

2023

Konsolidierter
Jahresbericht

STÄRKE IN EINEM VOLATILEN MARKT AUFBAUEN





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

INHALTSVERZEICHNIS

LAGEBERICHT

- 04 2021 – Unsere Leistung auf einen Blick
- 05 Berichte des Aufsichtsratsvorsitzenden und des CEO
- 06 Bericht des Aufsichtsratsvorsitzenden: Die Zukunft der Milchwirtschaft von Grund auf gestalten
- 07 Bericht des CEO: Solide Leistung und Nachhaltigkeitsmaßnahmen in einem weiteren volatilen Jahr
- 08 Höhepunkte
- 10 Fünf-Jahres-Übersicht

STRATEGIE

- 13 Unser Geschäftsmodell
- 14 Unsere Strategie Good Growth 2020 hat uns für die Zukunft gerüstet
- 15 Ergebnisse unseres Calcium-Programms
- 16 Trends, die unsere Strategie beeinflussen
- 18 Future26 – unsere neue Strategie
- 19 Führend bei der nachhaltigen Milchwirtschaft
- 20 Skalieren, um zu wachsen
- 21 Aufbauen von Wachstumsplattformen
- 22 Zusammenarbeit für mehr Effizienz

UNSER WEG ZU MEHR NACHHALTIGKEIT

- 24 Unsere Nachhaltigkeitsstrategie
- 25 Gesunde Umwelt – Unsere Umweltziele
- 26 Nachhaltigkeit auf den Betrieben
- 27 Gesunde Menschen – Unsere gesellschaftlichen Ziele

UNSERE MARKEN UND GESCHÄFTSBEREICHE

- 29 Unsere globalen Marken
- 32 Europa
- 33 International
- 34 Arla Foods Ingredients
- 35 Globale Industrieverkäufe

LEISTUNGSÜBERSICHT

- 38 Marktübersicht
- 39 Leistungsübersicht
- 45 Finanzausblick

UNTERNEHMENSVERWALTUNG

- 47 Verwaltungsrahmen
- 49 Board of Directors (Aufsichtsrat)
- 52 Executive Management Team
- 54 Vergütung des Managements
- 55 Offenheit und Vielfalt

RISIKO UND COMPLIANCE

- 58 Risikomanagement
- 59 Risikoübersicht – kritische Risiken
- 60 Risikoübersicht – wesentliche Risiken
- 61 Unsere Arbeit im Bereich Kontrollen und Compliance
- 62 Verantwortungsvolle und transparente Steuerpraktiken

KONZERNABSCHLUSS

- 64 Inhaltsverzeichnis
- 65 Primärer Abschluss
- 73 Anhänge
- 117 Stellungnahme des Board of Directors und der Geschäftsführung
- 118 Bericht des unabhängigen Wirtschaftsprüfers

UNSERE DATEN ZU UMWELT, SOZIALEM, UNTERNEHMENSFÜHRUNG (ESG)

- 120 Inhaltsverzeichnis
- 121 Unsere Nachhaltigkeitsleistung auf einen Blick
- 122 Der Transparenz verpflichtet
- 123 Fünf-Jahres-Übersicht
- 124 Anhänge
- 136 Prüfungsvermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers bezüglich der hinreichenden Sicherheit der ESG-Daten
- 137 Glossar
- 139 Unternehmenskalender

Navigation im Bericht

 Zurück zum Inhaltsverzeichnis

 Weitere Informationen erhalten Sie im Bericht

Unsere externe Berichterstattung besteht aus drei Berichten: Jahresbericht, Nachhaltigkeitsbericht und ESG-Bericht (Environmental, Social and Governance; Umwelt, Soziales und Unternehmensführung). Die Inhalte der Berichte sind auf die jeweilige Zielgruppe zugeschnitten. Zudem enthalten sie an relevanten Stellen Querverweise zu den anderen Berichten.



Jahresbericht

Unser Jahresbericht bietet eine detaillierte Darstellung der Leistung, der Strategie und der Verwaltung unseres Unternehmens. Er enthält unseren Konzernabschluss und unsere extern validierten ESG-Zahlen.

Nachhaltigkeitsbericht

In unserem Nachhaltigkeitsbericht werden unsere Tätigkeiten in Bezug auf soziale, ethische und ökologische Verpflichtungen beschrieben. Zudem dient er uns als jährliche Mitteilung über den Fortschritt beim Global Compact der Vereinten Nationen sowie als gesetzliche CSR-Erklärung gemäß § 99a des dänischen Gesetzes über Jahresabschlüsse.



ESG-Bericht (Environmental, Social and Governance; Umwelt, Soziales und Unternehmensführung)

Der Fokus des ESG-Berichts liegt auf der detaillierten Darstellung unserer ESG-Daten sowie der entsprechenden Methoden und Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden. Der ESG-Bericht beinhaltet eine Bestätigung von Ernst & Young (EY) bezüglich der hinreichenden Sicherheit der Angaben.

2021 – UNSERE LEISTUNG AUF EINEN BLICK

STRATEGISCHE ZIELE

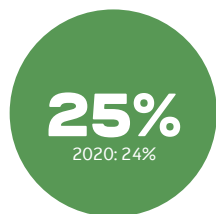
Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

4,5%



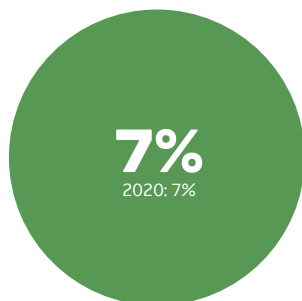
Ziel 2021: 1–3%

Verringerung der CO₂e-Emissionen, **SCOPE 1 UND 2**



Ausgangspunkt: 2015
Wissenschaftlich basiertes
Ziel für 2030: -63%

Verringerung der CO₂e-Emissionen, **SCOPE 3**
pro kg Milch und Molke



Ausgangspunkt: 2015
Wissenschaftlich basiertes
Ziel für 2030: -30%

FINANZÜBERSICHT

Umsatz
(Mrd. EUR)

11,2



Ziel 2021: 10,3–10,6 Mrd. EUR

Milch-Leistungspreis*
(Eurocent/kg)

39,7



Gewinnanteil**
(des Umsatzes)

3,0%



Ziel 2021: 2,8–3,2%

Milchmenge
(Mrd. kg)

13,6



QUALITÄT DES GESCHÄFTS

Markenanteil

49,3%



Ziel 2021: > 50%

Anteil von International
am Geschäft***

24,1%



Ziel 2021: > 23,5%

KOSTEN UND BARMITTEL

Calcium-Einsparungen
exkl. Inflation

155



Verschuldungsgrad

2,6



Ziel 2021: 2,8–3,4

* Bis zum 30. Juni 2021 betrug der Milchumrechnungsfaktor von Liter in Kilogramm für Milchmengen 1,02. Seit dem 1. Juli 2021 liegt dieser Umrechnungsfaktor bei 1,03. Vergangenheitsdaten wurden im Bericht entsprechend dem neuen Umrechnungsfaktor angepasst. Diese Anpassung wurde nur für die Milchmengen von Mitgliedern angewendet.

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

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

BERICHTE DES AUFSICHTSRATS- VORSITZENDEN UND DES CEO



DIE ZUKUNFT DER MILCHWIRTSCHAFT VON GRUND AUF GESTALTEN

Im Jahr 2021 waren sowohl die Aktivitäten auf den Arla Mitgliedsbetrieben als auch die des Unternehmens von den anhaltenden Auswirkungen der Corona-Pandemie und den rasch steigenden Produktionskosten stark betroffen. Doch dank des Einsatzes der Landwirte, Mitarbeiter und der Geschäftsführung hat Arla dieses schwierige Umfeld erfolgreich gemeistert und nicht nur eine starke Leistung erzielt, sondern auch Fortschritte auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit gemacht.

In einem volatilen Marktumfeld haben Arlas Marken ihre starke Wachstumskurve fortgesetzt. In einigen wichtigen Märkten haben die Marken an Boden gewonnen und ein mengenbasiertes Umsatzwachstum von 4,5 Prozent erreicht – und das basierend auf einem beispiellosen Wachstum im Jahr 2020. Zusammen mit weiteren Effizienzsteigerungen entlang der Lieferkette und steigenden Rohstoffpreisen hat dies dazu geführt, dass wir unseren Mitgliedern einen wettbewerbsfähigen Milch-Leistungspreis von 39,7 Eurocent/kg zahlen konnten. Im Jahr 2020 belief sich dieser noch auf 36,5 Eurocent/kg. Diese aufsteigende Tendenz ist allerdings auch eine notwendige Entwicklung, da unsere Mitglieder aufgrund der starken Preissteigerungen für Arbeitskraft, Futter, Energie und weiteren Rohstoffen unter starkem Druck stehen.

Neue Strategie

Aufbauend auf unserer starken finanziellen und wirtschaftlichen Position haben wir im Jahr 2021 unsere Strategie Future26 eingeführt. Damit untermauern wir unser Engagement für eine nachhaltige Milchproduktion und ein verantwortungsbewusstes Wachstum unseres

Unternehmens. Nicht nur die weltweite Nachfrage nach Milchprodukten wächst, auch die Erwartungen der Verbraucher nehmen zu. Um diese zu erfüllen, sind Investitionen erforderlich – in unser Unternehmen und seitens unserer Landwirte, deren landwirtschaftliche Praktiken wichtiger denn je sind. Damit sie ihre Nachhaltigkeitsarbeit fortsetzen und sogar beschleunigen und ihre Betriebe zukunftsfähig machen können, müssen wir die größtmögliche Wertschöpfung für ihre Milch sicherstellen. Diese Ambition spiegelt sich sowohl in unserem Ziel wider, einen wettbewerbsfähigen Milchpreis zu erzielen, als auch in unserer neuen Konsolidierungspolitik, mit der in den kommenden Jahren ein größerer Teil des Jahresgewinns an unsere Landwirte zurückfließt – nach bislang 1,0 Eurocent/kg Milch sind es nun garantierte 1,5 Eurocent/kg. Im Laufe der fünfjährigen Strategieperiode wird dies zu Nachzahlungen in Höhe von mehr als einer Milliarde EUR führen.

Schnellere Umsetzung unserer Nachhaltigkeitsagenda

Die Durchführung der zweiten Runde der Klima-Checks im Jahr 2021 war ein wichtiger Schritt auf unserem Weg zu mehr Nachhaltigkeit. Die detaillierten Daten von fast 8.000 Mitgliedern bestätigen nicht nur, dass Arlas Landwirte zu den klimateffizientesten der Welt gehören. Sie bieten uns auch ein einzigartiges Instrument, um in den kommenden Jahren unsere Bemühungen in die richtige Richtung zu lenken und unsere Fortschritte zu messen – sowohl insgesamt als auch auf den einzelnen Betrieben. Die anhaltenden Bemühungen unserer Landwirte, unsere Teilnahme an Forschungsprojekten sowie Pilotprojekten zur Erprobung neuer Technologien und innovativer Methoden bieten eine gute Ausgangslage, um weitere Verbesserungen voranzutreiben.

„Zusammen mit weiteren Effizienzsteigerungen entlang der Lieferkette und steigenden Rohstoffpreisen hat dies dazu geführt, dass wir unseren Mitgliedern einen wettbewerbsfähigen Milch-Leistungspreis von 39,7 Eurocent/kg zahlen konnten.“

Eine weitere wesentliche Priorität bestand im Jahr 2021 darin, auf unseren einzigartigen Stärken aufzubauen, über die wir als Genossenschaft im Besitz von Landwirten verfügen, und unsere genossenschaftliche Demokratie zu kräftigen. Im Rahmen der Initiative Arla Coop 2.0 haben sich unsere Mitglieder stark in Dialogen über die Zukunft unserer Molkereigenossenschaft, über mögliche Verbesserungen in Bezug auf unsere demokratischen Prozesse sowie über die Einbeziehung der Mitglieder engagiert. Sie haben erörtert, wie wir bestmöglich zusammenarbeiten können, um die Zukunft der Milchwirtschaft mitzugestalten.

Jan Toft Nørgaard
Aufsichtsratsvorsitzender

SOLIDE LEISTUNG UND NACHHALTIGKEITSMÄßNAHMEN IN EINEM WEITEREN VOLATILEN JAHR

Das Jahr 2021 war deutlich stärker von Schwankungen und Herausforderungen geprägt als ursprünglich angenommen. Während sich die Weltwirtschaft schneller als erwartet erholte und die Nachfrage nach Milchprodukten auf einem hohen Niveau blieb, hielten die Auswirkungen der Corona-Pandemie das ganze Jahr über an. Massive Herausforderungen in der globalen Lieferkette, der Arbeitskräftemangel sowie die Inflation haben sich weitreichend auf die operativen Tätigkeiten und auf die Kosten ausgewirkt – für das Unternehmen ebenso wie für die Landwirte.

Dennoch haben wir unseren Vertrieb und unser operatives Geschäft von Monat zu Monat konsequent gesteuert, solide Ergebnisse in Bezug auf unsere wichtigsten Leistungsindikatoren erzielt und gleichzeitig ein hohes Aktivitäts- und Investitionsniveau bewahrt. In Kombination mit relativ hohen Rohmilchpreisen auf dem Weltmarkt hat dies 2021 zu einem höheren Milch-Leistungspreis von 39,7 Eurocent/kg geführt. Im Vorjahr lag dieser bei 36,5 Eurocent/kg.

Unsere Marken haben sich im Jahr 2021 äußerst gut entwickelt. Auch wenn nach dem Ende der Lockdowns Verschiebungen beim Verbraucherverhalten beobachtet werden konnten – es wurde wieder häufiger in Restaurants und Cafés gegessen und weniger zu Hause – und steigende Preise am Ende des Jahres für etwas Gegenwind gesorgt haben, konnten unsere strategischen Marken ein mengenbasiertes Umsatzwachstum in Höhe von 4,5 Prozent erreichen. Damit haben wir unsere Erwartungen übertroffen und in wichtigen Positionen Marktanteile gewonnen. Sowohl im europäischen als auch im internationalen Geschäftsbereich haben wir auf der erstklassigen Leistung unserer Marken aus dem Jahr 2020 aufgebaut und im Jahr 2021 ein mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken von 2,3 bzw. 9,1 Prozent erzielt. Insbesondere Starbucks™ und Castello® haben die Erwartungen

„Wir haben unseren Vertrieb und unser operatives Geschäft von Monat zu Monat konsequent gesteuert, solide Ergebnisse in Bezug auf unsere wichtigsten Leistungsindikatoren erzielt und gleichzeitig ein hohes Aktivitäts- und Investitionsniveau bewahrt.“

übertroffen. Doch auch Arla®, Lurpak® und Puck® haben ein solides Wachstum erreicht.

Auf dem Weg zum 1,5-Grad-Ziel

Gegen Ende des Jahres haben wir unsere neue Strategie Future26 mit dem Ziel eingeführt, in den Bereichen Wertschöpfung und Nachhaltigkeit führend zu sein. Gemeinsam mit unseren Landwirten werden wir sicherstellen, dass die Menschen weiterhin auf die Vorteile, die Vielseitigkeit und die Erschwinglichkeit von Milchprodukten einer Genossenschaft, die kontinuierlich Maßnahmen zum Klimaschutz ergreift, vertrauen und unsere Produkte genießen können.

Ich freue mich daher, dass die Initiative Science Based Targets kurz vor Jahresende bestätigt hat, dass unsere neuen Ziele zur Emissionsreduktion für den Bereich Operations im Einklang mit den Reduktionen stehen, die erforderlich sind, um die Erderwärmung auf 1,5 °C zu begrenzen. Wir planen, bis 2030 statt 30 nun 63 Prozent Emissionen in Bezug auf Scope 1 und 2 einzusparen. Dafür werden wir unter anderem auf Ökostrom, Niedrigenergielösungen und Lkws ohne fossile Brennstoffe umsteigen.

Auch in Bezug auf die wichtige Nachhaltigkeitsarbeit auf unseren Mitgliedsbetrieben haben wir Fortschritte

gemacht: So haben wir die zweite Runde unserer Klima-Checks eingeleitet und weitere Schritte unternommen, um Betriebsdaten, Beratungsdienste, Forschungsprojekte und Pilotbetriebe zu nutzen, um unseren Landwirten noch mehr Erkenntnisse und weitere Lösungen zur Verfügung zu stellen. Mitglieder, die auf ihren Betrieben Strom aus erneuerbaren Quellen erzeugen, haben außerdem die Möglichkeit, ihr Molkereiunternehmen auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit zu unterstützen, indem sie ihre Herkunftsnachweise zu einem wettbewerbsfähigen Preis an Arla verkaufen.

Ausblick auf 2022

Wir erwarten, dass sich die Inflation sowie die Volatilität bis weit ins Jahr 2022 auf unsere Tätigkeit und auch andere Bereiche auswirken wird. Die Auswirkungen auf die Verbraucher werden vielfältig und schwer vorherzusehen sein. Uns erwartet wahrscheinlich eine Verlangsamung unseres Markenwachstums, bis sich der Markt auf einem neuen Niveau eingependelt hat. Wie bereits in den Jahren 2020 und 2021 werden wir unser Möglichstes tun, um schnell und gewissenhaft zu reagieren und so unsere Rentabilität zu schützen, die Fortführung unserer Geschäftstätigkeit sicherzustellen sowie die Gesundheit und Sicherheit unserer Kollegen am Arbeitsplatz zu gewährleisten.

2022 wird das wichtige erste Jahr der Umsetzung unserer neuen Strategie Future26 sein. Wir befinden uns in einer guten Ausgangsposition, um in den kommenden fünf Jahren entlang der gesamten Wertschöpfungskette und bei unseren Marken mehr als jemals zuvor in Innovationen, Digitalisierung und Nachhaltigkeit zu investieren – zum Wohle unserer Mitglieder, unserer Kunden und unserer Verbraucher.

Peder Tuborgh
CEO



HÖHEPUNKTE

Im Jahr 2021 standen für Arla drei Themen im Mittelpunkt: Volatilität, starke Leistung und die Zukunft. Die Corona-Pandemie, die Volatilität auf dem Markt für Milchprodukte und die historisch hohe Inflation haben ganz Arla betroffen – von den Landwirten bis hin zu den Kunden. Dennoch hat sich unsere Genossenschaft stark entwickelt: Sie hat unseren Landwirten einen wettbewerbsfähigen Milchpreis gezahlt, ein bemerkenswert starkes Markenwachstum erreicht und in unserer gesamten Lieferkette Effizienzsteigerungen erzielt. Mit dieser Leistung hat Arla ein starkes Fundament für die Einführung unserer neuen Strategie Future26 geschaffen. Ziel der Strategie ist es, führend in den Bereichen Wertschöpfung und Nachhaltigkeit zu sein.

4,5%

Weitere
Informationen ↗

Vor dem Hintergrund sich schnell wandelnder Verbrauchergewohnheiten infolge der Corona-Lockdowns und der allgemeinen Unsicherheit haben unsere strategischen Marken eine bemerkenswerte Leistung erzielt – mit einem mengenbasierten Umsatzwachstum von 4,5 Prozent und gewonnenen Marktanteilen in Schlüsselregionen. Angetrieben wurde das Wachstum durch unsere starke operative Tätigkeit, die Agilität unseres Geschäfts sowie das hohe Vertrauen der Verbraucher in unsere Marken. Der Markenanteil an unserem Umsatz belief sich auf 49,3 Prozent.

39,7

Weitere
Informationen ↗

EUROCENT/KG

Milch-Leistungspreis

Unser Milch-Leistungspreis lag 2021 bei 39,7 Eurocent/kg. Damit zählt Arla zu den Marktführern in Europa und unterstützt seine Landwirte, die auf ihren Betrieben mit steigenden Produktionskosten konfrontiert sind.

Weitere
Informationen ↗

VOLATILITÄT

2021 war Arla gezwungen, sich mit den Herausforderungen eines sehr volatilen Marktes auseinanderzusetzen, der noch immer stark von der Corona-Pandemie geprägt war. Die schnelle wirtschaftliche Erholung und Störungen in den globalen Lieferketten haben zu einer beispiellosen Inflation geführt. Gleichzeitig haben geringe Milchlieferungen in Kombination mit einer hohen Nachfrage nach Milchprodukten einen rasanten Anstieg der Rohstoffpreise nach sich gezogen, die in der zweiten Jahreshälfte 2021 einen historischen Höchststand erreichten.

Weitere
Informationen ↗

17%



Unser E-Commerce-Vertriebskanal erreichte ein hervorragendes Wachstum von 17 Prozent – zurückzuführen ist dies auf sich wandelnde Einkaufsgewohnheiten und unsere agile Reaktion auf diesen Trend.



FUTURE 26

Weitere
Informationen ↗

Aus einer finanziell und wirtschaftlich starken Position heraus haben wir unsere ehrgeizige neue Fünf-Jahres-Strategie eingeführt. Zudem haben wir uns das Ziel gesetzt, führend in den Bereichen Wertschöpfung und Nachhaltigkeit zu sein.

HÖHEPUNKTE (FORTSETZUNG)



9.000 M₂

Weitere Informationen 

Arla Foods Ingredients (AFI) hat ein neues, hochmodernes Innovationszentrum in Dänemark eröffnet. Auf rund 9.000 m² sollen neue Methoden für spezialisierte Milchprodukte und Molkezutaten entwickelt werden.



1,5°C

Weitere Informationen 

Im Rahmen unserer neuen Strategie Future26 haben wir uns deutlich ehrgeizigere Klimaziele gesetzt. Die Ziele sind nun auf das Ziel des Pariser Abkommens abgestimmt, die Erderwärmung auf 1,5 °C zu begrenzen.



1,15 KG

Weitere Informationen 

Gemäß den Daten unseres Klima-Check-Programms aus dem Jahr 2021 zählen unsere Landwirte weiterhin weltweit zu den klimateffizientesten Milchproduzenten – mit nur 1,15 kg CO₂e-Emissionen pro Kilogramm Milch.



NETTO

Weitere Informationen 

Arla hat sich mit drei weiteren Branchenführern der Milchwirtschaft – Mengniu, Royal FrieslandCampina und Fonterra – zusammengeschlossen, um die Initiative „Pathways to Dairy Net Zero“ zu unterstützen und einander dabei zu helfen, in der Lieferkette bis 2050 Netto-Null-Emissionen zu erreichen.



Arla wird jetzt auf Rang fünf des „Access to Nutrition“-Index geführt. Dieser Index bewertet, welchen Beitrag die 25 größten Lebensmittel- und Getränkeunternehmen der Welt leisten, um das Nachhaltigkeitsziel in Bezug auf Ernährung zu erreichen.

NR. 5

Weitere Informationen 

FÜNF-JAHRES-ÜBERSICHT

GESCHÄFTSZAHLN	2021	2020	2019	2018*	2017*
Milch-Leistungspreis (Eurocent)					
Eurocent/kg Milch von Genossenschaftsmitgliedern	39,7	36,5	36,3	36,0	37,7
Gewinn- und Verlustrechnung (Mio. EUR)					
Umsatz	11.202	10.644	10.527	10.425	10.338
EBITDA	948	909	837	767	738
EBIT	468	458	406	404	385
Nettofinanzergebnis	-61	-72	-59	-62	-64
Jahresüberschuss	346	352	323	301	299
Gewinnverwendung für das Jahr (Mio. EUR)					
Individuelle Kapitaleinlagen	42	41	61	0	38
Kollektive Kapitaleinlagen	83	81	123	0	120
Nachzahlung	207	223	127	290	127
Bilanz (Mio. EUR)					
Gesamte Aktiva	7.813	7.331	7.106	6.635	6.442
Langfristige Vermögenswerte	4.668	4.413	4.243	3.697	3.550
Kurzfristige Vermögenswerte	3.145	2.918	2.863	2.938	2.871
Eigenkapital	2.910	2.639	2.494	2.519	2.369
Langfristige Verbindlichkeiten	2.446	2.296	2.304	1.694	1.554
Kurzfristige Verbindlichkeiten	2.457	2.396	2.308	2.422	2.499
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten inkl. Pensionsverpflichtungen	2.466	2.427	2.362	1.867	1.913
Nettoumlaufvermögen	810	679	823	894	970
Cashflows (Mio. EUR)					
Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit	780	731	773	649	386
Cashflow aus Investitionstätigkeit	-482	-488	-571	-432	-219
Freier Cashflow	298	243	202	217	167
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	-330	-293	-136	-191	-155
Investitionen in Sachanlagen	-452	-478	-425	-383	-248
Akquisition von Unternehmen	–	–	-168	-51	-7

GESCHÄFTSZAHLN	2021	2020	2019	2018*	2017*
Finanzkennzahlen					
Gewinnanteil	3,0%	3,2%	3,0%	2,8%	2,8%
EBIT-Marge	4,2%	4,3%	3,9%	3,9%	3,7%
Verschuldungsgrad	2,6	2,7	2,8	2,4	2,6
Zinsdeckungsgrad	23,7	16,8	12,0	14,9	12,9
Eigenkapitalquote	37%	35%	34%	37%	36%
Erfasste Rohmilch (Mio. kg)					
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Dänemark	4.952	5.011	4.988	4.986	4.874
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Großbritannien	3.306	3.303	3.261	3.227	3.235
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Schweden	1.838	1.844	1.806	1.844	1.873
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Deutschland	1.681	1.731	1.717	1.779	1.776
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in den Niederlanden, Belgien und Luxemburg	741	749	731	732	736
Milch von anderen Quellen	1.128	1.231	1.323	1.457	1.564
Gesamte erfasste Rohmilch	13.646	13.869	13.826	14.025	14.058
Anzahl der Genossenschaftsmitglieder					
Mitglieder in Schweden	2.236	2.374	2.497	2.630	2.780
Mitglieder in Dänemark	2.274	2.357	2.436	2.593	2.675
Mitglieder in Deutschland	1.497	1.576	1.731	1.841	2.327
Mitglieder in Großbritannien	2.127	2.241	2.190	2.289	2.395
Mitglieder in den Niederlanden, Belgien und Luxemburg	822	858	905	966	1.085
Gesamtanzahl der Genossenschaftsmitglieder	8.956	9.406	9.759	10.319	11.262
Umwelt, Soziales, Unternehmensführung (Environmental, Social and Governance, ESG)					
Verringerung CO ₂ e Scope 1 und 2 (Mio. kg)	-25,0%	-24,0%	-12,0%	-4,0%	-5,0%
Verringerung CO ₂ e Scope 3/kg Milch und Molke	-7,0%	-7,0%	-7,0%	-7,0%	-6,0%
Durchschnittliche Anzahl der Vollzeitäquivalente (Full time equivalent, FTE)	20.617	20.020	19.174	19.190	18.973
Geschlechterdiversität, Board of Directors	13%	13%	13%	12%	13%

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

📄 Ausführliche Informationen finden Sie im Konzernabschluss (ab Seite 64) und in unserem ESG-Bericht (ab Seite 120).

Unser Geschäftsmodell

Unsere Strategie Good Growth 2020 hat uns für die Zukunft gerüstet

Ergebnisse unseres Calcium-Programms

Trends, die unsere Strategie beeinflussen

Future26 – unsere neue Strategie

Führend bei der nachhaltigen Milchwirtschaft

Skalieren, um zu wachsen

Aufbauen von Wachstumsplattformen

Zusammenarbeit für mehr Effizienz



STRATEGIE

Gemessen an der Milchmenge ist Arla weltweit das viertgrößte Molkereiunternehmen und der größte Hersteller von Bio-Milchprodukten.

Darüber hinaus sind wir die älteste grenzübergreifend aufgestellte Molkereigenossenschaft – und als solche stellen wir unsere Mitglieder in das Zentrum unseres Geschäftsmodells.

Unsere Vision ist es, die Zukunft der Milchwirtschaft zu gestalten und Verbrauchern weltweit auf natürliche Weise Gesundheit und Inspiration zu bieten.

Unser Ziel ist es, führend in den Bereichen Wertschöpfung und Nachhaltigkeit zu sein.



UNSER GESCHÄFTSMODELL

GENOSSENSCHAFTSMITGLIEDER & KÜHE

- Unsere 8.956 Mitglieder sind für mehr als 1,5 Millionen Kühe verantwortlich.
- Unsere Landwirte zählen in Bezug auf effiziente und nachhaltige Milchproduktion mit nur 1,15 kg CO₂e-Emissionen pro Kilogramm Milch zu den Besten der Welt*.

MILCHABHOLUNG

- Pro Jahr erfassen wir ca. 13,6 Milliarden Kilogramm Rohmilch, die hauptsächlich von unseren Mitgliedern aus sieben Ländern stammt.

PRODUKTION, VERPACKUNG & INNOVATIONEN

- Wir verarbeiten unsere Milch an 60 Standorten.
- Wir produzieren jedes Jahr 6,8 Milliarden Kilogramm nahrhafte Milchprodukte.



VERBRAUCHER & ABFALLVERMEIDUNG

- Wir versorgen viele Millionen Menschen mit nahrhaften Lebensmitteln.
- Es ist uns wichtig, dass unsere Produkte im Laufe ihres Lebenszyklus die Umwelt so wenig wie möglich belasten. Wir arbeiten stetig daran, unsere Abfälle weiter zu reduzieren.

KUNDEN

- Wir vertreiben unsere Produkte in 152 Ländern.
- Durch Innovationen, Markenbildung und Marketing schaffen wir einen Mehrwert für die Milch unserer Landwirte. Der Gewinn fließt in Form von Milchgeldzahlungen an die Mitglieder.

UNSERE STRATEGIE GOOD GROWTH 2020 HAT UNS FÜR DIE ZUKUNFT GERÜSTET

Good Growth 2020 zusammengefasst

Vor einem Jahr haben wir unsere Strategie Good Growth 2020 zum Abschluss gebracht. Trotz der Corona-Pandemie und weiteren außergewöhnlichen externen Ereignissen im Laufe der Strategieperiode hat Good Growth 2020 in Bezug auf alle vier Ziel-KPIs die Erwartungen übertroffen. Auch im Jahr 2021 – einem Übergangsjahr zwischen zwei Strategieperioden – gab Good Growth unserem Unternehmen die Richtung vor und unterstützte es.

Mithilfe dieser Strategie haben wir es geschafft, unsere Wettbewerbsfähigkeit und internationale Präsenz zu stärken sowie die Qualität unserer Geschäftstätigkeit strukturell zu verbessern, indem wir Mengen aus dem margenschwachen Eigenmarken- und Industriegeschäft in unser margenstarkes Markengeschäft im Einzelhandel sowie unser Zutatengeschäft verlagert haben.

Als Antwort auf unvorhergesehene externe Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit, einschließlich der Abwertung von Währungen – insbesondere des Britischen Pfunds und der Schwedischen Krone – und der volatilen Preise für Fett und Eiweiß haben wir im Jahr 2018 unser Transformations- und Effizienzprogramm Calcium eingeführt, um die Umsetzung der Strategie Good Growth 2020 zu beschleunigen.

Im Jahr 2019 haben wir unsere neue Nachhaltigkeitsstrategie auf den Weg gebracht. Sie zielt darauf ab, die Umwelt für künftige Generationen zu bewahren, den Zugang zu gesunder Ernährung mit Milchprodukten zu ermöglichen und gute Essgewohnheiten zu fördern. Im Rahmen dieser Strategie haben wir eindeutige Möglichkeiten definiert, um unseren CO₂-Fußabdruck zu verringern, und ehrgeizige wissenschaftlich basierte Ziele festgelegt.

„Unsere neue Strategie Future26 baut größtenteils auf den Erkenntnissen und Ergebnissen von Good Growth 2020 auf. Zusätzlich spiegelt sie auch unsere Erfahrungen aus der globalen Pandemie wider.“

DIE WICHTIGSTEN ERFOLGE

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

4,5%

Ziel 2021: 1–3%

Markenanteil

49,3%

Ziel 2021: > 50%

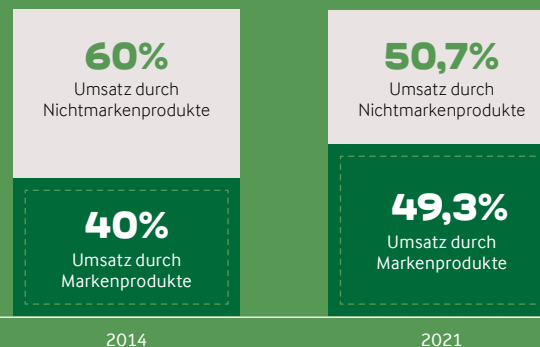
Anteil von International am Geschäft

24,1%

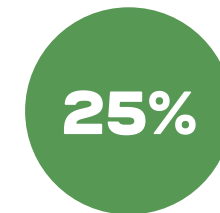
Ziel 2021: > 23,5%

STRUKTURELLE VERLAGERUNGEN IM GESCHÄFT

(Anteil am Umsatz in Prozent)

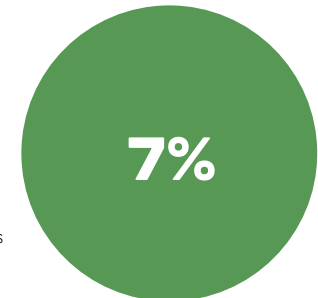


Verringerung der CO₂e-Emissionen, **SCOPE 1 UND 2**



Ausgangspunkt: 2015
Wissenschaftlich basiertes Ziel für 2030: -63%

Verringerung der CO₂e-Emissionen, **SCOPE 3** pro kg Milch und Molke



Ausgangspunkt: 2015
Wissenschaftlich basiertes Ziel für 2030: -30%

ERGEBNISSE UNSERES CALCIUM-PROGRAMMS

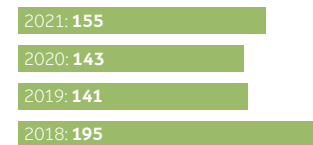
Im Jahr 2018 haben wir unser vierjähriges Transformations- und Effizienzprogramm Calcium eingeführt. Dieses beschleunigt die Umsetzung von Arlas Strategie, indem es die Art und Weise verändert, wie wir arbeiten, Ausgaben tätigen und investieren. Im Jahr 2021, dem letzten Jahr des Programms, hat Calcium zu weiteren Effizienzsteigerungen geführt und eine wichtige Rolle dabei gespielt, die Auswirkungen der Inflation auf unsere Geschäftstätigkeit zu mindern. Insgesamt haben wir mit dem Programm 634 Millionen EUR eingespart*.



Mit Calcium haben wir weit mehr als nur Einsparungen erzielt. Das Programm hat auch dazu geführt, dass wir nun effizienter arbeiten, Ausgaben tätigen und investieren. Dies sind einige der wichtigsten Veränderungen der vergangenen vier Jahre:

634*

Gesamteinsparungen (in Millionen EUR), ohne Inflation



LIEFERANTEN

Wir haben die Anzahl unserer Lieferanten erheblich verringert und die Konformität mit Bestellrichtlinien erhöht.

VERWALTUNG

Eine höhere Transparenz bis auf die Detailebene hat es uns ermöglicht, unsere Ausgaben wirkungsvoller einzusetzen. Wir haben die Kosten, die keinen direkten Beitrag zu unseren Produkten leisten, signifikant gesenkt.

VERTRIEB UND MARKETING

Wir geben jetzt weniger für die Entwicklung neuer Kampagnen aus und konzentrieren uns stärker darauf, die Verbraucher zu erreichen. Unser Content wird nun im hauseigenen Digitalstudio „The Barn“ günstiger, schneller und besser entwickelt. Zudem haben wir effizientere Promotionsinstrumente entwickelt, die es uns ermöglichen, wirksamere Vertriebs- und Rabattkampagnen durchzuführen.

LOGISTIK

Mit transparenteren Logistikkdaten haben wir Route für Route die Distribution zu den Kunden optimiert und so einen Mehrwert für uns und unsere Kunden geschaffen.

PRODUKTION

Wir haben an jedem Standort und für jede Funktion tiefgreifende Veränderungen durchgeführt. Wir haben unseren Fokus auf die Effizienz der einzelnen Produktionslinien und auf die Gesamteffizienz der Anlagen verlagert, um unsere Abfälle erheblich zu reduzieren. Darüber hinaus haben wir Komplexität verringert und mehr marktübergreifende Produkte eingeführt.



MITGLIEDER/ LANDWIRTE

Einsparungen und Effizienzsteigerungen sorgen für besseren Milchpreis



KUNDEN UND VERBRAUCHER

Besserer Service und nachhaltigere Produkte

[↗](#) Weitere Informationen finden Sie in unserer Leistungsübersicht

* Calcium-Einsparungen inkl. Inflation im Jahr 2021: -66 Millionen EUR. Gesamteinsparungen durch Calcium inkl. Inflation: 287 Millionen EUR.

TRENDS, DIE UNSERE STRATEGIE BEEINFLUSSEN

WICHTIGE DEMOGRAFISCHE TRENDS

WACHSENDE BEVÖLKERUNG

Bevölkerungswachstum in Millionen, 2020–2030

+750

SCHNELLERE URBANISIERUNG

Wachstum der Stadtbevölkerung, 2020–2030

+8%
PUNKTE 56% -> 64%

NACHFRAGE NACH MILCHPRODUKTEN

Prognostiziertes jährliches Wachstum

+2%

STARKE WIRTSCHAFT

Globales BIP-Wachstum, 2020–2024

+5%

VERBRAUCHERTRENDS BIETEN WACHSTUMSCHANCEN

Verbraucher fordern Möglichkeiten für eine

BESSERE ERNÄHRUNG,

Nachhaltigkeit in allen Bereichen und neue Nahrungsquellen

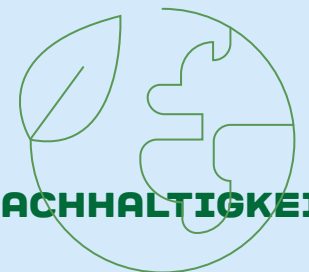
Auch bei den Einkaufsmustern gibt es große Veränderungen: Lebensmittel werden immer häufiger online eingekauft und Technologie wird zu einem Unterscheidungsmerkmal – dies führt zu einer

REVOLUTION DER VERTRIEBSKANÄLE

FORDERUNGEN DER VERBRAUCHER



in Bezug auf verstärkte Transparenz und Authentizität



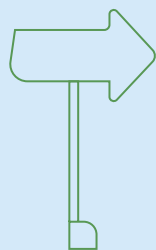
NACHHALTIGKEIT

Nachhaltigkeit ist für eine wachsende Verbrauchergruppe zu einem entscheidenden Kaufkriterium geworden

TRENDS, DIE UNSERE STRATEGIE BEEINFLUSSEN (FORTSETZUNG)

AUSGANGSBEDINGUNGEN FÜR UNSERE STRATEGIE

DIE ZUKUNFT DER MILCH- WIRTSCHAFT GESTALTEN – WANN, WENN NICHT JETZT



DIE MILCHWIRTSCHAFT BEFINDET SICH AM SCHEIDEWEG

Weltweit wächst die Nachfrage nach Milchprodukten. Doch sie verändert sich auch. Wie, wann und wo Menschen Milchprodukte einkaufen und verzehren, unterliegt schnellen Entwicklungen. Nachhaltigkeit, Ernährungswissenschaft, Technologie und Urbanisierung wirken sich auf die Lebensweisen und Überzeugungen aus. Sie führen zu einem intensiveren Wettbewerb zwischen alten und neuen Marktakteuren und entscheiden schlussendlich darüber, wer gewinnt und wer verliert.



KLIMAWANDEL UND UNTERERNÄHRUNG ZÄHLEN ZU DEN GRÖßTEN HERAUSFORDERUNGEN UNSERER ZEIT

Diesen beiden großen Herausforderungen muss sich unsere Genossenschaft stellen. Gleichzeitig bieten diese Problemfelder auch große Chancen. Unser Ernährungssystem muss in weiten Teilen neu überdacht werden – und Milchprodukte sind definitiv Teil der Lösung.

