	0
Auswirkung der Änderung der Steuersätze	2	-1
Wechselkursanpassungen	0	1
Latente Steuerschulden zum 31. Dezember	-54	-16
Latente Steuern nach temporärer Bruttodifferenz		
Immaterielle Vermögenswerte	-10	-3
Sachanlagen	3	9
Rückstellungen, Pensionsverpflichtungen und sonstige Vermögenswerte	-7	15
Steuerliche Verlustvorträge	8	8
Sonstige	-48	-45
Latente Steuern nach temporärer Bruttodifferenz, gesamt	-54	-16
<i>In der Bilanz ausgewiesen als:</i>		
Latente Steueransprüche	30	43
Latente Steuerschulden	-84	-59
Gesamt	-54	-16

Der Konzern bilanziert latente Steueransprüche, einschließlich steuerlicher Verlustvorträge, wobei die Geschäftsführung davon ausgeht, dass die Steueransprüche in absehbarer Zukunft mit dem zu versteuernden Ertrag verrechnet werden können. Die Bewertung wird jährlich durchgeführt und basiert auf den Budgets und Geschäftsplänen der kommenden Jahre.

Der Konzern hat latente Steueransprüche auf steuerliche Verlustvorträge in Höhe von 8 Millionen EUR gebildet. Latente Steueransprüche in Höhe von 51 Millionen EUR wurden nicht aktiviert, wobei davon 38 Millionen EUR auf steuerliche Verlustvorträge entfielen.



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Steuern in der Gewinn- und Verlustrechnung

Die Steuern des Jahres setzen sich aus den laufenden Steuern und den Veränderungen der latenten Steuern zusammen. Die Steuern werden in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen, es sei denn, sie beziehen sich auf einen Unternehmenszusammenschluss oder auf Posten (Erträge oder Aufwendungen), die direkt im sonstigen Ergebnis ausgewiesen werden.

Laufende Ertragsteueransprüche

Die laufenden Ertragsteueransprüche werden auf Grundlage der für die einzelnen Unternehmen des Konzerns geltenden Steuergesetzgebung bewertet, die der Genossenschafts- oder Körperschaftsteuer unterliegen. Die genossenschaftliche Besteuerung basiert auf dem Kapital der Genossenschaft. Die Körperschaftsteuer wird hingegen auf Grundlage des zu versteuernden Ertrags der Gesellschaft für das jeweilige Jahr bemessen. Die laufenden Steuern umfassen die zu zahlenden oder auszuzahlenden Steuern auf den zu versteuernden Ertrag oder den Verlust für das jeweilige Jahr, eine etwaige Anpassung der zu zahlenden oder auszuzahlenden Steuer in Bezug auf die Vorjahre sowie die vorausgezählten Steuern.

Latente Steuern

Latente Steuern werden gemäß der Bilanzierungsmethode für Verbindlichkeiten auf alle temporären Differenzen zwischen der Steuerbasis von Vermögenswerten und Schulden sowie deren Buchwert im Konzernabschluss bewertet. Latente Steuern werden jedoch nicht auf temporäre Differenzen beim erstmaligen Ansatz eines Firmenwerts oder auf den Erwerbszeitpunkt eines Vermögenswerts oder einer Schuld erhoben, ohne dass dies Auswirkungen auf das Jahresergebnis oder den zu versteuernden Ertrag hat, mit Ausnahme derjenigen, die sich aus Unternehmenszusammenschlüssen ergeben.

Latente Steuern werden unter Anwendung von Steuersätzen (und Gesetzen) ermittelt, die zum Ende des Berichtszeitraums in Kraft getreten sind oder im Wesentlichen in Kraft treten und voraussichtlich gelten, wenn der entsprechende latente Steueranspruch realisiert wird oder eine latente Steuerschuld beglichen wird. Änderungen der latenten Steueransprüche und -verbindlichkeiten aufgrund von Steuersatzänderungen

werden in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst, mit Ausnahme von Posten, die im sonstigen Ergebnis erfasst werden.

Latente Steuern (inklusive solcher auf steuerliche Verlustvorträge) werden unter den sonstigen langfristigen Vermögenswerten mit dem voraussichtlich zu erwartenden Nutzungswert angesetzt; entweder durch Aufrechnung gegen Steuern aus zukünftigen Einnahmen oder durch Aufrechnung gegen passive latente Steuern in Unternehmen innerhalb derselben juristischen Steuer- und Rechtseinheit.

Latente Steueransprüche und -verbindlichkeiten werden aufgerechnet, wenn ein gesetzlich durchsetzbares Recht besteht, aktuelle Steueransprüche und -verbindlichkeiten miteinander zu verrechnen und die latenten Steuersalden vom gleichen Finanzamt verwaltet werden. Laufende Steueransprüche und -verbindlichkeiten werden saldiert, wenn das Unternehmen über ein gesetzlich durchsetzbares Recht zur Verrechnung verfügt und beabsichtigt, entweder auf Nettobasis abzurechnen oder den Vermögenswert zu realisieren und gleichzeitig die Schuld zu tilgen.



Unsicherheiten und Schätzungen

Latente Steuern

Die latenten Steuern spiegeln die Bewertung von tatsächlichen, künftig fälligen Steuern auf Posten im Jahresabschluss unter Berücksichtigung des Zeitpunkts und der Wahrscheinlichkeit ihrer Entstehung wider. Darüber hinaus reflektieren diese Schätzungen die Erwartungen hinsichtlich zukünftiger steuerpflichtiger Gewinne und der Steuerplanung des Konzerns. Die tatsächliche zukünftige Steuer kann durch Änderungen der Erwartungen im Hinblick auf zukünftige steuerpflichtige Gewinne, künftige Gesetzesänderungen zur Körperschaftsteuer oder das Ergebnis einer Konzernsteuerprüfung von diesen Schätzungen abweichen. In den Ansatz latenter Steuern fließt auch eine Einschätzung der zukünftigen Verwendung des Vermögenswerts ein.

Anhang 5.2 – Honorare für die von der Vertreterversammlung benannten Wirtschaftsprüfer



An EY gezahlte Honorare

Die aufgeführten Honorare der Wirtschaftsprüfer werden EY zugerechnet.

Tabelle 5.2 – Honorare für die von der Vertreterversammlung benannten Wirtschaftsprüfer
(Mio. EUR)

	2018	2017
Gesetzlich vorgeschriebene Prüfung	1,4	1,4
Sonstige betriebswirtschaftliche Prüfungen	0,1	–
Steuerberatung	0,8	1,3
Sonstige Leistungen	0,5	0,7
Gesamte Honorare der Wirtschaftsprüfer	2,8	3,4

Anhang 5.3 – Vergütung für die Geschäftsführung und Transaktionen mit ihr



An die Geschäftsführung gezahlte Vergütung

Die Vergütung des Aufsichtsrats wird alle zwei Jahre überprüft und angepasst sowie von der Vertreterversammlung genehmigt. Die letzte Anpassung erfolgte 2017. Die Vergütung des Aufsichtsrats blieb daher im Jahr 2018 unverändert. Die auf die Vergütung des Aufsichtsrats angewandten Grundsätze werden auf [Seite 43](#) beschrieben. Mitglieder des Aufsichtsrats werden für Milchlieferungen an Arla Foods amba zu den gleichen Konditionen vergütet wie andere Genossenschaftsmitglieder des Unternehmens. Ebenso erhalten Mitglieder des Aufsichtsrats individuelle Kapitalanlageninstrumente zu den gleichen Bedingungen wie andere Genossenschaftsmitglieder.