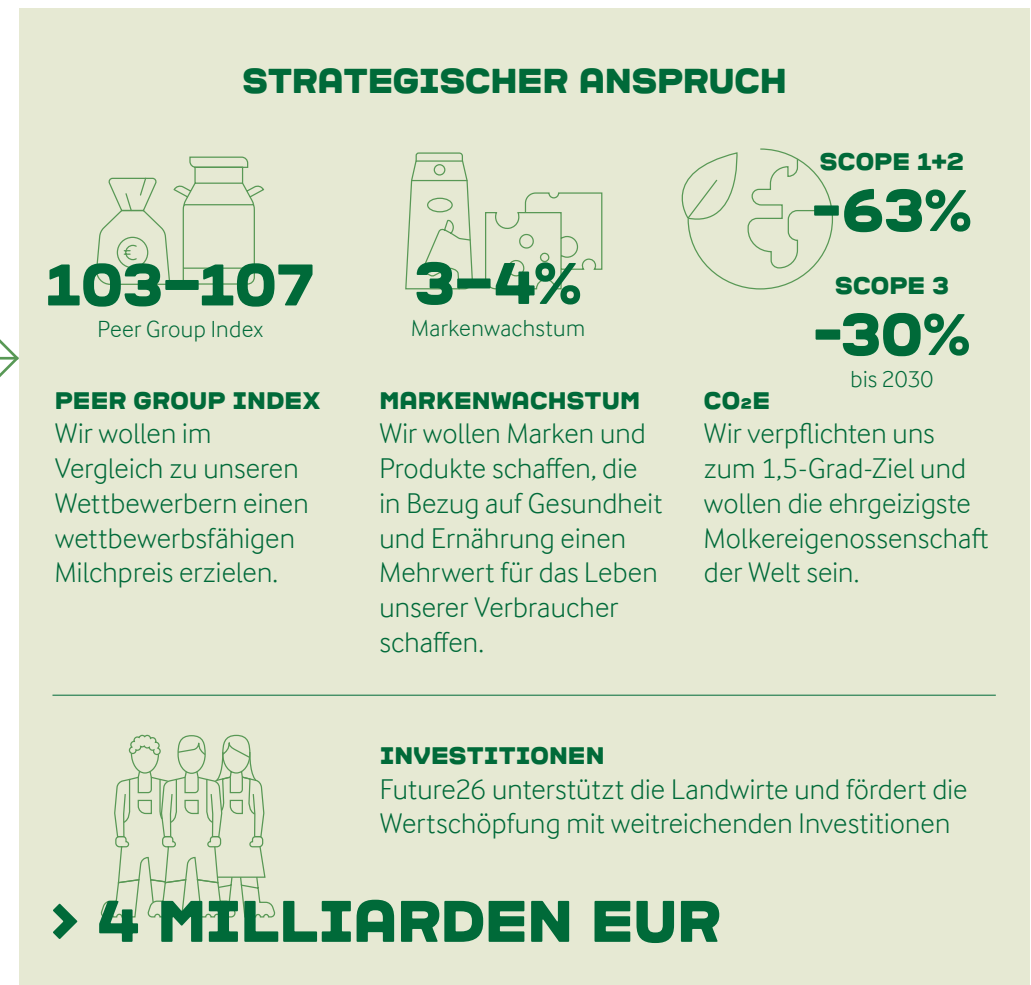


DANK UNSERER VORHERIGEN STRATEGIE „GOOD GROWTH 2020“ SIND WIR STARK AUFGESTELLT

Wir haben das passende Rezept entwickelt, um unser Markenwachstum zu unterstützen und unsere Marktanteile auszubauen, um Effizienzsteigerungen zu erreichen und entlang unserer Wertschöpfungskette in Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu investieren. Das hat uns in die Lage versetzt, für unsere Mitglieder einen wettbewerbsfähigen Milchpreis zu erzielen – sogar während der Pandemie.

FUTURE26 – UNSERE NEUE STRATEGIE

Mit unserer neuen Strategie wollen wir Lösungen dafür finden, wie wir ein gesundes, nachhaltiges Wachstum für unser Geschäft sicherstellen können – und zwar, indem wir unsere Nachhaltigkeitsziele in den Mittelpunkt stellen. Future26 zeigt uns, wie wir unsere Ressourcen und Arbeitsweisen auf das ausrichten, was unserer Meinung nach die Zukunft der Milchwirtschaft mitgestalten wird. Wir wollen unsere Vision erfüllen, Verbrauchern weltweit auf natürliche Weise Gesundheit und Inspiration zu bieten, und gleichzeitig unserem strategischen Anspruch gerecht werden, führend in den Bereichen Wertschöpfung und Nachhaltigkeit zu sein.



FÜHREND BEI DER NACHHALTIGEN MILCHWIRTSCHAFT

Klimawandel und Unterernährung zählen zu den schwierigsten Herausforderungen unserer Zeit. Um eine wachsende Bevölkerung mit gesunden, erschwinglichen und umweltfreundlichen Nahrungsmitteln zu versorgen, ist eine radikale Transformation des globalen Ernährungssystems notwendig. Um bei dieser Transformation in eine nachhaltigere Zukunft führend zu sein und unsere Ziele zu erreichen, müssen wir unsere Maßnahmen schneller umsetzen. Zudem müssen wir einen hohen Mehrwert schaffen, damit diese Transformation für unsere Mitglieder auch finanziell nachhaltig ist.

Wie werden wir das erreichen?

- Arlas Landwirte werden vorangehen und durch effizientere Praktiken und neue Technologien ihre CO₂e-Emissionen schneller senken.
- Wir regen zu einem gesünderen und besseren Lebensstil an, indem wir gesündere, natürlichere und erschwinglichere Produkte anbieten.
- Wir schaffen eine nachhaltige Lieferkette, indem wir in Energieoptimierungen und Ökostrom investieren und unsere Fahrzeuge auf Kraftstoffe ohne fossile Brennstoffe umstellen.
- Wir schaffen zirkuläre Verpackungslösungen, indem wir weniger und besseren Kunststoff verwenden und sicherstellen, dass unsere Verpackungen recycelbar sind.
- Wir werden eine starke Wertschöpfung erzielen, damit unser Weg für unsere Mitglieder auch finanziell nachhaltig ist.




1,5-
GRAD-VERPFLICHTUNG

BETRIEBE



1. Umsetzung unterstützen und die Fortschritte auf den Betrieben monetarisieren
2. Ermittlung zahlreicher Ansatzpunkte, um gemeinsam geringere CO₂e-Emissionen zu erreichen, z. B. in den Bereichen Züchtung, Futter, anmoorige Böden
3. Neue Technologien entwickeln und skalieren

PRODUKTION



1. Energieverbrauch durch Investitionen und Effizienzsteigerungen vor Ort verringern
2. Bis Ende 2025 in Europa ausschließlich Ökostrom verwenden
3. Pilotprojekte für neue Technologien und Kraftstoffe entwickeln, z. B. Hochtemperatur-Wärmepumpen

LOGISTIK



1. Reduzierung der Kilometerleistung durch Optimierung
2. Umstellung unserer Fahrzeuge auf Antriebe ohne fossile Brennstoffe wie Biodiesel, Biogas und Elektro
3. Lieferanten dazu animieren, ebenfalls die Verwendung von fossilen Kraftstoffen in ihrer Fahrzeugflotte zu verringern

VERPACKUNG



1. Sicherstellen, dass die Verpackungen unserer Markenprodukte dort recycelt werden können, wo unsere Verbraucher leben
2. Sicherstellen, dass ausreichend recycelte und Bio-Kunststoffe verfügbar sind und Lösungen zur Verwendung dieser Materialien entwickeln
3. Durch die Entwicklung von faserbasierten Lösungen Kunststoff ersetzen

SKALIEREN, UM ZU WACHSEN

Im Laufe der Jahre haben wir einzigartige Stärken und Fähigkeiten entwickelt, beispielsweise starke Marken, einzigartige Technologien, Kategorieführungspositionen und spezielles Fachwissen in unserer Lieferkette. All das hat uns ermöglicht, erstklassige Produkte herzustellen, unsere Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und marktführende Positionen aufzubauen. Diese Stärken und Kompetenzen zu skalieren, ist von entscheidender Bedeutung, um weltweit einen Mehrwert für unsere Landwirte zu schaffen.

Wie werden wir das erreichen?

- Wir werden unsere globalen Marken stärken. Wir investieren in Maßnahmen zur weiteren Förderung der Verbrauchertreue in Bezug auf unsere Marken und den Aufbau von Beziehungen zu den Verbrauchern weltweit.
- Wir beschleunigen Wachstum, indem wir die Positionen skalieren, bei denen wir einen globalen Wettbewerbsvorteil haben.
- Wir werden in unseren Kernmärkten gewinnen, indem wir unsere strategischen Partnerschaften mit Kunden stärken, die Kategorieführung übernehmen, unseren Vertrieb skalieren und uns in traditionellen und neuen Vertriebskanälen verbessern.
- Wir werden das Wachstum bei Arla Foods Ingredients mit modernen Innovationen sowie starken Partnerschaften mit Kunden und Verbrauchern auf die nächste Stufe heben.



MARKEN

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken,
Wachstumsrate (CAGR) 2021–2026



3–4%



6–8%



3–4%



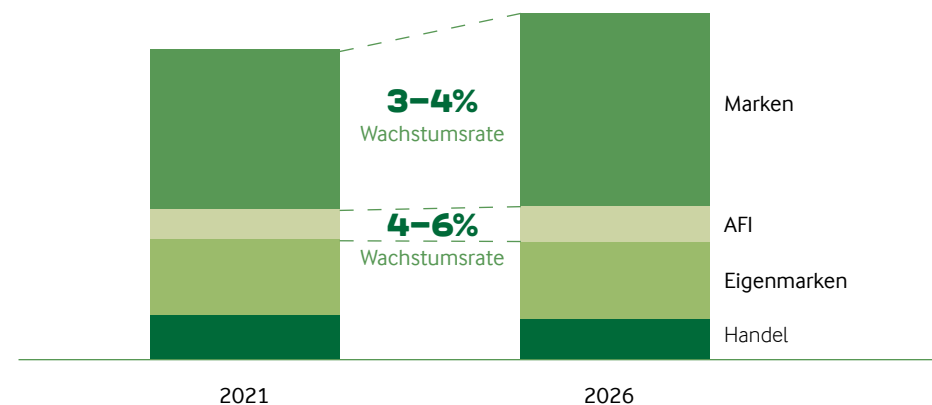
10–12%



4–5%

ENTWICKLUNG DES UMSATZANTEILS

Anteil am Gesamtumsatz

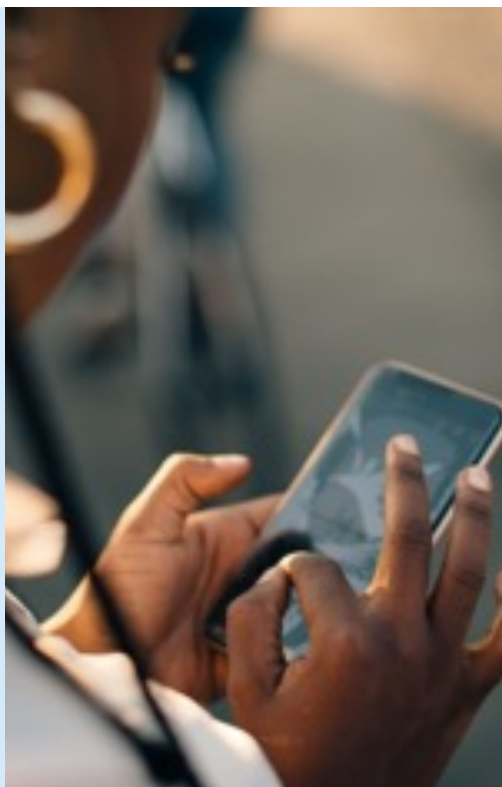


AUFBAUEN VON WACHSTUMSPLATTFORMEN

Die wachsende Bevölkerung und die wirtschaftliche Entwicklung – insbesondere in Asien – führen zu einer steigenden Nachfrage nach Milchprodukten. Gleichzeitig vollzieht die Molkereikategorie einen Wandel – in Europa und darüber hinaus. Neue Lebensweisen, Technologien und Überzeugungen führen dazu, dass immer mehr Menschen von traditionellen Milchprodukten auf neue Produkte, Formate und Vertriebskanäle umsteigen.

Wie werden wir das erreichen?

- Wir bauen Positionen in ausgewählten Wachstumsmärkten aus. Dabei legen wir den Fokus vor allem auf unsere Marken und Innovationen.
- Wir beschleunigen das weltweite Wachstum im Bereich Foodservice, indem wir die Entwicklung unserer Marke Arla Pro in Restaurants und Bäckereien vorantreiben.
- Wie beschleunigen das Wachstum im E-Commerce, indem wir Partnerschaften mit den besten E-Commerce-Plattformen eingehen und kontinuierlich die Fähigkeiten entwickeln, die erforderlich sind, um im Online-Handel erfolgreich zu sein.



WACHSTUMSKANÄLE



Wachstumsrate Umsatz (CAGR),
2021–2026



Wachstumsrate mengenbasiertes
Umsatzwachstum durch
strategische Marken (CAGR),
2021–2026

ZUSAMMENARBEIT FÜR MEHR EFFIZIENZ

Effizienz ist der Schlüssel zu unserer Wettbewerbsfähigkeit. Mithilfe unseres Transformationsprogramms Calcium haben wir unsere Effizienz erheblich gesteigert. Diesen Weg werden wir mit Future26 und unserem neuen Effizienzprogramm „Fund our Future“ weitergehen. Im Bereich der funktionalen Effizienz haben wir bereits große Fortschritte gemacht. Als Nächstes werden wir einen verstärkten Fokus auf das Nettoumsatzmanagement und die End-to-end-Effizienzplanung legen.

Wie werden wir das erreichen?

- Wir finanzieren unsere Zukunft durch einen umfassenden Fokus darauf, unsere Arbeitsweisen effizienter und effektiver zu gestalten.
- Wir machen unsere Lieferkette zukunftsfähig, indem wir stetig optimieren, wo und wie wir unsere Produkte herstellen und liefern. Gleichzeitig reduzieren wir unseren CO₂-Fußabdruck.
- Wir arbeiten mit unseren Kunden zusammen, um Wachstum zu schaffen und Spitzenleistungen zu erzielen – mithilfe von kommerziellen, agilen Arbeitsmodellen, digitalen Tools und Daten.



CALCIUM (2018–2021): FOKUS AUF KOSTEN

Funktionen & Fähigkeiten



FUND OUR FUTURE (2022–2026): FOKUS AUF KOSTEN UND NETTOUMSATZ

Funktionsübergreifend & digital

Angestrebte Einsparungen: 500 Millionen EUR



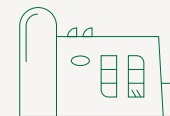
IT/Digital



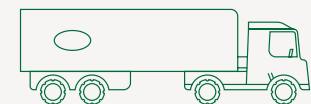
Handel



E2E-Planung



Produktion



Lieferkettennetz



Unsere Nachhaltigkeitsstrategie

Gesunde Umwelt – Unsere Umweltziele

Nachhaltigkeit auf den Betrieben

Gesunde Menschen – Unsere gesellschaftlichen Ziele

UNSER WEG ZU MEHR NACHHALTIGKEIT

UNSERE NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE

Wir bei Arla sind davon überzeugt, dass Milchprodukte Teil der Lösung eines der drängendsten Probleme unserer Zeit sind: eine wachsende Bevölkerung nachhaltig zu ernähren. Unsere Produkte erfüllen generationsübergreifend und auf allen Kontinenten verschiedene Ernährungsbedürfnisse der Menschen. Gleichzeitig reduzieren wir fortlaufend unsere Auswirkungen auf das Klima. Als Richtschnur auf unserem Weg, als Molkereiunternehmen eine Führungsrolle im Bereich Nachhaltigkeit zu übernehmen, dient unsere umfassende Nachhaltigkeitsstrategie, die auf den Zielen der UN für eine nachhaltige Entwicklung basiert. Wir verpflichten uns dazu, sowohl die Menschen als auch unsere Umwelt gesünder zu machen.

Eingeführt wurde unsere Nachhaltigkeitsstrategie im Jahr 2019. Durch unsere neue Unternehmensstrategie Future26 wurden unsere Ziele noch einmal unterstrichen. Denn das Thema Nachhaltigkeit ist einer der vier Schwerpunkte der Strategie. Wir betrachten das Thema aus zwei Blickwinkeln: in Bezug auf die Umwelt und auf die Menschen. Denn wir wollen zukünftigen Generationen eine gesunde Umwelt hinterlassen und ihnen gleichzeitig Zugang zu einer gesunden Ernährung ermöglichen. Die Strategie basiert auf unserem Verhaltenskodex. Darin verpflichten wir uns dazu, in all unseren Märkten die Menschenrechte zu respektieren und verantwortungsvolle Geschäftspraktiken an den Tag zu legen.

Unsere Arbeit im Bereich Nachhaltigkeit trägt zur Umsetzung der Ziele der Vereinten Nationen für eine nachhaltige Entwicklung (SDGs) bei. Unser Hauptfokus liegt auf den SDGs, auf die wir durch unsere Wertschöpfungskette direkten Einfluss nehmen können, indem wir unsere positiven Beiträge maximieren und gleichzeitig unsere negativen Auswirkungen minimieren. Diese SDGs befassen sich mit den Themen Lebensmittel, Umwelt und Klima.

Im folgenden Abschnitt beleuchten wir detailliert unsere Aktivitäten, mit denen wir insbesondere auf den Mitgliedsbetrieben unsere Klimaauswirkungen und unseren CO₂-Fußabdruck senken wollen. Zudem führen wir aus, wie sich unsere Nachhaltigkeitsstrategie auf die Gesellschaft auswirkt.

➤ **Lesen Sie unseren detaillierten und extern validierten ESG-Bericht zu Umwelt, Sozialem und Unternehmensführung**

➤ **Entdecken Sie weitere Fallbeispiele und verfolgen Sie unsere SDG-Fortschritte in unserem Nachhaltigkeitsbericht**

Wir unterstützen eine

GESUNDE UMWELT

durch Maßnahmen zum Wohle künftiger Generationen

Wir setzen uns ein für

GESUNDE MENSCHEN

durch einen vereinfachten Zugang zu gesunder Ernährung mit Milchprodukten und die Förderung guter Essgewohnheiten

Nachhaltige Milch-wirtschaft	CO₂-neutrale Betriebe	Lebens-mittelabfälle minimieren	Nachhaltige Verpackungen	Naturschutz	Zugang zu gesunder Ernährung	Gute Essgewohnheiten fördern	Gemeinschaften unterstützen	Sich um Menschen kümmern
-------------------------------------	---	--	---------------------------------	--------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	------------------------------------	---------------------------------

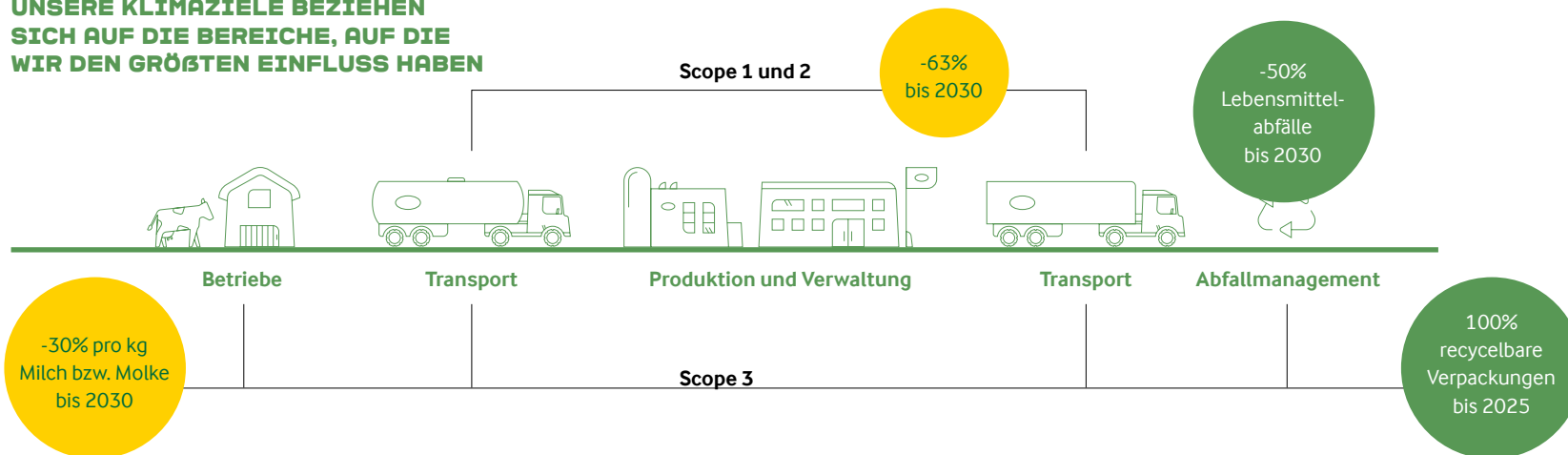
VERHALTENSKODEX

Unsere Verantwortung entlang der gesamten Wertschöpfungskette

GESUNDE UMWELT – UNSERE UMWELTZIELE

Die Bekämpfung des Klimawandels steht auf der Agenda unserer Genossenschaft ganz oben. Gemeinsam mit unseren 8.956 Landwirten haben wir im Jahr 2021 unsere ehrgeizigen Klimaziele überarbeitet. Wir haben uns nun zum Ziel des Pariser Abkommens verpflichtet, die Erderwärmung auf 1,5 °C zu begrenzen. Zudem arbeiten wir in unserer gesamten Wertschöpfungskette darauf hin, bis 2050 Netto-Null-Emissionen zu erreichen. Unsere Ziele für 2030 unterstützen uns auf unserem Weg zur Klimaneutralität. Denn bis dahin wollen wir unsere Scope-1- und Scope-2-Emissionen insgesamt um 63 Prozent senken und unsere Scope-3-Emissionen pro Kilogramm Milch bzw. Molke um 30 Prozent reduzieren.

UNSERE KLIMAZIELE BEZIEHEN SICH AUF DIE BEREICHE, AUF DIE WIR DEN GRÖßTEN EINFLUSS HABEN



Die Definitionen der Scopes finden Sie in unserem ESG-Bericht

WEITERE ZIELE



Saubere Luft und sauberes Wasser

Wir schützen regionale Wasserquellen und senken unsere Emissionen entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Unser Ziel

Ausgleich von Stickstoff- und Phosphorzyklen



Mehr Natur

Wir schaffen eine vielfältigere, robustere und zugänglichere Agrarlandschaft.

Unser Ziel

Mehr Biodiversität und Naturverbundenheit

UNSERE MARKEN SPIELEN EINE WICHTIGE ROLLE, WENN ES DARUM GEHT, EINE STARKE WERTSCHÖPFUNG ZU ERZIELEN, DAMIT UNSER WEG FÜR UNSERE MITGLIEDER AUCH FINANZIELL NACHHALTIG IST.



NACHHALTIGKEIT AUF DEN BETRIEBEN

Aufgrund ihres Nährstoffgehalts sind Milchprodukte Teil einer gesunden und nachhaltigen Ernährung. Doch wie auch bei allen anderen Lebensmitteln entstehen bei ihrer Produktion CO₂-Emissionen. Als Teil der Lebensmittelindustrie tragen wir eine große Verantwortung, etwas gegen dagegen zu unternehmen. Gleichzeitig bieten sich uns aber auch enorme Chancen. 83 Prozent unserer Emissionen entstehen auf unseren Mitgliedsbetrieben. Daher legen wir den Fokus insbesondere darauf, unseren CO₂-Fußabdruck dort zu verringern.

Im Verhältnis zum Jahr 1990 haben Arlas Landwirte ihre Emissionen bereits um 23 Prozent gesenkt. Mit unserem neuen Klima-Check-Tool, das 2019 eingeführt wurde, können wir ihre Fortschritte jetzt noch besser nachverfolgen und leiten. Seit dessen Einführung haben 7.900 Landwirte die 203 Fragen des Klima-Check-Programms zu Themen wie Futter, Energieverbrauch, Gülle-Management und Haltung beantwortet. Die Antworten werden von externen Fachleuten validiert, die den Landwirten zudem in individuellen Plänen aufzeigen, wie sie ihren CO₂-Fußabdruck verringern können.

Basierend auf den umfangreichen Daten, die wir im Rahmen des Klima-Checks gesammelt haben, können wir sagen, dass unsere Landwirte zu den klimateffizientesten Milchproduzenten der Welt zählen – mit 1,15 Kilogramm CO₂e pro Kilogramm Milch. Doch dies ist erst der Anfang. Diese Zahl interpretieren wir nicht als Ergebnis. Stattdessen dient sie als Ausgangspunkt für weitere Verbesserungen. Mit ihren individuellen Maßnahmenplänen verfügen unsere Landwirte nun über eine eindeutige Blaupause dazu, wie sie die CO₂e-Emissionen auf ihren Betrieben in diesem Jahrzehnt dreimal schneller senken können. Dabei werden sie sich auf fünf Schlüsselbereiche konzentrieren.

„Unsere Landwirte gehören mit 1,15 kg CO₂e pro kg Milch zu den klimateffizientesten Milchproduzenten der Welt“

Ergebnis unseres Klima-Check-Programms

DIE FÜNF UNIVERSELLEN KLIMAFAKTOREN FÜR BETRIEBE



Futtermittelleffizienz

Das Futter einer Kuh hat einen großen Einfluss darauf, wie viel Milch sie produziert. Wenn es den Landwirten gelingt, das Milch-pro-Futter-Verhältnis zu maximieren und die Verschwendung von Futtermitteln zu minimieren, wird die Milch klimateffizienter.

Optimaler Eiweißgehalt

Kühe brauchen Eiweiß, um gesund zu bleiben und Milch zu produzieren. Doch genau wie Menschen scheiden auch Kühe unnötiges Eiweiß aus. Wird der Eiweißgehalt des Futter sorgfältig abgestimmt, führt dies zu einem geringeren Stickstoffgehalt in der Gülle und damit zu weniger Treibhausgasen.

Gesunde und glückliche Kühe

Kühe, die ein langes und gesundes Leben führen, produzieren im Laufe ihres Lebens mehr Milch. Dies wirkt sich positiv auf die Klimateffizienz aus.

Einsatz von Düngemitteln

Pflanzen wachsen besser, wenn sie gedüngt werden. Beim Düngen werden jedoch Treibhausgase freigesetzt. Durch das präzise Abstimmen der Düngermenge auf die Bedürfnisse der Pflanzen und das Verwenden verschiedener Methoden zum Ausbringen des Düngers kann das Verhältnis von Ertrag zu CO₂e-Emissionen verbessert werden.

Optimale Flächennutzung

Viele unserer Mitglieder produzieren das Futter für ihre Kühe selbst. Das ist großartig, da importiertes Futter oft einen höheren CO₂-Fußabdruck hat. Der Futterertrag kann allerdings noch optimiert werden, um die Klimateffizienz zu erhöhen.



Tierwohl bei Arla



Wir bei Arla sind fest davon überzeugt, dass Tiere gut behandelt werden müssen. Auch unsere Kunden und Verbraucher legen großen Wert auf das Wohlergehen unserer Herden. Wir nehmen es nicht auf die leichte Schulter, dafür zu sorgen, dass Arlas Kühe gut umsorgt werden. Viermal pro Jahr müssen uns unsere Landwirte umfangreich über den Zustand ihrer Herden informieren. Um ein noch klareres

Bild vom Tierwohl auf den Betrieben zu erlangen, sammelt Arla auch Daten aus den nationalen Herdendatenbanken unserer Mitgliedsländer. So erhalten wir Informationen über die durchschnittliche Lebenszeit, Sterblichkeit und das Durchschnittsalter bei der ersten Kalbung. In einem über alle Mitgliedsländer hinweg harmonisierten Auditprozess werden die Landwirte mindestens alle

drei Jahre auch von externen Fachleuten besucht, die sich auf das Thema Tierwohl spezialisiert haben. Diese überprüfen dann die im Rahmen von Eigenkontrollen berichteten Daten und sehen sich die Herden an. Wir legen die Ergebnisse dieser Audits in unserem ESG-Bericht dar.



Sehen Sie sich unsere Daten im ESG-Bericht an

GESUNDE MENSCHEN – UNSERE GESELLSCHAFTLICHEN ZIELE

Als einer der weltweit größten Produzenten von Milchprodukten tragen wir der Gesellschaft gegenüber große Verantwortung. Wir versorgen viele Millionen Menschen auf der Welt mit nahrhaften, nachhaltigen Milchprodukten. Dies bietet uns eine große Chance, zu gesunden Ernährungsgewohnheiten anzuregen. Um die Bedürfnisse der wachsenden Bevölkerung in bestimmten aufstrebenden Märkten zu bedienen, in denen wir tätig sind, fördern wir die Entwicklung des Milchsektors vor Ort. Zudem kümmern wir uns um unsere mehr als 20.000 Mitarbeiter, indem wir ihnen sichere und gute Arbeitsbedingungen bieten und ihnen Mittel für einen angemessenen Lebensstandard bereitstellen.

„Beim Thema Nachhaltigkeit geht es nicht nur darum, unsere Klimaauswirkungen zu reduzieren. Wir verfolgen eine umfangreiche Agenda. Nachhaltigkeit schließt auch die Menschen mit ein, die entlang der gesamten Wertschöpfungskette für uns arbeiten – vom Erzeuger bis zum Verbraucher. Wir hören zu, handeln und wollen in unserer Branche mit gutem Beispiel vorangehen.“

Hanne Søndergaard, Leiterin des Bereichs Agriculture, Sustainability and Communications

Gesundheit und Ernährung

Weniger Zucker



Seit 2011 haben wir erhebliche Fortschritte in Bezug auf die Gesundheitsaspekte unserer Produkten gemacht. So haben wir etwa den Zuckergehalt verschiedener Joghurts und Milchgetränke um bis zu 30 Prozent reduziert.

Nährwertkriterien



Unsere Nährwertkriterien dienen als Leitlinien für die Entwicklung neuer Produkte und Rezepte für unsere Markenprodukte.

Gemeinschaften unterstützen

Großer Einsatz, um erschwingliche Nahrungsmittel bereitzustellen



In einigen Märkten gestaltet es sich teilweise schwierig, erschwingliche Nahrungsmittel bereitzustellen. Aus diesem Grund haben wir uns beispielsweise in Bangladesch mit verschiedenen Partnern zusammengetan, um ansässige Kleinstunternehmerinnen dazu zu befähigen, ein eigenes Einkommen zu generieren, indem sie Packungen von Arla® Dano Milchpulver verteilen.

Entwicklung der internationalen Milchwirtschaft



Wir arbeiten mit lokalen Industriepartnern, Nichtregierungsorganisationen und nationalen Regierungen zusammen, um die Wertschöpfungskette in der Milchwirtschaft durch unsere Kenntnisse in Bezug auf die Führung landwirtschaftlicher Betriebe in Europa und Praktiken der Milchproduktion zu verbessern.

Menschen im Mittelpunkt

Menschenrechte



Aufbauend auf unserer skandinavischen Herkunft verpflichten wir uns dazu, die Menschenrechte zu achten, uns gegen Diskriminierung einzusetzen und die Einhaltung dieser Grundsätze im Rahmen unserer Geschäftstätigkeit auf der ganzen Welt sicherzustellen.

Gesundheit und Sicherheit



Unsere Mitarbeiter sind das Herz unserer Geschäftstätigkeit. Daher wollen wir sicherstellen, dass Arlas gesamte Belegschaft bei ihrer Arbeit sicher ist.

Bessere Ernährungsgewohnheiten fördern

Rezeptideen



Unsere Köche und Lebensmittelexperten haben mehr als 10.000 Rezepte für gesunde und nahrhafte Gerichte für die ganze Familie entwickelt und bereitgestellt.

Tag der offenen Tür auf den Mitgliedsbetrieben



Unsere Mitglieder öffnen die Tore ihrer Betriebe jedes Jahr für mehr als 200.000 Besucher, damit diese herausfinden können, woher ihr Essen stammt.

Bildungsaktivitäten



Arla verfügt über viele Bildungsinitiativen, um eine gesündere Beziehung zu Lebensmitteln zu fördern.



Unsere globalen Marken

Europa

International

Arla Foods Ingredients

Globale Industrieverkäufe

Inhalt



UNSERE MARKEN UND GESCHÄFTS- BEREICHE

UNSERE GLOBALEN MARKEN

Unsere strategischen globalen Marken stehen im Mittelpunkt unseres Geschäfts und sind hauptsächlich für die Wertschöpfung von Arla verantwortlich. Im Jahr 2021 haben sich unsere Marken hervorragend entwickelt und ein mengenbasiertes Umsatzwachstum von 4,5 Prozent erzielt – und das angesichts des starken Wachstums im Vorjahr. Der Markenanteil an unserem Umsatz stieg auf einen Rekordwert von 49,3 Prozent. In Schlüsselpositionen haben wir Marktanteile gewonnen. All das wurde trotz des schwierigen Umfelds der Corona-Pandemie, sich schnell wandelnder Verbrauchertrends und globaler Herausforderungen in den Lieferketten erreicht.



ARLA®

Arla® ist gemessen am Umsatz unsere größte strategische Marke. Diese Dachmarke weist verschiedene erfolgreiche Untermarken für Milch, Joghurt, Sahne, Milchpulver und Käse auf. Arla® ist marktführend in der Kategorie Milchprodukte in Dänemark und Schweden. Außerdem nimmt sie mit ihren Untermarken führende Positionen in Deutschland, den Niederlanden und Großbritannien ein. Auch auf dem außereuropäischen Markt sind wir tätig – mit erfolgreichen Untermarken wie Arla® Dano in Südostasien und Westafrika. Die Marke steht für Gesundheit und Natürlichkeit.

Arla® erzielt marktübergreifend starke Leistung

Unsere Marke Arla® hat in diesem schwierigen Jahr eine gute Leistung erzielt. Sie hat gleichzeitig von unserer Nachhaltigkeitsagenda profitiert und diese vorangebracht, indem sie die Ergebnisse unseres Klima-Check-Programms bekannt und verwertbar gemacht hat. Zudem wurde unsere Biomilch in Dänemark sowie die Lactofree-Produktreihe mit umweltfreundlicheren Verpackungen versehen. Insgesamt belief sich das Markenwachstum auf 4,4 Prozent. Aus geografischer Perspektive wurde das Wachstum insbesondere in Großbritannien vorangetrieben, wo Cravendale, Lactofree und unsere Bio-Produktreihe stärker gewachsen sind als der Markt. Unter den Untermarken ragte Arla® Fill N' Fuel heraus, die mit ihren Produkten einen Umsatz von fast 100 Millionen EUR erzielte. Ein sehr starkes Mengenwachstum von 32 Prozent wies auch Arla® Protein auf. Unsere neu positionierten Lactofree® Produkte haben mit einem Wachstum von insgesamt 10,9 Prozent ebenfalls ein gutes Ergebnis erzielt. Arla® Dano in Bangladesch erreichte ein Mengenwachstum von 18,8 Prozent. Die wichtigste Innovation der Marke Arla® im Jahr 2021 war Creamy Skyr – eine dickere, cremigere Version des Marktlieblings.

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

4,4%
2020: 3,0%

Umsatz (Mio. EUR)

3.359
2020: 3.116

UNSERE GLOBALEN MARKEN (FORTSETZUNG)

LURPAK®

Lurpak® ist eine unserer ältesten Marken. Im Jahr 2021 feierte sie ihr 120. Jubiläum. Sie ist die führende Marke für Butter und Streichfette in Dänemark, Großbritannien und der Region MENA und nimmt in all unseren Schlüsselmärkten eine immer stärkere Position ein. Lurpak® wird in 95 Ländern vertrieben und verschafft uns einen wichtigen Vorteil gegenüber unseren Wettbewerbern.



Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

0,5%
2020: 13,7%

Umsatz (Mio. EUR)

646
2020: 628

Lurpak® gewinnt Marktanteile

Unsere symbolträchtige Buttermarke Lurpak® ist auch im Jahr 2021 ihrem Ruf gerecht geworden, den sie nun bereits seit 120 Jahren pflegt. In unseren größten Märkten Großbritannien und Dänemark konnten wir weitere Marktanteile gewinnen. Im Jahresvergleich belief sich das Mengenwachstum von Lurpak® auf 0,5 Prozent. Zurückzuführen ist diese Entwicklung auf das außergewöhnlich starke Wachstum im Jahr 2020, in dem die Marke während der Corona-Lockdowns vom Trend profitieren konnte, dass viele Verbraucher wieder häufiger zu Hause kochten. In Dänemark und der Region MENA konnte Lurpak® den historisch großen Erfolg aus dem Jahr 2020 beinahe wiederholen. In Großbritannien, wo die Marke 2020 ebenfalls ein Rekordwachstum verzeichnete, war das Volumen jedoch rückläufig. Eine Ausnahme hinsichtlich des allgemeinen Trends waren die Niederlande. Dort konnte Lurpak® seine Menge zwischen 2019 und 2021 aufgrund erheblicher Marketing-Anstrengungen verdoppeln. Im Vergleich zu 2019 konnte Lurpak® marktübergreifend ein Mengenwachstum erzielen.

PUCK®

Puck® ist die führende Marke für Streichkäse in der Region MENA. Neben der Kategorie Streichkäse nimmt Puck® aber auch in anderen Kategorien eine starke Position ein, z. B. bei geriebenem Mozzarella und Sahne. Der Fokus der Marke liegt darauf, Familien im Nahen Osten Freude am Essen zu bereiten und sie zu inspirieren.

Ein weiteres starkes Jahr für Puck® in der Region MENA

Puck® – unsere beliebte Marke für Milchprodukte in der Region MENA hat einen Rekordmarktanteil erreicht und ist in der Region nun die Nummer eins in der Kategorie Streichkäse. Puck® hat es geschafft, das außerordentlich hohe Volumen aus dem Jahr 2020 zu halten. Damit bewies die Marke die Fähigkeit, sich gut an das sich wandelnde Umfeld anzupassen und eine bedeutsame Beziehung zu Familien aufzubauen. Dennoch verzeichnete Puck® wechselkursbedingt einen Umsatzrückgang auf 382 Millionen EUR gegenüber 403 Millionen EUR im Vorjahr. Zudem führte Puck® eine bahnbrechende Innovation ein: süße Aufstriche auf Milchbasis, die der Marke zu einem weiteren Standbein abseits der Kühltheke verhelfen. Ein weiterer durchschlagender Erfolg war die Konsolidierung der Produktion von mehreren Standorten an unser Werk in Bahrain. Dadurch konnten wir Effizienzsteigerungen erzielen und die Markteinführungszeiten verkürzen.



Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

2,7%
2020: 9,9%

Umsatz (Mio. EUR)

383
2020: 403

UNSERE GLOBALEN MARKEN (FORTSETZUNG)



CASTELLO®

Castello® ist unsere Marke für Käsespezialitäten mit einer langen Tradition, die bis ins Jahr 1893 zurückreicht. Die besten Marktpositionen hat die Marke in Dänemark und Schweden. Dort wird Castello® als traditionelle Käsemarke angesehen, die sich allerdings immer wieder neu erfindet. In den USA, Australien und Kanada nimmt Castello® die Rolle eines starken Herausforderers ein.

Castello® knüpft an hervorragende Leistung während der Pandemie an

Im Jahr 2021 ist es Castello® gelungen, an das historisch gute Wachstum des Jahres 2020 anzuknüpfen. Ermöglicht wurde dies auch durch den Trend wieder häufiger zu Hause zu kochen, sodass ein zusätzliches Mengenwachstum von 6,1 Prozent erzielt wurde. Das Erfolgsrezept von Castello® bestand 2021 darin, die Käsespezialitäten der Marke nicht mehr nur als Teil einer Käseplatte zu sehen, sondern Castello®-Käse als spannende Kochzutat zu repositionieren. Unsere neue digitale Marketingstrategie konzentrierte sich darauf, Verbraucher über verschiedene Kanäle – von Online-Rezeptsammlungen bis hin zu Instagram-Accounts – dazu zu inspirieren, mit Käse von Castello® zu kochen. Diese Kampagnen sprachen die Verbraucher an und erwiesen sich als effizienter und günstiger als vorherige Marketingmaßnahmen. Besonders positiv entwickelte sich die Marke in den USA, Schweden und Dänemark – mit einem Mengenwachstum von 21,6, 8,3 bzw. 8,8 Prozent.

STARBUCKS™

Starbucks™ hat sich vorgenommen, Menschen mit jeder Tasse und in jeder Umgebung zu inspirieren und zu umsorgen. Arla verfügt mittlerweile seit mehr als zehn Jahren über eine langfristige Lizenzvereinbarung, um trinkfertige Produkte von Starbucks™ in Europa und der Region MEA zu produzieren, zu vermarkten und zu verkaufen. Starbucks™ ist mit mehreren marktführenden Positionen ein wichtiger Wachstumstreiber in der Region EMEA.

Starbucks™ verkauft 250 Millionen Einheiten

Unser Sortiment an trinkfertigen Kaffeegetränken von Starbucks™ ist jetzt in 51 Ländern der Region EMEA erhältlich. Es erreichte ein Mengenwachstum von 33,8 Prozent und knackte die Marke von 250 Millionen verkauften Einheiten. Im Vergleich zum Jahr 2020 sind die Marktanteile um 3 Prozentpunkte gewachsen. Das Wachstum ist hauptsächlich auf eine verbesserte Distribution in beinahe allen Märkten, die Verfügbarkeit in zusätzlichen Vertriebskanälen wie Mini-Märkten und den Markenerfolg in Großbritannien zurückzuführen. Dort hat Starbucks™ einen Einzelhandelswert von 117,5 Millionen EUR erreicht. Der Erfolg von Starbucks™ beruht auf Innovationen. Dies hat sich in diesem Jahr durch die erfolgreiche Einführung des Produkts Triple Shot sowie saisonalen Angeboten gezeigt.

Mengenbasiertes
Umsatzwachstum durch
strategische Marken

33,8%

2020: 27,3%



EUROPA

Trotz schwieriger Voraussetzungen angesichts der Corona-Pandemie, einer Verlagerung vom Foodservice auf den Einzelhandel und Preisanstiegen infolge der Inflation konnten wir in unserem europäischen Geschäftsbereich im Jahr 2021 Marktanteile hinzugewinnen. Insgesamt haben wir ein starkes mengenbasiertes Umsatzwachstum von 2,3 Prozent bei den Marken erreicht – und das angesichts des außergewöhnlich starken Wachstums von 5,7 Prozent im Jahr 2020. Alle Märkte haben zum Wachstum beigetragen. Aus Markenperspektive waren Starbucks™ mit 33,7 Prozent, Castello® mit 1,7 Prozent und die Marke Arla® mit 2,3 Prozent die wichtigsten Wachstumstreiber. Auch der Foodservice erzielte ein Markenwachstum in Höhe von 7,8 Prozent.

Unser europäischer Geschäftsbereich

Unser europäischer Geschäftsbereich umfasst neun Länder in Nord- und Westeuropa und erwirtschaftet 59 Prozent von Arlas Gesamtumsatz. In Europa sind wir in reifen Märkten tätig. Dennoch gewinnen wir Jahr für Jahr Marktanteile hinzu und erreichen ein solides Markenwachstum. Zurückzuführen ist dies auf starke Marken wie Lurpak®, Arla® und Starbucks™.

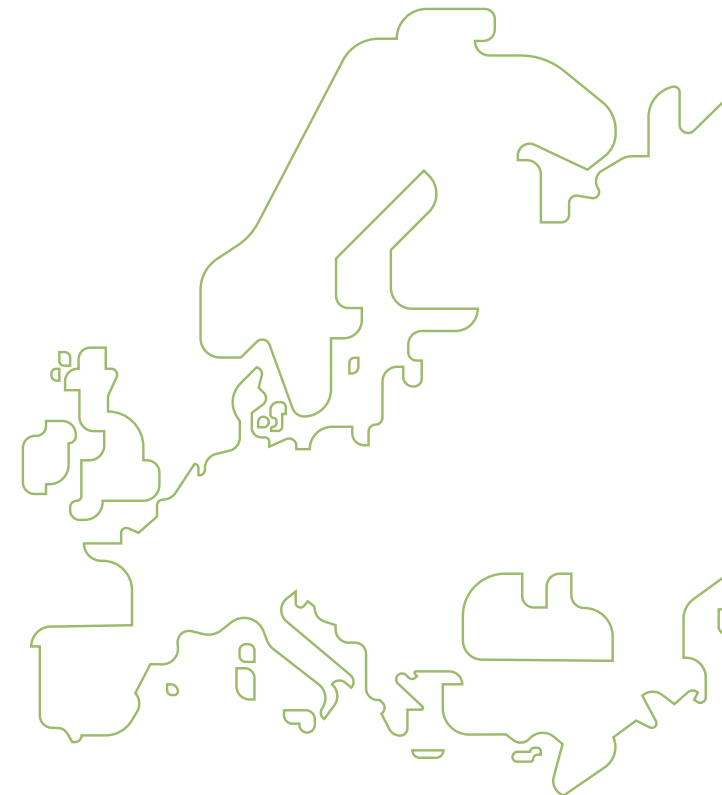
Haupttreiber für unsere Leistung im Jahr 2021

Die Haupttreiber für unser mengenbasiertes Markenwachstum waren erfolgreiche Produkteinführungen der Marke Starbucks™ wie der Grande Cup und der Triple Shot, ein 14,7-prozentiges Wachstum der Arla Untermarke Fill N' Fuel – durch die Einführung von Cream Skyr, Protein-Joghurts, -Beutel und -Puddings – sowie ein Wachstum von 11,2 Prozent von Arla Lactofree®. Die wichtigsten Wachstumsmärkte waren die Region Niederlande, Frankreich und Belgien sowie Großbritannien und Dänemark mit einem mengenbasierten Markenwachstum von 8,4, 3,8 bzw. 2,2 Prozent. Der Umsatz aus dem E-Commerce verzeichnete einen Anstieg um 17 Prozent.

Unsere Vorbereitungen in Bezug auf den Brexit haben uns geholfen, uns im neuen Handelsumfeld zurechtzufinden. So haben wir nur geringfügige Störungen erlebt. Allerdings waren wir vom Mangel an Lkw-Fahrern betroffen.

Schwerpunkte für 2022

Die Schwankungen des Jahres 2021 werden sich voraussichtlich auch im Jahr 2022 fortsetzen. Auch die Inflation wird weiterhin ein wichtiger Faktor auf dem Markt sein. Sie wird vermutlich zu einer Verteuerung von Milchprodukten und zu geringeren Wachstumsprognosen für das Jahr 2022 führen. Da wir uns im ersten Jahr der Umsetzung unserer neuen globalen Strategie Future26 befinden, werden wir unseren Fokus auf die Marktanteile unserer Marken in Europa legen. Ebenfalls im Fokus stehen wird das Thema Nachhaltigkeit. Die Marke Arla® wird dabei vorangehen – mit Innovationen und der Entwicklung von Produkten, die Verbraucher dazu inspirieren, nachhaltiger zu leben und zu essen.



Mengenbasiertes
Umsatzwachstum durch
strategische Marken

2,3%

2020: 5,9%

Anteil an Arlas
Gesamtumsatz

59%

2020: 60%

Umsatz,
Mio. EUR

6.621

2020: 6.413

Markenanteil

55,5%

2020: 54,1%

Klicken Sie hier, um weitere Informationen zur Leistung in bestimmten Ländern und Regionen zu erhalten.



INTERNATIONAL

Im Jahr 2021 erzielte unser internationaler Geschäftsbereich ein solides mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken von 9,1 Prozent – trotz der Herausforderungen, die die Corona-Pandemie und die Inflation, die Ende des Jahres zu Preissteigerungen geführt hat, mit sich brachten. Alle sechs Regionen wiesen ein ausgewogenes Wachstum auf. In wichtigen Positionen konnten wir außerdem Marktanteile hinzugewinnen. Ein wichtiger Meilenstein für den Geschäftsbereich war die Konsolidierung der Produktion von Frischkäse, Milchgetränken, Sahne und Soßen an unseren Standorten in Bahrain und Riad. Zuvor wurden diese Produkte in dänischen Werken hergestellt.

Unser internationaler Geschäftsbereich

Unser internationaler Geschäftsbereich umfasst rund 140 Länder auf fünf Kontinenten und erwirtschaftet 19 Prozent von Arlas Gesamtumsatz. Im Allgemeinen sind dies die Regionen, in denen wir das stärkste Mengenwachstum sehen. Unsere Schlüsselmarken in diesem Geschäftsbereich sind unter anderem Puck®, Arla® Dano, Lurpak®, Castello® und Starbucks™.

Haupttreiber für unsere Leistung im Jahr 2021

Trotz der sich stetig wandelnden Umstände infolge der Corona-Pandemie, die in unseren Märkten zu verschiedenen Einschränkungen geführt haben, konnten wir in unserem internationalen Geschäftsbereich im Jahr 2021 in wichtigen Kategorien Marktanteile hinzugewinnen. Puck® gewann Marktanteile im Nahen Osten und die Marke Arla® Dano in Bangladesch und Nigeria. Alle unsere globalen Marken haben zu dem starken mengenbasierten Wachstum von 9,1 Prozent beigetragen, das wir zusätzlich zu unserem hervorragenden Wert aus dem Jahr 2020 (12 Prozent) erzielen konnten: Starbucks™ mit 34 Prozent, Arla® mit 12 Prozent, Castello® mit 9 Prozent und Puck® mit 3 Prozent. Aufgrund des schwachen US-Dollars und der steigenden Inflation sind unsere Margen in allen Regionen allerdings trotzdem unter Druck geraten. Ein wichtiger Erfolg im Jahr 2021 war die Konsolidierung der Produktion von mehreren Standorten an unseren Standorten in Bahrain und Riad. Dadurch konnten wir Effizienzsteigerungen erzielen und die Markteinführungszeiten verkürzen.



Schwerpunkte für 2022

Im Jahr 2022 werden wir unser Hauptaugenmerk darauf richten, uns von der Preisinflation zu erholen, das Wachstum unserer Schlüsselmarken zu fördern und eine internationale Infrastruktur aufzubauen, um unsere neue Strategie Future26 umzusetzen. Im Rahmen der Weiterentwicklung unserer Infrastruktur bauen wir in Nigeria einen Arla Milchviehbetrieb auf. Dieser soll unser Ziel unterstützen, dort mehr Milch zu produzieren.

Mengenbasiertes
Umsatzwachstum durch
strategische Marken

9,1%

2020: 11,6%

Anteil an Arlas
Gesamtumsatz

19%

2020: 19%

Umsatz,
Mio. EUR

2.101

2020: 1.975

Markenanteil

86,6%

2020: 86,3%

Klicken Sie hier, um weitere Informationen zur Leistung in bestimmten Ländern und Regionen zu erhalten.



ARLA FOODS INGREDIENTS

Trotz der anhaltenden Corona-Pandemie konnte AFI in seinem wertschöpfenden Zutatengeschäft im Vergleich zum Vorjahr ein Wachstum von 14,5 Prozent erzielen. Hauptsächlich ist dies auf eine starke Nachfrage nach spezialisierten Zutaten in unseren Schlüsselmärkten zurückzuführen. Ebenfalls zum Wachstum beigetragen hat die Umwandlung weiterer Rohstoffe, die kürzlich durch neue strategische Beschaffungsvereinbarungen gesichert wurden, in Mehrwertprodukte. Erhebliche Preissteigerungen für Rohstoffe und Energie haben sich hingegen negativ auf unsere Margen im Zutatengeschäft ausgewirkt.



Wachstum im Segment
Mehrwertprodukte

14,5%

2020: 5,3%

Anteil an Arlas
Gesamtumsatz

7%

2020: 7%

Umsatz,
Mio. EUR

794

2020: 716

Anteil von
Mehrwertprodukten

74,0%

2020: 73,7%

Unser Zutatengeschäft

Das Ziel von Arla Foods Ingredients (AFI) ist es, alle positiven Aspekte zu entdecken und zu nutzen, die Molke in den Alltag der Menschen bringen kann. AFI ist ein weltweit führender Anbieter von molkebasierten Zutaten. Wir bieten unseren Kunden einzigartige Eiweiß- und Laktoselösungen mit einem Mehrwert. Unsere Zutaten werden in verschiedensten Kategorien eingesetzt – von Säuglingsnahrung über klinische Ernährung und Sportlernahrung bis hin zu Milchprodukten und Backwaren. Darüber hinaus stellen wir auch Kindernahrungsprodukte für Dritte her. AFI ist eine hundertprozentige Tochtergesellschaft von Arla.

Haupttreiber für unsere Leistung im Jahr 2021

Ein wichtiger Treiber für die Leistung von AFI waren starke Innovationen wie die neu eingeführte innovative Zutat Beta-Lactoglobulin (BLG). Dieses Protein weist ein einzigartiges Nährwertprofil für das Muskelwachstum auf. Produziert wird es mithilfe einer patentierten neuen Separationstechnik. Unser Kindernahrungsgeschäft hat sich im Vergleich zum Jahr 2020 dagegen etwas schlechter entwickelt. Der Grund für diese Entwicklung sind schwierige Marktbedingungen in China. Unsere strategische Prognose für diesen Geschäftsbereich bleibt dennoch positiv.



Schwerpunkte für 2022

Im Jahr 2022 wird sich AFI auf die Prioritäten konzentrieren, die in der neu eingeführten AFI-Strategie 2026 dargelegt wurden – dazu gehören die Steigerung der Molkemengen und die Umsetzung umfassender Nachhaltigkeitsprogramme. Das im Jahr 2021 eröffnete Innovationszentrum bietet AFIs führenden Wissenschaftlern beste Arbeitsbedingungen. Es wird somit Arlas Innovationsagenda unterstützen und erstklassige Forschung, klinische Studien sowie eine weltweite Zusammenarbeit ermöglichen.

GLOBALE INDUSTRIEVERKÄUFE

Dank des flexiblen Geschäftsmodells im Bereich globale Industrieverkäufe konnten wir im Laufe des Jahres schnell Milchmengen verschieben, als sich infolge der Pandemie die Nachfrage zwischen dem Einzelhandel und dem Foodservice verlagerte. 2021 haben wir erfolgreich den Anteil der verkauften höherwertigen Rohstoffprodukte gesteigert und durch die höheren Preise den größtmöglichen Wert für unsere Landwirte erzielt.



Umsatz,
Mio. EUR

1.686

2020: 1.540

Anteil an Arlas
Gesamtumsatz

15%

2020: 14%

Anteil der verkauften
Milchtrockenmasse aus
globalen Industrieverkäufen

22,1%

2020: 22,7%

Was beinhaltet dieser Geschäftsbereich?

Zusätzlich zu unseren Hauptvertriebskanälen tätigt Arla Business-to-Business-Verkäufe von Käse, Milchpulver und Butter an andere Unternehmen für deren Produktion. Mit unserem Geschäftsmodell für globale Industrieverkäufe können wir über das Jahr hinweg saisonale und regionale Schwankungen bei der Milchproduktion unserer Mitglieder ausgleichen.

Schwerpunkte für 2022

2022 wird unser Hauptfokus auf der Bewältigung der volatilen Marktbedingungen liegen, deren Entwicklung sich gegen Ende des Jahres 2021 mit einem beispiellosen Anstieg der Rohstoffpreise und Schwankungen bei der Milchproduktion gezeigt hat. Zudem werden unsere neu geschaffenen Kapazitäten, insbesondere der neue Milchpulverturm in Pronsfeld und die Erweiterung unserer Mozzarella-Produktion, im Jahr 2022 Veränderungen für den Geschäftsbereich globale Industrieverkäufe mit sich bringen.

Haupttreiber für unsere Leistung im Jahr 2021

Die Preise auf dem europäischen und globalen Rohstoffmarkt sind im Laufe des Jahres erheblich angestiegen. Vor allem das Ende des Jahres war geprägt von beispiellosen Preissteigerungen. Zurückzuführen waren diese weltweit auf geringere Produktionsmengen aufgrund von höheren Kosten für die landwirtschaftlichen Betriebe und die Molkereien. Ein weiterer Faktor war die hohe Nachfrage aus dem Industriesektor. Der Gesamtanteil der verkauften Milchtrockenmasse aus unseren globalen Industrieverkäufen ging von 22,7 Prozent im Vorjahr auf 22,1 Prozent im Jahr 2021 zurück. Die Gründe hierfür sind ein Rückgang der Milchproduktion in Nordeuropa und größere Verkaufsmengen über Arlas Einzelhandelskanäle. Trotz des Mengenrückgangs stieg der Umsatz aufgrund der Preiserhöhungen allerdings leicht auf 1.686 Millionen EUR gegenüber 1.540 Millionen EUR im Vorjahr.





Marktübersicht

Leistungsübersicht

Finanzausblick

Inhalt



LEISTUNGS- ÜBERSICHT

UNSERE LEISTUNG IM ÜBERBLICK

In einem von der Corona-Pandemie, von einer schnellen wirtschaftlichen Erholung und von Inflationsdruck entlang der gesamten Wertschöpfungskette geprägten Jahr haben wir den Vertrieb und unsere operative Geschäftstätigkeit mit starker Hand geführt. So haben wir in Bezug auf unsere wichtigsten Leistungskennzahlen die Erwartungen übertroffen. Der Milch-Leistungspreis ist von 36,5 Eurocent/kg im Jahr 2020 auf **39,7 Eurocent/kg** angestiegen. Zurückzuführen ist dies hauptsächlich auf unsere Fähigkeit, auf dem Rohstoffmarkt mit steigenden Preisen zu navigieren, auf unsere Effizienz und unser Markenwachstum. Unsere Marken haben ein starkes Mengenwachstum von **4,5 Prozent** erreicht – zusätzlich zum außerordentlich starken Wachstum des Vorjahres (7,7 Prozent).

Torben Dahl Nyholm
Chief Financial Officer (CFO)



MARKTÜBERSICHT

Volatiles makroökonomisches Umfeld

Als im ersten Halbjahr 2021 in mehr und mehr Ländern die Corona-Lockdowns aufgehoben wurden und eine „neue Normalität“ einkehrte, erholte sich die Weltwirtschaft schnell vom starken Rückgang im Jahr 2020. Die Nachfrage nach Milchprodukten blieb auf einem hohen Niveau. Neue Mutationen des Coronavirus, der Arbeitskräftemangel und unterbrochene Lieferketten, Unwetter sowie weitere Herausforderungen haben die Erholung der Weltwirtschaft allerdings gebremst und sich weltweit auch erheblich auf die Milchwirtschaft ausgewirkt.

Das weltweite BIP-Wachstum belief sich auf 5,6 Prozent. Dies ist das stärkste Wachstum nach einer Rezession seit 80 Jahren. Trotz dieser Erholung lag das weltweite BIP im Jahr 2021 3,2 Prozent unter den Prognosen, die vor der Pandemie aufgestellt wurden. Das BIP pro Kopf ist in vielen aufstrebenden Märkten und Entwicklungsländern unter den Höchstständen von vor der Corona-Pandemie geblieben.

Im Jahr 2021 hatten die globalen Lieferketten mit vielen Herausforderungen zu kämpfen – vom Arbeitskräftemangel bis hin zu Logistikproblemen. Zusammen mit der steigenden Nachfrage infolge der schnellen wirtschaftlichen Erholung führte dies zu einem schnellen Anstieg der Inflation, die im zweiten Halbjahr 2021 ein sehr hohes Niveau erreichte. Die Inflation wiederum setzte die globalen Lieferketten unter Druck. Überall stiegen die Produktionskosten – für Energie, Futter, Zutaten, Papier für Verpackungen und auch Kraftstoff. Während die Verbraucher in der zweiten Jahreshälfte 2021 bereits die Preissteigerungen für Energie zu spüren bekamen, sind die Preiserhöhungen für Konsumgüter noch nicht so ausgeprägt zu ihnen durchgedrungen.

Im Gegensatz zu den volatilen Makro- und Rohstoffmärkten war das Wechselkursniveau im Jahr 2021 relativ stabil, wobei die Durchschnittskurse des Britischen Pfunds und der Schwedischen Krone um 3,3 bzw. 3,2 Prozent gestiegen sind. Der US-Dollar-Kurs verzeichnete im Vergleich zu 2020 hingegen einen Rückgang um 3,7 Prozent.

Verändertes Verbraucherverhalten durch die Pandemie

Im Jahr 2021 hat sich die Corona-Pandemie noch immer erheblich auf das Verbraucherverhalten ausgewirkt – wenn auch weniger stark als im Vorjahr. In unseren Kernmärkten ist die Nachfrage nach Milchprodukten insgesamt leicht gestiegen. Infolge der Lockerung der Beschränkungen haben sich die Verbrauchertrends wieder normalisiert. Es wurde wieder weniger zu Hause gekocht und es wurden weniger Vorräte angelegt. Begleitet wurde diese Entwicklung von der langsamen Wiederbelebung des Foodservice, als Restaurants, Cafés und Kantinen wieder öffneten. Insgesamt führte dies zu einem neuen Gleichgewicht zwischen Einzelhandel und Foodservice.

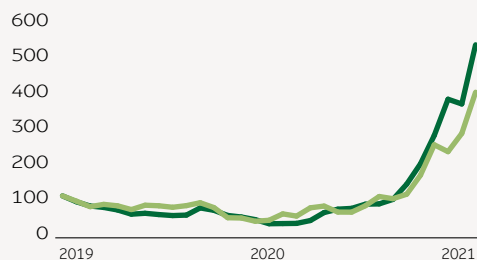
Die Corona-Pandemie hat sich in den vergangenen zwei Jahren auch auf den Online-Handel ausgewirkt: Zu Spitzenzeiten wurden 2021 in einigen europäischen Ländern 15 Prozent aller Lebensmitteleinkäufe online getätigt.

Leichter Rückgang bei Milchlieferungen und deutlich steigende Rohstoffpreise

Die Milchproduktion in Europa war im Vergleich zum Vorjahreszeitraum leicht rückläufig. In großen Ländern wie Deutschland und Frankreich war die Milchproduktion im Allgemeinen rückläufig. Dies wurde nur teilweise durch das Wachstum in kleinen Ländern wie Irland ausgeglichen. Das Angebot entwickelte sich überwiegend stabil. Jedoch setzten die hohe Inflation bei den Futter- und Energiepreisen sowie die schwierigen Witterungsbedingungen die Milchproduktion unter Druck.

Von dem Rückgang im Jahr 2020 haben sich die europäischen und globalen Milch-Rohstoffmärkte schnell erholt. Wie auch die Preise für andere Rohstoffe ist der Milchpreis im Laufe des Jahres stetig angestiegen. Zum Ende des Jahres hin haben sich die Preissteigerungen immer schneller vollzogen. Mit einer Verzögerung von mehreren Monaten ist die Steigerung der Milchpreise auch bei den Landwirten angekommen. Die hohen Kosten für Futter, Energie und Kraftstoffe haben sich allerdings negativ auf die Rentabilität ausgewirkt.

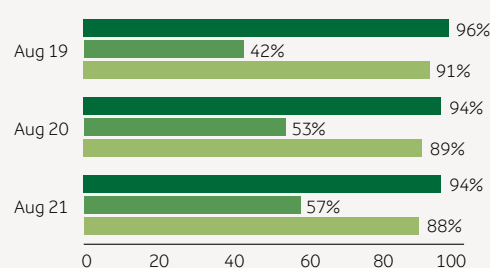
INFLATION BEI STROM- UND ERDGASPREISEN (%)



■ Erdgas ■ Strom

Quelle: Kairos Commodities; Arla Beschaffung

FÜR DEN LEBENSMITTELEINKAUF GENUTZTE VERTRIEBSKANÄLE (%)

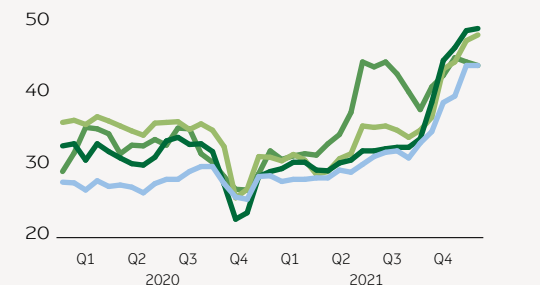


■ Super-/Hypermärkte ■ Online ■ Convenience

Quelle: IGD, Online shopper trends 2021

PREISE AM EUROPÄISCHEN ROHSTOFFMARKT

Preisäquivalente für die Milchverwertung, Eurocent/kg



■ Cheddar ■ Vollmilchpulver (WMP) ■ Gouda ■ Mozzarella

Quelle: GDT

LEISTUNGSÜBERSICHT

Wettbewerbsfähiger vorausgezahlter Milchpreis über das gesamte Jahr

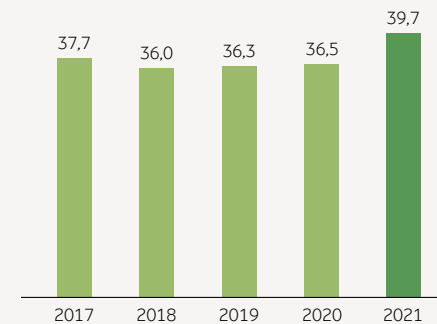
Arla strebt einen jährlichen Nettogewinnanteil im Bereich von 2,8 bis 3,2 Prozent des Umsatzes an, damit wir das einbehaltene Kapital für zukünftige Investitionen aktiv einsetzen und unseren Mitgliedern eine wettbewerbsfähige Nachzahlung anbieten können. Dies ermöglicht es uns auch, unseren Mitgliedern im Laufe des Jahres den größtmöglichen Teil unseres Gewinns über den vorausgezahlten Milchpreis auszuzahlen. Im Jahr 2021 erzielte Arla einen Jahresüberschuss von 332 Millionen EUR, was 3,0 Prozent des Umsatzes entspricht.

Das starke mengenbasierte Umsatzwachstum bei den Marken, kombiniert mit unserer Fähigkeit, uns kurzfristig an neue Preisbedingungen anzupassen – insbesondere im Bereich der Industrieverkäufe –, hat dazu geführt, dass wir unseren Mitgliedern einen wettbewerbsfähigen Milchpreis zahlen konnten. Auch die anhaltende Dynamik in Bezug auf Effizienzsteigerungen über unsere Wertschöpfungskette hinweg hat zu höheren Milchpreisen beigetragen.

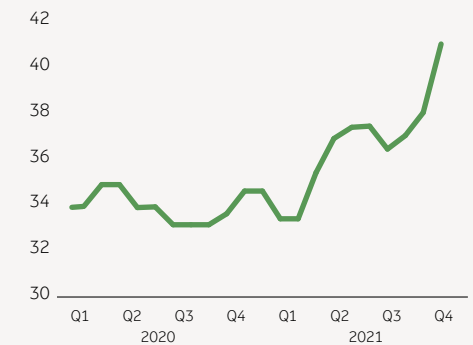
Den vorausgezahlten Milchpreis haben wir im Durchschnitt auf 37,0 Eurocent/kg angehoben. Dies entspricht im Vergleich zum Jahr 2020 einer Steigerung um 3,3 Prozent. Der Milch-Leistungspreis lag 2021 bei 39,7 Eurocent/kg (2020: 36,5 Eurocent/kg), was einem Anstieg um 8 Prozent entspricht. Mit diesem Milch-Leistungspreis zählt Arla zu den Marktführern in Europa und unterstützt seine Landwirte, die auf ihren Betrieben mit steigenden Produktionskosten konfrontiert sind.

Die Milchliefereien von Arlas Mitgliedern gingen im Vergleich zum Vorjahr um 1,0 Prozent zurück. Der Rückgang betraf alle Mitgliedsländer außer Großbritannien. In unserer Region Zentraleuropa haben wir den größten Rückgang verzeichnet. Dort haben die niedrigen Temperaturen, Überschwemmungen und steigende Futtermittelpreise die Milchproduktion unter Druck gesetzt. Die Milchliefereien von externen Lieferanten gingen im Vergleich zum Vorjahr um 8,4 Prozent zurück. Dennoch blieben die Milchliefereien insgesamt praktisch unverändert gegenüber dem Vorjahr bei 13,6 Milliarden Kilogramm.

Milch-Leistungspreis
(Eurocent/kg)



Vorausgezahlter Milchpreis
(Eurocent/kg)



ARLA ZÄHLT AUFGRUND DES MILCH-LEISTUNGSPREISES ZU DEN MARKTFÜHRERN IN EUROPA UND UNTERSTÜTZT SEINE LANDWIRTE

LEISTUNGSÜBERSICHT (FORTSETZUNG)

Umsatzsteigerung durch Marken und Preise

Unser Gesamtumsatz übertraf unsere Erwartungen und belief sich auf 11,2 Milliarden EUR (2020: 10,6 Milliarden EUR). Im Jahr 2021 verzeichneten wir auf Basis der Preisentwicklungen einen Umsatzzuwachs in Höhe von 432 Millionen EUR. Das höhere Markenvolumen sorgte für einen Anstieg um 72 Millionen EUR. Verantwortlich dafür war der Erfolg unserer Marken, die sich an die sich wandelnden Verbraucherbedürfnisse angepasst haben. Die Wechselkurse haben sich mit 54 Millionen EUR positiv ausgewirkt. Weitere Informationen sind in Anhang 1.1 aufgeführt.

Marken bauen erfolgreich auf der außergewöhnlichen Leistung des Jahres 2020 auf

Eine wichtige Säule unserer Strategie ist das Verbessern der Gesamtqualität unseres Umsatzes. Dazu führen wir unsere Marken zum Erfolg und steigern so unseren Umsatz durch Marken. Im Jahr 2021 erzielten wir ein mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken in Höhe von 4,5 Prozent – zusätzlich zum starken Wachstum des Jahres 2020, das sich auf 7,7 Prozent belief. Dieses

Ergebnis zeigt, wie anpassungsfähig unsere Marken sind. Unsere natürlichen, nährstoffreichen Produkte mit einem klaren Fokus auf Nachhaltigkeit haben unsere Marken im Jahr 2021 für Verbraucher immer interessanter gemacht. Auch dann noch, als sich die Einkaufs- und Kochgewohnheiten wieder an die Situation von vor der Pandemie annäherten.

Auch unsere größte Marke Arla® hat die Erwartungen mit einem mengenbasierten Umsatzwachstum von 4,4 Prozent übertroffen. Zurückzuführen ist dies insbesondere auf die Untermarken Lactofree®, Fill N' Fuel und die Foodservice-Produkte von Arla® Pro. Mit einem Wachstum von 0,5 Prozent – zusätzlich zum außergewöhnlichen Wachstum des Vorjahres – konnte Lurpak® seinen historisch großen Erfolg aus dem Jahr 2020 beinahe wiederholen. Starbucks™ erzielte ein beeindruckendes Umsatzwachstum von 33,8 Prozent und auch Castello® überzeugte mit einem Wachstum in Höhe von 6,1 Prozent. Puck® schloss das Jahr ebenfalls erfolgreich ab – mit einem Wachstum von 2,7 Prozent.

↗ Weitere Informationen zu unseren Marken finden Sie ab Seite 28.

MENGENBASIERTES UMSATZWACHSTUM DURCH STRATEGISCHE MARKEN

4,5%

2020: 7,7%



GESCHÄFTSBEREICHE ERZIELEN STARKE ERGEBNISSE

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken, Europa

2,3%

2020: 5,9%

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken, International

9,1%

2020: 11,6%

Wachstum bei Mehrwertprodukten, AFI

14,5%

2020: 5,3%

Anteil der verkauften Milchtrockenmasse aus globalen Industrieverkäufen

22,1%

2020: 22,7%

- Sowohl unser europäischer als auch unser internationaler Geschäftsbereich haben mit einem starken mengenbasierten Umsatzwachstum durch strategische Marken in Höhe von 2,3 bzw. 9,1 Prozent zu Arlas solider Leistung beigetragen und in Schlüsselpositionen Marktanteile hinzugewonnen.

↗ Weitere Informationen erhalten Sie im Bericht auf Seite 32

- Unser Zutatengeschäft mit Arla Foods Ingredients (AFI) hat seinen Anteil von Mehrwertprodukten weiter ausgebaut, und zwar um 14,5 Prozent.

↗ Weitere Informationen erhalten Sie im Bericht auf Seite 34

- Infolge der gestiegenen Nachfrage aus dem Einzelhandel ging der Gesamtanteil der verkauften Milchtrockenmasse im Bereich Globale Industrieverkäufe von 22,7 Prozent im Vorjahr auf 22,1 Prozent im Jahr 2021 zurück.

↗ Weitere Informationen erhalten Sie im Bericht auf Seite 35

LEISTUNG IM GESCHÄFTSBEREICH EUROPA

Dänemark

In Dänemark ist der Umsatz im Vergleich zum Jahr 2020 auf einem stabilen Niveau geblieben – mit einem mengenbasierten Umsatzwachstum von 2,2 Prozent bei den Marken, neuen Marktanteilen und einem Umsatz von 1.004 Millionen EUR. 2021 war ein turbulentes Jahr, das geprägt war von Lockdowns und der steigenden Inflation, die wiederum zu steigenden Preisen führte. Im Laufe des Jahres hat Arla® Cultura® wieder eingeführt, um das Angebot mit Fokus auf die Gesundheit zu stärken, und das pflanzliche Sortiment der Marke JÖRD® erweitert. Auch den Weg zu mehr Nachhaltigkeit hat Arla fortgesetzt - unter anderem mit der Einführung des Drei-Herzen-Symbols für Tierwohl auf Produkten von Arla® Organic, dem Erwerb neuer klimafreundlicher Distributionsfahrzeuge und Investitionen in eine nachhaltigere Produktion.

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

2,2%

2020: 5,1%

Schweden

Arla Schweden konnte seinen Umsatz im Jahr 2021 um 5 Prozent auf 1.431 Millionen EUR steigern. Primär ist diese Steigerung auf eine Erholung im Foodservice infolge der Lockerungen der Corona-Beschränkungen zurückzuführen. Die Marktanteile haben sich kunden-, kategorie- und markenübergreifend positiv entwickelt. Insbesondere die Marken Starbucks™, Castello® und Arla Pro® erzielten eine gute Leistung. Insgesamt belief sich das mengenbasierte Umsatzwachstum durch strategische Marken auf 0,8 Prozent. Gegen Ende des Jahres 2021 führte die Inflation bei Rohstoffen zu erheblichen Preissteigerungen. Im Rahmen unserer Nachhaltigkeitsagenda haben wir einen Innovationsbetrieb und das Kompetenzzentrum Finngarne Gård eröffnet.

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

0,8%

2020: 2,5%



Großbritannien

Im Jahr 2021 hat unser britischer Geschäftsbereich diverse externe Herausforderungen erfolgreich gemeistert und die dringend nötigen Erträge für unsere Mitglieder erwirtschaftet. Trotz der kumulativen Effekte des Fahrer- und Arbeitskräftemangels und des zunehmenden Kostendrucks durch die Inflation, die sich negativ auf die Leistung ausgewirkt haben, konnten wir ein mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken von 3,8 Prozent und einen Umsatz von 2.526 Millionen EUR erzielen. Ein wichtiger Faktor für die gute Leistung im ersten Halbjahr war die Tatsache, dass die Verbraucher aufgrund der Corona-Lockdowns weiterhin häufig zu Hause gekocht haben. Daher verzeichneten unsere Marken ein starkes Mengenwachstum; insbesondere die Marken Arla®, Lurpak® und Starbucks™ konnten ihre Marktanteile weiter konsolidieren. In der zweiten Jahreshälfte 2021 begrüßten wir die Wiedereröffnung des Foodservice, was für ein mengenbasiertes Markenwachstum in Höhe von 18,8 Prozent sorgte. Zudem haben wir die Klima-Checks auf unseren Mitgliedsbetrieben umgesetzt, die für die Marke Arla® ein echtes Unterscheidungsmerkmal darstellen.

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

3,8%

2020: 13,1%

Deutschland

2021 war für unser Markengeschäft ein weiteres Jahr des Wachstums – mit einem mengenbasierten Umsatzwachstum von 1,7 Prozent. Nach dem Ende des Lockdowns führte die Pandemie zu einem leichten Rückgang beim Konsum von Milchprodukten. Auch der Bereich Foodservice erholte sich nur teilweise. Infolgedessen ging der Umsatz leicht zurück, von 1.024 Millionen EUR im Vorjahr auf 991 Millionen EUR. Allerdings haben wir auch starke Innovationen wie Arla® Kærgarden Bio auf den Markt gebracht, erfolgreich die Arla® Dachmarkenkampagne eingeführt und mit der Marke Starbucks™ die Marktführerschaft übernommen. Die starke Inflation in der zweiten Jahreshälfte führte zu einem Rückgang der Milchproduktion auf den Betrieben und in der Folge zu erheblichen Preiserhöhungen, was allerdings dem Markttrend entsprach.

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

1,7%

2020: 7,1%

Niederlande, Belgien und Frankreich

Für unsere Märkte Niederlande, Belgien und Frankreich war 2021 ein weiteres starkes Jahr mit einem mengenbasierten Umsatzwachstum durch strategische Marken von 8,4 Prozent und einem Gesamtumsatz von 360 Millionen EUR. Wir haben unsere Kernmarken weiter ausgebaut und mit Lactofree, Arla® Skyr, Melkunie® Protein, Melkunie® Breaker, Starbucks™ und Lurpak® ein beeindruckendes zweistelliges Wachstum erzielt. Auf dem niederländischen Markt haben wir 2021 zudem die ersten klimaneutralen Milchprodukte von Arla® Biologisch eingeführt. Dies ist der nächste große Schritt auf unserem Weg zu mehr Nachhaltigkeit, der zudem unsere Marken in eine stärkere Position gebracht und ihnen neue Marktanteile beschert hat.

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

8,4%

2020: 9,8%

Finnland

Auch im Jahr 2021 hat die Corona-Pandemie unser Geschäft in Finnland beeinflusst. Der Gesamtumsatz ist dort gegenüber dem Vorjahr von 315 Millionen EUR auf 309 Millionen EUR leicht gesunken. Trotz des schwierigen Marktumfelds, in dem sich Einschränkungen auf den beträchtlichen Foodservice-Kanal ausgewirkt haben, konnten wir einen Teil dieser negativen Entwicklung durch den Gewinn neuer Kunden und den Ausbau unseres Markenvolumens um 0,8 Prozent ausgleichen. Im Einzelhandel haben unsere Hauptmarken wie Arla® Lempi ein solides Wachstum erzielt. Ein Fokusbereich unserer Geschäftstätigkeit in Finnland sind Innovationen. Zu den erfolgreichsten Innovationen des Jahres 2021 zählten die Puddings von Arla® Protein, der aromatisierte Hüttenkäse von Arla® Keso und der Quark von Ingman. Ein weiterer wichtiger Fokusbereich in Finnland ist das Thema Nachhaltigkeit. 2021 haben wir Weidemilch auf den Markt gebracht – zusammen mit einem Augmented-Reality-Erlebnis.