Nach der Pensionierung von Povl Krogsgaard, Executive Vice President und stellvertretender CEO, im Januar 2018, wurde die Geschäftsführung 2018 allein durch den Geschäftsführer vertreten. Der Geschäftsführung übernimmt die Autorität und die Verantwortung für die Planung, Leitung und Steuerung der Konzernaktivitäten. Die auf die Vergütung des Geschäftsführers, des Executive Management Teams und anderer ranghoher Führungskräfte angewandten Grundsätze werden auf [Seite 43](#) beschrieben.

Tabelle 5.3.a – Vergütung des Managements
(Mio. EUR)

	2018	2017
Aufsichtsrat		
Löhne, Gehälter und Vergütung	1,3	1,3
Gesamt	1,3	1,3
Geschäftsführung/CEO		
Feste Vergütung	1,5	2,2
Altersvorsorge	0,2	0,2
Sonstige Leistungen	–	0,1
Kurzfristige variable Bonuszahlungen	0,1	0,6
Langfristige variable Bonuszahlungen	0,3	0,2
Gesamt	2,1	3,3

Anhang 5.3 – Vergütung für die Geschäftsführung und Transaktionen mit ihr (Fortsetzung)

Tabelle 5.3.b – Transaktionen mit dem Aufsichtsrat (Mio. EUR)	2018	2017
Kauf von Rohmilch	14,9	14,0
Nachzahlung aus den Vorjahren	0,5	0,4
Gesamt	15,4	14,4
Nicht beglichene Milchlieferungen in Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	0,7	1,2
Individuelle Kapitaleinlageninstrumente	1,8	1,4
Gesamt	2,5	2,6

Anhang 5.4 – Vertragliche Verpflichtungen, Eventualforderungen und -verbindlichkeiten

Finanzbericht

Der Konzern ist an einer geringen Anzahl von Gerichtsverfahren, Rechtsstreitigkeiten und anderen Forderungen beteiligt. Das Management ist der Ansicht, dass deren Ergebnis keine wesentlichen Auswirkungen auf die finanzielle Position des Konzerns über das hinaus haben wird, was bereits im Konzernabschluss offengelegt wird.

Für die Hypothekendarlehen mit einem Nennwert von 815 Millionen EUR (im Vergleich zu 817 Millionen EUR im Vorjahr) stellte der Konzern im Rahmen des dänischen Hypothekengesetzes Sicherheiten in Sachanlagen.

Tabelle 5.4 – Vertragliche Verpflichtungen und Eventualverbindlichkeiten (Mio. EUR)	2018	2017
Garantieverbindlichkeiten	2	2
0–1 Jahr(e)	61	53
1–5 Jahre	113	108
Mehr als 5 Jahre	23	43
Operative Miet- und Leasingverpflichtungen	197	204

Die Verpflichtungen in Bezug auf IT-Lizenzen und Vereinbarungen zum Kauf von Sachanlagen beliefen sich am 31. Dezember auf 148 Millionen EUR (31. Dezember 2017: 132 Millionen EUR).



Unsicherheiten und Schätzungen

Der Konzern hat eine Reihe von Leasingverträgen abgeschlossen. Beim Abschluss solcher Verträge bewertet das Management regelmäßig deren Gestaltung, um festzustellen, ob sie als Finanzierungsleasing oder als operatives Leasing einzustufen sind. Der Konzern ist hauptsächlich Leasingvereinbarungen für standardisierte Vermögenswerte eingegangen, die im

Verhältnis zur Lebensdauer der Vermögenswerte eine kurze Laufzeit haben. Diese werden somit als operatives Leasing eingestuft. Am 1. Januar 2019 tritt IFRS 16 „Leasingverhältnisse“ in Kraft. Arla bereitet sich derzeit auf die Umsetzung dieses Standards vor. Weitere Informationen finden Sie in Anhang 5.6.

Anhang 5.5 – Ereignisse nach Bilanzstichtag

Im Dezember 2018 unterzeichnete Arla mit Mondeléz International eine Vereinbarung zum Erwerb ihres Schmelzkäse-Geschäfts in Bahrain. Die geplante Übernahme wird die Präsenz von Arla im Nahen Osten deutlich stärken und die bestehenden Aktivitäten um einen lokalen, hochmodernen Produktionsstandort erweitern. Zudem wird die Kategorie Käse um ein Markengeschäft ergänzt. Der Vertragsabschluss hängt

von bestimmten Bedingungen ab, die erfüllt werden müssen, und wird voraussichtlich im ersten Halbjahr 2019 stattfinden.

Nach dem Bilanzstichtag sind keine weiteren Ereignisse mit wesentlichen Auswirkungen auf den Abschluss eingetreten.

Anhang 5.6 – Allgemeine Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Konzernabschluss

Der in diesem Jahresbericht enthaltene Konzernabschluss wird in Übereinstimmung mit den von der EU anerkannten International Financial Reporting Standards (IFRS) und weiteren Informationsanforderungen des dänischen Gesetzes über den Jahresabschluss für große Unternehmen der Klasse C erstellt. Arla ist in der EU kein Unternehmen des öffentlichen Interesses, da der Konzern keine auf einem geregelten EU-Markt gehandelten Schuldtitel hat. Der Konzernabschluss wurde am 19. Februar 2019 vom Aufsichtsrat zur Veröffentlichung genehmigt. Am 27. Februar 2019 wurde er der Vertreterversammlung zur Genehmigung vorgelegt.

Beim Konzernabschluss handelt es sich um eine Zusammenführung der Abschlüsse von Muttergesellschaft und Tochtergesellschaften unter Beachtung der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden des Konzerns. Umsatz, Kosten, Vermögenswerte und Verbindlichkeiten sowie Posten aus dem Eigenkapital der Tochtergesellschaften werden zusammen gerechnet und in den entsprechenden Posten ausgewiesen. Konzerninterne Anteile, Salden und Transaktionen sowie alle nicht realisierten Einnahmen und Aufwendungen aus konzerninternen Transaktionen werden eliminiert.

Der Konzernabschluss bezieht sich auf Arla Foods a.m.b.a. (Muttergesellschaft) und die Tochtergesellschaften, bei denen die Muttergesellschaft direkt oder indirekt mehr als 50 Prozent der Stimmrechte besitzt bzw. auf andere Weise entscheidenden Einfluss hat, um Gewinne aus deren Tätigkeit zu erhalten. Unternehmen, die der Konzern auf Basis einer vertraglichen Vereinbarung gemeinsam kontrolliert, gelten als Joint Ventures. Unternehmen, an denen der Konzern einen maßgeblichen, nicht aber beherrschenden Einfluss hat, werden als assoziierte Unternehmen betrachtet. Maßgeblicher Einfluss wird normalerweise durch direktes oder indirektes Eigentum oder Besitz von mehr als 20 Prozent, jedoch weniger als 50 Prozent der Stimmrechte eines Unternehmens erreicht.

Nicht realisierte Gewinne aus Transaktionen mit Joint Ventures und assoziierten Unternehmen – d. h. Gewinne aus dem Verkauf an Joint Ventures oder assoziierte Unternehmen, bei denen der Kunde mit Geldmitteln bezahlt, die zum Teil Eigentum des Konzerns sind – werden gegen den Buchwert der Anlage im Verhältnis zum Anteil des Konzerns an dem Unternehmen eliminiert. Nicht realisierte Verluste werden auf dieselbe Weise eliminiert, jedoch nur in dem Ausmaß, in dem es keinen Hinweis auf Wertminderung gibt.