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

0,2%

2020: -7,3%



LEISTUNG IM GESCHÄFTSBEREICH INTERNATIONAL

Naher Osten und Nordafrika (MENA)

Aufbauend auf dem beispiellosen Wachstum im Jahr 2020, das auf Trends infolge der Corona-Pandemie zurückzuführen war, haben wir 2021 in der Region MENA ein mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken von 5,2 Prozent erzielt. Dennoch ist der Umsatz aufgrund von Wechselkursen von 748 Millionen EUR im Vorjahr auf 734 Millionen EUR gesunken. Für das Mengenwachstum der Marken waren insbesondere Irak, Kuwait und der Vertrieb durch Händler verantwortlich. Die politischen Spannungen in der Region führten allerdings zu Problemen bei der Belieferung gewisser Märkte. Nach dem schwierigen Jahr 2020 hat auch unser Foodservice-Geschäft wieder an Fahrt aufgenommen und ein Mengenwachstum von 44 Prozent erreicht. In den Kernmärkten hat Arla weitere Marktanteile gewonnen, insbesondere dank Puck®, Kraft® und Starbucks™, die uns zu einer starken Position im Markt verholfen haben.

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

5,2%

2020: 20,1%

Nordamerika

In Nordamerika haben wir unseren Gesamtumsatz im Jahr 2021 um 7 Prozent auf 289 Millionen EUR und unser Mengenwachstum durch Marken um 8,3 Prozent gesteigert. Trotz signifikanter Preiserhöhungen hat Castello® ein Mengenwachstum von beachtlichen 8,3 Prozent erzielt, das vor allem auf die USA und Kanada zurückzuführen ist. Die Marke Arla® hat ihre starke Leistung aus dem Vorjahr fortgesetzt und in diesem Jahr ein Mengenwachstum von 10,3 Prozent erreicht. Kanada weist weiterhin ein solides Wachstum auf – vorangetrieben durch die lokale Marke Tre Stelle, auf die sich der andauernde Trend, mehr zu Hause zu kochen, positiv ausgewirkt hat. Der Markenanteil am Umsatz ist in Nordamerika von 79,6 Prozent im Jahr 2020 auf 82,3 Prozent im Jahr 2021 gestiegen.

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

8,3%

2020: 7,6%

Restliche Länder

Die restlichen Länder (einschließlich Australien und Russland) sowie unser Vertrieb durch Händler und unsere europäischen Tochtergesellschaften, erzielten 2021 ein mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken von 8,5 Prozent und einen Gesamtumsatz von 508 Millionen EUR. Wichtige Faktoren für die Leistung war das mengenbasierte Umsatzwachstum von Lurpak® um 8,8 Prozent und von Starbucks™ um 45,8 Prozent. Nachdem die Einschränkungen infolge der Corona-Pandemie gelockert wurden, erholte sich das Foodservice-Geschäft vom Rückgang des Jahres 2020. Das Niveau von vor der Pandemie wurde allerdings noch nicht erreicht. Alle Märkte haben zu dem Wachstum beigetragen. Insbesondere unsere europäischen Tochtergesellschaften und unser Vertrieb durch Händler erzielten ein zweistelliges Wachstum.

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

8,5%

2020: 9,5%



Westafrika

2021 war ein besonders gutes Jahr für Westafrika – mit einem mengenbasierten Umsatzwachstum von 13,3 Prozent durch strategische Marken und einem Umsatzwachstum von 14 Prozent. Hauptgrund für das Wachstum sind die Produkte von Arla® Dano, die in Nigeria, unserem wichtigsten Markt in der Region, erhebliche Marktanteile gewonnen haben. Durch Preissteigerungen wurde die Abwertung der nigerianischen Währung mehr als ausgeglichen. In der zweiten Jahreshälfte haben wir einen Pachtvertrag im nigerianischen Bundesstaat Kaduna unterzeichnet und dort mit dem Bau eines Arla Betriebs begonnen. Im Senegal hat sich die positive Entwicklung im Jahr 2021 mit einem Markenwachstum von 27,8 Prozent fortgesetzt.

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

13,3%

2020: -1,3%

Südostasien

Trotz eines turbulenten Jahres mit Lockdowns und wirtschaftlichen Herausforderungen aufgrund der Corona-Pandemie haben wir 2021 unser Markenvolumen in Südostasien um 27,1 Prozent ausgebaut und unser Ergebnis erheblich verbessert. Zurückzuführen ist das Wachstum hauptsächlich auf die starke Leistung unserer Marke Arla® Dano in Bangladesch. Dort konnten wir ein mengenbasiertes Wachstum von beeindruckenden 20 Prozent erzielen. Auf den Philippinen haben wir weitere Marktanteile gewonnen und mit unseren strategischen Marken ein mengenbasiertes Umsatzwachstum von 23,7 Prozent erreicht. Unser Foodservice in der Region erzielte ein Wachstum von 32 Prozent. Insgesamt haben wir dort im Jahr 2021 180 Millionen EUR umgesetzt. Dies ist eine solide Ausgangsbasis, um in den kommenden Jahren kontinuierlich zu wachsen.

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

27,1%

2020: 9,3%



China

Unser chinesisches Geschäft hat sich 2021 mit einem mengenbasierten Umsatzwachstum durch strategische Marken von 12,4 Prozent und einem Umsatzwachstum von 24,3 Prozent auf insgesamt 235 Millionen EUR gut entwickelt. Zurückzuführen ist das Wachstum vornehmlich auf Milchverkäufe. Unsere Partnerschaft mit dem chinesischen Molkereiunternehmen Mengniu hat zudem erheblich zum Wachstum unserer Käse- und Butterexporte beigetragen. In einem nur für Mitglieder zugänglichen Lagerverkauf – im „Sam's Club“ – haben wir erfolgreich mit dem Verkauf von Lurpak® Produkten begonnen. Unser Säuglingsnahrungssegment befindet sich auf dem Niveau des Vorjahres.

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

12,4%

2020: 9,3%

LEISTUNGSÜBERSICHT (FORTSETZUNG)

Gutes Jahr für E-Commerce und Foodservice

Auch im Jahr 2021 hatte die Corona-Pandemie mit Wiedereröffnungen und Lockdowns Auswirkungen auf unsere Kernmärkte in Europa. In unserem Foodservice-Geschäft haben wir allerdings die sich uns bietenden Chancen ergriffen und in den meisten Märkten Marktanteile gewonnen. Besonders wichtig für diesen Erfolg waren die starke Umsetzung unserer Tätigkeiten, unser Key-Account-Management und unsere hohe Agilität.

In Europa hat unser Foodservice-Geschäft ein mengenbasiertes Markenwachstum von 7,8 Prozent erzielt, woraus sich ein Umsatzwachstum von 38 Millionen EUR ergeben hat. Die Hälfte des Wachstums haben wir mit unserer Marke Arla® Pro erreicht. In geografischer Hinsicht wurde der Großteil des Wachstums in Großbritannien, Schweden und Dänemark erreicht.

Aufbauend auf dem außergewöhnlich starken Jahr 2020 konnte Arla im Bereich E-Commerce die Umsatzwachstumserwartungen für das Jahr 2021 mit 17 Prozent übertreffen – trotz der Verlangsamung des Wachstums im Markt. Alle sechs europäischen Kernmärkte verzeichneten ein positives Wachstum, wobei Großbritannien 65 Prozent zum Gesamtwachstum beitrug. Um unsere Präsenz im Bereich E-Commerce schneller auszubauen, haben wir sowohl in digitale Tools als auch in Personal investiert. Unser neu gebildetes Team, das sich auf die Entwicklung des Bereichs E-Commerce spezialisiert hat, hat Analysen zu den digitalen Regalen durchgeführt, um Arlas Leistung dort zu messen, nachzuverfolgen und zu beeinflussen.

Erfolgreicher Abschluss von Calcium

Im Jahr 2018 haben wir unser auf vier Jahre ausgelegtes Transformations- und Effizienzprogramm Calcium eingeführt. Damit haben wir auf die Schwankungen der Fett- und Eiweißpreise sowie auf die Abwertung des britischen Pfunds infolge des Brexits reagiert. Mithilfe von Calcium haben wir in den vergangenen



vier Jahren über unsere gesamte Organisation hinweg operative Effizienzsteigerungen und damit einhergehende Einsparungen (ohne Inflation) in Höhe von 634 Millionen EUR erzielt. Damit haben wir sogar unsere ursprünglichen Erwartungen übertroffen. In den vergangenen zwei Jahren konnten wir unsere Effizienz ebenso schnell steigern wie in den ersten beiden Jahren des Programms – obwohl die Corona-Pandemie unsere Lieferkette vor große Herausforderungen gestellt und die Fortführung unserer Geschäftstätigkeit bedroht hat. Im Jahr 2021 ergaben sich die Einsparungen vor allem aus optimierten Lieferkettenabläufen, dem Insourcing von Marketingaktivitäten und

optimierten Handelsinvestitionen. Darüber hinaus haben Einschränkungen infolge der Corona-Pandemie zu zusätzlichen Einsparungen bei den indirekten Kosten geführt, da 2021 kaum Dienstreisen und Veranstaltungen durchgeführt wurden.

Die beispiellose Inflation mit einem negativen Effekt von 221 Millionen EUR führte dazu, dass die Nettoeinsparungen durch Calcium im Jahr 2021 unter Druck gerieten. Durch eine aktive Preisgestaltung konnten wir einen Teil der inflationsbedingten Verluste jedoch wieder wettmachen.

Mit unserer neuen Strategie Future26 haben wir 2021 außerdem die nächste Phase unseres Effizienzprogramms eingeläutet: Fund our Future. Fund our Future baut größtenteils auf den Erfolgen von Calcium auf. Ein zusätzlicher Fokus wird auf das Management des Nettoumsatzes und die End-to-end-Planung in der Lieferkette gelegt.

CO₂-Emissionen auf den Betrieben auf dem Niveau des Vorjahres

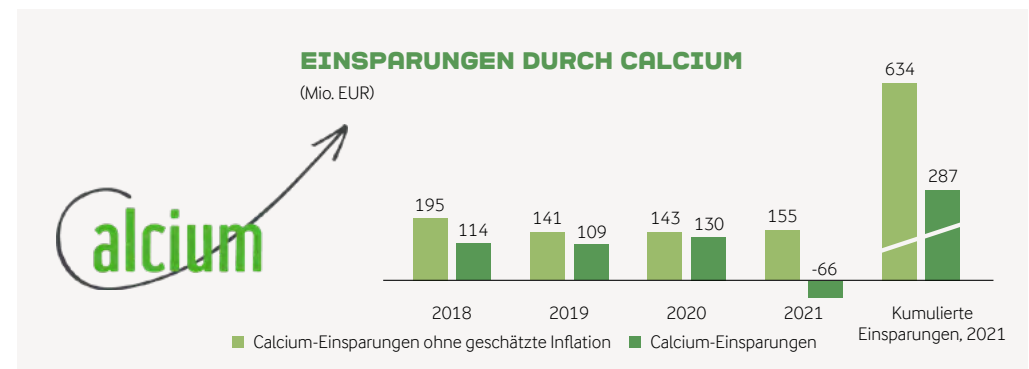
2021 haben wir weiter daran gearbeitet, unsere CO₂e-Emissionen entlang unserer gesamten Lieferkette zu verringern. Im Vergleich zu unserem Ausgangspunkt – dem Jahr 2015 – sind die Emissionen aus Scope 1

und 2 um 25 Prozent gesunken. Damit sind wir auf einem guten Weg, unser wissenschaftlich basiertes Ziel einer Senkung um 63 Prozent bis zum Jahr 2030 zu erreichen. Unsere CO₂e-Emissionen aus Scope 3 haben wir seit 2015 um 7 Prozent verringert.

Der Gesamtausstoß an CO₂e-Emissionen stieg auf 19.783 Millionen Kilogramm (2020: 19.376 Millionen Kilogramm). Diese Entwicklung lässt sich durch einen größeren Anteil an extern eingekaufter Molke bei Arla Foods Ingredients sowie einen Anstieg der Emissionen im Zusammenhang mit der Erweiterung der Produktionskapazität in unserer Produktionsstätte in Bahrain erklären. Teilweise wurden diese Faktoren durch den vermehrten Kauf von Biogas-Zertifikaten ausgeglichen.

Die Emissionen aus Scope 3 pro Kilogramm Milch und Molke betrugen 1,21 Kilogramm und blieben damit im Vergleich zum Vorjahr unverändert. 2021 beliefen sich die Emissionen speziell von Arlas Landwirten auf 1,15 Kilogramm CO₂e pro Kilogramm Milch. Damit befinden sie sich auf dem Niveau des Vorjahres.

➤ Weitere Informationen über unsere Fortschritte auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit finden Sie in unserem ESG-Bericht.



LEISTUNGSÜBERSICHT (FORTSETZUNG)



Starke finanzielle Position im Jahr 2021

Der Verschuldungsgrad misst unsere Fähigkeit, im Vergleich zu den verzinslichen Nettoverbindlichkeiten Gewinn zu generieren. Er ist der wichtigste Indikator für unsere Finanzlage. Der langfristige Zielbereich liegt bei 2,8 bis 3,4. 2021 verbesserte sich der Verschuldungsgrad gegenüber dem Vorjahr von 2,7 auf 2,6.

Die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen stiegen auf 2.221 Millionen EUR (2020: 2.180 Millionen EUR).

Der Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit stieg um 6 Prozent auf 780 Millionen EUR (2020: 731 Millionen EUR). Der Hauptgrund für den Anstieg ist ein höheres EBITDA.

Das Nettoumlaufvermögen stieg um 131 Millionen EUR auf 810 Millionen EUR an. Dies entspricht einem Anstieg um 19,3 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Der Anstieg ist auf den bewusst reduzierten Einsatz von Finanzierungsprogrammen für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, höhere Preise sowie höhere Vorräte zurückzuführen.

Arlas allgemeine Finanzlage ist stabil und bietet Flexibilität bei der Finanzierung unserer Strategie

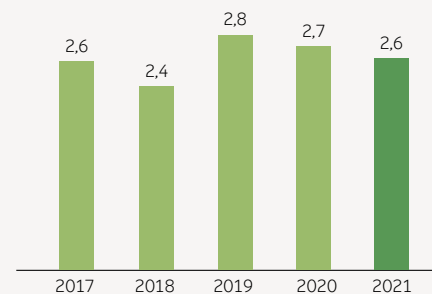
sowie bei der Verfolgung unserer Vision, die Zukunft der Milchwirtschaft zu gestalten. Arla verfügt über kein öffentliches Rating. Aufgrund der Marktpreise unserer Anleihen und des Feedbacks mehrerer externer Finanzpartner gilt Arla jedoch als solides Investment-Grade-Unternehmen und ist bestrebt, diesen Status auch in Zukunft aufrechtzuerhalten.

Investitionen für die Umsetzung unserer neuen Strategie

2021 beliefen sich unsere Investitionen insgesamt auf 566 Millionen EUR. Der Hauptfokus lag dabei auf der Umsetzung unserer wichtigsten Capex-Projekte. In Deutschland schritt der Bau des neuen Pulverturms in Pronsfeld gut voran. In Bahrain haben wir unseren Produktionsstandort erweitert, um dort die gesamte Produktion von Kraft® und Puck® unterzubringen. In Dänemark haben wir die Kapazitätssteigerung bei der Mozzarella-Produktion in der Molkerei Branderup sowie den Bau unseres neuen AFI-Innovationszentrums fortgesetzt, das im November 2021 seine Türen öffnete.

Neben diesen großen Bauten haben wir auch erhebliche Investitionen in das Verbessern und Erweitern unserer digitalen und IT-Vermögenswerte sowie -Kompetenzen getätigt.

Entwicklung des Verschuldungsgrads



FINANZAUSBLICK

Unser Ausblick auf 2022

Wir erwarten, dass sich die Inflation sowie die Volatilität bis weit ins Jahr 2022 auf unsere Geschäftstätigkeit auswirken werden. Die Veränderungen des Verbraucherverhaltens werden vielfältig und schwer vorherzusehen sein. Aufgrund einer potenziell geringeren Kaufkraft und der Normalisierung der Trends infolge der Corona-Pandemie erwartet uns wahrscheinlich eine Verlangsamung unseres Markenwachstums. Aus diesem Grund liegt unsere Prognose für das mengenbasierte Markenumsatzwachstum in 2022 bei 0 bis 2,5 Prozent – wahrscheinlich mit einem langsameren Start in das Jahr. Der Umsatz wird sich voraussichtlich im Bereich von 11,8 bis 12,4 Milliarden EUR befinden, wofür primär höhere Verkaufspreise verantwortlich sein werden, die wiederum die historisch hohen Rohstoffpreise widerspiegeln.

Unser neues Effizienzprogramm „Fund our Future“ soll auf Calcium aufbauen und zu Einsparungen in Höhe von 70 bis 100 Millionen EUR führen. Unterstützt wird es dabei von neuen Digitalisierungs- und Automatisierungsprojekten, die im Rahmen des Programms angestoßen werden. In Bezug auf den Verschuldungsgrad senken wir unseren Prognose auf 2,5 bis 2,9, angesichts eines starken erwarteten Cashflows. Unseren Prognosen zufolge werden wir unsere CO₂e-Emissionen aus Scope 1 und 2 im Vergleich zum Ausgangsjahr 2015 weiter senken – und das trotz der Erweiterung unserer Produktionskapazitäten durch den neuen Milchpulverturm in Pronsfeld und auf unseren internationalen Märkten. Auch unsere Scope-3-Emissionen pro Kilogramm Milch und Molke werden 2022 voraussichtlich sinken. Uns ist allerdings bewusst, dass die Ergebnisse von Nachhaltigkeitsprojekten auf den Betrieben erst mit einer zeitlichen Verzögerung erkennbar sein werden. Diese Verbesserungen werden sicherstellen, dass unsere Landwirte weiterhin zu den klimaeffizientesten ihrer Zunft gehören. Zudem werden wir unserem Ziel näherkommen, bis 2030 unsere Emissionen für Scope 1 und 2 um 63 Prozent und für Scope 3 um 30 Prozent pro Kilogramm Milch und Molke zu senken.



	PROGNOSE 2021*	LEISTUNGEN IM JAHR 2021	AUSBLICK AUF 2022
Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken	3–4%	4,5%	0–2,5%
Umsatz (Mrd. EUR)	10,6–11,0	11,2	11,8–12,4
Gewinnanteil	2,8–3,2%	3,0%	2,8–3,2%
Calcium/Fund our Future (Mio. EUR)	> 150	155**	70–100
Verschuldungsgrad	≤ 2.8	2,6	2,5–2,9
CO ₂ e-Emissionen Scope 1+2 ggü. 2015		-25%	WENIGER ALS IM VORJAHR
CO ₂ e-Emissionen Scope 3 pro kg Milch und Molke ggü. 2015		-7%	WENIGER ALS IM VORJAHR

* Wie in H1 2021 angekündigt.

** Ohne Inflation. Die Ziele für unser neues Effizienzprogramm Fund our Future werden ohne Inflation angegeben.



Verwaltungsrahmen

Board of Directors (Aufsichtsrat)

Executive Management Team

Vergütung des Managements

Offenheit und Vielfalt

Inhalt

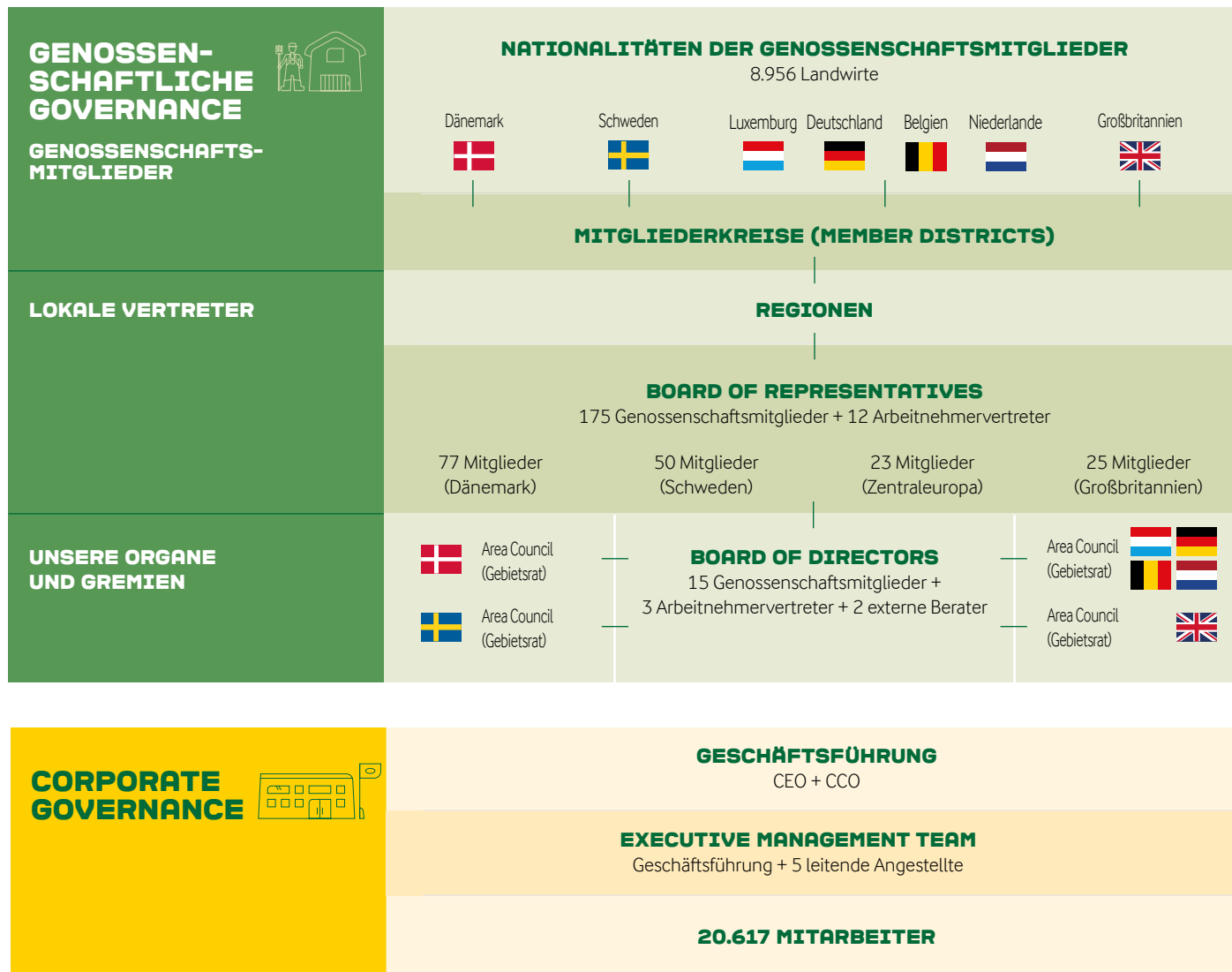


UNTERNEHMENS- VERWALTUNG

VERWALTUNGSRAHMEN

Arla ist eine Genossenschaft im Besitz von 8.956 Landwirten aus sieben Ländern. Eine wesentliche Voraussetzung für eine vertrauenswürdige und erfolgreiche Genossenschaft ist es, sicherzustellen, dass alle Mitglieder Gehör finden, ihre Meinungen einbringen können und ihre Interessen vertreten werden. Um dies zu gewährleisten, basiert Arlas genossenschaftliche Governance auf demokratischen Prinzipien.

Alle zwei Jahre wählen unsere Genossenschaftsmitglieder die Mitglieder des Board of Representatives (BoR, Vertreterversammlung). Diese wiederum wählen dann das Board of Directors (BoD, Aufsichtsrat). Diese beiden gewählten Organe teilen sich gemeinsam mit dem Executive Management Team (EMT) die Aufgaben der Unternehmensverwaltung. Die nächste Wahl findet im Frühjahr 2022 statt*.



* Die Wahlen 2021 wurden aufgrund der Corona-Pandemie auf das Jahr 2022 verschoben.

VERWALTUNGSRAHMEN (FORTSETZUNG)

GENOSSENSCHAFT- LICHE GOVERNANCE



Die beiden wichtigsten Gremien zur Repräsentation der Landwirte sowie zur Entscheidungsfindung sind das Board of Directors (BoD, Aufsichtsrat), bestehend aus 20 Mitgliedern, und das Board of Representatives (BoR, Vertreterversammlung), bestehend aus 187 Mitgliedern. Ihre Hauptaufgabe besteht darin, die Mitgliederbasis zu erweitern, die genossenschaftliche Demokratie zu wahren, die Entscheidungsbefugnisse zu regeln, unter den Genossenschaftsmitgliedern Führungskompetenzen zu entwickeln und die allgemeine strategische Ausrichtung für Arla festzulegen.

Mitglieder

2021 befand sich Arla im gemeinsamen Eigentum von insgesamt 8.956 Milcherzeugern aus Schweden, Dänemark, Deutschland, Großbritannien, Belgien, den Niederlanden und Luxemburg. Alle unsere Mitglieder

haben die Möglichkeit, wesentliche Entscheidungen zu beeinflussen. Im vergangenen Jahr belief sich die Anzahl der Mitglieder der Genossenschaft auf 9.406. Dieser Rückgang in der Anzahl der Mitglieder ist teilweise darauf zurückzuführen, dass einige Landwirte keine Milch mehr erzeugen oder ihren Betrieb an andere Mitglieder verkauft haben. Ein weiterer, nachrangiger Grund liegt darin, dass Landwirte ausgetreten sind und sich anderen Molkereiunternehmen angeschlossen haben. Der Rückgang entspricht dem Trend, der schon seit einigen Jahren im Milchsektor zu beobachten ist.

District Councils (Kreisräte)

Jedes Jahr kommen die Mitglieder in ihren jeweiligen Member Districts (Mitgliederkreisen) zu einer lokalen Versammlung zusammen. Dies soll den demokratischen Einfluss auf Arlas Entscheidungen sicherstellen. Die Mitglieder der Member Districts wählen aus ihrer Mitte diejenigen Mitglieder, die ihren Kreis im Board of Representatives (BoR) repräsentieren.

Board of Representatives (BoR, Vertreterversammlung)

Das BoR ist das oberste Entscheidungsgremium unserer Genossenschaft. Es 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 gewählt. Die nächste Wahl findet 2022 statt*. Das BoR trifft Entscheidungen, einschließlich der Verwendung des Gewinns für das Jahr, und wählt das Board of Directors. Das BoR kommt mindestens zweimal pro Jahr zusammen.

Board of Directors (BoD, Aufsichtsrat)

Das BoD wird vom BoR ernannt. Es trägt dafür Sorge, dass Arla im besten Interesse der Genossenschaftsmitglieder geführt wird. In diesem Sinne ist das BoD für die strategische Ausrichtung und das Überwachen der Unternehmensaktivitäten sowie die Vermögensverwaltung zuständig. Auch obliegt dem BoD, die Konten auf zufriedenstellende Weise zu führen und

die Geschäftsführung zu ernennen. Zudem kümmert es sich im Unternehmen um die Interessen anderer Interessengruppen: unter anderem von Kreditgebern, Anleihe-Investoren und Mitarbeitern. Das BoD besteht aus 15 gewählten Genossenschaftsmitgliedern, drei Arbeitnehmervertretern und zwei externen Beratern. Die Zusammensetzung der gewählten Mitglieder des BoD spiegelt Arlas Mitgliederstruktur über die Länder hinweg wider.

Area Councils (Gebietsräte)

Arla verfügt über vier Area Councils, die als Unterausschüsse des BoD fungieren. Sie bestehen aus Mitgliedern des BoD sowie aus Mitgliedern des BoR. Die Area Councils 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.

* Die Wahlen 2021 wurden aufgrund der Corona-Pandemie auf das Jahr 2022 verschoben.

CORPORATE GOVERNANCE



Bei Arla obliegt die Corporate Governance gemeinschaftlich der Geschäftsführung und dem BoD. 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

Die Geschäftsführung (Executive Board) wird vom BoD eingesetzt. Sie ist dafür verantwortlich, das Unternehmen zu führen, langfristiges Wachstum sicherzustellen, die strategische Ausrichtung voranzutreiben, Zielsetzungen nachzuverfolgen und Unternehmensrichtlinien festzulegen. Gleichzeitig strebt sie nach einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts. Darüber hinaus sorgt sie für ein ordnungsgemäßes Risikomanagement sowie eine angemessene Risikosteuerung. Sie stellt die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften und der internen Richtlinien sicher. Die Geschäftsführung besteht üblicherweise aus dem CEO und einem weiteren Mitglied des Executive Management Teams.

Derzeit ist dies der Executive Vice President des Geschäftsbereichs Europa.

Executive Management Team

Das Executive Management Team (EMT) wird von der Geschäftsführung ernannt. Das EMT ist für das Tagesgeschäft von Arla verantwortlich. Zudem erarbeitet es Strategien und plant die künftige Betriebsstruktur. Das EMT setzt sich aus der Geschäftsführung sowie fünf Funktionsexperten und einem kaufmännischen Leiter zusammen. Die Funktionsexperten decken die Managementbereiche Finanzen, IT und Recht (CFO), Marketing und Innovation (CMO), Landwirtschaft, Nachhaltigkeit

und Kommunikation (CASO), Personal (CHRO) und Lieferkette (CSO) ab. Der kaufmännische Leiter ist für den Geschäftsbereich International zuständig. Die Mitglieder des EMT informieren einander über alle wesentlichen Entwicklungen in ihren Geschäftsbereichen und stimmen sich in Bezug auf funktionsübergreifende Maßnahmen ab.

Mitarbeiter

Derzeit beschäftigt Arla weltweit 20.617 Mitarbeiter in Vollzeit (FTE). Im Vorjahr waren es 20.020. Unsere Mitarbeiter werden durch drei gewählte Mitglieder im BoD und zwölf gewählte Mitglieder im BoR vertreten.

BOARD OF DIRECTORS



Unser Aufsichtsrat, das Board of Directors (BoD), besteht aus 15 gewählten Genossenschaftsmitgliedern, drei Vertretern der Belegschaft und zwei externen Beratern und verfügt damit über einen reichhaltigen Wissensschatz. Im Jahr 2021 sind die zwei schwedischen Genossenschaftsmitglieder Heléne Gunnarson und Jan Erik Hansson aus dem BoD ausgeschieden. Ihre Nachfolger sind Marita Wolf und Gustav Kämpe, die beide ebenfalls aus Schweden stammen. Zum neuen stellvertretenden Vorsitzenden wurde der deutsche Vertreter Manfred Graff gewählt. Er tritt damit die Nachfolge von Heléne Gunnarson an.

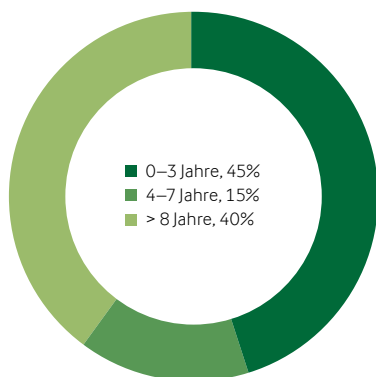
Von links nach rechts, beginnend mit der vorderen Reihe: Walter Lausen, Steen Nørgaard Madsen, Manfred Graff, Jan Toft Nørgaard, Florence Rollet, Nana Bule, Marcel Goffinet, Inger-Lise Sjöström, Jonas Carlgren, Harry Shaw, Simon Simonsen, Jørn Kjær Madsen, Bjørn Jepsen, Johnny Rusell, René Lund Hansen, Ib Bjerglund Nielsen, Marita Wolf, Gustav Kämpe, Arthur Fearnall, Håkan Gillström

BOARD OF DIRECTORS (FORTSETZUNG)

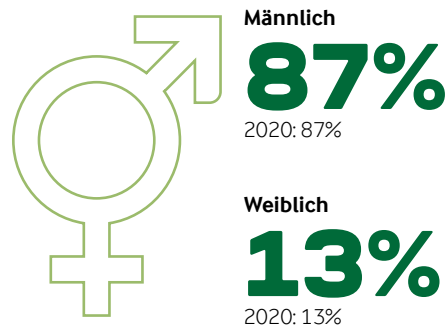
KOMPETENZEN UND VIELFALT IM BOD

Obwohl die meisten Mitglieder einen ähnlichen Hintergrund im Bereich Milch- und Landwirtschaft aufweisen, verfügt das BoD über umfangreiches Fachwissen und vielfältige Fähigkeiten für eine hochkarätige globale Unternehmensverwaltung. Die Kompetenzen des BoD werden im Rahmen eines transparenten Verfahrens, das vom BoR genehmigt wurde, alle zwei Jahre überprüft. Basierend auf den Ergebnissen der Überprüfung können sich die BoD-Mitglieder zu verschiedenen Weiterbildungsmaßnahmen anmelden, um ihre Kompetenzen weiter auszubauen.

Dienstalter



Geschlechterverteilung



Biografien der Mitglieder

Jan Toft Nørgaard (1960)

Mitglied seit: 1998

Beruf: Landwirt

Interne Positionen: Aufsichtsratsvorsitzender, Komitee für Lernen & Entwicklung, Vergütungsausschuss

Externe Positionen: Unternehmensrat des dänischen Rats für Landwirtschaft und Lebensmittel 2009

Manfred Graff (1959)

Mitglied seit: 2012

Beruf: Landwirt

Interne Positionen: Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender, Vorsitzender von Arlas Area Council CE, Komitee für Lernen & Entwicklung, Vergütungsausschuss

Externe Positionen: Aufsichtsratsmitglied bei Deutsche Milch NRW 2007, Aufsichtsratsmitglied beim Deutschen Milchindustrieverband 2015

Nana Bule (1978)

Mitglied seit: 2019

Beruf: CEO von Microsoft Denmark & Iceland

Externe Positionen: Aufsichtsratsmitglied von Energinet 2018, Aufsichtsratsmitglied des Dänischen Industrieverbands 2019

Jonas Carlgren (1968)

Mitglied seit: 2011

Beruf: Landwirt

Interne Positionen: Globaler Beschwerdeausschuss, Vergütungsausschuss

Externe Positionen: Aufsichtsratsvorsitzender des schwedischen Molkereiverbands 2019, Aufsichtsratsmitglied der Stiftung schwedischer Landwirte für Agrarforschung 2016, Molkereibotschafter für das Hochrangige Politische Forum für Nachhaltige Entwicklung der UN

Arthur Fearnall (1963)

Mitglied seit: 2018

Beruf: Landwirt

Interne Positionen: Vorsitzender von Arlas Area Council UK, Globaler Beschwerdeausschuss

Håkan Gillström (1953)

Mitglied seit: 2015

Beruf: Molkereimitarbeiter

Externe Positionen: Mitglied der schwedischen Gewerkschaft

Marcel Goffinet (1988)

Mitglied seit: 2019

Beruf: Landwirt

Interne Positionen: Globaler Beschwerdeausschuss Arbeitsgruppe zur Vorbereitung (Preparatory Working Group)

Externe Positionen: Aufsichtsratsvorsitzender von Agra Ost Agriculture Research, Mitglied der kommunalen Regierung von St. Vith, Mitglied des Landwirtschaftsverbands Bauernbund

BOARD OF DIRECTORS (FORTSETZUNG)

René Lund Hansen (1967) 

Mitglied seit: 2019

Beruf: Landwirt

Externe Positionen: Mitglied des Viehbereichs und des Unternehmensrats des dänischen Rats für Landwirtschaft und Lebensmittel 2019, Aufsichtsratsmitglied von Agri Nord 2012

Gustav Kämpe (1977) 

(BoD-)Mitglied seit: 2021

Beruf: Landwirt

Externe Positionen: Stellvertretender Vorsitzender von Växa, Aufsichtsratsmitglied des schwedischen Molkereiverbands

Harry Shaw (1952) 

Mitglied seit: 2013

Beruf: Versandmitarbeiter

Externe Positionen: Mitglied der britischen Gewerkschaft

Simon Simonsen (1970) 

Mitglied seit: 2017

Beruf: Landwirt, Bewertungsberater DLR Kredit A/S

Interne Positionen: Vergütungsausschuss

Externe Positionen: Molkereibotschafter für das Hochrangige Politische Forum für Nachhaltige Entwicklung der UN

Inger-Lise Sjöström (1973) 

Mitglied seit: 2017

Beruf: Landwirtin

Interne Positionen: Vorsitzende von Arlas Area Council SE, Komitee für Lernen & Entwicklung

Externe Positionen: Aufsichtsratsmitglied des schwedischen Molkereiverbands 2017

Bjørn Jepsen (1963) 

Mitglied seit: 2011

Beruf: Landwirt

Interne Positionen: Globales Bio-Komitee

Externe Positionen: Mitglied des Viehbereichs des dänischen Rats für Landwirtschaft und Lebensmittel 2009, Aufsichtsratsmitglied des dänischen Cattle Levy Fund 2009, Aufsichtsratsmitglied des dänischen Milk Levy Fund 2019, Stellvertretender Vorsitzender der Skjern Bank 2012, Stellvertretender Vorsitzender des dänischen Molkereiverbands 2019

Walter Lausen (1959) 

Mitglied seit: 2019

Beruf: Landwirt

Interne Positionen: Globales Bio-Komitee

Jørn Kjær Madsen (1967) 

Mitglied seit: 2019

Beruf: Landwirt

Interne Positionen: Globaler Beschwerdeausschuss

Externe Positionen: Aufsichtsratsmitglied von Andelssmør A.M.B.A 2020, Aufsichtsratsmitglied von GLS-A 2018

Ib Bjerglund Nielsen (1968) 

Mitglied seit: 2013

Beruf: Mitarbeiter Milchproduktion

Externe Positionen: Mitglied der dänischen Gewerkschaft

Florence Rollet (1966) 

Mitglied seit: 2019

Beruf: Senior Advisor bei Luxury Tech Fund

Steen Nørgaard Madsen (1956) 

Mitglied seit: 2005

Beruf: Landwirt

Interne Positionen: Vorsitzender von Arlas Area Council DK, Komitee für Lernen & Entwicklung

Externe Positionen: Stellvertretender Vorsitzender des Unternehmensrats des dänischen Rats für Landwirtschaft und Lebensmittel 2014, Vorsitzender des Lenkungsrats des Agro Food Park 2016, Vorsitzender des dänischen Milk Levy Fund 2012, Vorsitzender des dänischen Molkereiverbands 2012

Johnnie Russell (1950) 

Mitglied seit: 2012

Beruf: Landwirt, Wirtschaftsprüfer

Interne Positionen: Komitee für Lernen & Entwicklung, Vergütungsausschuss

Externe Positionen: Vorsitzender des ING Bank UK Pension Fund und zwei weiterer Unternehmen

Marita Wolf (1959) 

(BoD-)Mitglied seit: 2021

Beruf: Landwirtin

Interne Positionen: Vorsinzen der von Bio-Komitee, Schweden

Externe Positionen: Aufsichtsratsmitglied des schwedischen Molkereiverbands, Mitglied des Landgerichts von Linköpings Tingsrätt

EXECUTIVE MANAGEMENT TEAM



Von links nach rechts: David Boulanger, Simon Stevens, Torben Dahl Nyholm, Peder Tuborgh, Peter Giørtz-Carlsen, Ola Arvidsson, Hanne Søndergaard.

EXECUTIVE MANAGEMENT TEAM (FORTSETZUNG)

Unser Executive Management Team setzt sich aus dem CEO, vier Funktionsexperten und je einem kaufmännischen Leiter für den europäischen und den internationalen Geschäftsbereich zusammen. Das Executive Management Team ist für Arlas Tagesgeschäft sowie für die Entwicklung der Konzernstrategien verantwortlich.