Der Konzernabschluss wird auf Grundlage der historischen Kosten erstellt. Ausgenommen hiervon sind bestimmte Posten mit alternativen Bewertungsgrundlagen, die in diesen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden genannt werden.

Umrechnung von Transaktionen und monetären Positionen in Fremdwährungen

Für jede Berichtseinheit des Konzerns wird eine funktionale Währung festgelegt. Dies ist die Währung, die in dem Hauptwirtschaftsumfeld verwendet wird, in dem die Einheit tätig ist. Führt eine Berichtseinheit Transaktionen in einer Fremdwährung durch, so weist es die Transaktion unter Verwendung des Wechselkurses am Transaktionsdatum in ihrer funktionalen Währung aus. Monetäre Vermögenswerte und Verbindlichkeiten in Fremdwährungen werden unter Verwendung des Wechselkurses am Berichtsdatum in die funktionale Währung umgerechnet. Wechselkursdifferenzen werden ergebniswirksam als Finanzposten erfasst. Nicht monetäre Posten wie z. B. Sachanlagen, die auf Grundlage der historischen Kosten in einer Fremdwährung bewertet werden, werden bei ihrer ersten Erfassung in die funktionale Währung umgerechnet.

Umrechnung von ausländischen Geschäften

Die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten der Unternehmen des Konzerns, u. a. der Anteil der Nettovermögenswerte und der Firmenwert von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen mit einer anderen funktionalen Währung als EUR, werden unter Verwendung des Wechselkurses zum Jahresende in EUR umgerechnet. Der Umsatz, die Kosten und der Anteil des Ergebnisses werden unter Verwendung des durchschnittlichen Monatskurses in EUR umgerechnet, sofern sich dieser nicht wesentlich von dem Kurs zum Transaktionsdatum unterscheidet. Wechselkursdifferenzen werden im sonstigen Ergebnis ausgewiesen und in die Währungsumrechnungsrücklage gebucht.

Bei der partiellen Veräußerung von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures wird der maßgebliche proportionale Betrag der Rücklagen für den Unterschiedsbetrag aus der Währungsumrechnung zusammen mit Gewinnen oder Verlusten im Zusammenhang mit der Veräußerung in das Ergebnis übertragen. Die Rückzahlung von offenen Salden, die als Teil der Nettoinvestition gelten, gilt an sich nicht als partielle Veräußerung der Tochtergesellschaft.

Übernahme von neuen oder überarbeiteten IFRS

Der Konzern hat alle neuen Standards und Interpretationen implementiert, die im Jahr 2018 in der EU gelten. Diese neu in Kraft getretenen Standards und Interpretationen haben sich auf den Konzernabschluss von Arla ausgewirkt. Das IASB hat eine Reihe neuer oder geänderter und überarbeiteter Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden herausgegeben sowie Interpretationen, die noch nicht in Kraft getreten sind. Die noch nicht in Kraft getretenen Standards werden voraussichtlich implementiert, sobald sie verpflichtend werden.

IFRS 9 – Finanzinstrumente

Im November 2016 billigte die EU IFRS 9 „Finanzinstrumente“. Dieser Standard tritt für Berichtsjahre in Kraft, die am oder nach dem 1. Januar 2018 beginnen. IFRS 9 ersetzt IAS 39 und führt zu einer Änderung der Klassifizierung und Bewertung von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten.

IFRS 9 führt eine logische Klassifizierung finanzieller Vermögenswerte ein – basierend auf dem Geschäftsmodell des Konzerns und dem zugrunde liegenden Cashflow. Zudem wird ein Modell der erwarteten Verluste eingefügt – im Gegensatz zu einem Modell der eingetretenen Kreditverluste unter IAS 39. Im Rahmen des Modells der erwarteten Verluste muss jede Einheit zu jedem Berichtsdatum die erwarteten Kreditverluste sowie Änderungen in Bezug auf diese erwarteten Kreditverlusten berichten, um die Änderungen des Kreditrisikos widerzuspiegeln.

Darüber hinaus werden neue Anforderungen an das Hedge Accounting enger mit den Richtlinien zum Geschäftsrisikomanagement abgestimmt. Eine Bewertung der aktuellen Absicherungsbeziehungen des Konzerns bestätigt, dass sich diese auch unter Anwendung von IFRS 9 weiterhin als Absicherungsbeziehungen qualifizieren.

Der Konzern hat IFRS 9 erstmals zum 1. Januar 2018 angewendet. Dies bedeutet, dass die Zahlen für 2018 nach den Grundsätzen von IFRS 9 und die Vergleichswerte aus dem Jahr 2017 nach den Grundsätzen von IAS 39 ausgewiesen werden. Unsere Analyse hat bestätigt, dass die Anwendung des neuen Standards keine wesentlichen Auswirkungen auf den Ansatz, die Bewertung und die Klassifizierung von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten hatte. Aufgrund der Geringfügigkeit werden keine Auswirkungen auf den Eröffnungssaldo berichtet. Es werden keine Details zu der zuvor angewandten Rechnungslegungsmethode veröffentlicht.

IFRS 15 – Erlöse aus Verträgen mit Kunden

IFRS 15 wurde im Mai 2014 herausgegeben und im April 2016 überarbeitet. Der Standard bietet ein fünfstufiges Modell, das auf alle Erlöse aus Verträgen mit Kunden anzuwenden ist. Unter IFRS 15 werden Umsätze in der Höhe erfasst, die die Gegenleistungen widerspiegelt, die von einer Einheit im Austausch für die Übertragung von Waren oder Dienstleistungen an einen Kunden erwartet werden.

Arla wendet seit Beginn des Geschäftsjahres 2018 IFRS 15 „Erlöse aus Verträgen mit Kunden“ an. Die Umsetzung der Norm ist abgeschlossen. Arla hat sich für die Anwendung des modifizierten rückwirkenden Ansatzes entschieden.

Arla verkauft Milchprodukte für Verbraucher, Zutaten und Rohmilch an seine Kunden. Grundlage für den Verkauf der Waren bilden die jeweiligen Verträge mit den Kunden.

Arla Foods hat eine detaillierte Analyse zu IFRS 15 und den aktuellen Rechnungslegungsmethoden durchgeführt. Die Analyse zeigt, dass die Rechnungslegungsgrundsätze von Arla Foods der neuen IFRS-Norm „Erlöse aus Verträgen mit Kunden“ entsprechen.

Bei der Vorbereitung zur Übernahme von IFRS 15 hat Arla die variable Gegenleistung berücksichtigt. Einige Verträge mit Kunden gewähren Preisnachlässe, Mengenrabatte oder erfordern Listungsgebühren. Arla erfasst Umsätze aus dem Verkauf von Waren zum beizulegenden Zeitwert der erhaltenen oder noch ausstehenden Gegenleistung abzüglich Rücksendungen, Preisnachlässe und Mengenrabatte. Diese Aspekte gelten unter IFRS 15 als variable Gegenleistungen. Sie müssen zu Vertragsbeginn geschätzt und anschließend aktualisiert werden.

Gemäß IFRS 15 müssen die geschätzten variablen Gegenleistungen beschränkt werden, um eine übermäßige Umsatzerfassung zu verhindern. Arla schließt daraus, dass die Anwendung der Beschränkung im Vergleich zum vorherigen Standard keine wesentlichen Auswirkungen auf die Umsatzabgrenzung hat.

Die Darstellungs- und Offenlegungsanforderungen im IFRS 15 sind im Vergleich zum vorherigen Standard detaillierter. Einige Anforderungen an die Darstellung in IFRS 15 sind neu. Arla hat die nach IFRS 15 erforderlichen Anforderungen umgesetzt.

Anhang 5.6 – Allgemeine Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden (Fortsetzung)

Aufgrund der Geringfügigkeit werden keine Auswirkungen auf den Eröffnungssaldo festgestellt. Es werden keine Details zu der zuvor angewandten Rechnungslegungsmethode veröffentlicht.

IFRS 16 – Leasingverhältnisse

IFRS 16 wurde im Januar 2016 veröffentlicht und ersetzt IAS 17 „Leasingverhältnisse“, IFRIC 4 „Beurteilung, ob eine Vereinbarung ein Leasingverhältnis enthält“, SIC-15 „Mietleasingverhältnisse – Anreizvereinbarungen“ und SIC-27 „Beurteilung des wirtschaftlichen Gehalts von Transaktionen in der rechtlichen Form von Leasingverhältnissen“. IFRS 16 legt Grundsätze für den Ansatz, die Bewertung, den Ausweis und die Angaben von Leasingverhältnissen fest, um sicherzustellen, dass Leasingnehmer alle Leasingverhältnisse bilanzieren – wie auch beim Bilanzierungsmodell unter IAS 17. Der Standard, der für Arla am 1. Januar 2019 in Kraft tritt, wird das Bilanzierungsmodell für Leasingverträge, die als Mietleasingverhältnisse gelten, erheblich verändern.

Der Standard erfordert, dass alle Leasingverträge – mit einigen Ausnahmen –, unabhängig von ihrer Art, als Vermögenswert aktiviert werden. Dies repräsentiert das Recht, den zugrunde liegenden Vermögenswert zu nutzen. Im Gegenzug wird eine Leasingverbindlichkeit ausgewiesen, die die Leasingkosten darstellt. Der Standard enthält zwei Bilanzierungswahlrechte für Leasingnehmer – Leasingvereinbarungen für Vermögenswerte von geringem Wert (z. B. PCs) und kurzfristige Leasingvereinbarungen, d. h. Leasingvereinbarungen mit einer Laufzeit von 12 Monaten oder weniger.

Die jährlichen Leasingkosten werden in zwei Elemente unterteilt, in Abschreibungen und Zinsaufwendungen – im Gegensatz zum derzeitigen Modell, bei dem die jährlichen Kosten für Mietleasingvereinbarungen ausschließlich als Betriebskosten verbucht werden. Dies wird sich positiv auf das EBITDA und in geringerem Maße auf das EBIT des Konzerns auswirken.

Darüber hinaus wird erwartet, dass sich derzeitige Mietleasingzahlungen auf die Kapitalflussrechnung auswirken werden. Mietleasingzahlungen werden derzeit als Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit und in Zukunft als Finanzierungstätigkeit ausgewiesen.

Nach dem Eintreten gewisser Ereignisse muss Arla die Leasingverbindlichkeiten neu bewerten, beispielsweise im Falle einer Änderung in den Leasingbedingungen oder einer Änderung der künftigen Leasingzahlungen aufgrund einer Veränderung in einem Index oder Kurs, der zur Bestimmung dieser Zahlung verwendet wurde. Im Allgemeinen erfasst Arla den Betrag für die Neubewertung der Leasingverbindlichkeit als Anpassung für den Vermögenswert, für den Arla ein Nutzungsrecht ausübt. Zudem erfordert IFRS 16 umfassendere Darstellungen als sein Vorgänger IAS 17.

Im Jahr 2018 hat Arla die Einführung eines neuen Tools zur Unterstützung bei der Bilanzierung von Leasingverträgen ab dem Jahr 2019 abgeschlossen. Darüber hinaus werden Verfahren umgesetzt, die die Vollständigkeit der Leasingverpflichtungen sicherstellen sollen. Arla hat die bestehenden Leasingverträge sorgfältig geprüft, um die erwarteten Auswirkungen von IFRS 16 abschätzen zu können. Die Auswirkungen auf den Jahresabschluss 2019 können daher eingeschätzt werden. Erwartungsgemäß handelt es sich beim Großteil des Leasingportfolios um Verträge für Fahrzeuge. Die meisten Leasingverträge bei Arla wurden in den Ländern Dänemark, Großbritannien, Deutschland und Schweden abgeschlossen.

Arla hat die Auswirkungen der Übernahme der neuen Standards auf den Konzernabschluss 2019 auf Grundlage einer detaillierten Analyse bewertet. Die Analyse zeigt einen Anstieg der Gesamtkтива um ca. 200 Millionen EUR.

Die Gewinn- und Verlustrechnung von Arla für das Jahr 2019 wird eine Verlagerung vom Betriebsaufwand zu Abschreibungen und Zinsen in Höhe von ca.

60 Millionen EUR aufweisen. Dies führt voraussichtlich zu einem Anstieg des EBITDA um 8 Prozent und des EBIT um 1 Prozent. Voraussichtlich gibt es keine wesentlichen Auswirkungen auf das Nettoergebnis.

Gemäß IFRS 16 muss die jährliche Zahlung für das Mietleasing in Höhe von ca. 60 Millionen EUR im Jahr 2018 als Cashflow aus Finanzierungstätigkeiten ausgewiesen werden – im Gegensatz zum derzeitigen Leasingmodell, in dem diese Zahlungen als Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit ausgewiesen werden. Diese Ausweisänderung wird den Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit voraussichtlich um 9 Prozent verbessern.

Um die Auswirkungen auf den Jahresabschluss 2019 abschätzen zu können, erstellt Arla mehrere Annahmen und führt mehrere Beurteilungen durch. Zur Berechnung des Barwerts der Leasinggegenstände werden Diskontsätze basierend auf der Währung und der Dauer des Leasingvertrags verwendet. Darüber hinaus berechnet Arla einen internen Aufschlag auf den Diskontsatz. Verlängerungsoptionen auf Verträge werden bei jedem Vertrag einzeln bewertet und nur dann berücksichtigt, wenn die Ausübung vernünftig ist und bereits feststeht.

Arla verwendet das Bilanzierungswahlrecht in Übereinstimmung mit IFRS 16 für geringwertige Leasingverhältnisse. Beispiele für geringwertige Leasingverhältnisse sind Drucker, Laptops usw. Kurzfristige Leasingverhältnisse sind solche, die als Verträge mit einer anfänglichen Laufzeit von weniger als 12 Monaten erfasst wurden. Arla wendet das Bilanzierungswahlrecht in Übereinstimmung mit IFRS 16:15 auch für Fahrzeuge an. Feste Wartungskosten aus dem Leasingbetrag werden daher nicht gesondert ausgewiesen. Arla wendet das Bilanzierungswahlrecht auch in Übereinstimmung mit Abschnitt C3 des IFRS 16 an, sodass Arla Verträge mit einem ursprünglichen Datum des Inkrafttretens vor dem 31. Dezember 2018 nicht dahingehend überprüft

hat, ob ein Vertrag zum Zeitpunkt des Inkrafttretens ein Leasingvertrag ist oder Leasinggegenstände enthält.

Die Differenz zu den ausgewiesenen Mindestleasingzahlungen betrifft in Übereinstimmung mit IAS 17 und IFRS im Wesentlichen die geringwertigen und kurzfristigen Mietzahlungen.