David Boulanger (1970) 

CSO, Executive Vice President, Supply Chain

David Boulanger ist seit Oktober 2020 bei Arla Foods tätig. Er verfügt über 26 Jahre internationale Erfahrung im Bereich Supply Chain & Operations und hatte bereits verschiedene Führungspositionen in der Lebensmittelbranche inne, unter anderem bei Mars, Mondelēz und Danone. Bevor er bei Arla als Chief Supply Chain Officer eingestiegen ist, war er zuletzt Senior Vice President Operations bei der Danone Specialized Nutrition Division, die weltweit im Bereich Kindernahrung & klinische Ernährung tätig ist. David Boulanger besitzt einen Ingenieursabschluss von der Ecole Civil des Mines de Paris sowie einen Masterabschluss in Mathematik.

Simon Stevens (1965) 

Executive Vice President, International

Simon Stevens ist im Jahr 2002 als UK Sales Director bei Arla eingestiegen. Später wurde er Senior Vice President of Sales and Marketing. In dieser Position spielte er eine wichtige Rolle bei der Transformation der Geschäftstätigkeit in Großbritannien. 2016 wechselte er als Senior Vice President of Commercial Operations in den neu geschaffenen Geschäftsbereich Europa. Im Jahr 2020 zog es ihn schließlich nach Dubai, wo er nun die Geschäfte in der MENA-Region leitet. Vor seiner Tätigkeit bei Arla arbeitete Simon Stevens 14 Jahre lang in verschiedenen leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen bei Unilever in Großbritannien, den Niederlanden und Italien. Simon Stevens besitzt einen B.Sc. mit First Class Honours in Verwaltungswissenschaften von der Loughborough University.

Simon Stevens ist außerdem:

– Aufsichtsratsmitglied bei Mengniu

Torben Dahl Nyholm (1981) 

CFO, Executive Vice President, Finance, Legal, IT and Strategy

Torben Dahl Nyholm ist im Jahr 2012 nach mehreren Jahren in der Beraterbranche für Fusionen und Übernahmen bei Arla eingestiegen. Zunächst arbeitete er in Arlas Abteilung Corporate Finance als Business Controller. Anschließend bekleidete er einige wichtige Projekt- und Führungsrollen in der Finance-Organisation, in denen er sich hauptsächlich auf die Schnittstelle zwischen Finanzen und Strategie konzentrierte – zuletzt als Head of Performance Management. Torben Dahl Nyholm besitzt einen M.Sc. im Bereich Finanzen und International Business der Universität Aarhus.

Peder Tuborgh (1963) 

CEO, Mitglied der Geschäftsführung, Head of Milk and Trading, Vorsitzender von Arla Foods Ingredients

Peder Tuborgh ist seit 34 Jahren für Arla bzw. MD Foods tätig. Er hatte bereits verschiedenste leitende Management- und Führungspositionen inne, darunter Marketing Director, Divisional Director und Executive Group Director. Im Laufe seines langen beruflichen Wirkens bei Arla hat er in Deutschland, Saudi-Arabien und Dänemark gearbeitet. Peder Tuborgh besitzt einen Masterabschluss in Wirtschaft und Business Administration der Universität Odense.

Peder Tuborgh ist außerdem:

– Mitglied der Global Dairy Platform

Peter Giørtz-Carlsen (1973) 

COO, Executive Vice President, Europa, Mitglied der Geschäftsführung

Peter Giørtz-Carlsen ist 2003 als Vice President of Corporate Strategy bei Arla eingestiegen. Seitdem hatte er weitere leitende Positionen bei Arla inne, unter anderem Executive Vice President of Consumer DK sowie UK. 2016 trat er schließlich seine Position als Executive Vice President of Europe an. Peter Giørtz-Carlsen besitzt einen Masterabschluss in Business Administration, Organisation and Management der School of Business and Social Sciences der Universität Aarhus.

Peter Giørtz-Carlsen ist außerdem:

- Aufsichtsratsmitglied bei AIM, dem Europäischen Markenverband
- Mitglied des Policy and Issues Council (PIC) des britischen Institute of Grocery Distribution (IGD)
- Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der European Dairy Association (EDA)
- Aufsichtsratsmitglied der Toms-Gruppe

Ola Arvidsson (1968) 

CHRO, Executive Vice President, HR

Ola Arvidsson ist bei Arla 2006 als Corporate HR Director eingestiegen und hat 2007 die Rolle des Chief HR Officer übernommen. Vorher war er bei Unilever in verschiedenen Positionen als Direktor in Europa und Skandinavien tätig, zuletzt als Vice President im Bereich HR. Vor seiner Zeit bei Unilever diente Ola Arvidsson als Offizier in der königlichen Pioniertruppe der schwedischen Armee. Er besitzt einen Masterabschluss in HR-Management der Universität Lund.

Ola Arvidsson ist außerdem:

- Aufsichtsratsmitglied bei AP Pension
- Zentralratsmitglied des dänischen Industrieverbands

Hanne Søndergaard (1965) 

CASO, Executive Vice President, Agriculture, Sustainability & Communication

Hanne Søndergaard arbeitet seit 33 Jahren bei Arla. Zunächst war sie für MD Foods tätig und zog dann weiter nach Großbritannien, wo sie eine Führungsrolle bei der Unternehmensentwicklung von Arla UK übernahm. Dort war sie als stellvertretende CEO bei Arla UK tätig, ehe sie 2010 im globalen Marketing die Rolle des Senior Vice President of Brands and Categories übernahm. 2016 wurde sie dann zur CMO und zum Executive Vice President ernannt. Außerdem wurde sie Teil von Arlas Executive Management Team. Seit Januar 2021 ist Hanne Søndergaard Executive Vice President für Landwirtschaft, Nachhaltigkeit und Kommunikation. Sie hat Wirtschaftsabschlüsse der School of Business and Social Sciences der Universität Aarhus und der Harvard Business School erworben.

Hanne Søndergaard ist außerdem:

- Aufsichtsratsmitglied von Arla Fonden, der Technischen Universität von Dänemark und von der dänischen Klimaschutzstiftung Klimaskovfonden, die vom dänischen Umweltministerium gegründet wurde

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 Unternehmens 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.

Vergütungsregelung

Arlas Vergütungspolitik wird von den Vergütungsgrundsätzen bestimmt, die vom Board of Directors (BoD, Aufsichtsrat) aufgestellt und regelmäßig überprüft werden. Angeleitet wird das BoD dabei von Empfehlungen des Vergütungsausschusses (Remuneration Committee, RemCo). Dieser setzt sich aus sechs BoD-Mitgliedern einschließlich des Vorsitzes zusammen. Der Vergütungsausschuss fungiert als Vorbereitungsausschuss für das BoD sowie das Board of Representatives (BoR, Vertreterversammlung). Ein besonderer Fokus liegt dabei auf dem BoD, dem BoR und der Geschäftsführung. Der Ausschuss ist zudem dafür zuständig, sicherzustellen, dass die Vergütungsleitlinien und -praktiken sowie die Incentive-Programme Arlas Strategie zuträglich sind und einen Mehrwert zugunsten der Genossenschaftsmitglieder schaffen, indem sie es Arla ermöglichen, die am besten qualifizierten gewählten Vertreter, Mitglieder der Geschäftsführung und des Aufsichtsrats sowie Mitarbeiter für Schlüsselpositionen zu gewinnen und zu binden. Der Vergütungsausschuss tritt viermal im Jahr zusammen.

Unsere Vergütungspolitik

Die Vergütungspakete sollen die am besten geeigneten Führungspersönlichkeiten ansprechen, motivieren und halten. Gleichzeitig sollen sie eine starke Leistung vorantreiben – sowohl durch kurz- als auch langfristige Geschäftsergebnisse. Entsprechend der skandinavischen Praxis handelt es sich bei dem Großteil der Vergütungen um eine feste Vergütung. In den vergangenen Jahren ist der variable Bestandteil

der Vergütung allerdings angewachsen. So wird sichergestellt, dass die Gesamtvergütung auch vom Erreichen von Arlas kurz- und langfristigen finanziellen Zielen abhängt. Alle Führungskräfte und Mitglieder des leitenden Managements werden entsprechend internationalen Standards beschäftigt – einschließlich angemessener Wettbewerbsverbote sowie Vertraulichkeits- und Loyalitätsrestriktionen.

Unsere Leistungsmaßstäbe

Board of Directors

Die Vergütung des BoD umfasst eine feste Vergütung. Sie ist nicht erfolgsabhängig. Wir sind davon überzeugt, dass so sichergestellt wird, dass der Hauptfokus des BoD auf den langfristigen Interessen der Genossenschaft liegt. 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 BoD wird alle zwei Jahre überprüft und angepasst sowie vom BoR genehmigt. Die letzte Anpassung erfolgte im Jahr 2019. Weitere Details zu den genauen Beträgen finden Sie auf Seite 113.

Geschäftsführung und Executive Management Team

Die Vergütungselemente und der entsprechende Ansatz für die Geschäftsführung und das Executive Management Team (zusammen: der Vorstand) sind identisch. Die Vergütung der Geschäftsführung wird auf Grundlage von Empfehlungen des Vergütungsausschusses jährlich durch das BoD bewertet. Die Vergütung des EMT wird vom CEO festgelegt. Weitere Details zu den genauen Beträgen finden Sie auf Seite 113.

Das Vergütungspaket für den Vorstand basiert auf externen Benchmarks mit europäischen und internationalen FMCG-Unternehmen. Es bietet eine wettbewerbsfähige und nachhaltige Mischung aus festen und variablen Vergütungen. Pensionsbeiträge und nichtmonetäre Leistungen wie Dienstwagen, Diensthandy usw. sind ebenfalls Teil des Pakets.

Die Stufen der festen Vergütung werden auf Grundlage der Erfahrung, des Beitrags und der Funktion der einzelnen Personen festgelegt. Der

variable Anteil hingegen spiegelt die Leistung in Bezug auf die jährlichen Unternehmensziele wider. Die variable Vergütung besteht aus einem jährlichen kurzfristigen Bonusplan (STI) sowie aus einem langfristigen (dreijährigen) Bonusplan (LTI). Der STI umfasst für alle Vorstandsmitglieder dieselben Elemente. Die Hauptkomponenten des LTI sind das Mengenwachstum durch Marken und die Konzernleistung gegenüber der Referenzgruppe (Peer Group) (siehe Grafik).

KURZFRISTIGE KOMPONENTEN*



■ Calcium/Fund our Future ■ Führungsqualitäten
■ Gewinn ■ Mengenwachstum durch Marken

LANGFRISTIGE KOMPONENTEN*



■ Leistung im Vergleich zur Referenzgruppe (Peer Group)
■ Mengenwachstum der Marken

* Das hier dargestellte Verhältnis der Elemente dient lediglich Illustrationszwecken. Die Gewichtung der einzelnen Elemente unterscheidet sich für die Mitglieder des EMT.

OFFENHEIT UND VIelfALT

Wir bei Arla sind fest davon überzeugt, dass Offenheit und Vielfalt unumgänglich sind, um das Wohlergehen unserer Mitarbeiter und den Erfolg unseres Unternehmens sicherzustellen. Denn wir wissen, dass eine offene und vielfältige Belegschaft für mehr Innovationen, ein höheres Engagement und bessere Geschäftsergebnisse sorgt. Unsere Definition ist weit gefasst: Wir beziehen sowohl Faktoren wie das Geschlecht, die Nationalität, das Alter, die ethnische Herkunft als auch die Vielfalt von Gedanken und Werten mit ein.

Unsere strategischen Grundsätze

Um einen möglichst großen Pool an potenziellen starken Führungskräften sicherzustellen und allen die Möglichkeit zu bieten, in ihrer Karriere voranzukommen, ist es unser erklärtes Ziel, vielfältige und inklusive Teams aufzubauen. Sämtlichen Kollegen – unabhängig von ihrem Hintergrund, ihrer Kultur, ihrer Religion, ihrem Geschlecht usw. – soll das Gefühl vermittelt werden, dass sie bei Arla sie selbst sein und sich Gehör verschaffen können. Im Jahr 2022 werden wir unsere neue Strategie zu Offenheit und Vielfalt einführen, mit der wir die Umsetzung unserer Unternehmensstrategie Future26 unterstützen wollen. Im Rahmen der Strategie legen wir überarbeitete Ziele für das Jahr 2026 sowie neue globale Ziele dar und erläutern, wie wir die Strategie umsetzen und diese Ziele erreichen wollen.

Personalentwicklung

Wir werden weiterhin auf unseren Angeboten aufbauen, um unsere inklusive Unternehmenskultur nachhaltig zu fördern – mit gezielten Schulungsprogrammen für leitende Führungskräfte, Personalmanager und die gesamte Belegschaft zu den Themen Bewusstsein für Offenheit und Vielfalt, unbewusste Vorurteile usw.

Personalanwerbung

Personalmanager und Partner für die Talentgewinnung müssen die Systeme, Strukturen und Prozesse einhalten, die in unserer globalen Strategie zur Personalanwerbung definiert sind, um die besten

Kandidaten auf Grundlage ihrer Leistung auszuwählen. Alle Führungskräfte müssen aus einem vielfältigen Kandidatenpool rekrutiert werden. Die Partner für die Talentgewinnung unterstützen einen fairen und unvoreingenommenen Einstellungsprozess und stellen sicher, dass die Personalanwerbungsverfahren und -richtlinien eingehalten werden.

Faire Bezahlung

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

Talentprogramme

Unsere Talente werden auf Grundlage von klaren und integrativen Definitionen identifiziert, eingesetzt und entwickelt. In unseren Talentprogrammen wollen wir bei der Auswahl der Kandidaten aktiv eine gesunde Vielfalt sicherstellen, um einen vielfältigen Talentpool zu erschaffen, mit dem Arla langfristig erfolgreich sein kann.

Eine interne Gemeinschaft für Offenheit und Vielfalt aufbauen und pflegen

Im Jahr 2017 haben wir ein internationales gemeinschaftliches Netzwerk gegründet: The Diversity and Inclusion Network. Dieses Netzwerk wird von der Geschäftsführung unterstützt und bietet viele verschiedene Aktivitäten an, darunter

Diskussionsrunden mit externen Referenten, ein internes Diskussionsforum sowie Gespräche mit Kollegen, die intern eine Vorbildfunktion übernehmen. 2021 haben wir dem Netzwerk neues Leben eingehaucht. Im Jahr 2022 und darüber hinaus werden wir das Netzwerk weiter unterstützen und ausbauen.

Monitoring

Wir verpflichten uns dazu, unsere Fortschritte in Bezug auf unsere langfristigen Ziele für Offenheit und Vielfalt regelmäßig an unser Executive Management Team sowie extern zu berichten.

„Sämtlichen Kollegen – unabhängig von ihrem Hintergrund – soll das Gefühl vermittelt werden, dass sie bei Arla sie selbst sein und sich Gehör verschaffen können.“



OFFENHEIT UND VIELFALT (FORTSETZUNG)

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

Geschlechterverteilung*



Männlich
73%

2020: 73%

Weiblich
27%

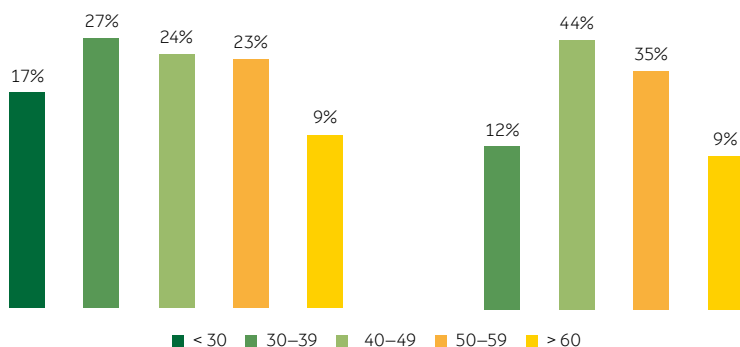
2020: 27%

* Dies ist der Geschlechteranteil sämtlicher Mitarbeiter. Geschlechteranteil bei den Arbeitern: weiblich: 18%; männlich: 82%; und bei den Angestellten: weiblich: 41%; männlich: 59%

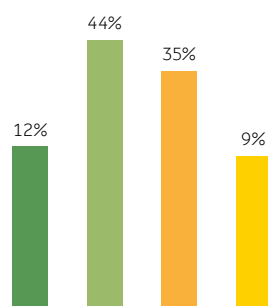
Geschlechterverteilung im Management

	Männlich		Weiblich	
	2021	2020	2021	2020
EMT	86%	86%	14%	14%
BoD	87%	87%	13%	13%
BoR	86%	84%	14%	16%
Direktorenebene und darüber	73%	74%	27%	26%

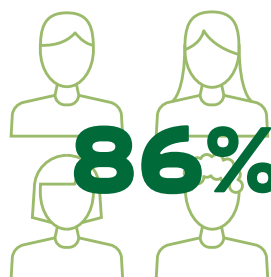
Altersstruktur



Altersstruktur auf Direktorenebene und darüber



Vielfalt in den Teams, Alter*



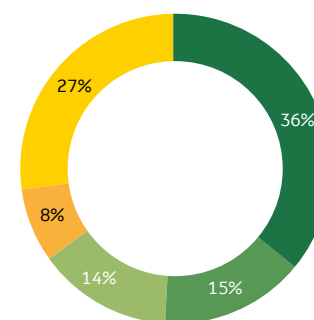
* Prozentsatz der Teams mit Mitgliedern aus mindestens zwei Altersgruppen

Gesamtanzahl der Nationalitäten

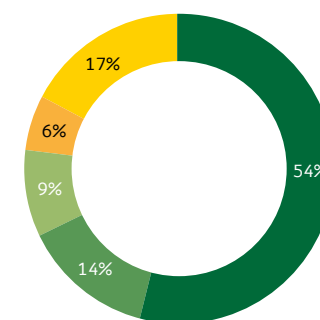
118



Aufteilung nach Nationalitäten



Nationalitätenverteilung auf Direktorenebene und darüber



Vielfalt in den Teams, Nationalität*

34%

Nationalitäten im EMT



* Prozentsatz der Teams mit Mitgliedern aus mindestens zwei Nationen



Risikomanagement

Risikoübersicht

Unsere Arbeit im Bereich Kontrollen und Compliance

Verantwortungsvolles Steuer-Management

Inhalt



RISIKO UND COMPLIANCE

RISIKOMANAGEMENT

Als Genossenschaft, die sich im Eigentum von Landwirten aus verschiedenen Ländern befindet und internationale Aktivitäten tätigt, ist Arla zahlreichen Risiken und Unsicherheiten ausgesetzt, die die Fähigkeit gefährden können, unseren Mitgliedern einen wettbewerbsfähigen Milchpreis zu zahlen und die Ziele unserer neuen Strategie Future26 zu erreichen. Im Jahr 2021 ist die Nachfrage der Verbraucher nach nachhaltig produzierten Milchprodukten gestiegen. Zudem wird es künftig noch strengere Richtlinien und Anforderungen an den Klimaschutz geben. Das veranschaulicht, wie wichtig das Risiko- und Compliance-Management ist.

Risikomanagement

Arlas Risiko- und Compliance-Management zielt darauf ab, Risiken und Unsicherheiten effektiv zu identifizieren, zu bewerten und zu verringern, nachteilige interne und externe Auswirkungen zu mindern, Geschäftsmöglichkeiten zu nutzen, um die Wertschöpfung zu steigern, und ein gutes Geschäftsverhalten sicherzustellen. Unseren Fokus legen wir auf externe Risiken, die die Umsetzung unserer Strategie gefährden können. Darüber hinaus betrachten wir Risiken in den Geschäftsprozessen des Unternehmens.

Das Board of Directors trägt die Gesamtverantwortung für die Überwachung des Risikos und die Aufrechterhaltung eines soliden Risiko- und Compliance-Managements sowie eines internen Kontrollsystems. Das BoD ist sich bewusst, wie wichtig es ist, anhaltende Risiken sowie langfristige Trends und Herausforderungen des Unternehmens festzustellen und aktiv zu überwachen.

Die wichtigsten Risiken werden regelmäßig vom Executive Management Team und dem BoD überprüft und bewertet. Beide Gremien sind auch für die Überprüfung der Wirksamkeit des Risiko- und Compliance-Managements sowie der internen Kontrollprozesse während des gesamten Jahres verantwortlich. Im Allgemeinen werden unsere Risiko- und Compliance-Aktivitäten vierteljährlich vom Executive Management Team und jährlich vom BoD überwacht und besprochen. Im Jahr 2021 hat das BoD im Rahmen der Entwicklung der Strategie Future26 Chancen und Risiken in Bezug auf die Veränderungen im Verbraucherverhalten, die Auswirkungen von Umwelt- und Klimavorschriften der EU sowie die Geschwindigkeit des Wandels diskutiert, die auf Technologien wie den E-Commerce zurückzuführen ist.

Risikoidentifikation

Wir ermitteln Risiken mithilfe verschiedener Methoden. Dazu gehören das Überwachen regulatorischer Entwicklungen, Untersuchungen zu Berichten über vermeintliches Fehlverhalten, Konformitätsschulungen, interne Konformitätsprüfungen, Verfahren zur Risikoabbildung sowie CSR-Due-Diligence-Prüfungen.

Wichtige Änderungen bei Arlas Risikobewertung im Jahr 2021

- Wichtige globale Trends aus dem Jahr 2020 haben sich fortgesetzt. Es besteht eine höhere Unsicherheit hinsichtlich des wirtschaftlichen Umfelds.
- Die Geschwindigkeit des Wandels bei Verbrauchertrends hat sich aufgrund der Corona-Pandemie beschleunigt. Diesem Thema haben wir uns mit unserer neuen Strategie Future26 gewidmet. Darin haben wir festgelegt, wie wir unsere Wachstumsplattformen ausbauen werden.
- Die Wahrscheinlichkeit dafür, dass die EU strengere Umweltvorschriften festlegen wird, ist gestiegen. Dieses Risiko wird ebenfalls im Rahmen unserer neuen Strategie Future26 behandelt – und zwar in der Säule „Führend bei der nachhaltigen Milchwirtschaft“.
- Das Risiko für Cyberkriminalität ist 2021 angestiegen. Daher hat Arla diesem Thema eine hohe Priorität eingeräumt.

➤ Weitere Informationen zur Strategie Future26 finden Sie auf Seite 11.

RISIKOARTEN

Wir unterscheiden zwischen Risiken entsprechend ihren potenziellen Auswirkungen. Die Auswirkungen beziehen sich auf das Ausmaß an wirtschaftlichen Schäden bzw. Imageschäden. In diesem Bericht konzentrieren wir uns auf kritische und wesentliche Risiken. Im Rahmen unseres internen Risikomanagements verfolgen und mindern wir auch Risiken, die sich außerhalb dieser Wesentlichkeitskategorien befinden.

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

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

RISIKOÜBERSICHT – KRITISCHE RISIKEN



Verbrauchtrends

Auswirkungen

In der FMCG-Industrie ist es normal, dass sich die Verbraucherpräferenzen fortwährend wandeln. Doch die Geschwindigkeit, in der sich dieser Wandel vollzieht, und die Schwankungen, denen die Trends unterliegen, könnten sich erheblich auf unsere Verkaufszahlen auswirken. Derzeit wirken sich zwei große Trends auf unser Geschäft aus: Zum einen fordern die Verbraucher nachhaltigere Produkte. Zum anderen kaufen sie ihre Lebensmittel häufiger online und in kürzeren Abständen.

Gegenmaßnahmen

Wir beobachten Verbrauchertrends kontinuierlich – von Einkaufsgewohnheiten bis hin zu bevorzugten Geschmacksrichtungen – und berücksichtigen diese wann immer möglich. Im Rahmen unserer neuen Strategie Future26 entwickeln wir nachhaltigere Verpackungen und Produkte. Außerdem arbeiten wir daran, unsere Lebensmittelabfälle erheblich zu reduzieren. Um den Trend zu nutzen, dass immer mehr Menschen Lebensmittel online einkaufen, haben wir im Jahr 2021 weiter auf unsere Partnerschaften im Vertriebskanal für Lebensmittel gesetzt und in Personal und Technologie investiert.



Vorschriften zum Klimaschutz

Auswirkungen

Als Landwirtschaftsunternehmen ist Arla auf verschiedene Weisen vom Klimawandel betroffen. Veränderungen bei den Wettermustern sowie neue Richtlinien und Vorschriften zur Eindämmung des Klimawandels wirken sich wesentlich auf unsere Milchmengen bzw. unsere Rentabilität aus. Insbesondere die Klimaschutz- sowie die Farm-to-Fork-Strategie der EU könnten zu neuen Anforderungen an die Emissionssenkung führen, die wir nur einhalten können, indem wir unsere Mengen zu reduzieren. Auch könnten sie erhebliche Mehrkosten für unser Unternehmen oder unsere Landwirte bedeuten.

Gegenmaßnahmen

Wir beobachten die Umsetzung der Klimaschutz- und der Farm-to-Fork-Strategie der EU genauestens und stellen der Politik Erkenntnisse bereit, sodass diese konstruktive Entscheidungen treffen kann. Im Vorgriff auf anstehende Vorschriften zur Emissionsreduktion haben wir mit unserer neuen Strategie Future26 ehrgeizige Klimaschutzziele eingeführt, um unseren CO₂-Fußabdruck über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg signifikant zu verringern. Um diese Ziele zu erreichen, arbeiten wir eng mit unseren Landwirten zusammen. Diese haben im Jahr 2021 detaillierte Maßnahmenpläne zur Reduzierung der Emissionen erhalten. Die Maßnahmen basieren auf ihrer derzeitigen Leistung, die im Rahmen unseres Klima-Check-Programms ermittelt wurde.



Informationssicherheit und Cyber-Angriffe

Auswirkungen

Es kommt immer häufiger zu Crimeware-Angriffen auf produzierende Unternehmen. Auch die Angriffe auf unsere Geschäftspartner haben deutlich zugenommen. Das zeigt, dass das Risiko für einen schwerwiegenden Cyber-Angriff hoch bleibt. Sollte es im Rahmen eines solchen Angriffs zu Störungen kritischer Unterstützungssysteme kommen, könnte dies potenziell negative Auswirkungen auf unsere Fähigkeit haben, Produkte herzustellen, auszuliefern und zu vertreiben.

Gegenmaßnahmen

Im Jahr 2021 haben wir unsere Prozesse weiter optimiert, sodass wir nun besser gegen IT-Sicherheitslücken vorgehen können. Zudem haben wir eine Reihe von integrierten Tools eingeführt, mit denen wir Bedrohungen besser erkennen und unmittelbar auf sie reagieren können. In Schulungen und Simulationen zum Bewusstsein für Cyber-Sicherheit konnten wir bei unseren Mitarbeitern ein erheblich verbessertes Verhalten feststellen.

RISIKOÜBERSICHT – WESENTLICHE RISIKEN



Weltweite politische und wirtschaftliche Schwankungen

Auswirkungen

In den vergangenen Jahren waren die Weltwirtschaft und die politische Landschaft geprägt von erheblichen Unsicherheiten, unter anderem aufgrund der Corona-Pandemie. Als global agierendes Unternehmen ist Arla diesen Turbulenzen und den damit einhergehenden Auswirkungen auf die Nachfrage nach Milchprodukten, internationale Handelsbeziehungen und den Waren- und Dienstleistungsverkehr sowie deren Konsequenzen in Bezug auf Wechselkurse und Rohstoffpreise ausgesetzt. Im Jahr 2021 verstärkten die wirtschaftlichen Auswirkungen der Corona-Pandemie die vorherrschende Unsicherheit weiter. Die starke Inflation, die teilweise auf die schnelle wirtschaftliche Erholung zurückzuführen ist, hat unsere Margen unter Druck gesetzt und unsere Mitglieder belastet. Der Arbeitskräftemangel und andere Beeinträchtigungen der Lieferkette sowie die Schwankungen bei der Nachfrage zwischen Einzelhandel und Lieferkette stellten Arla in diesem Jahr ebenfalls vor Herausforderungen. Diese Turbulenzen werden sich 2022 wahrscheinlich fortsetzen.

Gegenmaßnahmen

Arla ist international sehr breit aufgestellt und verfügt über eine agile Lieferkette. Damit sind wir bestens für Unsicherheiten in der globalen Politik und der Weltwirtschaft gerüstet. Mit den Auswirkungen der Corona-Pandemie hat sich ein spezielles Krisenmanagementteam beschäftigt und im Jahr 2021 verschiedene Planungsszenarien entwickelt. So konnten wir uns schnell an die aufkommende Inflation anpassen. Aus Sicht der Lieferkette war es besonders wichtig, präzise Prognosen zu erstellen. In Bezug auf Energie und Zutaten nutzen wir im Rahmen der Planung Absicherungsinstrumente, um der Inflation entgegenzuwirken.



Qualitäts-, Gesundheits- und Sicherheitsrisiken

Auswirkungen

Wir verfügen über eine komplexe und lange Wertschöpfungskette – mit vielen tausend Mitarbeitern, die verschiedenste Produkte herstellen. Für Arlas Erfolg ist es von entscheidender Bedeutung, sicherzustellen, dass unsere Produkte sicher verzehrt werden können und angemessen gekennzeichnet sind. Auch die Sicherheit und Gesundheit unserer Belegschaft hat höchste Priorität. Erhebliche Mängel bei der Produktqualität und/oder der Lebensmittelsicherheit können zu Imageschäden und zu einem Vertrauensverlust gegenüber unseren Produkten führen. Darüber hinaus kann eine Herabstufung von Produkten zu finanziellen Verlusten führen. In den vergangenen zwei Jahren hat die Corona-Pandemie ein Risiko für die Gesundheit unserer Belegschaft dargestellt. Zudem hat sie zu einer höheren Abwesenheitsquote aufgrund von Krankheit bzw. Quarantänemaßnahmen geführt und sich auf unsere Fähigkeit ausgewirkt, Produkte bereitzustellen.

Gegenmaßnahmen

Die Aspekte Lebensmittelsicherheit und Einhaltung der geltenden Gesundheits- und Sicherheitsvorschriften besitzen über die gesamte Lieferkette und das Handelsgeschäft höchste Priorität. Wir verbessern fortlaufend unsere Programme für Qualitätssicherung und Lebensmittelsicherheit. Dafür ist unsere zentrale QEHS-Abteilung zuständig. Im Jahr 2021 haben wir uns auf die weitere Umsetzung von Arlas QEHS-Handbuch und Arlas Standards für Lebensmittelsicherheit sowie auf diesbezügliche Zertifizierung durch eine externe Zertifizierungsstelle konzentriert. In Bezug auf die Corona-Pandemie haben wir an allen Verwaltungs- und Produktionsstandorten Risikobewertungen durchgeführt und angemessene Maßnahmen ergriffen, einschließlich Abstandsregeln, umfassenderen Hygiene- und Reinigungsmaßnahmen, Möglichkeiten zum Arbeiten im Homeoffice, Reisebeschränkungen usw., um die Verbreitung des Virus zu vermeiden.

UNSERE ARBEIT IM BEREICH KONTROLLEN UND COMPLIANCE

Eine wichtige Geschäftspriorität von Arla besteht darin, als Unternehmen alle geltenden Gesetze und Vorschriften einzuhalten und Betrug vorzubeugen. Wir verpflichten uns dazu, mit Integrität sowie Respekt und auf transparente Weise zu handeln, gemäß den in unserem Verhaltenskodex festgelegten Prinzipien. Wir wissen, dass unser Ruf und unser Erfolg von dem Verhalten unserer Mitarbeiter abhängen. Deshalb nehmen wir Verstöße gegen unseren Verhaltenskodex ernst.



Richtlinien

Wir arbeiten kontinuierlich an der Verbesserung unserer Unternehmensrichtlinien, damit diese lokal geltende Gesetze sowie unsere Werte und Verpflichtungen gemäß unserem Verhaltenskodex widerspiegeln. Unsere Richtlinien regeln das allgemeine Verhalten der Mitarbeiter in Schlüsselbereichen des guten Geschäftsgebarens, regen uns zu verantwortungsvollem und integrem Handeln an und legen unsere Arbeitsweise als einheitliches und effizientes ONE Arla fest.

Im Jahr 2021 haben wir eine Beschwerderichtlinie veröffentlicht. Diese Richtlinie ist ein integrierter Bestandteil des neuen Whistleblower-Systems, das infolge der neuen EU-Richtlinie zum Schutz von Personen, die Verstöße gegen das Unionsrecht melden, überarbeitet und vereinfacht wurde. Bedenken können nun an relevante Führungskräfte oder über das Whistleblower-System gemeldet werden. Es ist im System auch möglich, Verstöße anonym zu melden. Dabei werden strenge Grundsätze der Vertraulichkeit und des Schutzes vor Vergeltungsmaßnahmen angewendet.

Um die Einhaltung neuer dänischer Richtlinien zur Unternehmensberichterstattung zu gewährleisten, haben wir auch eine Datenethikrichtlinie entwickelt. In den Entwicklungsprozess haben wir verschiedene Stakeholder aus dem gesamten Unternehmen einbezogen. Ziel der Richtlinie

ist es, einen hohen Standard zur Datenethik bei Arla zu etablieren und unser Engagement in Bezug auf die verantwortungsvolle Nutzung von Daten hervorzuheben. Wenn wir beschließen, Daten im Rahmen unserer Geschäftstätigkeit zu nutzen, wenden wir gemäß der Richtlinie die Leitlinien für die Datenethik an. Diese legen einen Fokus auf Folgendes: (a) Menschenwürde, (b) Verantwortung, (c) Gleichberechtigung und Fairness sowie (d) Fortschrittlichkeit. Die Richtlinie wird 2022 veröffentlicht. Dazu werden eine Sensibilisierungskampagne und Schulungen relevanter Mitarbeiter durchgeführt.



Interne Kontrollen

Wir verfügen über ein kohärentes System interner Kontrollen. Diese werden regelmäßig in Bezug auf ihre Wirksamkeit und Angemessenheit bewertet.

Im Jahr 2021 haben wir unser internes Kontrollsystem weiterentwickelt und unsere Verfahren überwacht, um Nachlässigkeit und Fehlverhalten in allen Geschäftsprozessen zu vermeiden.

2022 werden wir unsere Kontrollen und unsere Berichterstattung um klimabezogene Finanzinformationen erweitern – in Übereinstimmung mit unserem strategischen Fokus auf Nachhaltigkeit und neuen externen Berichtspflichten.



Untersuchungen

Offenheit und Vertrauen gehören zu unseren Grundwerten. Deshalb spiegeln sie sich auch in unserem Verhaltenskodex wider. Wenn Mitarbeiter oder unsere Stakeholder davon überzeugt sind, dass gegen unseren Verhaltenskodex verstoßen wurde, ermutigen wir sie dazu, diese Verstöße zu melden.

2021 haben wir im Vergleich zum Vorjahr einen unwesentlichen Anstieg der gemeldeten Betrugsvorwürfe beobachtet. Keine der Untersuchungen führte zu wesentlichen finanziellen Verlusten für das Unternehmen. Allerdings lieferten sie uns wertvolle Erkenntnisse über den Zustand unserer Kontrollmechanismen. Weitere Informationen zu Whistleblower-Berichten finden Sie im Nachhaltigkeitsbericht.



Mehr dazu erfahren Sie in unserem Nachhaltigkeitsbericht.



Weitere Informationen zu unserem Verhaltenskodex finden Sie auf unserer Website [arla.com](https://www.arla.com).

VERANTWORTUNGSVOLLE UND TRANSPARENTE STEUERPRAKTIKEN

Wir bei Arla erkennen an, dass Steuern wichtig sind für die wirtschaftliche und soziale Entwicklung. Entsprechend unserem Verhaltenskodex und unserer Good-Growth-Identität ist es uns wichtig, unsere Steuern rechtzeitig zu zahlen und transparent über unsere Steuerpraktiken Bericht zu erstatten.

Durch einen verantwortungsvollen und transparenten Umgang mit Steuerangelegenheiten unterstützen wir unsere Strategie, das Wachstum unseres Unternehmens auf einem soliden Fundament voranzutreiben. Zudem entspricht dieser Ansatz unserem Engagement für die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen. Unsere Steuerzahlungen leisten sowohl einen direkten als auch einen indirekten Beitrag zum Großteil der Nachhaltigkeitsziele, insbesondere aber zu Ziel Nr. 16 – leistungsfähige, rechenschaftspflichtige und transparente Institutionen auf allen Ebenen aufbauen.

Wir verpflichten uns dazu, Steuern in den Ländern abzuführen, in denen wir tätig sind und Wertschöpfung erbringen. Zudem verpflichten wir uns dazu, sicherzustellen, dass alle Anforderungen an die Steuererklärung und Steuertransparenz eingehalten werden. Wir streben hinsichtlich unserer Geschäftstätigkeit und unserer Steuerangelegenheiten weiterhin einen offenen Dialog mit den Steuerbehörden und der allgemeinen Öffentlichkeit auf der ganzen Welt an.

Unsere Steuergrundprinzipien

Unser Ansatz zu Steuerangelegenheiten entspricht Arlas globalem Verhaltenskodex. Er basiert auf einer Reihe von Steuergrundprinzipien, die von unserem Board of Directors genehmigt wurden:

- Arlas Ziel ist es, entsprechend dem Ort der Wertschöpfung die korrekten und angemessenen Steuern zu erklären.
- Arla verpflichtet sich dazu, seine Steuern rechtzeitig zu zahlen und sicherzustellen, dass dies in Übereinstimmung mit dem geltenden Recht in allen Rechtsräumen geschieht, in denen das Unternehmen tätig ist.

- Arla nutzt keine Steueroasen, um die Steuerpflichten des Konzerns zu reduzieren.
- Arla entwickelt keine Steuerstrukturen, die auf das Umgehen von Steuern abzielen, und die über keine wirtschaftliche Substanz verfügen und nicht im Sinne des Gesetzes sind.
- Arla ist transparent in Bezug auf seinen Steueransatz und seine Steuerposition.
- Angaben erfolgen in Übereinstimmung mit relevanten Richtlinien und anwendbaren Berichtsstandards, wie den International Financial Reporting Standards (IFRS).
- Arla setzt auf ein gutes Arbeitsverhältnis zu den Steuerbehörden und ist davon überzeugt, dass Transparenz, Zusammenarbeit und Eigeninitiative das Ausmaß an Streitfällen minimieren.

Das Ziel unserer Funktion Global Tax besteht darin, sicherzustellen, dass wir über die richtigen Richtlinien, Mitarbeiter, Steuerkontrollen und Verfahren verfügen, um unsere Steuergrundprinzipien und eine starke Steuerpolitik einzuhalten.

Genossenschaftssteuern und Unternehmenssteuern

Arla ist eine Genossenschaft. Daher sind Arlas Genossenschaftsmitglieder auch unsere Lieferanten. Unsere Erträge sammeln sich nicht in unserem Unternehmen an, sondern werden an die Genossenschaftsmitglieder zurückgeführt, in Form des höchstmöglichen Milchpreises. Der Hauptsitz von Arla Foods amba befindet sich in Dänemark. Daher unterliegt Arla Foods amba dem dänischen Steuerrecht für Genossenschaften und zahlt Körperschaftsteuer auf Grundlage seines Eigenkapitals.

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

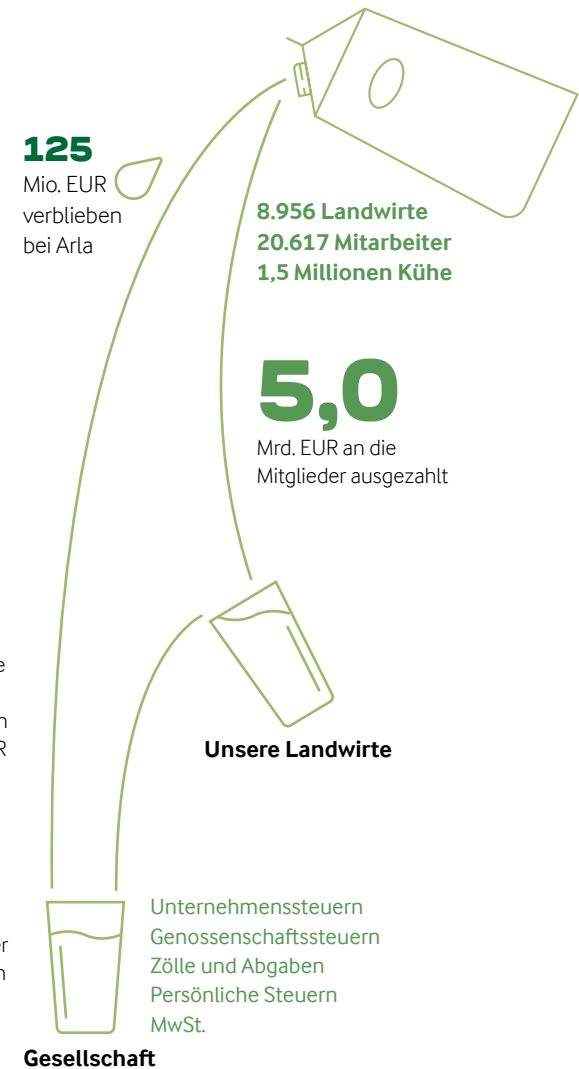
Transaktionen zwischen Arla Unternehmen werden in Übereinstimmung mit den Transferpreisrichtlinien der OECD ermittelt und dokumentiert, um sicherzustellen, dass wir in Übereinstimmung mit den Marktbedingungen agieren.

Wertgenerierung

Im Jahr 2021 hat Arla mit der gelieferten Milch insgesamt ca. 5,6 Milliarden EUR erwirtschaftet. Die Milch unserer Mitglieder hat zu Milchgeldzahlungen in Höhe von 5,0 Milliarden EUR geführt. Andere Landwirte, die an Arla liefern, haben Milchgeldzahlungen in Höhe von 461 Millionen EUR erhalten, sodass 125 Millionen EUR bei Arla verblieben sind. Infolgedessen wird der Großteil der Steuern auf Betriebsebene gezahlt und unterliegt somit den vor Ort geltenden Steuervorschriften.

Darüber hinaus fließt der Wert, der durch unsere Aktivitäten erwirtschaftet wird, über verschiedene direkte oder indirekte Steuerzahlungen – die entweder vom Arla Konzern getragen oder erhoben werden – an die Gesellschaft zurück.

Unser Ziel ist es, die Transparenz und die Genauigkeit unserer Berichterstattung in Bezug auf unsere gesamten Steuerbeiträge in den Ländern und Gesellschaften, in denen wir tätig sind, zu erhöhen und in diesem Zusammenhang spätestens bis 2024 die EU-Verordnung zur öffentlichen länderspezifischen Berichterstattung umzusetzen.





Primärer Abschluss

Konzernanhang

Stellungnahme des Board of Directors und der Geschäftsführung

Bericht des unabhängigen Wirtschaftsprüfers

UNSER KONZERNABSCHLUSS

INHALTSVERZEICHNIS

PRIMÄRER ABSCHLUSS

65	Gewinn- und Verlustrechnung
65	Gesamtergebnis
66	Gewinnverwendung
67	Konzernbilanz
68	Eigenkapitalspiegel
71	Kapitalflussrechnung

KONZERNANHANG

73	Einführung in die Anhänge
74	Erträge und Aufwendungen
74	1.1 Umsatzerlöse
76	1.2 Betriebskosten
78	1.3 Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen
79	1.4 Leistungskennzahlen
80	Nettoumlaufvermögen
80	2.1 Nettoumlaufvermögen, sonstige Forderungen und kurzfristige Verbindlichkeiten
83	Eingesetztes Kapital
83	3.1 Immaterielle Vermögenswerte und Firmenwert
86	3.2 Sachanlagen
89	3.3 Joint Ventures und assoziierte Unternehmen

91	Finanzierungsaktivitäten
91	4.1 Finanzielle Risiken
98	4.2 Finanzposten
99	4.3 Verzinssliche Nettoverbindlichkeiten
104	4.4 Derivative Finanzinstrumente
105	4.5 Finanzinstrumente
106	4.6 Rückkaufvereinbarungen
107	4.7 Pensionsverpflichtungen
111	Sonstiges
111	5.1 Steuern
112	5.2 Rückstellungen
113	5.3 Honorare für die vom Board of Representatives benannten Wirtschaftsprüfer
113	5.4 Vergütung für die Geschäftsführung und Transaktionen mit ihr
113	5.5 Vertragliche Verpflichtungen, Eventualforderungen und -verbindlichkeiten
113	5.6 Ereignisse nach Bilanzstichtag
114	5.7 Allgemeine Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden
115	5.8 Übersicht über den Konzern

BERICHTE

117	Stellungnahme des Board of Directors und der Geschäftsführung
118	Bericht des unabhängigen Wirtschaftsprüfers

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

(Mio. EUR)	Anhang	2021	2020	Entwicklung, %
Umsatzerlöse	1.1	11.202	10.644	5
Herstellungskosten	1.2	-8.822	-8.301	6
Bruttoergebnis		2.380	2.343	2
Vertriebskosten	1.2	-1.573	-1.483	6
Verwaltungskosten	1.2	-427	-439	-3
Sonstige betriebliche Erträge	1.3	110	61	80
Sonstige betriebliche Aufwendungen	1.3	-75	-52	44
Anteil am Ergebnis von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen nach Steuern	3.3	53	28	89
Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT)		468	458	2
<i>Spezifikation:</i>				
<i>EBITDA</i>		948	909	4
<i>Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung</i>	1.2	-480	-451	6
Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT)		468	458	2
Finanzerträge	4.2	14	7	100
Finanzaufwendungen	4.2	-75	-79	-5
Ergebnis vor Steuern		407	386	5
Steuern	5.1	-61	-34	79
Jahresüberschuss		346	352	-2
Wie folgt zugeteilt:				
Genossenschaftsmitglieder von Arla Foods amba		332	345	-4
Minderheitsbeteiligungen		14	7	100
Gesamt		346	352	-2

GESAMTERGEBNIS

(Mio. EUR)	Anhang	2021	2020
Jahresüberschuss		346	352
Sonstiges Ergebnis			
Posten, die nicht in die Gewinn- und Verlustrechnung übertragen werden können:			
Neubewertung von Pensionsverpflichtungen	4.7	-3	5
Steuern auf die Neubewertung von Pensionsverpflichtungen		10	4
Posten, die nachfolgend in die Gewinn- und Verlustrechnung übertragen werden können:			
Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten	4.4	39	41
Anpassungen des beizulegenden Zeitwerts bestimmter finanzieller Vermögenswerte		-1	-3
Umrechnung von Fremdwährungen		127	-84
Steuern auf Posten, die nachfolgend in die Gewinn- und Verlustrechnung übertragen werden können		-1	-
Sonstiges Gesamtergebnis nach Steuern		171	-37
Gesamtergebnis		517	315
Wie folgt zugeteilt:			
Genossenschaftsmitglieder von Arla Foods amba		503	308
Minderheitsbeteiligungen		14	7
Gesamt		517	315

GEWINNVERWENDUNG

(Mio. EUR)	2021	2020
Jahresüberschuss	346	352
Minderheitsbeteiligungen	-14	-7
Anteil von Arla Foods amba am Bilanzgewinn	332	345
<i>Gewinnverwendung:</i>		
Nachzahlung für Milch	203	219
Zinsen auf geleistete individuelle Kapitaleinlagen	4	4
Gesamte Nachzahlung	207	223
<i>Übertrag auf Eigenkapital:</i>		
Rücklage für besondere Zwecke	83	81
Geleistete individuelle Kapitaleinlagen	42	41
Gesamter Übertrag auf Eigenkapital	125	122
Gewinnverwendung	332	345

Gewinnverwendung für 2021

Milch-Leistungspreis	Vorausgezahlter Standard-Milchpreis	Konsolidierung	Eurocent/kg	
 39,7 Eurocent/kg	 37,0 Eurocent/kg	 Kollektive Kapitaleinlagen (2/3)	83 Mio. EUR	0,67
		Individuelle Kapitaleinlagen (1/3)	42 Mio. EUR	0,33
			125 Mio. EUR	1,00
	 Jahresüberschuss 332 Mio. EUR	 Nachzahlung	203 Mio. EUR	1,62
	2,65 Eurocent/kg	Nachzahlung Zinsen auf individuelle Kapitaleinlagen	4 Mio. EUR	0,03
			207 Mio. EUR	1,65

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



GEWINNVERWENDUNG

Für das Jahr 2021 beträgt die vorgeschlagene Nachzahlung 207 Millionen EUR – inklusive Zinsen. Dies entspricht 1,65 Eurocent/kg Milch von Genossenschaftsmitgliedern. Die Zinsen auf den Buchwert der geleisteten individuellen Kapitaleinlagen betrugen 4 Millionen EUR. Die geleisteten individuellen Kapitaleinlagen wurden 2021 mit 1,50 Prozent verzinst. Darüber hinaus werden 125 Millionen EUR in das

Eigenkapital eingestellt. Das entspricht 1 Eurocent/kg Milch von Genossenschaftsmitgliedern. Dieser Betrag wird aufgeteilt in 1/3 individuelle Kapitaleinlagen (eingezahlte individuelle Kapitaleinlagen) in Höhe von 42 Millionen EUR und 2/3 kollektive Kapitaleinlagen (Rücklagen für besondere Zwecke) in Höhe von 83 Millionen EUR.

BILANZ

(Mio. EUR)

	Anhang	2021	2020	Entwicklung, %
Aktiva				
Langfristige Vermögenswerte				
Immaterielle Vermögenswerte und Firmenwert	3.1	946	931	2
Sachanlagen und Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht	3.2	3.072	2.915	5
Investitionen in Joint Ventures und assoziierte Unternehmen	3.3	530	470	13
Aktive latente Steuern	5.1	21	29	-28
Pensionsvermögen	4.7	69	40	73
Sonstige langfristige Vermögenswerte		30	28	7
Gesamte langfristige Vermögenswerte		4.668	4.413	6
Kurzfristige Vermögenswerte				
Vorräte	2.1	1.248	1.080	16
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2.1	1.007	811	24
Derivative Finanzinstrumente	4.5	74	57	30
Sonstige Forderungen	2.1	285	424	-33
Wertpapiere	4.5	434	420	3
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente		97	126	-23
Gesamte kurzfristige Vermögenswerte		3.145	2.918	8
Gesamte Aktiva		7.813	7.331	7

(Mio. EUR)

	Anhang	2021	2020	Entwicklung, %
Passiva				
Eigenkapital				
Kollektive Kapitaleinlagen		2.062	1.968	5
Individuelle Kapitaleinlagen		542	513	6
Sonstige Eigenkapitalkonten		46	-118	-139
Vorgeschlagene Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder		207	223	-7
Eigenkapital der Mitglieder von Arla Foods amba		2.857	2.586	10
Minderheitsbeteiligungen		53	53	0
Gesamtes Eigenkapital		2.910	2.639	10
Verbindlichkeiten				
Langfristige Verbindlichkeiten				
Pensionsverpflichtungen	4.7	245	247	-1
Rückstellungen	5.2	24	21	14
Passive latente Steuern	5.1	64	64	0
Kredite	4.3	2.113	1.964	8
Gesamte langfristige Verbindlichkeiten		2.446	2.296	7
Kurzfristige Verbindlichkeiten				
Kredite	4.3	628	695	-10
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2.1	1.445	1.212	19
Rückstellungen	5.2	18	25	-28
Derivative Finanzinstrumente	4.5	86	66	30
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten		280	398	-30
Gesamte kurzfristige Verbindlichkeiten		2.457	2.396	3
Gesamte Verbindlichkeiten		4.903	4.692	4
Gesamte Passiva		7.813	7.331	7

EIGENKAPITALSPIEGEL

(Mio. EUR)

	Kollektive Kapitaleinlagen		Individuelle Kapitaleinlagen				Sonstige Eigenkapitalkonten					
	Kapitalkonto	Rücklage für besondere Zwecke	Geleistete individuelle Kapitaleinlagen	Liefermengen-abhängige Genossenschafts-zertifikate	Zugeführte individuelle Kapitaleinlagen	Nachzahlung	Rücklage für Wertberichtigungen von Absicherungs-instrumenten	Erfolgsneutral erfasste Rücklage für Anpassungen des beizulegenden Zeitwerts	Rücklage für Wechselkurs-anpassungen	Gesamt vor Minderheits-beteiligungen	Minderheits-beteiligungen	Gesamtes Eigenkapital nach Minderheits-beteiligungen
Eigenkapital, 1. Januar 2021	878	1.090	302	65	146	223	-53	9	-74	2.586	53	2.639
Nachzahlung für Milch	–	–	–	–	–	203	–	–	–	203	–	203
Zinsen auf geleistete individuelle Kapitaleinlagen	–	–	–	–	–	4	–	–	–	4	–	4
Rücklage für besondere Zwecke	–	83	–	–	–	–	–	–	–	83	–	83
Geleistete individuelle Kapitaleinlagen	–	–	42	–	–	–	–	–	–	42	–	42
Minderheitsbeteiligungen	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	14	14
Jahresüberschuss	–	83	42	–	–	207	–	–	–	332	14	346
Sonstiges Ergebnis	7	–	–	–	–	–	39	-1	126	171	–	171
Gesamtergebnis	7	83	42	–	–	207	39	-1	126	503	14	517
Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern	1	–	-11	-4	-4	–	–	–	–	-18	–	-18
Transaktionen mit Minderheitsbeteiligungen	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	-6	-6
Nachzahlungen in Bezug auf das Jahr 2020	–	–	–	–	–	-227	–	–	–	-227	–	-227
Währungseffekte	3	–	1	–	5	4	–	–	–	13	-8	5
Gesamte Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern	4	–	-10	-4	1	-223	–	–	–	-232	-14	-246
Eigenkapital, 31. Dezember 2021	889	1.173	334	61	147	207	-14	8	52	2.857	53	2.910
Eigenkapital, 1. Januar 2020	885	1.009	271	68	159	127	-94	12	10	2.447	47	2.494
Nachzahlung für Milch	–	–	–	–	–	219	–	–	–	219	–	219
Zinsen auf geleistete individuelle Kapitaleinlagen	–	–	–	–	–	4	–	–	–	4	–	4
Rücklage für besondere Zwecke	–	81	–	–	–	–	–	–	–	81	–	81
Geleistete individuelle Kapitaleinlagen	–	–	41	–	–	–	–	–	–	41	–	41
Minderheitsbeteiligungen	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	7	7
Jahresüberschuss	–	81	41	–	–	223	–	–	–	345	7	352
Sonstiges Ergebnis	9	–	–	–	–	–	41	-3	-84	-37	–	-37
Gesamtergebnis	9	81	41	–	–	223	41	-3	-84	308	7	315
Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern	–	–	-11	-4	-7	–	–	–	–	-22	–	-22
Transaktionen mit Minderheitsbeteiligungen	-20	–	–	–	–	–	–	–	–	-20	2	-18
Nachzahlungen in Bezug auf das Jahr 2019	–	–	–	–	–	-127	–	–	–	-127	–	-127
Währungseffekte	4	–	1	1	-6	–	–	–	–	–	-3	-3
Gesamte Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern	-16	–	-10	-3	-13	-127	–	–	–	-169	-1	-170
Eigenkapital, 31. Dezember 2020	878	1.090	302	65	146	223	-53	9	-74	2.586	53	2.639

EIGENKAPITALSPIEGEL (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 wie folgt beschrieben:

Kollektive Kapitaleinlagen

Kollektive Kapitaleinlagen werden per Definition nicht auf einzelne Genossenschaftsmitglieder verteilt. Sie umfassen das Kapitalkonto und die Rücklage für besondere Zwecke. Das Kapitalkonto bildet ein starkes Fundament für das Eigenkapital der Genossenschaft. Denn die auf Seite 70 beschriebene Aussetzungsklausel legt fest, dass das Konto nicht für Zahlungen an Genossenschaftsmitglieder verwendet werden kann. Die Rücklage für besondere Zwecke ist ein Konto, das in außergewöhnlichen Situationen dafür genutzt werden kann, Genossenschaftsmitglieder für Verluste oder Wertminderungen zu entschädigen, die sich auf die Gewinnverwendung auswirken. Beträge, die von der jährlichen Gewinnverwendung in die kollektiven Kapitaleinlagen übertragen werden, werden auf diesem Konto erfasst.

Individuelle Kapitaleinlagen

Bei individuellen Kapitaleinlagen handelt es sich um Kapital, das den Genossenschaftsmitgliedern auf Grundlage ihrer gelieferten Milchmenge zugewiesen wird. Individuelle Kapitaleinlagen umfassen die geleisteten individuellen Kapitaleinlagen, liefermengenabhängige Genossenschaftszertifikate und zugeführtes individuelles Kapital. Beträge, die auf diesen Konten registriert werden, werden vorbehaltlich der Zustimmung des Board of Representatives (BoR, 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 sind derjenige Anteil des Eigenkapitals des Konzerns, der den Inhabern von Minderheitsbeteiligungen an Konzerngesellschaften zugewiesen wird.



EIGENKAPITALANTEIL 37 PROZENT

Im Laufe des Jahres 2021 erhöhte sich das Eigenkapital gegenüber dem Vorjahr um 271 Millionen EUR auf 2.910 Millionen EUR zum 31. Dezember 2021.

Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern

Im März 2021 wurde für das Jahr 2020 eine Nachzahlung in Höhe von 227 Millionen EUR ausgezahlt. Weitere 20 Millionen EUR wurden an Mitglieder ausgezahlt, die aus der Genossenschaft ausgetreten oder in den Ruhestand gegangen sind. Dem entgegen standen Einzahlungen in Höhe von 2 Millionen EUR. Das Board of Directors schlug vor, im März 2022 eine Nachzahlung in Höhe von 207 Millionen EUR einschließlich Zinsen auf individuelle Kapitaleinlageninstrumente für das Jahr 2021 zu tätigen. Darüber hinaus wird für 2022 eine Zahlung in Höhe von 21 Millionen EUR an Mitglieder erwartet, die aus der Genossenschaft austreten oder in den Ruhestand gehen.

Sonstige Eigenkapitalanpassungen

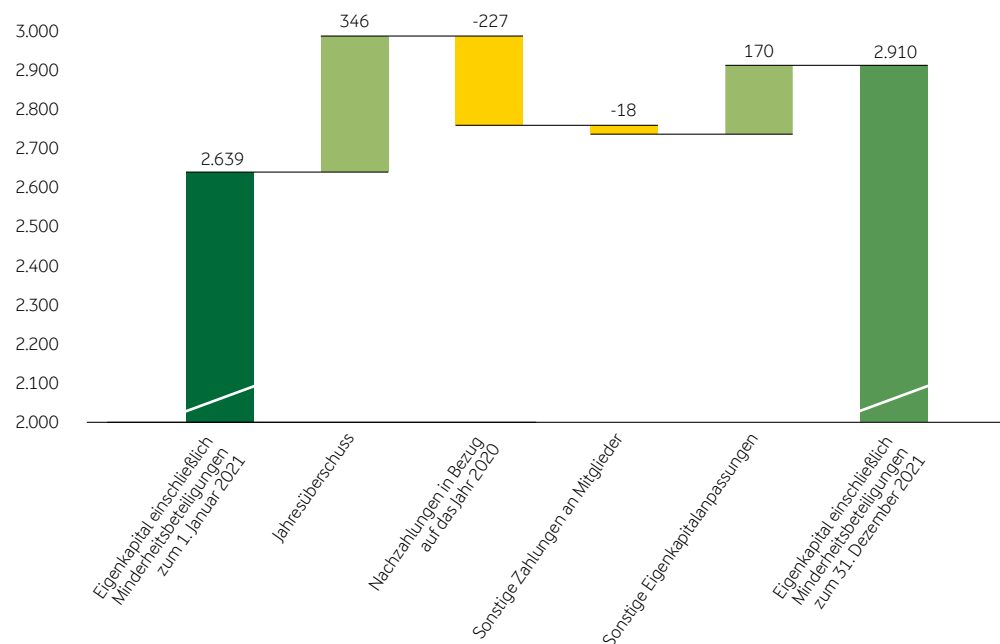
Die sonstigen Eigenkapitalanpassungen in Höhe von 170 Millionen EUR beziehen sich auf das sonstige Ergebnis (171 Millionen EUR), auf Transaktionen mit Minderheitsbeteiligungen (-6 Millionen EUR) sowie auf Währungseffekte (5 Millionen EUR). Das sonstige

Ergebnis umfasst sowohl Erträge und Aufwendungen als auch Gewinne und Verluste, die nicht in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen sind und häufig nicht vor dem Bilanzstichtag realisiert werden. Der Nettobetrag von 171 Millionen EUR ergibt sich aus versicherungsmathematischen positiven Wertberichtigungen auf das in Fremdwährung bewertete Nettovermögen, positiven Wertanpassungen von

Absicherungsinstrumenten sowie einer Neubewertung von Pensionsvermögen und -verpflichtungen.

Der Eigenkapitalanteil von 37 Prozent errechnet sich als Eigenkapital ohne Minderheitsbeteiligungen im Wert von 2.857 Millionen EUR dividiert durch die gesamten Aktiva mit einem Wert von 7.813 Millionen EUR.

Entwicklung des Eigenkapitals (Mio. EUR)



EIGENKAPITALSPIEGEL (FORTSETZUNG)



Bilanzierung und Bewertung nach IFRS und satzungsmäßigen Vorschriften

Kollektive Kapitaleinlagen

Im *Kapitalkonto* werden technische Posten ausgewiesen. Dazu zählen die versicherungsmathematischen Gewinne bzw. Verluste bei leistungsorientierten Pensionsplänen, Ergebnisse aus der Veräußerung und dem Erwerb von Minderheitsbeteiligungen an Tochtergesellschaften und Wechselkursdifferenzen bei den Eigenkapitalinstrumenten des Konzerns, die an die Mitglieder ausgegeben wurden. Ferner wird das Kapitalkonto durch vereinbarte Zahlungen von neuen Genossenschaftsmitgliedern beeinflusst.

Die jährliche Gewinnverwendung für die kollektiven Kapitaleinlagen wird in der *Rücklage für besondere Zwecke* ausgewiesen. Sie kann in Übereinstimmung mit Artikel 20.1 (iii) der Satzung auf Vorschlag des Board of Directors (BoD, Aufsichtsrat) vom Board of Representatives (BoR, Vertreterversammlung) dafür verwendet werden, wesentliche außergewöhnliche Verluste oder Wertminderungen vollständig oder teilweise auszugleichen.

Individuelle Kapitaleinlagen

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

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

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

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

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

Die Salden von geleisteten individuellen Kapitaleinlagen, liefermengenabhängigen Genossenschaftszertifikaten und zugeführten individuellen Kapitaleinlagen können über drei Jahre nach dem Ausscheiden aus Arla Foods amba entsprechend der Satzung ausgezahlt werden. Hierfür ist die Genehmigung des Board of Representatives (BoR, Vertreterversammlung) erforderlich. Die Salden werden in der Währung des Landes ausgewiesen, in dem die Mitglieder registriert sind. Die Ergebnisse von Währungsumrechnungen werden jährlich berechnet. Das Ergebnis wird dann auf das Kapitalkonto übertragen.

Vorgeschlagene Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder werden bis zur Genehmigung durch den BoR separat im Eigenkapital ausgewiesen.

Sonstige Eigenkapitalkonten

Die Rücklage aus der Marktbewertung von Sicherungsinstrumenten umfasst den beizulegenden Zeitwert von derivativen Finanzinstrumenten, die als Sicherungsinstrumente klassifiziert sind und die Bedingungen zum Absichern künftiger Cashflows erfüllen, sofern die abgesicherte Transaktion noch nicht realisiert worden ist.

Die erfolgsneutral erfasste Neubewertungsrücklage im Eigenkapital umfasst die Anpassung des beizulegenden Zeitwerts von Hypothekenanleihen, die erfolgsneutral als finanzielle Vermögenswerte zum beizulegenden Zeitwert klassifiziert werden.

Die Währungsumrechnungsrücklage umfasst Kursdifferenzen, die in folgenden Fällen auftreten: bei der funktionalen Währungsumrechnung der in fremder Währung aufgestellten Jahresabschlüsse ausländischer konsolidierter Unternehmen; bei Anpassungen der Buchwerte von Vermögenswerten und Schulden, die einen Teil der Nettoinvestition des Konzerns darstellen; und bei Wertberichtigungen der Sicherungsgeschäften, die die Nettoinvestition des Konzerns sichern.

Aussetzungsklausel

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

Minderheitsbeteiligungen

Im Konzernabschluss werden die Tochtergesellschaften vollständig erfasst. Die auf Minderheitsgesellschafter entfallenen Anteile am Kapital und am Jahresergebnis der Tochterunternehmen werden als Teil des Konzernergebnisses bzw. Eigenkapitals in einem separaten Posten gesondert ausgewiesen.

Beim erstmaligen Ansatz werden die Anteile der nicht beherrschenden Gesellschafter entweder mit ihrem beizulegenden Zeitwert oder mit dem beizulegenden Nettozeitwert der anteilig übernommenen Vermögenswerte, Schulden und Eventualschulden bewertet. Die Bewertung der Minderheitsbeteiligungen erfolgt auf Transaktionsebene.

Milchgeldzahlungen an Genossenschaftsmitglieder

Die Akonto-Abrechnung der Milch von Genossenschaftsmitgliedern wird als Herstellungskosten in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

Die Nachzahlung basiert auf dem Jahresergebnis und ist Teil der Gewinnverwendung. Die Nachzahlung wird in der Eigenkapitalveränderungsrechnung als Rücklage erfasst, bis sie nach einer Empfehlung des Board of Directors vom Board of Representatives genehmigt wurde.

KAPITALFUßRECHNUNG

(Mio. EUR)	Anhang	2021	2020
EBITDA		948	909
Wertaufholung des Anteils am Ertrag aus Joint Ventures und assoziierten Unternehmen	3.3	-53	-28
Wertaufholung der sonstigen Betriebsposten ohne Auswirkungen auf liquide Mittel		-80	53
Veränderung des Nettoumlaufvermögens	2.1	-90	4
Veränderung der sonstigen Forderungen und sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten		103	-137
Erhaltene Dividenden, Joint Ventures und assoziierte Unternehmen		24	8
Gezahlte Zinsen		-45	-53
Erhaltene Zinsen		8	3
Gezahlte Steuern	5.1	-35	-28
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit		780	731
Investitionen in immaterielle Vermögensgegenstände	3.1	-45	-53
Investitionen in Sachanlagen	3.2	-452	-478
Verkauf von Sachanlagen	3.2	13	19
Operative Investitionstätigkeit		-484	-512
Erwerb von finanziellen Vermögenswerten		-26	-5
Verkauf von finanziellen Vermögenswerten		14	22
Verkauf von Unternehmen		14	7
Finanzielle Investitionstätigkeit		2	24
Cashflow aus Investitionstätigkeit		-482	-488

(Mio. EUR)	Anhang	2021	2020
Nachzahlung in Bezug auf das vorangegangene Geschäftsjahr		-227	-127
Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern		-18	-22
Transaktionen mit Minderheitsbeteiligungen		-6	-18
Neue Kreditaufnahmen	4.3.c	172	149
Sonstige Veränderungen bei den Krediten	4.3.c	-147	-173
Zahlungen von Leasingverbindlichkeiten	4.3.c	-73	-66
Zahlungen für Pensionspläne	4.3.c	-31	-36
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit		-330	-293
Netto-Cashflow		-32	-50
Finanzmittelfonds per 1. Januar		126	187
Wechselkursbedingte Änderungen des Finanzmittelfonds		3	-11
Finanzmittelfonds per 31. Dezember		97	126

	2021	2020
<i>Freier operativer Cashflow</i>		
<i>Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit</i>	780	731
<i>Cashflow aus operativer Investitionstätigkeit</i>	-484	-512
Freier operativer Cashflow	296	219
<i>Freier Cashflow</i>		
<i>Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit</i>	780	731
<i>Cashflow aus Investitionstätigkeit</i>	-482	-488
Freier Cashflow	298	243

KAPITALFLUßRECHNUNG (FORTSETZUNG)



STARKER CASHFLOW AUS LAUFENDEM GESCHÄFT UNTERSTÜTZT HOHE INVESTITIONEN

Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit stieg um 6,7 Prozent auf 780 Millionen EUR (2020: 731 Millionen EUR). Der Hauptgrund für den Anstieg ist ein höheres EBITDA. Höhere Preise führten zu einer erhöhten Mittelbindung im Nettoumlaufvermögen. Dies wurde allerdings durch die verspätete Einreichung Mehrwertsteuer- und Zollerklärungen aus dem Vorjahr ausgeglichen.

Der Cashflow aus Investitionstätigkeiten betrug -482 Millionen EUR (2020: -488 Millionen EUR). Insgesamt befanden sich die Investitionen auf dem Niveau des Vorjahres. Dies ist auf weiterhin hohe CAPEX-Investitionen in Höhe von 452 Millionen EUR zurückzuführen (2020: 478 Millionen EUR).

Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit betrug -330 Millionen EUR (2020: -293 Millionen EUR). Er umfasst Transaktionen mit Mitgliedern und sonstige Finanzierungstätigkeiten. Transaktionen mit Mitgliedern beinhalteten die Nachzahlung in Höhe von 227 Millionen EUR im Rahmen der Gewinnverwendung des Jahres 2020 und weitere Nettozahlungen in Höhe von 18 Millionen EUR. Der Netto-Cashflow aus sonstigen Finanzierungstätigkeiten belief sich auf -85 Millionen EUR und betraf eine grüne Anleihe in Schweden. Ihr entgegen standen Bewegungen bei den verzinslichen Verbindlichkeiten.

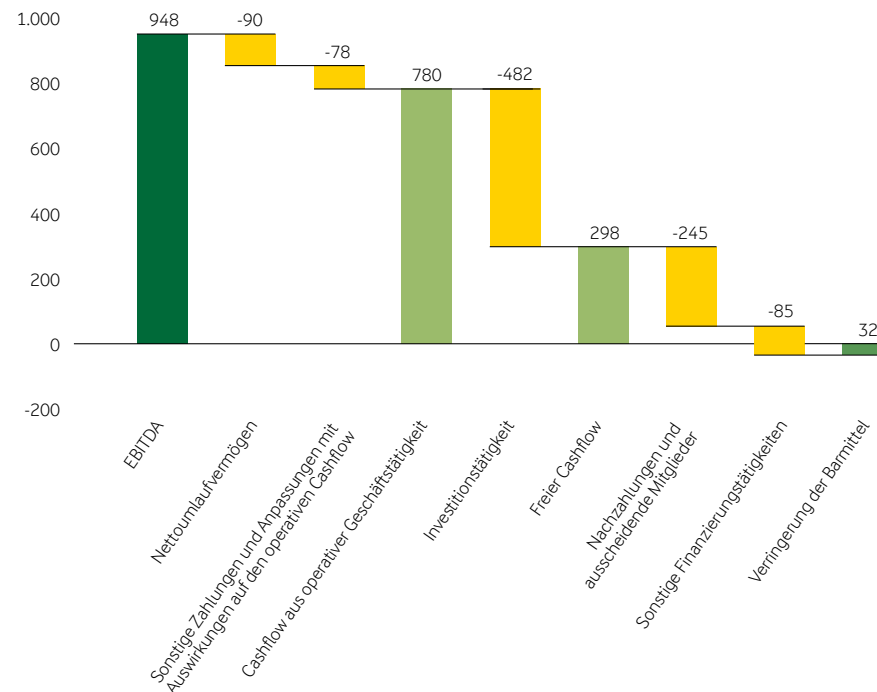
Finanzmittelfonds betrugen zum 31. Dezember 2021 insgesamt 97 Millionen EUR (2020: 126 Millionen EUR). Die Entwicklung ist auf einen Netto-Zahlungsmittelabfluss von 32 Millionen EUR im Jahr 2021 sowie auf Wechselkursberichtigungen auf Zahlungsmittel in Höhe von 3 Millionen EUR zurückzuführen. Ein unwesentlicher Betrag an Zahlungsmitteln befand sich zum 31. Dezember 2021 auf Sonderkonten.



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 angepasst.

Entwicklung des Cashflows (Mio. EUR)



EINFÜHRUNG IN DIE ANHÄNGE

Die folgenden Abschnitte enthalten zusätzliche ergänzende Angaben zum primären Abschluss.

ANHANG 1 UMSATZ UND KOSTEN

In Anhang 1 werden Angaben zur Konzernleistung und -rentabilität gemacht.

ANHANG 2 NETTOUMLAUF- VERMÖGEN

In Anhang 2 werden Informationen zur Entwicklung und Zusammensetzung der Vorräte sowie Salden gegenüber Kunden und Lieferanten offengelegt.

ANHANG 3 EINGESETZTES KAPITAL

In Anhang 3 werden Angaben zur Produktionskapazität, zu immateriellen Vermögenswerten sowie zu Finanzinvestitionen des Konzerns gemacht.

ANHANG 4 FINANZIERUNGS- AKTIVITÄTEN

In Anhang 4 werden Informationen zur Finanzierung der Konzerntätigkeiten und zu den damit einhergehenden finanziellen Risiken dargelegt.

ANHANG 5 SONSTIGES

In Anhang 5 werden die allgemeinen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden, die Konzernstruktur sowie sonstige IFRS-Anforderungen aufgeführt.

Grundlage der Erstellung

Der Konzernabschluss 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).

In Bezug auf die Leitlinien zu alternativen Leistungskennzahlen (Alternative Performance Measures, APMs), die von der European Securities and Markets Authority (ESMA) herausgegeben werden, haben wir zusätzliche Informationen zu den vom Konzern genutzten APMs bereitgestellt. Diese APMs werden als entscheidend angesehen, um die finanzielle Leistung und die Finanzlage des Konzerns zu verstehen, insbesondere den Milch-Leistungspreis. Da sie jedoch nicht von den IFRS definiert werden, sind sie ggf. nicht direkt mit anderen Unternehmen vergleichbar, die ähnliche Kennzahlen verwenden. Definitionen finden Sie im Glossar und in Anhang 1.4.

Die allgemeinen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden werden in Anhang 5.7 dargestellt. Die Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden für die einzelnen Bereiche werden in den jeweils zugehörigen Anhängen erläutert.

Währungsrisiken

Die Finanzposition des Konzerns unterliegt signifikanten Währungsrisiken, sowohl aufgrund von Transaktionen, die in anderen Währungen als dem Euro getätigt werden, als auch aufgrund 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 zum Umgang mit diesem Risiko finden Sie in Anhang 4.1.2.

Angewandte Wesentlichkeit

Unser Schwerpunkt lag auf dem einfachen und strukturierten Bereitstellen von Informationen, die für unsere Stakeholder von wesentlicher Bedeutung sind. Angaben, die gemäß den IFRS erforderlich sind, werden in den Jahresabschluss eingeschlossen, es sei denn, die Informationen werden als unwesentlich für die Benutzer des Jahresabschlusses erachtet.

Wesentliche Schätzungen und Beurteilungen

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

Bewertung von Umsatz und Preisnachlässen

Der Umsatz, ohne Preisnachlässe, wird ausgewiesen, wenn Waren an Kunden übertragen werden. Schätzungen werden zum Bewerten der Rechnungsabgrenzungsposten für Preisnachlässe und weitere Verkaufsanreize verwendet. Der Großteil der Preisnachlässe wird mithilfe von mit dem Kunden vereinbarten Bedingungen berechnet. Bei einigen Kundenbeziehungen hängt die finale Abrechnung des Preisnachlasses von künftigen Mengen, Preisen und weiteren Anreizen ab. Daher erfordert das Ermitteln, ob Leistungspflichten erreicht werden, Schätzungen und Beurteilungen. Die Schätzungen basieren auf Erfahrungswerten sowie auf Vertriebsprognosen. Weitere Informationen finden Sie in Anhang 1.1.

Bewertung des Firmenwerts

Zur Beurteilung des Firmenwerts werden Schätzungen verwendet. Der Firmenwert wird nicht abgeschrieben, sondern jährlich auf Wertminderung geprüft. Es werden Schätzungen angestellt, um die erwarteten künftigen Cashflows zu bewerten und Diskontierungssätze festzulegen. Den Schätzungen liegen genehmigte Prognosen, strategische Ziele und Marktdaten zugrunde. Der Großteil des Firmenwerts wird den Aktivitäten in Großbritannien zugeordnet. Weitere Informationen finden Sie in Anhang 3.1.1.

Bewertung des Einflussniveaus und der Einstufung von Investitionen

Der Konzern hält Anteile an COFCO Dairy Holdings Limited/Mengniu Dairy Company Limited, das als

assoziiertes Unternehmen klassifiziert wird. Die Klassifizierung basiert auf einer Bewertung des Einflussniveaus über eine Vertretung im Aufsichtsrat. Weitere Informationen finden Sie in Anhang 3.3.

Bewertung der Vorräte

Arla nutzt ein Standard-Kostenmodell. Zum Bewerten des historischen Selbstkostenpreises von Milch, Energie und weiteren produktionsbezogenen Kosten werden Schätzungen verwendet. Schätzungen werden außerdem verwendet, um die realisierbaren Nettowerte der Vorräte zu bewerten. Dies umfasst vor allem die Beurteilung von voraussichtlichen zukünftigen Marktpreisen und der Qualität gewisser Produkte in der Käsekatégorie, deren Reifezeit teilweise bis zu zwei Jahre beträgt. Weitere Informationen finden Sie in Anhang 2.1.

Bewertung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Wertberichtigungen zweifelhafter Posten aus den Forderungen aus Lieferungen und Leistung erfordern Schätzungen. Verluste aus Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die im Konzern erfasst werden, waren in der Vergangenheit unwesentlich. Das ist auch in diesem Jahr der Fall.

Bewertung der Pensionsverpflichtungen

Es werden Beurteilungen bei der Festlegung versicherungsmathematischer Annahmen wie des Diskontierungssatzes, voraussichtlicher zukünftiger Gehaltsanstiege, Inflation und Sterblichkeit durchgeführt. Die versicherungsmathematischen Annahmen variieren von Land zu Land, je nach nationalen wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen. Festgelegt werden sie mithilfe von verfügbaren Marktdaten und dem Vergleich mit Benchmarks, um sicherzustellen, dass sie jährlich konsistent und unter Verwendung von Best Practices festgesetzt werden. Für Großbritannien handelt es sich bei den zugrunde gelegten Pensionsverpflichtungen um prognostizierte Werte für Einzelpersonen, die von den Plänen abgedeckt werden. Die zugrunde gelegten Werte werden alle drei Jahre aktualisiert – zuletzt 2019. Sie spiegeln Veränderungen in Bezug auf die demografischen Daten der Mitglieder wider. Weitere Informationen finden Sie in Anhang 4.7.

Erträge und Aufwendungen

1.1 UMSATZERLÖSE



STEIGERUNG DER UMSATZERLÖSE DURCH PREISERHÖHUNGEN

Die Umsatzerlöse sind um 5,2 Prozent auf 11.202 Millionen EUR angestiegen (2020: 10.644 Millionen EUR). Der Anstieg ist auf allgemeine Preiserhöhungen und höhere Einzelhandelsumsätze durch Markenprodukte – sowohl in Europa als auch im Geschäftsbereich International – zurückzuführen. Ein Mengenwachstum im Foodservice sowie Rohstoffpreiserhöhungen im Bereich Globale Industrieverkäufe haben sich ebenfalls auf die Umsatzentwicklung ausgewirkt.