Anhang 5.7 – Übersicht über den Konzern

	Land	Währung	Direkter Eigentumsanteil des Konzerns (%)
Arla Foods amba	Dänemark	DKK	
Arla Foods Ingredients Group P/S	Dänemark	DKK	100
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.	Südkorea	KRW	100
Arla Foods Ingredients Trading (Beijing) Co. Ltd.	China	CNY	100
Arla Foods Ingredients S.A.	Argentinien	USD	100
Arla Foods Ingredients Comércio de Produtos Alimentícios Ltda.	Brasilien	BRL	100
Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd.	Singapur	SGD	100
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.	Mexiko	MXN	100
Arla Foods Holding A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Distribution A/S	Dänemark	DKK	100
Cocio Chokolademælk A/S	Dänemark	DKK	50
Arla Foods International A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods UK Holding Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods UK plc	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods GP Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Finance Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Holding Co. Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods UK Services Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Nairn Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Limited Partnership	Großbritannien	GBP	100
Milk Link Holdings Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Milk Link Processing Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Milk Link (Credion No 2) Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Milk Link Investments Ltd.	Großbritannien	GBP	100
The Cheese Company Holdings Ltd.	Großbritannien	GBP	100
The Cheese Company Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Cornish Country Larder Ltd.	Großbritannien	GBP	100
The Cheese Company Investments Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Yeo Valley Dairies limited	Großbritannien	GBP	100
Westbury Dairies Ltd.	Großbritannien	GBP	100

	Land	Währung	Direkter Eigentumsanteil des Konzerns (%)
Arla Foods (Westbury) Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Cheese Company Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Ingredients UK Ltd.	Großbritannien	GBP	100
MV Ingredients Ltd.*	Großbritannien	GBP	50
Arla Foods UK Property Co. Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods B.V.	Niederlande	EUR	100
Arla Foods Comércio, Importação e Exportação de Produtos Alimentícios Ltda.	Brasilien	BRL	100
Danya Foods Ltd.	Saudi-Arabien	SAR	75
AF A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Finance A/S	Dänemark	DKK	100
Kingdom Food Products ApS	Dänemark	DKK	100
Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg	Dänemark	DKK	100
Arla Insurance Company (Guernsey) Ltd.	Guernsey	DKK	100
Arla Foods Energy A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Trading A/S	Dänemark	DKK	100
Arla DP Holding A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Investment A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Senegal SA.	Senegal	XOF	100
Tholstrup Cheese A/S	Dänemark	DKK	100
Tholstrup Cheese USA Inc.	USA	USD	100
Arla Foods Belgium A.G.	Belgien	EUR	100
Walhorn Verwaltungs GmbH (wird liquidiert)	Deutschland	EUR	100
Arla Foods Ingredients (Deutschland) GmbH	Deutschland	EUR	100
Arla CoAr Holding GmbH	Deutschland	EUR	100
ArNoCo GmbH & Co. KG*	Deutschland	EUR	50
Arla Biolac Holding GmbH	Deutschland	EUR	100
Biolac GmbH & Co. KG*	Deutschland	EUR	50
Biolac Verwaltungs GmbH*	Deutschland	EUR	50
Arla Foods Kuwait Company LLC	Kuwait	KWD	49
Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L.	Libanon	USD	50
Arla Foods Qatar WLL	Katar	QAR	40
AFIQ WLL**	Bahrain	BHD	51
Arla Foods Trading and Procurement Ltd.	Hongkong	HKD	100
Arla Foods Sdn. Bhd.	Malaysia	MYR	100

Anhang 5.7 – Übersicht über den Konzern (Fortsetzung)

	Land	Währung	Direkter Eigen- tumsanteil des Konzerns (%)		Land	Währung	Direkter Eigen- tumsanteil des Konzerns (%)
Arla Foods Panama S.A.	Panama	USD	100	Andelssmør A.m.b.a.	Dänemark	DKK	98
Arla Foods Corporation	Philippinen	PHP	100	Arla Côte d'Ivoire	Côte d'Ivoire	XOF	51
Arla Foods Ltd.	Ghana	GHS	100	Arla Foods AS	Norwegen	NOK	100
Arla Global Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100	Arla Foods Bangladesh Ltd.	Bangladesch	BDT	51
TG Arla Dairy Products LFTZ Enterprise	Nigeria	NGN	50	Arla Foods Dairy Products Technical Service (Beijing) Co. Ltd.	China	CNY	100
TG Arla Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100	Vereinigte Arabische Emirate	AED	100	
Arla Foods AB	Schweden	SEK	100	Arla Foods Hellas S.A.	Griechenland	EUR	100
Arla Gefleortens AB	Schweden	SEK	100	Arla Foods Inc.	Kanada	CAD	100
Arla Oy	Finnland	EUR	100	Arla Foods Logistics GmbH	Deutschland	EUR	100
Massby Facility & Services Oy	Finnland	EUR	60	Arla Foods Mayer Australia Pty, Ltd.	Australien	AUD	51
Osuuskunta MS tuottajapalvelu**	Finnland	EUR	37	Arla Foods Mexico S.A. de C.V.	Mexiko	MXN	100
Restaurang akademien Aktiebolag**	Schweden	SEK	50	Arla Foods S.A.	Spanien	EUR	100
Vardagspuls AB	Schweden	SEK	100	Arla Foods S.a.r.l.	Frankreich	EUR	100
Arla Foods Russia Holding AB	Schweden	SEK	100	Arla Foods S.R.L.	Dominikanische Republik	DOP	100
Arla Foods LLC	Russland	RUB	80	Arla Foods SA	Polen	PLN	100
Arla Foods Inc.	USA	USD	100	Arla Foods Srl	Italien	EUR	100
WNY Cheese Enterprise LLC**	USA	USD	20	Arla Foods UK Farmers Joint Venture Co. Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Production LLC	USA	USD	100	Arla Global Financial Services Centre Sp. Z.o.o.	Polen	PLN	100
Arla Foods Transport LLC	USA	USD	100	Arla Milk Link Limited	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Deutschland GmbH	Deutschland	EUR	100	Arla National Food Products LLC	Vereinigte Arabische Emirate	AED	40
Arla Foods Verwaltungs GmbH	Deutschland	EUR	100	Cocio Chokolademælk A/S	Dänemark	DKK	50
Arla Foods Agrar Service GmbH	Deutschland	EUR	100	Hansa Verwaltungs und Vertriebs GmbH (wird liquidiert)	Deutschland	EUR	100
Arla Foods Agrar Service Luxemburg GmbH	Luxemburg	EUR	100	Marygold Trading K/S °	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Agrar Service Belgien AG	Belgien	EUR	100	Mejeriforeningen	Dänemark	DKK	91
Arla Foods LLC	Russland	RUB	20	PT Arla Indofood Makmur Dairy Import PMA.	Indonesien	IDR	50
Martin Sengele Produits Laitiers SAS	Frankreich	EUR	100	COFCO Dairy Holdings Limited**	Britische Jungferninseln	HKD	30
Team-Pack GmbH	Deutschland	EUR	100	Svensk Mjölk Ekonomisk förening	Schweden	SEK	75
Arla Foods France, S.a.r.l.	Frankreich	EUR	100	Lantbrukarnas Riksförbund upa**	Schweden	SEK	24
Dofu Cheese Eksport K/S °	Dänemark	DKK	100				
Dofu Inc.	USA	USD	100				
Aktieselskabet J. Hansen	Dänemark	DKK	100				
J. P. Hansen USA Incorporated	USA	USD	100				
AFI Partner ApS	Dänemark	DKK	100				
Arju For Food Industries S.A.E.	Ägypten	EGP	49				

* Joint Ventures ** Assoziierte Unternehmen

° Nach § 5 des dänischen Gesetzes erstellt das Unternehmen keine gesetzlich vorgeschriebenen Berichte

Die Gruppe besitzt auch eine Anzahl an Unternehmen ohne maßgebliche kommerzielle Aktivitäten.