Der Umsatz der strategischen Markenprodukte stieg um 4,5 Prozent (2020: 7,7 Prozent), was auf die Marke Arla®, Milchgetränke und andere wichtige Marken zurückzuführen ist.

Europa ist Arlas größter Geschäftsbereich und macht 59,1 Prozent des Gesamtumsatzes aus (2020: 60,2 Prozent). Die Umsatzerlöse in Europa sind auf 6.621 Millionen EUR angestiegen (2020: 6.413 Millionen EUR). Zurückzuführen ist der Anstieg auf höhere Preise und stabile Mengen. Der Umsatz durch strategische Marken in Europa stieg trotz der volatilen Märkte um 5,8 Prozent. Das Markenvolumen machte 55,3 Prozent des Umsatzes aus (2020: 53,0 Prozent).

Der Geschäftsbereich International trug mit 18,8 Prozent (2020: 18,6 Prozent) zum Gesamtumsatz bei. In diesem Geschäftsbereich machte der Markenanteil am Umsatz 86,0 Prozent aus. Damit befindet er sich auf dem Vorjahresniveau.

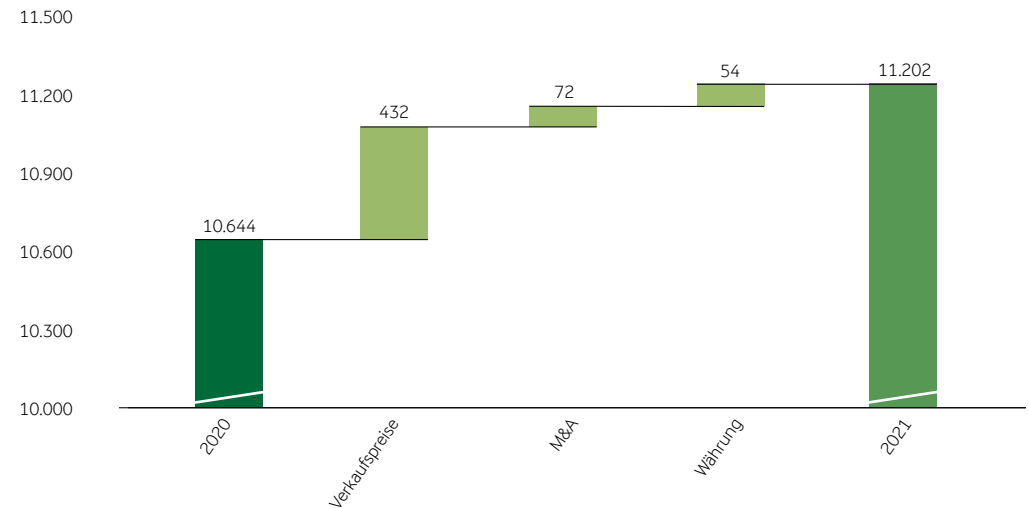
Die Umsatzerlöse im internationalen Geschäftsbereich stiegen auf 2.101 Millionen EUR (2020: 1.975 Millionen EUR). Dieser Anstieg ist auf die Preisentwicklung und allgemein höhere Mengen zurückzuführen. Dem entgegen standen Wechselkursentwicklungen des US-Dollars.

Arla Foods Ingredients machte 7,1 Prozent des Gesamtumsatzes aus (2020: 6,7 Prozent). Der Umsatz ist auf 793 Millionen EUR angestiegen (2020: 716 Millionen EUR). Dies ist auf den Verkauf von Mehrwertprodukten im Zutatenbereich zurückzuführen.

Der Bereich Globale Industrieverkäufe und Sonstiges machte 15,0 Prozent des Gesamtumsatzes aus. Das entspricht einem Anstieg um 9,5 Prozent auf 1.687 Millionen EUR (2020: 1.541 Millionen EUR). Zurückzuführen ist der Anstieg auf höhere Rohstoffpreise.

Die Umsatzerlöse wurden mit einem Betrag von 54 Millionen EUR durch Wechselkursschwankungen positiv beeinflusst. Hauptsächlich waren diese auf die Schwedische Krone und das Britische Pfund zurückzuführen.

Umsatzentwicklung
(Mio. EUR)

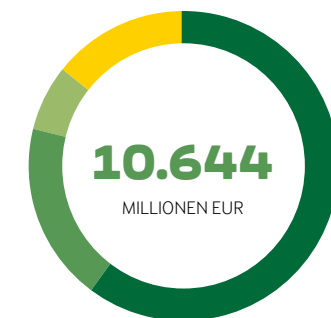


Umsatzerlöse nach Geschäftsbereich,
2021



- Europa 59%
- International 19%
- Arla Foods Ingredients 7%
- Globale Industrieverkäufe und sonstige Verkäufe 15%

Umsatzerlöse nach Geschäftsbereich,
2020



- Europa 60%
- International 19%
- Arla Foods Ingredients 7%
- Globale Industrieverkäufe und sonstige Verkäufe 14%

Erträge und Aufwendungen

1.1 UMSATZERLÖSE

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

	2021	2020	Anteil an den Umsatzerlösen im Jahr 2021
Großbritannien	2.891	2.740	26%
Schweden	1.546	1.478	14%
Deutschland	1.301	1.267	12%
Dänemark	1.082	1.031	10%
Niederlande	598	526	5%
China	419	368	4%
Saudi-Arabien	342	352	3%
Finnland	309	316	3%
USA	215	177	2%
Vereinigte Arabische Emirate	206	201	2%
Sonstige*	2.293	2.188	19%
Gesamt	11.202	10.644	

* Sonstige Länder umfassen unter anderem Belgien, Kanada, Oman, Spanien, Nigeria, Frankreich und Australien.

Tabelle 1.1.a zeigt die Gesamtumsatzerlöse nach Ländern und enthält alle Umsatzerlöse aus den Ländern – unabhängig von der Organisationsstruktur. Aus diesem Grund können die Zahlen nicht mit unserer Geschäftsbereichsübersicht auf den Seiten 28 bis 35 verglichen werden.

Tabelle 1.1.b – Umsatzerlöse nach Produktmarken
(Mio. EUR)

	2021	2020
Arla®	3.359	3.116
Lurpak®	646	638
Puck®	383	427
Castello®	192	177
Marken für Milchgetränke	293	232
Sonstige Marken	599	566
Umsatz durch strategische Marken	5.472	5.156
AFI	794	716
Nicht strategische Marken und sonstige	4.936	4.772
Gesamt	11.202	10.644

**Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden**

Umsatzerlöse werden erfasst, wenn mit einem Kunden ein Vertrag für die Produktion und den Transfer von Molkereiprodukten in verschiedenen Produktkategorien und geografischen Regionen besteht. Die Umsatzerlöse nach Geschäftsbereichen/Märkten basieren auf den internen Rechnungslegungspraktiken des Konzerns.

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

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

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

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

**Unsicherheiten und Schätzungen**

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

Da der Hauptgeschäftsbereich von Arla im Verkauf von frischen Molkereiprodukten liegt, erfolgt selten eine Rückgabe von Waren. Daher sind hier keine gesonderten Angaben erforderlich.

Erträge und Aufwendungen

1.2 BETRIEBSKOSTEN**INFLATION UND HÖHERE ROHMILCHKOSTEN**

Die Betriebskosten betrugen 10.822 Millionen EUR. Dies entspricht einem Anstieg von 5,9 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Der Grund für diese Entwicklung sind hauptsächlich höhere Milchkosten – primär gegenüber den Mitgliedern – und die Inflation bei anderen produktions- und distributionsbezogenen Kosten. Ausgeglichen wurde diese Entwicklung teilweise durch Calcium-Einsparungen.

Die Herstellungskosten stiegen um 6,3 Prozent von 8.301 Millionen EUR im Vorjahr auf 8.822 Millionen EUR. Abzüglich der Kosten für Rohmilch sind die Produktionskosten von 3.459 Millionen EUR im Vorjahr auf 3.599 Millionen EUR gestiegen. Der Anstieg ist auf einen teureren Produktionsmix zurückzuführen. Damit haben wir die Nachfrage nach mehr Markenprodukten bedient und den Folgen der Inflation – wie höheren Kosten für Strom und andere produktionsbezogene Materialien – Rechnung getragen. Ohne den Effekt der Inflation beliefen sich die Einsparungen durch Calcium im Jahr 2021 auf 133 Millionen EUR. Weitere Informationen zu den Calcium-Initiativen finden Sie auf den Seiten 16 und 17.

Die Vertriebskosten stiegen um 6,1 Prozent auf 1.573 Millionen EUR (2020: 1.483 Millionen EUR). Der Fahrermangel in Großbritannien und höhere Kraftstoffpreise waren die Hauptgründe für diese Entwicklung. Die Kosten für Forschung und Entwicklung beliefen sich auf 89 Millionen EUR (2020: 72 Millionen EUR).

Die Verwaltungskosten verringerten sich um 2,7 Prozent auf 427 Millionen EUR (2020: 439 Millionen EUR), hauptsächlich aufgrund einer strengen Kostenkontrolle und einmaliger Aufwendungen aus dem Jahr 2020. Dem entgegen standen Gehaltsanstiege.

Kosten für Rohmilch

Die Kosten für Rohmilch sind um 7,9 Prozent auf 5.223 Millionen EUR gestiegen (2020: 4.842 Millionen EUR). Zurückzuführen ist der Anstieg auf höhere Milchpreise.

Milch von Genossenschaftsmitgliedern

Die Kosten für die Milch unserer Mitglieder sind aufgrund des höheren durchschnittlichen vorausgezählten Milchpreises um 398 Millionen EUR angestiegen.

Sonstige Milch

Die Kosten für sonstige Milch verringerten sich aufgrund geringerer Mengen um 17 Millionen EUR. Dem entgegen standen höhere Preise. Sonstige Milch umfasst Spezialmilch und weitere Milch von Vertragslieferanten, die wir erwerben, um die lokale Marktnachfrage zu erfüllen.

Personalkosten und Vollzeitäquivalente (FTE)

Die Personalkosten stiegen um 1,1 Prozent auf 1.360 Millionen EUR (2020: 1.345 Millionen EUR). Der Hauptgrund für diesen Anstieg sind zusätzliche FTEs aufgrund von Insourcing-Aktivitäten sowie Gehaltsanstiege. Dem entgegen standen teilweise Einmaleffekte im Jahr 2020.

Die Gesamtanzahl der FTEs hat sich gegenüber dem Vorjahr von 20.020 auf 20.617 erhöht. Weitere Informationen zur Entwicklung der FTEs finden Sie im ESG-Abschnitt in Anhang 1.2.

Marketingkosten

Die Marketingausgaben lagen auf dem Niveau des Vorjahres und beliefen sich auf 238 Millionen EUR. Im Rahmen des Transformations- und Effizienzprogramms Calcium – einschließlich Insourcing und Hochskalierung von „The Barn“, unserem hauseigenen Content-Studio – fokussierten wir uns kontinuierlich auf Effizienzverbesserungen. Dadurch konnten wir unsere Marketingaktivitäten steigern und gleichzeitig die Ausgaben auf dem Niveau des Vorjahres halten.

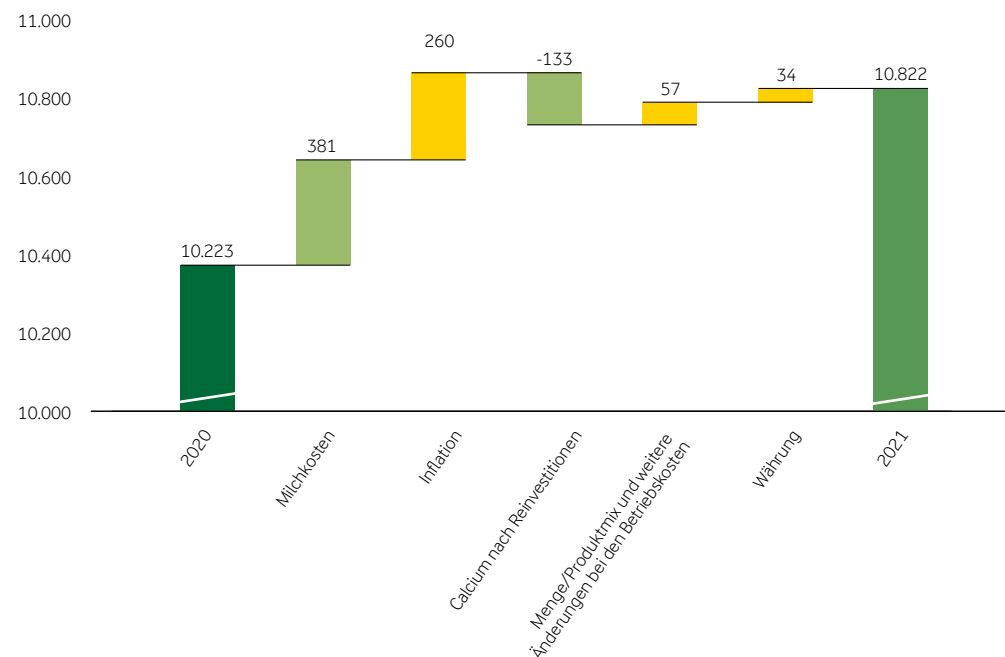
Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung

Die Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung

stiegen um 6,4 Prozent von 451 Millionen EUR im Vorjahr auf 480 Millionen EUR. Der Anstieg liegt hauptsächlich in höheren CAPEX-Investitionen begründet – unter anderem in die

Milchpulverproduktion in Deutschland, in die Käseproduktionsanlagen in Bahrain sowie in die Erweiterung der Produktionsanlagen für Mozzarella in Dänemark.

Entwicklung der Betriebskosten
(Mio. EUR)



Erträge und Aufwendungen

1.2 BETRIEBSKOSTEN**Tabelle 1.2.a – Betriebskosten nach Funktion und Art**

(Mio. EUR)

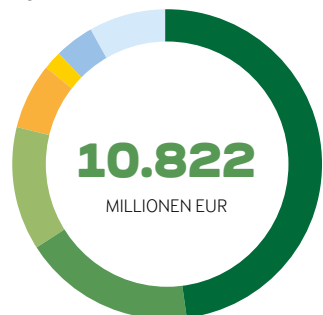
	2021	2020
Herstellungskosten	8.822	8.301
Vertriebskosten	1.573	1.483
Verwaltungskosten	427	439
Gesamt	10.822	10.223

Spezifikation:

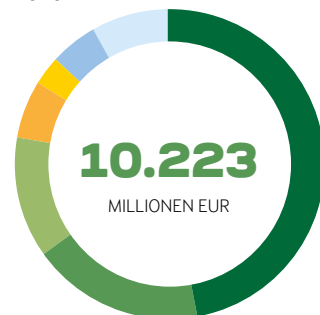
Gelieferte Rohmilch	5.223	4.842
Sonstige Herstellungsmaterialien*	1.959	1.860
Personalkosten	1.360	1.345
Transportkosten	718	640
Marketingkosten	238	248
Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung	480	451
Sonstige Kosten**	844	837
Gesamt	10.822	10.223

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

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

Kosten nach Art, 2021

- Gelieferte Rohmilch 48%
- Sonstige Herstellungsmaterialien* 18%
- Personalkosten 13%
- Transportkosten 7%
- Marketingkosten 2%
- Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung 4%
- Sonstige Kosten** 8%

Kosten nach Art, 2020

- Gelieferte Rohmilch 47%
- Sonstige Herstellungsmaterialien* 18%
- Personalkosten 13%
- Transportkosten 6%
- Marketingkosten 3%
- Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung 5%
- Sonstige Kosten** 8%

Tabelle 1.2.b – Gelieferte Rohmilch

	2021		2020	
	Mio. kg	Mio. EUR	Mio. kg	Mio. EUR
Milch von Genossenschaftsmitgliedern	12.518	4.762	12.638	4.364
Sonstige Milch	1.128	461	1.231	478
Gesamt	13.646	5.223	13.869	4.842

Tabelle 1.2.c – Personalkosten

(Mio. EUR)

	2021	2020
Löhne, Gehälter und ähnliche Bezüge	1.177	1.166
Pensionen – beitragsorientierte Pläne	83	83
Pensionen – leistungsorientierte Pläne	5	4
Sonstige Sozialversicherungskosten	95	92
Gesamt	1.360	1.345

Personalkosten beziehen sich auf:

Herstellungskosten	756	729
Vertriebskosten	394	383
Verwaltungskosten	210	233
Gesamt	1.360	1.345

Durchschnittliche Anzahl der Vollzeitbeschäftigten

20.617 20.020

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

(Mio. EUR)

	2021	2020
Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Wertminderung	74	70
Abschreibungen auf Sachanlagen und Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht und Wertminderung	406	381
Gesamt	480	451

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

Herstellungskosten	329	316
Vertriebskosten	75	80
Verwaltungskosten	76	55
Gesamt	480	451

Erträge und Aufwendungen

1.2 BETRIEBSKOSTEN**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 produktionsbezogene Materialien 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 wie die Entwicklung von Marketingkampagnen, Werbung, Exponaten und Sonstiges.

Verwaltungskosten

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

Erträge und Aufwendungen

1.3 SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN**POSITIVE ABSICHERUNGSEFFEKTE**

Die sonstigen betrieblichen Erträge und Aufwendungen beliefen sich netto auf 35 Millionen EUR (2020: 9 Millionen EUR). Zurückzuführen ist dies hauptsächlich auf positive Effekte von Energierohstoffabsicherungen, negative Effekte von Währungssicherungsinstrumenten, den Verkauf von Sachanlagen sowie sonstige Posten, die nicht Teil des regulären Molkereigeschäfts sind.

**Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden**

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

Tabelle 1.3 – Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen
(Mio. EUR)

	2021	2020
Verkauf von Strom	28	24
Umgliederung der Erträge von Sicherungsgeschäften aus dem Eigenkapital	36	14
Gewinn aus der Veräußerung von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen	17	15
Sonstige Posten	29	8
Sonstige betriebliche Erträge	110	61
Kosten im Zusammenhang mit dem Verkauf von Strom	-24	-29
Umgliederung der Aufwendungen von Sicherungsgeschäften aus dem Eigenkapital	-38	-12
Sonstige Posten	-13	-11
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-75	-52

Erträge und Aufwendungen

1.4 LEISTUNGSKENNZAHLEN

Der Konzern betrachtet die im Folgenden dargelegten alternativen Kennzahlen als wichtige Leistungsindikatoren des Konzerns. Sie sind jedoch keine Anforderungen gemäß IFRS.

1.4.1 Milch-Leistungspreis



ERLÄUTERUNGEN ZU FINANZZAHLEN

Arlas Milch-Leistungspreis ist ein wichtiges Maß für die Gesamtleistung und steht für die Wertschöpfung pro Kilogramm Milch, das von unseren Mitgliedern geliefert wird. Der Milch-Leistungspreis wird aus dem standardisierten vorausgezählten Milchpreis berechnet, der in den Herstellungskosten enthalten ist, zuzüglich

des Anteils am Jahresgewinn von Arla Foods amba, der den Mitgliedern zugeteilt wird, dividiert durch die im Jahr 2021 gelieferte Milchmenge. Der Milch-Leistungspreis betrug 39,7 Eurocent/kg Milch unserer Mitglieder – gegenüber 36,5 Eurocent/kg Milch im Jahr 2020.

Tabelle 1.4.1
– Milch-Leistungspreis

	2021			2020		
	Mio. EUR	Mio. kg	Eurocent/ kg	Mio. EUR	Mio. kg	Eurocent/ kg
Milch von Genossenschaftsmitgliedern	4.762	12.518*	38,0	4.364	12.638*	34,5
Anpassung an Standardmilch (4,2% Fett, 3,4% Eiweiß)			-1,0			-0,7
Anteil von Arla Foods Amba am Jahresüberschuss	332		2,7	345		2,7
Gesamt		12.518	39,7		12.638	36,5

* Bis zum 30. Juni 2021 betrug der Milchumrechnungsfaktor von Liter in Kilogramm für Milchmengen 1,02. Seit dem 1. Juli 2021 liegt dieser Umrechnungsfaktor bei 1,03. Vorjahreszahlen wurden im Bericht entsprechend dem neuen Umrechnungsfaktor angepasst. Somit wurde auch der Milch-Leistungspreis für das Vorjahr angepasst.

1.4.2 Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken



ERLÄUTERUNGEN ZU FINANZZAHLEN

Das mengenbasierte Umsatzwachstum (VDRG) ist definiert als Umsatzwachstum, das sich aus dem Volumenwachstum bei konstanter Preisgestaltung ergibt.

Das VDRG durch strategische Marken ist eine Leistungskennzahl zur Unterstützung und zum

Verständnis des nicht preislichen Umsatzwachstums und der Leistung unserer Markenprodukte. Das VDRG durch strategische Marke ist 2021 um 4,5 Prozent angestiegen – zusätzlich zum starken Wachstum (7,7 Prozent) im Vorjahr. Der Hauptgrund für diese Entwicklung war eine anhaltend höhere Nachfrage nach Markenprodukten im Einzelhandel.

Tabelle 1.4.2 – Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken
(Mio. EUR)

	2021	2020
Umsatz durch strategische Marken, Vorjahr	5.156	4.867
Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken	230	378
Preis- und Wechselkursanpassungen	86	-89
Umsatz durch strategische Marken	5.472	5.156
Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken, %	4,5%	7,7%

Das mengenbasierte Umsatzwachstum durch strategische Marken wird berechnet als das Mengenwachstum von 230 Millionen EUR dividiert durch 5.156 Millionen EUR. Damit entspricht es einem Wert von 4,5 Prozent im Jahr 2021.

Anhang 1.4.3 – Gewinnanteil



ERLÄUTERUNGEN ZU FINANZZAHLEN

Arla strebt einen Gewinnanteil von 2,8 bis 3,2 Prozent des Umsatzes an. Berechnet wird er anhand des Überschusses, der den Genossenschaftsmitgliedern zugeteilt wird.

Im Jahr 2021 belief sich der Überschuss der Mitglieder auf 332 Millionen EUR (2020: 345 Millionen EUR). Dies entsprach 3,0 Prozent des Umsatzes bzw. 2,7 Eurocent pro Kilogramm gelieferter Milch und wurde auf die Nachzahlung und andere Eigenkapitalposten gemäß der Gewinnverwendung verteilt.

Tabelle 1.4.3 – Gewinnanteil
(Mio. EUR)

	2021	2020
Umsatzerlöse	11.202	10.644
Jahresüberschuss	346	352
Gewinn der Minderheitsgesellschafter	-14	-7
Gewinn der Mitglieder	332	345
Gewinnanteil	3,0%	3,2%

Der Gewinnanteil wird folgendermaßen berechnet: 332 Millionen EUR dividiert durch 11.202 Millionen EUR. Damit entspricht er einem Wert von 3,0 Prozent im Jahr 2021.

Nettoumlaufvermögen

2.1 NETTOUMLAUFVERMÖGEN, SONSTIGE FORDERUNGEN UND KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN



NETTOUMLAUFVERMÖGEN DURCH HÖHERE PREISE UND LAGERBESTÄNDE ANGETRIEBEN

Das Nettoumlaufvermögen stieg um 131 Millionen EUR auf 810 Millionen EUR an. Dies entspricht einem Anstieg um 19,3 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Der Anstieg ist auf den bewusst reduzierten Einsatz von Finanzierungsprogrammen für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, höhere Preise sowie höhere Vorratsbestände zurückzuführen. Wir streben kontinuierlich danach, unsere Positionen des Nettoumlaufvermögens durch Initiativen wie die verstärkte Nutzung von weltweiten Beschaffungsvereinbarungen, die Optimierung des Vorratsniveaus, verbesserte Zahlungsbedingungen sowie die Verwendung von Finanzierungsprogrammen mit Kunden und Lieferanten nach Relevanz zu optimieren.

Vorräte

Die Vorräte stiegen um 168 Millionen EUR auf 1.248 Millionen EUR (2020: 1.080 Millionen EUR). Der Anstieg um 15,6 Prozent ist hauptsächlich auf höhere Milchpreise zurückzuführen. Ohne Währungseffekte ist der Buchwert der Vorräte um 132 Millionen EUR angestiegen.

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind um 196 Millionen EUR auf 1.007 Millionen EUR angestiegen (2020: 811 Millionen EUR). Ohne Währungseffekte ist der Buchwert der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um 172 Millionen EUR angestiegen. Dieser Anstieg ist hauptsächlich zurückzuführen auf höhere Verkaufspreise und die reduzierte Inanspruchnahme von Finanzierungsprogrammen für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Der Konzern nutzte diese Programme zum Steuern der Liquidität und Reduzieren des Kreditrisikos von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.

Die Handhabung des Kreditrisikos in Bezug auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen orientiert sich an konzernweiten Richtlinien. Kreditlimits werden auf Basis der wirtschaftlichen Lage des Kunden und der aktuellen Marktsituation festgelegt. Das Kundenportfolio ist im Hinblick auf die geografische Lage, den Industriezweig und die Kundengröße breit gefächert. Im Jahr 2021 bestand kein außerordentliches Ausfallrisiko für den Konzern hinsichtlich wesentlicher Einzelkunden. Allerdings ist der Konzern den allgemeinen Ausfallrisiken

des Einzelhandels ausgesetzt. Weitere Informationen zum Kreditrisiko finden Sie in Anhang 4.1.5.

Während der Corona-Pandemie und darüber hinaus haben wir die Entwicklung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sorgfältig beobachtet. Wir haben keine erhebliche negative Entwicklung in Bezug auf überfällige Zahlungen festgestellt. Die Rückstellung für erwartete Verluste erhöhte sich zum 31. Dezember 2021 um 1 Million EUR auf 15 Millionen EUR.

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sind um 233 Millionen EUR auf 1.445 Millionen EUR angestiegen (2020: 1.212 Millionen EUR). Ohne Währungseffekte ist der Buchwert der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 192 Millionen EUR angestiegen. Die kontinuierliche Nutzung von globalen Verträgen, der Fokus auf Zahlungsbedingungen und die Nutzung von Lieferketten-Finanzierungsprogrammen waren die Hauptgründe für diese Entwicklung.

Mehrere strategische Lieferanten von Arla nahmen an verschiedenen Supply-Chain-Finanzierungsprogrammen teil. Bei diesen traten die Anbieter der Supply-Chain-Finanzierungen und die zugehörigen Finanzinstitute als Finanzierungspartner auf. Wenn Lieferanten an diesen Programmen teilnehmen, können sie nach eigenem Ermessen eine vorzeitige Zahlung für die an Arla gesendeten Rechnungen vom Finanzierungspartner erhalten. Voraussetzung hierfür ist die Anerkennung und Genehmigung der erhaltenen Waren oder Dienstleistungen durch Arla sowie die unwiderrufliche Zusage, die Rechnung zum Fälligkeitstag über den Finanzierungspartner zu bezahlen. Die Vereinbarung der vorzeitigen Zahlung besteht aus einer gesonderten Transaktion, die zwischen dem Lieferanten und dem Anbieter der Supply-Chain-Finanzierung erfolgt.

Für 221 Millionen EUR der gesamten Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen werden Supply-Chain-Finanzierungsprogramme in Anspruch genommen (2020: 183 Millionen EUR).

Die auf der Rechnung ausgewiesene Zahlungsverpflichtung für Arla wird bis zur Fälligkeit in den

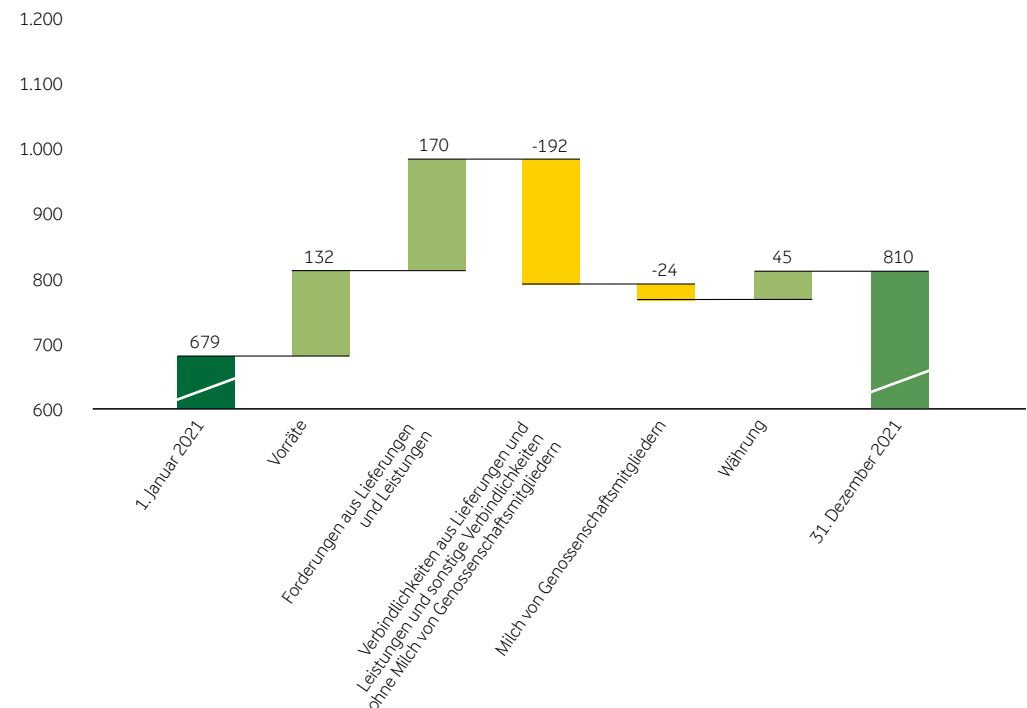
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen erfasst. Das Programm ist eine der vielen Komponenten zur Stärkung der Geschäftsbeziehungen zwischen den strategischen Lieferanten und Arla, um die Barmittelreserven beider Parteien zu verbessern. Erweiterte Zahlungsbedingungen sind nicht in den Programmen selbst enthalten, sondern werden direkt mit den Anbietern vereinbart. Das Liquiditätsrisiko ist für Arla durch die Befristung der Programme begrenzt. Das Zahlungsziel beträgt für Lieferanten, die an den Programmen teilnehmen, maximal 180 Tage. Die verstärkte Inanspruchnahme von Supply-Chain-Finanzierungsprogrammen wirkte sich im Vergleich zum Vorjahr positiv auf das Nettoumlaufvermögen aus.

Sonstige Forderungen und sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten

Die sonstigen Forderungen verringerten sich um 139 Millionen EUR auf 285 Millionen EUR (2020: 424 Millionen EUR). Hauptsächlich ist dies auf die zeitlich versetzten Umsatzsteuerforderungen aus dem letzten Jahr zurückzuführen. Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten verringerten sich um 118 Millionen EUR auf 280 Millionen EUR (2020: 398 Millionen EUR). Dies liegt hauptsächlich in der Begleichung von Einkommensteuerzahlungen von Mitarbeitern aus dem Vorjahr und der Auflösung von Urlaubsrückstellungen begründet.

Entwicklung des Nettoumlaufvermögens

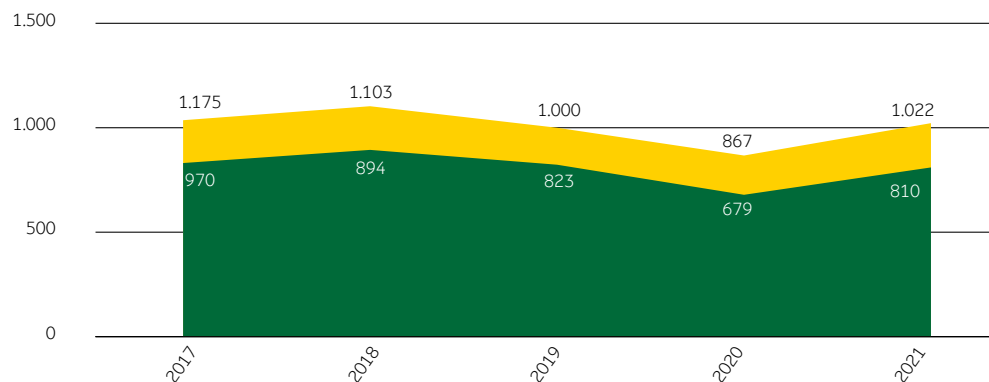
(Mio. EUR)



Nettoumlaufvermögen

2.1 NETTOUMLAUFVERMÖGEN, SONSTIGE FORDERUNGEN UND KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN**Nettoumlaufvermögen**

(Mio. EUR)



■ Nettoumlaufvermögen ohne Verbindlichkeiten für die Milch von Mitgliedern ■ Nettoumlaufvermögen

Tabelle 2.1.a – Nettoumlaufvermögen

(Mio. EUR)

	<u>Cashflow</u>		<u>Nicht zahlungswirksame Veränderungen</u>			
	1. Januar	Enthalten im operativen Cashflow	Abschreibungen	Währung	Umklassifizierungen	31. Dezember
2021						
Vorräte	1.080	135	-3	36	–	1.248
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	811	171	-1	26	–	1.007
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Verbindlichkeiten	-1.212	-216	–	-17	–	-1.445
Gesamtes Nettoumlaufvermögen	679	90	-4	45	–	810
2020						
Vorräte	1.092	113	-23	-44	-58	1.080
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	889	-51	1	-24	-4	811
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Verbindlichkeiten	-1.158	-66	–	11	1	-1.212
Gesamtes Nettoumlaufvermögen	823	-4	-22	-57	-61	679

Tabelle 2.1.b – Vorräte

(Mio. EUR)

	2021	2020
Vorräte bevor Wertberichtigungen	1.269	1.119
Wertberichtigungen	-21	-39
Gesamte Vorräte	1.248	1.080
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	274	265
Unfertige Erzeugnisse	382	319
Fertige Erzeugnisse und Waren	592	496
Gesamte Vorräte	1.248	1.080

Tabelle 2.1.c – Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

(Mio. EUR)

	2021	2020
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen vor Rücklagen für erwartete Verluste	1.022	825
Rücklage für erwartete Verluste	-15	-14
Gesamte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.007	811

Tabelle 2.1.d – Forderungsspiegel

(Mio. EUR)

	2021		2020	
	Brutto-buchwert	Erwartete Verlustrate	Brutto-buchwert	Erwartete Verlustrate
Nicht überfällig	837	0%	682	0%
Weniger als 30 Tage überfällig	119	0%	93	0%
30 bis 89 Tage überfällig	38	3%	26	4%
Mehr als 90 Tage überfällig	28	50%	24	54%
Gesamte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen vor Rücklagen für erwartete Verluste	1.022		825	

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

Nettoumlaufvermögen

2.1 NETTOUMLAUFVERMÖGEN, SONSTIGE FORDERUNGEN UND KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Vorräte

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

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

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

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden mit dem Rechnungsbetrag abzüglich der

erwarteten Verluste gemäß dem vereinfachten Ansatz für uneinbringliche Beträge (fortgeführte Anschaffungskosten) angesetzt. Erwartete Verluste werden als Differenz zwischen dem Buchwert und dem Barwert der erwarteten Cashflows berechnet.

Erwartete Verluste werden auf Grundlage der individuellen Forderungen oder auf Portfolioebene in Gruppen auf Grundlage des Alters- und Fälligkeitsprofils sowie auf Grundlage der Verluste in der Vergangenheit bewertet. Die berechneten erwarteten Verluste werden um bestimmte signifikante negative Entwicklungen in geografischen Gebieten bereinigt.

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

Sonstige Forderungen und sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten

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



Unsicherheiten und Schätzungen

Vorräte

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

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

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

Forderungen

Die erwarteten Verluste basieren auf einer 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.

Finanzierungsprogramme

Die Klassifizierung von Finanzierungsprogrammen für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Lieferketten-Finanzierungsprogrammen beruht auf Beurteilungen. Die Nutzung dieser Programme wird im Nettoumlaufvermögen erfasst.

Eingesetztes Kapital

3.1 IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE



IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE UND FIRMIENWERT AUF STABILEM NIVEAU

Die immateriellen Vermögenswerte und der Firmenwert beliefen sich auf 946 Millionen EUR. Dies entspricht einem Anstieg um 15 Millionen EUR gegenüber dem Vorjahr.

Firmenwert

Der Buchwert des Firmenwerts betrug 710 Millionen EUR gegenüber 667 Millionen EUR im Vorjahr. Dieser Anstieg ist auf Wechselkursschwankungen zurückzuführen. Vom Gesamtbuchwert des Firmenwerts entfielen 498 Millionen EUR (2020: 462 Millionen EUR) auf Aktivitäten in Großbritannien. Weitere Informationen finden Sie in Anhang 3.1.1.

Lizenzen und Warenzeichen

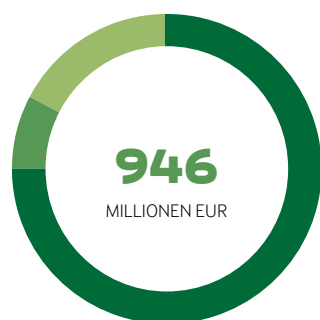
Der Buchwert der erfassten Lizenzen und Warenzeichen betrug 76 Millionen EUR (2020: 81 Millionen EUR). Der Buchwert bezieht sich hauptsächlich auf die Erfassung von Marken in Verbindung mit Unternehmenszusammenschlüssen und umfasst Marken wie Yeo Valley®, Anchor® und Hansano®. Der Rückgang gegenüber dem Vorjahr ist auf Abschreibungen zurückzuführen. Die strategischen Marken Arla®, Lurpak®, Castello® und

Puck® sind selbst geschaffene Warenzeichen. Folglich wird für diese kein Buchwert angesetzt. Arla besitzt die Lizenz zur Herstellung, zum Vertrieb und zur Vermarktung von hochwertigen, trinkfertigen Kaffeegetränken der Marke Starbucks™ im Rahmen einer langfristigen strategischen Lizenzvereinbarung. Zudem hält Arla eine langfristige Lizenzvereinbarung zum Herstellen, Vertrieb und Vermarkten von Käseprodukten der Marke Kraft™ in der MENA-Region. Aufgrund dieser Lizenzvereinbarungen werden keine Werte erfasst.

IT- und sonstige Entwicklungsprojekte

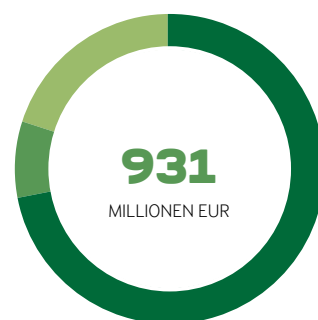
Der Buchwert von IT- und anderen Entwicklungsprojekten betrug 160 Millionen EUR (2020: 183 Millionen EUR). Der Konzern hat weiterhin in die Entwicklung der IT investiert. Im Jahr 2021 waren die IT-Investitionen auf das „Focused Trade Investment“-Programm sowie eine Frachtkostenmanagementlösung und ein neues Milchabrechnungssystem zurückzuführen. Weitere aktivierte Entwicklungskosten umfassen Innovationsaktivitäten und die Entwicklung neuer Produkte.