Stellungnahme des Aufsichtsrates und der Geschäftsführung

Heute haben der Aufsichtsrat und der Geschäftsführer den Jahresbericht von Arla Foods amba für das Geschäftsjahr 2018 erörtert und genehmigt. Der Jahresabschluss wurde in Übereinstimmung mit den von der EU anerkannten IFRS und weiteren Informationsanforderungen des dänischen Gesetzes über den Jahresabschluss erstellt.

Nach unserer Auffassung zeichnen der Konzernabschluss und der Jahresabschluss der Muttergesellschaft ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Finanzlage des Konzerns und der Muttergesellschaft zum 31. Dezember 2018 sowie des Ergebnisses der Geschäftstätigkeit und der Kapitalflüsse für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2018.

Nach unserer Auffassung liefert der Lagebericht des Jahresabschlusses ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild von der Entwicklung der Finanzlage des Konzerns und der Muttergesellschaft, von den Tätigkeiten und Finanzangelegenheiten, den Ergebnissen für das Jahr und den Cashflows sowie eine Beschreibung der wichtigsten Risiken und Unsicherheiten, die den Konzern und die Muttergesellschaft betreffen könnten.

Der Jahresabschluss wird hiermit der Vertreterversammlung zur Annahme vorgelegt.

Aarhus, den 19. Februar 2019

Peder Tuborgh
CEO

Peter Giørtz-Carlson
Executive Board Member

Jan Toft Nørgaard
Aufsichtsratsvorsitzender

Manfred Graff
Stellvertretender Vorsitzender

Viggo Ø. Bloch

Jonas Carlgren

Arthur Fearnall

Arthur Fearnall

Jan-Erik Hansson

Heléne Gunnarson

Markus Hübers

Bjørn Jepsen

Steen Nørgaard Madsen

Johnnie Russell

Manfred Sievers

Simon Simonsen

Inger-Lise Sjöström

Håkan Gillström
Vertreter der Belegschaft

Ib Bjerglund Nielsen
Vertreter der Belegschaft

Harry Shaw
Vertreter der Belegschaft

Bericht des unabhängigen Wirtschaftsprüfers

An die Genossenschaftsmitglieder von Arla Foods amla

Prüfungsurteil

Wir haben den Konzernabschluss und den Jahresabschluss der Muttergesellschaft von Arla Foods amla für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2018 geprüft. Beinhaltet sind die Gewinn- und Verlustrechnung, Gesamtergebnisrechnung, Bilanz, Eigenkapitalveränderungsrechnung, Kapitalflussrechnung und Anhänge zur Bilanz sowie wichtige Rechnungslegungsgrundsätze für den Konzern und die Muttergesellschaft. Der Konzernabschluss und der Jahresabschluss der Muttergesellschaft wurden in Übereinstimmung mit den von der EU anerkannten internationalen Rechnungslegungsvorschriften (International Financial Reporting Standards, IFRS) und weiteren Anforderungen des dänischen Gesetzes zum Jahresabschluss erstellt.

Nach unserer Auffassung zeichnen der Konzernabschluss und der Jahresabschluss der Muttergesellschaft ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Finanzlage des Konzerns und der Muttergesellschaft zum 31. Dezember 2018 sowie des Ergebnisses der Geschäftstätigkeit und der Kapitalflüsse für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2018. Die Rechnungslegung erfolgte nach IFRS in der von der EU akzeptierten Form und gemäß zusätzlichen Auflagen nach dem dänischen Gesetz über den Jahresabschluss.

Grundlage des Prüfungsurteils

Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit internationalen Wirtschaftsprüfungsstandards (International Standards on Auditing, ISA) und weiteren in Dänemark geltenden Anforderungen vorgenommen. Unsere Verantwortlichkeit gemäß diesen Standards und Anforderungen wird im Abschnitt „Verantwortung des Prüfers für den Konzernabschluss und den Jahresabschluss der Muttergesellschaft“ (nachfolgend zusammen als „der Konzernabschluss“ bezeichnet) näher beschrieben. Wir sind der Auffassung, dass die erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage unserer Einschätzung zu dienen.

Unabhängigkeit

Wir sind unabhängig entsprechend dem Ethik-Kodex des internationalen Rats für die Verabschiedung von Standards zur Berufsethik für Wirtschaftsprüfer (International Ethics Standards Board for Accountants, IESBA) und zusätzlichen in Dänemark geltenden Anforderungen. Zudem haben wir unsere weiteren ethischen Verantwortlichkeiten entsprechend diesen Regeln und Anforderungen erfüllt.

Erklärung zum Lagebericht

Das Management ist verantwortlich für den Lagebericht.

Unser Prüfungsurteil zum Konzernabschluss umfasst nicht den Lagebericht. Hierfür geben wir dementsprechend kein Prüfungsurteil ab.

In Verbindung mit unserer Prüfung des Konzernabschlusses liegt es in unserer Verantwortung, den Lagebericht zu lesen und festzustellen, ob er in einem wesentlichen Widerspruch zum Konzernabschluss oder zu den Erkenntnissen steht, die wir im Laufe der Prüfung gewonnen haben, oder ob er auf andere Art und Weise wesentliche Falschdarstellungen enthält.

Darüber hinaus liegt es in unserer Verantwortung, festzustellen, ob der Lagebericht die für das dänische Gesetz über den Jahresabschluss erforderlichen Informationen bereitstellt.

Auf Grundlage unserer erbrachten Arbeit kommen wir zu dem Ergebnis, dass der Lagebericht dem Konzernabschluss entspricht und in Übereinstimmung mit den Anforderungen des dänischen Gesetzes über den Jahresabschluss erstellt wurde. Wir haben im Lagebericht keine wesentlichen Falschdarstellungen festgestellt.

Verantwortung des Managements für den Konzernabschluss

Das Management ist verantwortlich für die Ausarbeitung und Vorlage des Konzernabschlusses sowie dafür, dass dieser ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild zeichnet und gemäß den von der EU anerkannten IFRS und weiteren Anforderungen des dänischen Gesetzes über den Jahresabschluss erstellt wurde. Das Management ist zudem dafür verantwortlich, die notwendigen internen Kontrollen einzurichten, um die Erstellung von Konzernabschlüssen zu ermöglichen, die frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – Falschdarstellungen sind.

Bei der Erstellung des Konzernabschlusses ist das Management dafür verantwortlich, die Fähigkeit des Konzerns und der Muttergesellschaft zur Unternehmensfortführung zu prüfen, ggf. Informationen zur Unternehmensfortführung offenzulegen und den Konzernabschluss auf Basis des Grundsatzes der Unternehmensfortführung zu erstellen, sofern das Management nicht beabsichtigt, den Konzern oder die Muttergesellschaft zu liquidieren bzw. die

Geschäftstätigkeit einzustellen oder sofern es keine realistische Alternative hierzu hat.

Verantwortung des Prüfers für den Konzernabschluss

Unser Ziel ist es, eine hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Konzernabschluss in seiner Gesamtheit frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – Falschdarstellungen ist, und einen Prüfbericht zu erstellen. Eine hinreichende Sicherheit entspricht einem hohen Maß an Sicherheit. Allerdings bietet sie keine Garantie dafür, dass eine Prüfung, die in Übereinstimmung mit den internationalen Wirtschaftsprüfungsstandards und weiteren in Dänemark geltenden Anforderungen durchgeführt wurde, alle wesentlichen, möglicherweise vorhandenen Falschdarstellungen aufdeckt. Falschdarstellungen können beabsichtigt oder unbeabsichtigt auftreten. Sie werden dann als wesentlich angesehen, wenn zu erwarten ist, dass sie sich im Einzelnen oder in ihrer Gesamtheit auf die wirtschaftlichen Entscheidungen auswirken, die die Nutzer auf Grundlage dieses Konzernabschlusses treffen.

Im Rahmen der Prüfung, die in Übereinstimmung mit den internationalen Wirtschaftsprüfungsstandards und weiteren in Dänemark geltenden Anforderungen durchgeführt wurde, fällen wir ein professionelles Urteil. Während der gesamten Prüfung legen wir eine professionelle Skepsis an den Tag. Darüber hinaus:

- Identifizieren und prüfen wir die Risiken in Bezug auf wesentliche – beabsichtigte oder unbeabsichtigte – Falschdarstellungen im Konzernabschluss. Wir entwerfen Prüfungsmaßnahmen hinsichtlich dieser Risiken, führen diese durch und erhalten hinreichende und angemessene Prüfungsnachweise, die als Basis für unser Prüfungsurteil dienen. Das Risiko, eine wesentliche beabsichtigte Falschdarstellung nicht aufzudecken, ist deutlich höher als das Risiko, eine wesentliche unbeabsichtigte Falschdarstellung nicht zu erkennen. Eine beabsichtigte Falschdarstellung kann geheime Absprachen, Fälschungen, gezielte Auslassungen, Fehlinterpretationen oder das Hinwegsetzen über die internen Kontrollmechanismen umfassen.
- Erlangen wir Kenntnis über die internen Kontrollmechanismen, die für die Prüfung relevant sind, um Prüfungsmaßnahmen zu entwerfen, die für die gegebenen Umstände geeignet sind. Jedoch soll keine Beurteilung der Wirksamkeit der internen Kontrollmechanismen des Konzerns und der Muttergesellschaft abgegeben werden.
- Bewerten wir die Angemessenheit der angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der ermittelten geschätzten Werte und der dazugehörigen Angaben durch das Management.

- Ziehen wir Schlussfolgerungen hinsichtlich der Angemessenheit der Verwendung des Grundsatzes der Unternehmensfortführung durch das Management für die Erstellung des Konzernabschlusses. Zudem bewerten wir auf Grundlage der erhaltenen Prüfungsnachweise, ob in Bezug auf Ereignisse oder Umstände, die erhebliche Zweifel an der Fähigkeit des Konzerns oder der Muttergesellschaft zur Unternehmensfortführung aufwerfen könnten, wesentliche Unsicherheiten bestehen. Falls wir feststellen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, ist es unsere Aufgabe, im Bericht des Wirtschaftsprüfers auf die entsprechenden Angaben im Konzernabschluss hinzuweisen oder – falls die Angaben unzureichend sind – unser Prüferteil zu ändern. Unsere Schlussfolgerungen basieren auf den Prüfungsnachweisen, die bis zum Datum des Berichts des Wirtschaftsprüfers ermittelt wurden. Zukünftige Ereignisse oder Umstände können jedoch dazu führen, dass der Konzern und die Muttergesellschaft die Unternehmenstätigkeit nicht weiter fortführen.
- Bewerten wir die Gesamtdarstellung, die Struktur und den Inhalt des Konzernabschlusses – einschließlich der Anhangangaben. Zudem bewerten wir, ob der Konzernabschluss die zugrunde liegenden Transaktionen und Ereignisse wahrheitsgemäß und angemessen widerspiegelt.
- Erlangen wir ausreichende angemessene Prüfungsnachweise in Bezug auf die Finanzinformationen der Einheiten oder die Geschäftstätigkeiten innerhalb des Konzerns, um den Konzernabschluss beurteilen zu können. Wir sind verantwortlich für die Ausrichtung, Beaufsichtigung und Leistung der Konzernprüfung. Wir allein sind für unser Prüferteil verantwortlich.

Wir stehen in Kontakt zu den für die Unternehmensführung Verantwortlichen, unter anderem in Bezug auf den geplanten Umfang und die Zeitplanung der Prüfung sowie wesentliche Prüfungsfeststellungen, einschließlich wesentlicher Mängel hinsichtlich der internen Kontrollmechanismen, die wir während unserer Prüfung feststellen.

Aarhus, den 19. Februar 2019
ERNST & YOUNG
Veredigte Wirtschaftsprüfer
CVR-Nr.: 30 70 02 28

Jesper Koefoed
Zugelassener
Wirtschaftsprüfer
MNE-Nr.: 11689

Jens Weiersøe Jakobsen
Zugelassener
Wirtschaftsprüfer
MNE-Nr.: 30152

Glossar

Der **Anteil von International** am Geschäft ist definiert als prozentualer Anteil des Umsatzes aus dem Gebiet International am Umsatz aus den Gebieten International und Europa.

Arlagården ist der Name unseres Qualitätssicherungsprogramms.

BEPS ist die Abkürzung für „base erosion and profit shifting“, auf Deutsch etwa „Verminderung steuerlicher Bemessungsgrundlage und Gewinnverlagerung“. Hierbei handelt es sich um Strategien zur Steuervermeidung, die Lücken und Unterschiede in den Steuergesetzen ausnutzen, um Gewinne künstlich in Länder mit geringen oder keinen Steuern zu verlagern.

BSM ist die Abkürzung für die Produktkategorie Butter, Streichfette und Margarine (Butter, Spreads and Margarine).

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

Der **Handelsanteil** ist eine Kennzahl für den gesamten Milchverbrauch für die Herstellung von Handelswaren im Verhältnis zum Gesamtmilchverbrauch. Handelswaren werden üblicherweise mit geringer oder ohne Wertschöpfung im Rahmen von Business-to-Business-Verkäufen an andere Unternehmen für deren Produktion sowie im Rahmen von Massenverkäufen von Käse, Butter oder Milchpulver vertrieben.

Digitales Engagement ist definiert als die Anzahl der Interaktionen von Verbrauchern über digitale Kanäle. Als Interaktion gilt beispielsweise das Ansehen eines Videos auf einem Medienkanal für mehr als 10 Sekunden, das Besuchen einer Website und das Kommentieren, Liken oder Teilen auf unseren Social-Media-Kanälen.

EBIT ist die Abkürzung für „Earning before interest and taxes“ (Gewinn vor Zinsen und Steuern) und bezeichnet den Gewinn aus der operativen Geschäftstätigkeit.

EBITDA ist die Abkürzung für „earnings before interest, tax, depreciation and amortisation“ (Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen) und beschreibt den Gewinn aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit.

Die **EBIT-Spanne** beschreibt das EBIT als Prozentsatz des Gesamtumsatzes.

Die **Effie Awards** sind bei Werbetreibenden und Werbeagenturen als wichtigster Preis der Branche bekannt. Sie würdigen alle Formen der Marketingkommunikation, die zum Erfolg einer Marke beitragen.

Die **Eigenkapitalquote** beschreibt das Verhältnis zwischen dem Eigenkapital ohne Minderheitsbeteiligungen und dem Gesamtvermögen. Sie dient als Kennzahl für die Finanzstärke von Arla.

Bei **Eigenmarken** handelt es sich um Handelsmarken, die sich im Eigentum eines Einzelhändlers befinden, deren Produkte allerdings von Arla hergestellt werden – Grundlage hierfür bildet ein Lohnherstellungsvertrag.

EMEA ist die Abkürzung für „Europe, Middle-East and Africa“ (Europa, Naher Osten und Afrika).

FMCG ist die Abkürzung für „Fast-Moving Consumer Goods“ (schnelldrehende Konsumgüter).

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

Der **Gewinnanteil** ist definiert als das Verhältnis zwischen dem Überschuss, der den Eigentümern von Arla Foods zugeteilt wird, und dem Gesamtumsatz in einer Periode.

Die **Gewinnspanne** ist ein Maßstab der Rentabilität. Sie bezeichnet die positive Differenz aus dem Verkaufserlös und den Kosten.

HDPE-Kunststoff ist ein thermoplastisches Polymer, das aus dem Monomer Ethylen hergestellt wird. HDPE besitzt ein hohes Festigkeits-Dichte-Verhältnis. Es wird für die Herstellung von Kunststoffflaschen, korrosionsbeständigen Rohrleitungen, Geomembranen und Kunststoffbrettern verwendet.

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

Kapazitätskosten sind definiert als die Kosten für die allgemeine Geschäftstätigkeit. Dazu zählen beispielsweise die Kosten für Personal, Wartung, Energie, IT, Reisen und Berater usw.

Bei der **Kohlenstoffbindung** handelt es sich um einen natürlichen oder künstlichen Prozess, bei dem Kohlenstoffdioxid aus der Atmosphäre gezogen und in fester oder flüssiger Form gebunden wird.

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

Der **Markenanteil** misst den Anteil des Umsatzes durch strategische Marken am Gesamtumsatz. Er ist definiert als das Verhältnis vom Umsatz durch strategische Markenprodukte zum Gesamtumsatz.

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

MENA ist die Abkürzung für „Middle East and North Africa“ (Naher Osten und Nordafrika).

Das **mengenbasierte Umsatzwachstum** ist definiert als Umsatzwachstum bezogen auf das Mengenwachstum bei gleichbleibenden Preisen.

Das **mengenbasierte Umsatzwachstum durch strategische Marken** ist definiert als Umsatzwachstum durch strategische Markenprodukte bezogen auf das Mengenwachstum bei gleichbleibenden Preisen.

MFGM ist die Abkürzung für „milk fat globule membrane“ (Milchfettkügelchen-Membran). Dabei handelt es sich um eine komplexe und einzigartige Struktur, die vornehmlich aus Lipiden und Proteinen besteht. Diese umgibt die Milchfettkügelchen, die von den milchproduzierenden Zellen von Menschen und anderen Säugetieren abgesondert werden.

Der **Milchabnahmepreis** für Arla Foods ist definiert als der vorausgezählte Milchpreis plus den Jahresüberschuss dividiert durch die gesamte Milchzufuhr der Genossenschaftsmitglieder. Er misst die Wertschöpfung pro Kilogramm Milch unserer Eigentümer einschließlich der einbehaltenen Gewinne und Nachzahlungen.

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

Molkenprotein-Hydrolysat ist ein Konzentrat oder Isolat, in dem einige der Peptidbindungen durch Hitze, Säure oder Enzyme aufgespalten wurden. Dank dieser „Vorverdauung“ können hydrolysierte Proteine im Darm schneller absorbiert werden, als dies bei Molke-Konzentraten oder -Isolaten der Fall ist.

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

MYPC ist die Abkürzung für Arlas größte Produktkategorie: Milch, Joghurt, Milchpulver und Kochen (Milk, Yoghurt, Powder and Cooking).

Glossar *(Fortsetzung)*

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

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

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

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

PET ist die Abkürzung für Polyethylenterephthalat – besser bekannt ist es als der durchsichtige Kunststoff, aus dem Wasser- und Limonadenflaschen hergestellt werden. Der Rohstoff PET ist ein Produkt auf Erdölbasis, das weltweit als sicheres, leichtes, flexibles und zu 100% wiederverwertbares Material anerkannt ist.

SEA ist die Abkürzung für „South East Asia“ (Südostasien).

SMP ist die Abkürzung für „skimmed milk powder“ (Magermilchpulver).

Strategische Marken sind definiert als Produkte, die unter Marken wie Arla®, Lurpak®, Castello® und Puck® verkauft werden.

UHT ist die Abkürzung für die Verarbeitung bei ultrahoher Temperatur. Hierbei handelt es sich um eine Verarbeitungstechnologie zum Sterilisieren flüssiger Lebensmittel – beispielsweise von Milch – durch ein Erhitzen auf über 135 °C.

Unterwegs (on-the-go) verweist auf Lebensmittel, die unterwegs verzehrt werden, sowie auf Verpackungslösungen, die diesen Trend des Lebensmittelverzehr unterstützen.

Der **Verschuldungsgrad** beschreibt das Verhältnis zwischen verzinslichen Nettoverbindlichkeiten inklusive Pensionsverpflichtungen und dem EBITDA. Hiermit können wir unsere Fähigkeit bewerten, zukünftige Verbindlichkeiten und Verpflichtungen zu tragen. Langfristig soll der Verschuldungsgrad zwischen 2,8 und 3,4 liegen.

Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten sind definiert als kurz- und langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten abzüglich Wertpapieren, Barmitteln und Barmitteläquivalenten sowie anderer verzinslicher Vermögenswerte.

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

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

VPI ist die Abkürzung für „Verbraucherpreisindex“.

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

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

Projektleitung: Externe Unternehmensberichterstattung, Arla. Design und Produktion: We Love People. Übersetzung: TextMinded. Fotos: Jens Bangsbo, Hans-Henrik Hoeg und Arla. Der Jahresbericht wird auf Englisch, Dänisch, Schwedisch, Deutsch und Französisch veröffentlicht. Die englischsprachige Originalfassung ist die einzige rechtsverbindliche Fassung. Die Übersetzungen werden aus praktischen Gründen angefertigt.

Jahresabschluss der Muttergesellschaft

Der vorliegende Konzernabschluss ist gemäß § 149 des dänischen Gesetzes über Jahresabschlüsse ein Auszug aus dem vollständigen Geschäftsbericht von Arla. Aus Gründen der Übersichtlichkeit veröffentlichen wir einen Konzernabschluss. Dieser enthält nicht den Jahresabschluss der Muttergesellschaft Arla Foods amba. Der Jahresabschluss der Muttergesellschaft ist ein integraler Teil des vollständigen Jahresabschlusses. Er ist unter www.arlafoods.com abrufbar. Die Gewinnverteilung sowie die Nachzahlungen der Muttergesellschaft sind in der Rubrik Eigenkapital des Konzernabschlusses aufgeführt. Der vollständige Jahresbericht enthält die Erklärungen des Aufsichtsrats und der Geschäftsführung sowie den Prüfvermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers.

A large glass of milk is being poured from the left side of the frame. The milk is white and flows smoothly. The glass is tilted, and the milk is captured in mid-pour, creating a dynamic sense of movement. The background is a light, neutral color, making the white milk stand out.

Unternehmenskalender

Finanzberichte und wichtige Ereignisse

27.–28. Februar

Tagung der Vertreterversammlung

28. Februar

Veröffentlichung des Konzernabschlusses 2018

15. Mai

Tagung der Vertreterversammlung – Wahlen

29. August

Veröffentlichung des konsolidierten Halbjahresabschlusses 2019

8.–9. Oktober

Tagung der Vertreterversammlung



Arla Foods amba

Sønderhøj 14
DK-8260 Viby J.
Dänemark
CVR-Nr.: 25 31 37 63

Tel.: +45 89 38 10 00
E-Mail: arla@arlafoods.com

www.arla.com

Arla Deutschland GmbH

Wahlerstraße 2
40472
Düsseldorf
Deutschland

Tel.: +49 211 47231-0
E-Mail: arla@arlafoods.com

www.arlafoods.de