Immaterielle Vermögenswerte und Firmenwert, 2021



■ Firmenwert 75%
■ Lizenzen und Warenzeichen 8%
■ IT- und sonstige Entwicklungsprojekte 17%

Immaterielle Vermögenswerte und Firmenwert, 2020



■ Firmenwert 72%
■ Lizenzen und Warenzeichen 8%
■ IT- und sonstige Entwicklungsprojekte 20%

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

	Firmenwert	Lizenzen und Warenzeichen	IT- und sonstige Entwicklungsprojekte	Gesamt
2021				
Anschaffungskosten per 1. Januar	667	163	513	1.343
Wechselkursanpassungen	43	3	2	48
Zugänge	–	–	45	45
Abgänge	–	–	-2	-2
Anschaffungskosten per 31. Dezember	710	166	558	1.434
Abschreibungen und Wertminderungen per 1. Januar	–	-82	-330	-412
Wechselkursanpassungen	–	-1	-3	-4
Abschreibungen (auf immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung für das Jahr	–	-7	-67	-74
Abschreibungen für Veräußerungen	–	–	2	2
Abschreibungen und Wertminderung zum 31. Dezember	–	-90	-398	-488
Buchwert per 31. Dezember	710	76	160	946
2020				
Anschaffungskosten per 1. Januar	700	173	472	1.345
Wechselkursanpassungen	-33	-2	1	-34
Zugänge	–	–	53	53
Abgänge	–	-8	-13	-21
Anschaffungskosten per 31. Dezember	667	163	513	1.343
Abschreibungen und Wertminderungen per 1. Januar	–	-83	-280	-363
Wechselkursanpassungen	–	1	-1	–
Abschreibungen und Wertminderung für das Jahr	–	-8	-62	-70
Abschreibungen für Veräußerungen	–	8	13	21
Abschreibungen und Wertminderung per 31. Dezember	–	-82	-330	-412
Buchwert per 31. Dezember	667	81	183	931

Eingesetztes Kapital

3.1 IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Firmenwert

Der Firmenwert repräsentiert den von Arla gezahlten Aufpreis über dem Zeitwert der Nettovermögenswerte eines erworbenen Unternehmens. Bei der ersten Erfassung wird der Firmenwert zu den Anschaffungskosten erfasst. Der Firmenwert wird nicht abgeschrieben, sondern anschließend 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 fertigzustellen 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)

	2021	2020
Großbritannien	498	462
Finnland	40	40
Schweden	22	22
Sonstiges	63	63
Europa insgesamt	623	587
MENA	78	72
International	78	72
Argentinien	9	8
Arla Foods Ingredients	9	8
Gesamt	710	667

3.1.1 – Werthaltigkeitsprüfung des Firmenwerts



PROGNOSEN ZU FUTURE26 UNTERSTÜTZEN FIRMENWERT

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

Grundlage der Werthaltigkeitsprüfung und vorgenommene Schätzungen

Werthaltigkeitsprüfungen basieren auf erwarteten künftigen Cashflows, die aus Prognosen und langfristigen strategischen Zielen abgeleitet werden. Künftige Cashflows und Ertragsziele werden für einzelne zahlungsmittelgenerierende Einheiten prognostiziert. Die Grundlage dieser Prognosen bilden die voraussichtlichen Entwicklungen, die im Prozess der Strategie Future26 ermittelt wurden, sowie Erfahrungswerte. Die Werthaltigkeitsprüfungen beziehen beim Endwert kein Umsatzwachstum mit ein.

Werthaltigkeitsprüfungsverfahren

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

wird in der Prognose ein Milchpreis zugrunde gelegt, der dem Preis zum Zeitpunkt der Prüfung und längerfristig entsprach. Die Prognose beruht auf der wesentlichen Annahme einer künftigen Profitabilität, basierend auf einer Kombination der Auswirkungen einer Verlagerung von Milchlieferungen in Mehrwertprodukte und rentablere Märkte sowie Initiativen zur Steigerung der operativen Effizienz.

Prüfungsergebnisse

Am Jahresende wurden keine Wertminderungen des Firmenwerts festgestellt. Die Sensitivität in Bezug auf Änderungen des Milchpreises und des Diskontierungsfaktors wurde berechnet. Der Diskontierungsfaktor könnte in Großbritannien um bis zu 3 Prozentpunkte und in Finnland um 1 Prozentpunkt ansteigen, bevor für den Firmenwert das Risiko einer Wertminderung bestünde. Der Firmenwert, der sonstigen Märkten zugeordnet ist, wurde unter Anwendung konsistenter Annahmen geprüft. Keine vertretbare Veränderung würde zu einer Wertminderung führen.

Tabelle 3.1.1 – Werthaltigkeitsprüfungen

(Mio. EUR)

	Angewendete, wichtige Annahmen	
	Diskontierungssatz, nach Steuern	Diskontierungssatz, vor Steuern
2021		
Großbritannien	6,5%	7,2%
Finnland	5,6%	6,0%
Schweden	6,1%	6,7%
Europa sonstige	5,7%	6,3%
MENA	12,0%	13,7%
Arla Foods Ingredients	6,3%	7,0%
2020		
Großbritannien	6,1%	6,8%
Finnland	5,5%	6,0%
Schweden	5,9%	6,6%
Europa sonstige	5,4%	6,0%
MENA	11,6%	13,0%
Arla Foods Ingredients	6,0%	6,7%

Eingesetztes Kapital

3.1 IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE



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 Struktur der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten wird jedes Jahr überprüft. 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.

Der Buchwert anderer langfristiger Vermögenswerte wird jährlich in Bezug auf den erzielbaren Betrag geprüft, um zu ermitteln, ob es Anzeichen für Wertminderungen gibt. Jedwede Wertminderung des Firmenwerts wird als separate Einzelposition in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen und kann nicht rückgängig gemacht werden.

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 solche Wertminderung kann nur insoweit rückgängig gemacht werden, wie sich die Annahmen und Schätzungen, die zur Wertminderung geführt haben, geändert haben. Wertminderungsverluste werden nur aufgeholt, 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 ist. 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 langfristigen Zielen für das Jahr 2026, die im Prozess der Strategie Future26 festgelegt wurden. Sie werden auf der Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten im Prognose- und Zielplanungsprozess ermittelt. Sie basieren auf externen Informationsquellen sowie branchenrelevanten Beobachtungen wie makroökonomischen Bedingungen

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

Diskontierungssätze

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

Eingesetztes Kapital

3.2 SACHANLAGEN

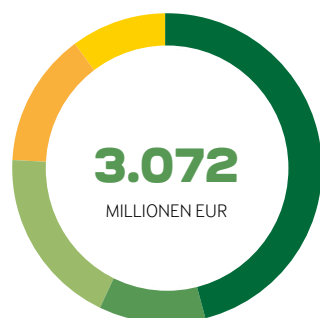


Erweiterung der Produktionskapazitäten

Arlas wesentliche Sachanlagen befinden sich in Dänemark, Großbritannien, Deutschland und Schweden. Der Buchwert stieg auf 3.072 Millionen EUR (2020: 2.915 Millionen EUR). Dies entspricht einem Anstieg von 157 Millionen EUR, der auf ein hohes CAPEX-Investitionsniveau und Währungseffekte zurückzuführen ist.

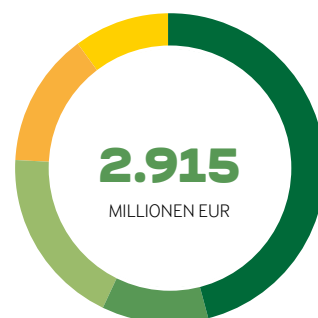
Zu den wichtigsten Investitionen im Jahr 2021 gehörten der weitere Ausbau der Produktionskapazitäten für Milchpulver in Deutschland, weitere Investitionen in die Produktionsanlagen in Bahrain, ein neues AFI-Innovationszentrum sowie der Ausbau der Produktionskapazitäten für Mozzarella in Dänemark.

Sachanlagen nach Ländern, 2021



■ Dänemark 45%
■ Schweden 10%
■ Großbritannien 19%
■ Deutschland 15%
■ Sonstiges 11%

Sachanlagen nach Ländern, 2020



■ Dänemark 46%
■ Schweden 11%
■ Großbritannien 19%
■ Deutschland 14%
■ Sonstige 10%

Tabelle 3.2.a – Sachanlagen (Mio. EUR)

2021

	Grundstücke und Gebäude	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	Anlagen im Bau	Gesamt
Anschaffungskosten per 1. Januar	1.770	3.471	724	453	6.418
Wechselkursanpassungen	38	45	20	11	114
Zugänge	104	133	53	231	521
Übertragen aus Anlagen im Bau	100	169	12	-281	–
Abgänge	-27	-46	-32	-1	-106
Umklassifizierung	2	28	5	–	35

Anschaffungskosten per 31. Dezember

	1.987	3.800	782	413	6.982
Abschreibungen und Wertminderungen zum 1. Januar	-764	-2.219	-520	–	-3.503
Wechselkursanpassungen	-9	-29	-11	–	-49
Abschreibungen und Wertminderungen für das Jahr	-78	-251	-77	–	-406
Abschreibung für Abgänge	15	38	30	–	83
Umklassifizierung	-2	-28	-5	–	-35

Abschreibungen und Wertminderung per 31. Dezember

	-838	-2.489	-583	–	-3.910
Buchwert per 31. Dezember	1.149	1.311	199	413	3.072

Im Buchwert enthaltene Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht	141	8	81	–	230
---	-----	---	----	---	-----

2020

Anschaffungskosten per 1. Januar	1.666	3.152	685	407	5.910
Wechselkursanpassungen	-17	-13	-14	-2	-46
Zugänge	81	102	60	337	580
Übertragen aus Anlagen im Bau	66	195	28	-289	–
Abgänge	-26	-23	-35	–	-84
Umklassifizierung	–	58	–	–	58

Anschaffungskosten per 31. Dezember

	1.770	3.471	724	453	6.418
Abschreibungen und Wertminderungen per 1. Januar	-705	-2.021	-474	–	-3.200
Wechselkursanpassungen	1	5	4	–	10
Abschreibungen und Wertminderungen für das Jahr	-73	-234	-74	–	-381
Abschreibung für Abgänge	13	31	24	–	68

Abschreibungen und Wertminderung per 31. Dezember

	-764	-2.219	-520	–	-3.503
Buchwert per 31. Dezember	1.006	1.252	204	453	2.915

Im Buchwert enthaltene Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht	136	13	80	–	229
---	-----	----	----	---	-----

Eingesetztes Kapital

3.2 SACHANLAGEN

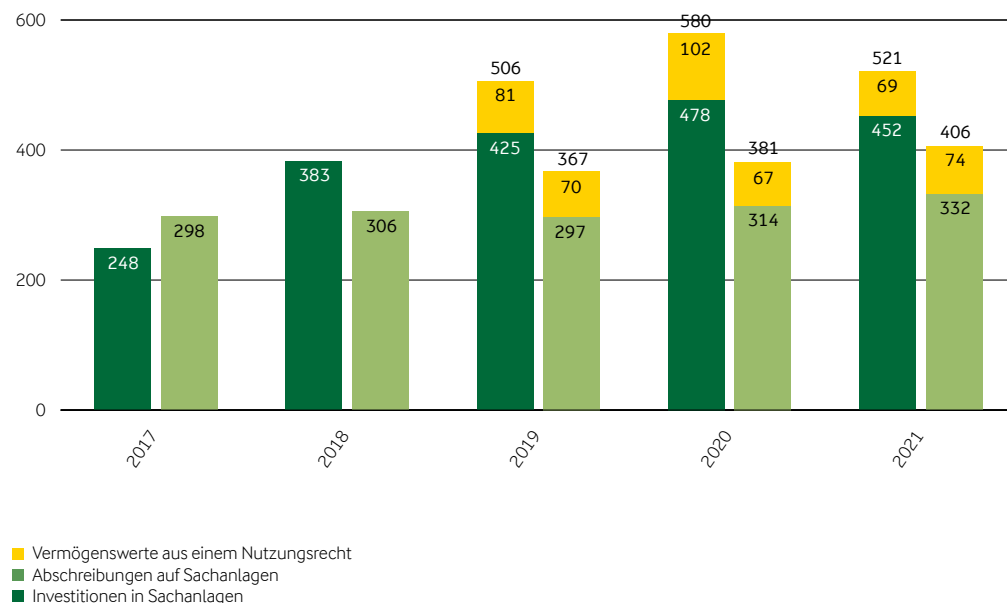
Investitionen und Abschreibungen von Sachanlagen und Vermögenswerten aus einem Nutzungsrecht
(Mio. EUR)

Tabelle 3.2.b – Geschätzte Nutzungsdauer in Jahren

	2021	2020
Bürogebäude	50	50
Produktionsgebäude	20–30	20–30
Technische Einrichtungen	5–20	5–20
Sonstige Einrichtungen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	3–7	3–7



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

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

Kosten

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

Abschreibungen

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

Die Abschreibungsgrundlage wird unter Berücksichtigung des Restwerts des Vermögenswerts berechnet (der geschätzte Wert, der durch den Verkauf oder die Verschrottung am Bilanzstichtag generiert werden kann, falls sich der Vermögenswert zum Ende der Nutzungsdauer im erwarteten Alter und Zustand befindet) und gegebenenfalls um vorgenommene Wertminderungen reduziert. Der Restwert wird zum Anschaffungszeitpunkt festgesetzt und jährlich neu bewertet. Die Abschreibung endet, wenn der Buchwert niedriger als der Restwert ist oder wenn eine Anlage stillgelegt wird. 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 und bewertet, ob die Abschreibungsmethode, die Nutzungsdauer und die Restwerte der Posten der Sachanlagen geeignet sind.

Eingesetztes Kapital

3.2 SACHANLAGEN

3.2.1 Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht



FINANZBERICHT

Arla least verschiedene Büros, Lagerhäuser, Fahrzeuge und andere Geräte. Leasingverträge werden in der Regel für eine feste Dauer abgeschlossen, können jedoch eine Verlängerungsoption beinhalten. Wesentliche Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht umfassen Bürogebäude und Lagerhallen in Dänemark, Deutschland, Schweden und Großbritannien mit einer Restnutzungsdauer zwischen zehn und zwanzig Jahren.

Füllmaschinen und andere technische Einrichtungen bilden eine weitere wichtige Kategorie für Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht. Füllmaschinen haben in der Regel eine Nutzungsdauer von sieben

Jahren, während andere technische Einrichtungen mit einer Frist von einem bis sieben Jahren abgeschrieben werden. PKWs und LKWs haben eine durchschnittliche Nutzungsdauer von vier bzw. fünf Jahren. Insgesamt verfügt der Konzern über rund 4.000 Leasingverträge.

Bei den Vermögenswerten aus einem Nutzungsrecht ist im Berichtsjahr ein Zugang von 69 Millionen EUR zu verzeichnen (2020: 102 Millionen EUR). Der Gesamtbuchwert der Vermögenswerte aus Nutzungsrechten betrug 230 Millionen EUR (2020: 229 Millionen EUR), wie in Tabelle 3.2.1.a aufgeführt ist. Die Leasingverbindlichkeiten sind in Anhang 4.3 aufgeführt.

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

2021

	Grundstücke und Gebäude	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	Gesamt
Buchwert per 1. Januar	136	13	80	229
Zugänge	30	4	35	69
Abgänge	-5	-7	-18	-30
Abschreibungen und Wertminderungen für das Jahr	-31	-9	-34	-74
Abschreibung für Abgänge	5	6	16	27
Wechselkursanpassungen	6	1	2	9
Buchwert per 31. Dezember	141	8	81	230

2020

	Grundstücke und Gebäude	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	Gesamt
Buchwert per 1. Januar	109	21	78	208
Zugänge	55	4	43	102
Abgänge	-8	-8	-19	-35
Abschreibungen und Wertminderungen für das Jahr	-23	-10	-34	-67
Abschreibung für Abgänge	5	6	13	24
Wechselkursanpassungen	-2	–	-1	-3
Buchwert per 31. Dezember	136	13	80	229



Unsicherheiten und Schätzungen

Der Konzern hat Schätzungen und Beurteilungen vorgenommen, die sich auf die Anerkennung und Bewertung von Vermögenswerten aus einem Nutzungsrecht sowie Leasingverbindlichkeiten auswirken.

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

Tabelle 3.2.1.b – In der GuV ausgewiesene Beträge
(Mio. EUR)

	2021	2020
Aufwendungen für kurzfristige und geringwertige Leasingverhältnisse	38	39
Zinsaufwendungen für Leasingverbindlichkeiten	7	8
In der GuV ausgewiesener Gesamtbetrag	45	47
Zahlungen von Leasingverbindlichkeiten	73	67
Gesamter Mittelabfluss aus Vermögenswerten aus einem Nutzungsrecht	118	114



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Leasingverträge werden in der Regel für eine feste Laufzeit vereinbart. Sie können jedoch möglicherweise zu einem späteren Zeitpunkt verlängert werden. Alle Leasingverhältnisse werden als Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht und als entsprechende Verbindlichkeiten zu dem Zeitpunkt erfasst, an dem der Leasinggegenstand dem Konzern zur Verfügung gestellt wird.

Eine Leasingverbindlichkeit wird anfänglich zum Barwert bewertet. Der Barwert umfasst folgende Elemente:

- Feste Leasingraten (einschließlich fester Sonderzahlungen) abzüglich etwaiger ausstehender Leasinganreize
- Variable Leasingraten basierend auf einem Index oder einem Zinssatz
- Beträge, die voraussichtlich vom Konzern als Restwertgarantien zu leisten sind
- Einen Ausübungspreis für eine Kaufoption, wenn der Konzern hinreichend sicher ist, dass diese Option ausgeübt wird, und
- Strafzahlungen für die Beendigung des Leasingverhältnisses, wenn der Konzern mit hinreichender Sicherheit von dieser Ausstiegsoption Gebrauch macht

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

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

- Erstmalige Bewertung der Leasingverbindlichkeit
- Sämtliche Leasingraten, die am oder vor dem Laufzeitbeginn geleistet wurden, abzüglich der erhaltenen Leasinganreize
- Etwaige anfängliche direkte Kosten und Wiederherstellungskosten

Die Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht werden anschließend linear über den jeweils kürzeren Zeitraum abgeschrieben – entweder über die Nutzungsdauer oder die Laufzeit des Leasingverhältnisses. Darüber hinaus wird der Wert der Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht um bestimmte Neubewertungen der Leasingverbindlichkeiten angepasst.

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

Kurzfristige Leasingverhältnisse und Leasingverhältnisse für geringwertige Wirtschaftsgüter werden in der Gewinn- und Verlustrechnung als Aufwand erfasst. Kurzfristige Leasingverhältnisse haben eine Laufzeit von weniger als einem Jahr. Geringwertige Wirtschaftsgüter haben einen Vermögenswert von weniger als 5.000 EUR.

Eingesetztes Kapital

3.3 JOINT VENTURES UND ASSOZIIERTE UNTERNEHMEN



Erläuterungen zu Finanzzahlen

Der Anteil am Ergebnis aus Joint Ventures und assoziierten Unternehmen erhöhte sich um 82 Prozent auf 53 Millionen EUR (2020: 28 Millionen EUR). Dies ist hauptsächlich auf unsere Investitionen in Mengniu und Lantbrukarnas Riksförbund (LRF) zurückzuführen.

COFCO Dairy Holdings Limited (CDH) und China Mengniu Dairy Company Limited (Mengniu) stellen die Investition in Mengniu dar

Der proportionale Anteil des Konzerns an den Nettovermögenswerten von CDH einschließlich Mengniu belief sich auf 416 Millionen EUR (2020: 343 Millionen EUR). Der Buchwert der Investitionen in CDH beinhaltet den Firmenwert in Höhe von 149 Millionen EUR (2020: 138 Millionen EUR). Die Veränderung ist auf die Entwicklung des Hongkong-Dollars und des chinesischen Yuans zurückzuführen.

Der beizulegende Zeitwert der indirekt gehaltenen Anteile an Mengniu beträgt 1.043 Millionen EUR (2020: 1.024 Millionen EUR), basierend auf dem offiziellen Börsenkurs zum 31. Dezember 2021.

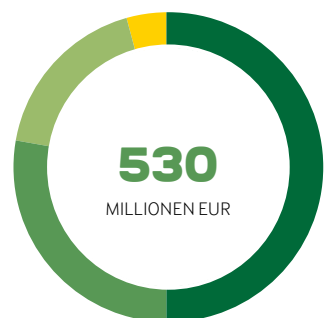
Die Investition in CDH ist Teil der chinesischen Geschäftseinheit. Sie wird derzeit in China gemeinsam mit Distributionsaktivitäten mit ähnlichen Eigenschaften gesteuert. Eine potenzielle Wertminderung der Investi-

tionen wird auf Ebene der chinesischen Geschäftseinheit geprüft. Dabei wird der erwartete künftige Netto-Cash-flow verwendet. Zu den Wertminderungsrisiken zählen unter anderem substanzielle und langfristige Rückgänge von führenden Aktienindizes in Asien, Probleme durch Einfuhrbeschränkungen für Molkereiprodukte in China sowie negative und permanente Rückgänge der erwarteten Leistung von Mengniu. Da der beizulegende Zeitwert den Buchwert der Investition übersteigt, gibt es keine Anzeichen für eine Wertminderung. Mengniu hat im Jahr 2020 einen Konzernumsatz von 9.664 Millionen EUR und ein Ergebnis von 445 Millionen EUR erzielt. Konsolidierte Zahlen sind für den CDH-Konzern nicht verfügbar. CDH hält keine andere bedeutende Investition als die Investition in Mengniu. Die ausgewiesenen Einnahmen beziehen sich auf erhaltene Dividendenzahlungen von Mengniu. Durch die Beteiligung an CDH hält Arla eine indirekte Beteiligung von 5,3 Prozent an Mengniu. Weitere Informationen zu CDH finden Sie in Tabelle 3.3.b.

Joint Ventures

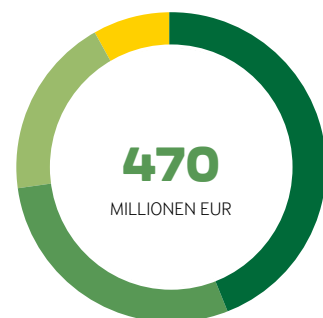
Der Buchwert der Joint Ventures verringerte sich auf 20 Millionen EUR (2020: 40 Millionen EUR). Zurückzuführen ist dieser Rückgang auf die Veräußerung von Biolac im November 2021. Der verbleibende Wert bezieht sich im Wesentlichen auf das deutsche Joint Venture ArNoCo. Der Buchwert enthält keinen Firmenwert.

Bilanzwerte von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures, 2021



- Eigenkapitalanteil in CDH/Mengniu 50%
- Firmenwert von CDH/Mengniu 28%
- Eigenkapitalanteil in nicht wesentlichen assoziierten Unternehmen 18%
- Eigenkapitalanteil in nicht wesentlichen Joint Ventures 4%

Bilanzwerte von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures, 2020



- Eigenkapitalanteil in CDH/Mengniu 44%
- Firmenwert von CDH/Mengniu 29%
- Eigenkapitalanteil in nicht wesentlichen assoziierten Unternehmen 19%
- Eigenkapitalanteil in nicht wesentlichen Joint Ventures 8%

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

	2021	2020
Eigenkapitalanteil in COFCO Dairy Holdings Ltd.	267	205
Firmenwert von COFCO Dairy Holdings Ltd.	149	138
Eigenkapitalanteil in nicht wesentlichen assoziierten Unternehmen	94	87
Bilanzwerte von assoziierten Unternehmen	510	430
Eigenkapitalanteil in nicht wesentlichen Joint Ventures	20	40
Bilanzwerte von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	530	470

Tabelle 3.3.b – COFCO Dairy Holdings Ltd.
Aufstellung der Finanzkennzahlen*
(Mio. EUR)

	2021	2020
Umsatzerlöse	–	16
Ergebnis nach Steuern	-23	16
Langfristige Vermögenswerte	729	702
Erhaltene Dividenden	12	0
Eigenkapitalanteil	30%	30%
Konzernanteil	36	21
Bilanzierter Wert	416	343

COFCO Dairy Holdings Ltd. besitzt keine weiteren wesentlichen Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten.
* Basierend auf der aktuellsten verfügbaren Finanzberichterstattung

Beizulegender Zeitwert basierend auf dem notierten Aktienkurs	1.043	1.024
---	-------	-------

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

	2021	2020
Verkauf von Waren	56	109
Erwerb von Waren	68	68
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen*	13	30
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen*	-5	-7

* Enthalten in sonstigen Forderungen und Verbindlichkeiten

Eingesetztes Kapital

3.3 JOINT VENTURES UND ASSOZIIERTE UNTERNEHMEN



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

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

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

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

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

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

Liegen Anzeichen für eine Wertminderung vor, wird eine Werthaltigkeitsprüfung 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 die Werthaltigkeitsprüfung auf der Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Einheit durchgeführt. Dabei wird der erwartete zukünftige Netto-Cashflow der Einheit verwendet. Eine Wertminderung wird dann ausgewiesen, wenn der erzielbare Betrag der nach der Equity-Methode bewerteten Investition (oder der zahlungsmittelgenerierenden Einheit) unter den Buchwert sinkt. Bei dem erzielbaren Betrag handelt es sich um den Nutzwert oder den beizulegenden Zeitwert abzüglich der Kosten für die Veräußerung der nach der Equity-Methode bewerteten Investition (oder der zahlungsmittelgenerierenden Einheit), je nachdem welcher Wert höher ist.



Unsicherheiten und Schätzungen

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

CDH und Mengniu

Der Konzern hält einen Anteil in Höhe von 30 Prozent an CDH. 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 CDH gewährt Arla zudem eine Vertretung im Aufsichtsrat von Mengniu – einem in Hongkong notierten Molkereunternehmen, von dem CDH 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.

Finanzierungsaktivitäten

4.1 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 entscheidend, über ein angemessenes Finanzrisikomanagement zu verfügen, 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 das Board of Directors (BoD, Aufsichtsrat) festgelegt und zentral von der Treasury-Abteilung verwaltet. In der Richtlinie sind Risikogrenzen für alle Typen von finanziellen Risiken, die zugelassenen Finanzinstrumente sowie Gegenparteien festgelegt.

Das BoD erhält monatlich einen Bericht über die Finanzrisiken des Konzerns. Das Absichern der Volatilität bei den Milchpreisen ist nicht Teil des Finanzrisikomanagements, sondern ein fester Bestandteil des Geschäftsmodells des Konzerns.

4.1.1 Liquiditätsreserven



ANGEMESSENE LIQUIDITÄTSRESERVEN

Die Liquiditätsreserven sind 2021 um 483 Millionen EUR auf 965 Millionen EUR gestiegen. Betrachtet man das Fälligkeitsprofil der Konzernverschuldung und den prognostizierten Cashflow, so werden die Liquiditätsreserven als stark erachtet. 2022 werden sie voraussichtlich auf ein angemessenes Niveau abnehmen.

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

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

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

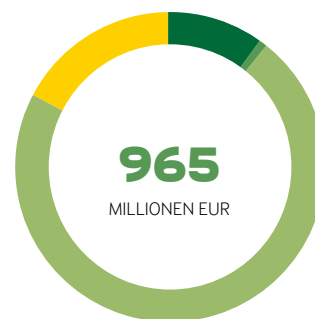
Der tägliche Liquiditätsfluss des Konzerns wird zu über 95 Prozent über Cash-Pooling-Vereinbarungen von der Treasury-Abteilung und der internen Bank gesteuert. Dies stellt ein skalierbares, effizientes Betriebsmodell sicher. Damit war der Konzern in der Lage, die Kreditfazilitäten kosteneffizient zu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

Arla ist in mehreren Ländern tätig, in denen Einschränkungen hinsichtlich der Übertragbarkeit von Bargeld bestehen. Diese „gesperrten“ Bargeldbestände sind jedoch unbedeutend.

Tabelle 4.1.1.a – Liquiditätsreserven
(Mio. EUR)

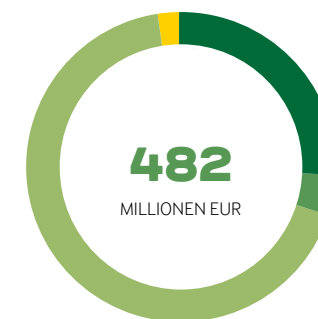
	2021	2020
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	97	126
Wertpapiere (freier Cashflow)	12	18
Nicht genutzte verbindlich zugesagte Dispositionskredite	689	326
Nicht genutzte sonstige Dispositionskredite	167	12
Gesamt	965	482

Liquiditätsreserven, 2021



- Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente 10%
- Wertpapiere (freier Cashflow) 1%
- Nicht genutzte verbindlich zugesagte Dispositionskredite 72%
- Nicht genutzte sonstige Dispositionskredite 17%

Liquiditätsreserven, 2020



- Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente 26%
- Wertpapiere (freier Cashflow) 4%
- Nicht genutzte verbindlich zugesagte Dispositionskredite 68%
- Nicht genutzte sonstige Dispositionskredite 2%

Finanzierungsaktivitäten

4.1 FINANZIELLE RISIKEN**Tabelle 4.1.1.b – Vertraglich erwarteter, nicht diskontierter Cashflow aus finanziellen Brutto-Verbindlichkeiten**

(Mio. EUR)

	Buchwert	Nicht diskontierte vertragliche Geldströme									
		Gesamt	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029–2031	Nach 2031
2021											
Emittierte Anleihen	440	444	–	149	149	–	146	–	–	–	–
Hypothekenkreditinstitute	1.033	1.040	11	11	12	87	50	55	61	249	504
Kreditinstitute	1.036	1.038	599	194	243	1	1	–	–	–	–
Verbindlichkeiten aus Leasingverhältnissen	233	233	60	50	35	27	19	16	7	14	5
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	15	15	15	–	–	–	–	–	–	–	–
Zinsaufwand – verzinsliche Verbindlichkeiten	–	65	14	11	6	5	3	3	2	7	14
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.445	1.445	1.445	–	–	–	–	–	–	–	–
Derivative Instrumente	86	86	47	13	7	5	2	1	1	4	6
Gesamt	4.288	4.366	2.191	428	452	125	221	75	71	274	529

	Buchwert	Nicht diskontierte vertragliche Geldströme									
		Gesamt	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028–2030	Nach 2030
2020											
Emittierte Anleihen	399	399	100	–	150	149	–	–	–	–	–
Hypothekenkreditinstitute	1.042	1.061	8	12	12	12	87	51	56	219	604
Kreditinstitute	986	987	531	152	101	201	1	1	–	–	–
Verbindlichkeiten aus Leasingverhältnissen	233	233	56	43	36	27	20	24	6	10	11
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	70	70	70	–	–	–	–	–	–	–	–
Zinsaufwand – verzinsliche Verbindlichkeiten	–	72	13	12	9	4	3	3	3	7	18
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.212	1.212	1.212	–	–	–	–	–	–	–	–
Derivative Instrumente	66	66	22	10	9	7	3	2	1	3	9
Gesamt	4.008	4.100	2.012	229	317	400	114	81	66	239	642

Annahmen

Die vertraglichen Cashflows basieren auf den folgenden Annahmen:

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

Finanzierungsaktivitäten

4.1 FINANZIELLE RISIKEN



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.

Richtlinie

Die Finanz- und Finanzierungsrichtlinie 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 verbindlich zugesagte Kredite werden bei der Berechnung der durchschnittlichen Fälligkeit berücksichtigt.

Durchschnittliche Fälligkeit

	2021	2020	Strategie	
			Minimum	Maximum
Durchschnittliche Fälligkeit, Bruttoverbindlichkeiten	5,8 Jahre	5,0 Jahre	2 Jahre	–
Fälligkeit < 1 Jahr, Nettverbindlichkeiten	0%	0%	–	25%
Fälligkeit > 2 Jahre, Nettverbindlichkeiten	100%	84%	50%	–

Unsere Handlungsweisen

Zusätzlich zur Finanz- und Finanzierungsstrategie hat das Board of Directors (BoD, 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.

Zur Steuerung der kurzfristigen Volatilität aufgrund von Währungsschwankungen werden Derivate zur Absicherung des Währungsrisikos eingesetzt. Bei der Begleichung des Absicherungsinstruments wird ein positiver oder negativer Betrag in den sonstigen Erträgen bzw. sonstigen Aufwendungen erfasst. Bei den sonstigen Aufwendungen wurde ein Nettoverlust in Höhe von 31 Millionen EUR erfasst (2020: Gewinn in Höhe von 17 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 40 Millionen EUR. Auch die Aufwendungen verringerten sich um 27 Millionen EUR im Vergleich zum Vorjahr. Die Finanzposten des Konzerns sind in ähnlicher Weise davon betroffen. Dies wirkt sich auf die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten aus, die in anderen Währungen als EUR ausgewiesen werden. Die Abweichungen bei der Umrechnung des Nettovermögens werden als Wechselkursanpassung im sonstigen Ergebnis

erfasst. Im Jahr 2021 wurde im sonstigen Ergebnis ein Nettowachstum von 132 Millionen EUR erfasst (2020: Nettoverlust in Höhe von 84 Millionen EUR).

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

Gegenüber dem Vorjahr sank der Durchschnittskurs des US-Dollars um 4 Prozent. Der Kurs des Britischen Pfunds und der Schwedischen Krone stiegen hingegen um 3 Prozent.

Der Konzern verstärkt zunehmend seine Tätigkeiten in Schwellenländern, in denen eine effiziente Absicherung aufgrund von Währungsvorschriften, illiquiden Finanzmärkten oder hohen Absicherungskosten oft nicht möglich ist. Zu den wichtigsten Märkten zählen Nigeria, die Dominikanische Republik, Bangladesch, Libanon und Argentinien. Länder mit weniger effizienten Devisenmärkten machten im Jahr 2021 insgesamt 4 Prozent des Konzernumsatzes aus.

4.1.2 Währungsrisiko



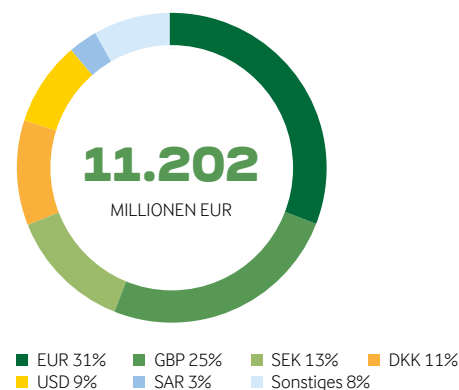
AUSWIRKUNGEN DES WÄHRUNGSRIKOS AUF DEN UMSATZ, DIE KOSTEN UND DIE FINANZLAGE

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

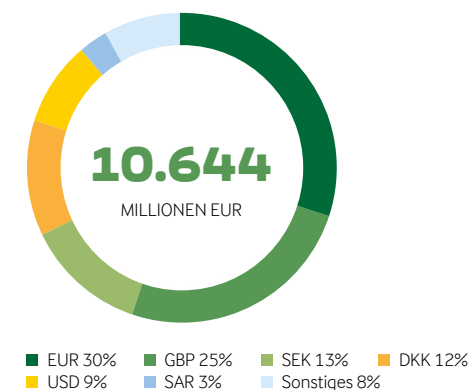
Transaktionsrisiken entstehen bei Verkäufen in anderen Währungen als den funktionalen Währungen der einzelnen Unternehmen. Der Konzern handelt hauptsächlich in USD und in USD gebundenen Währungen sowie in GBP. Der Umsatz sank aufgrund von negativen Ergebnissen bei den Transaktionen im Vergleich zum Vorjahr um 13 Millionen EUR. Ein Teil dieses Risikos wurde durch Kosten in derselben Währung abgesichert. Finanzinstrumente wie Forderungen aus Lieferungen und Leistungen,

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Posten, die auf andere Währungen als die 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 28 Millionen EUR (2020: 25 Millionen EUR) erfasst. Wechselkursverluste sind hauptsächlich auf die Abwertung der libanesischen, nigerianischen und argentinischen Währungen zurückzuführen, die sich auf insgesamt 21 Millionen EUR beliefen.

Umsatz nach Währung, 2021



Umsatz nach Währung, 2020



Finanzierungsaktivitäten

4.1 FINANZIELLE RISIKEN

Tabelle 4.1.2.a – Wechselkurse

	Schlusskurs			Durchschnittskurs		
	2021	2020	Veränderung	2021	2020	Veränderung
EUR/GBP	0,839	0,903	7,1%	0,860	0,889	3,3%
EUR/SEK	10,241	10,081	-1,6%	10,145	10,483	3,2%
EUR/DKK	7,437	7,441	0,1%	7,437	7,454	0,2%
EUR/USD	1,133	1,230	7,9%	1,182	1,140	-3,7%
EUR/SAR	4,253	4,616	7,9%	4,434	4,279	-3,6%

Tabelle 4.1.2.b – Währungsrisiken

	Bilanz – Risiko				Potenzielle Auswirkung auf die Rechnungslegung	
	Offene Positionen	Absicherung künftiger Cashflows	Externes Risiko	Sensitivität	Gewinn- und Verlustrechnung	Sonstiges Ergebnis
2021						
EUR/DKK	-86	278	192	1%	-1	3
USD/DKK*	44	-252	-207	5%	2	-13
GBP/DKK	25	-418	-393	5%	1	-21
SEK/DKK	12	-49	-37	5%	1	-2
SAR/DKK	9	-176	-167	5%	–	-9
2020						
EUR/DKK	-94	-10	-104	1%	-1	–
USD/DKK*	10	-197	-187	5%	1	-10
GBP/DKK	-9	-415	-424	5%	–	-21
SEK/DKK	-35	-87	-122	5%	-2	-4
SAR/DKK	8	-187	-179	5%	–	-9

* Inkl. AED



Risikominderung.

Das externe Risiko des Konzerns errechnet sich aus externen finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten in Fremdwährungen, die anders lauten als die funktionale Währung eines jeden Rechtsträgers, zuzüglich aller externer Derivate. Diese werden auf Konzernebene in ein Währungsrisiko im Verhältnis zu DKK umgewandelt, d. h. EUR/DKK, USD/DKK usw. Gleiches gilt auch für das interne Nettorisiko der Gruppe. Die Summe aus externem und internem Währungsrisiko des Konzerns stellt das Nettorisiko dar, das in Tabelle 4.1.2.b beschrieben wird.

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

Risiko

Entsprechend der Treasury- und 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 Finanzierungsrichtlinie 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, das Board of Directors (BoD, Aufsichtsrat) bei der nächsten Sitzung darüber zu informieren.

Finanzierungsaktivitäten

4.1 FINANZIELLE RISIKEN

4.1.3 Zinssatzrisiko



EINGESCHRÄNKTE ABSICHERUNGSMÄßNAHMEN WEGEN GERINGERER VERBINDLICHKEITEN

Die durchschnittliche Laufzeit der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten des Konzerns – einschließlich Derivate, aber ohne Pensionsverpflichtungen – stieg um 1,0 auf 3,6. Die Laufzeit erhöhte sich aufgrund

neuer Zinsabsicherungen, die teilweise durch eine Verkürzung der Restlaufzeit der verbleibenden Absicherungsgeschäfte ausgeglichen wurde.

Tabelle 4.1.3 – Sensitivität basierend auf einem Anstieg des Zinssatzes um einen Prozentpunkt

(Mio. EUR)

	Buchwert	Sensitivität	Potenzielle Auswirkung auf die Rechnungslegung	
			Gewinn- und Verlustrechnung	Sonstiges Ergebnis
2021				
Finanzielle Vermögenswerte	-536	1%	5	-1
Derivative Finanzinstrumente	–	1%	6	56
Finanzielle Verbindlichkeiten	2.757	1%	-12	–
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen	2.221		-1	55

2020

Finanzielle Vermögenswerte	-550	1%	6	-1
Derivative Finanzinstrumente	–	1%	5	42
Finanzielle Verbindlichkeiten	2.730	1%	-13	–
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen	2.180		-2	41



Risikominderung

Risiko

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

Sensitivität des beizulegenden Zeitwerts

Eine Änderung der Zinssätze wirkt sich auf den beizulegenden Zeitwert der verzinslichen Vermögenswerte, Zinsderivate und Schuldtitel des Konzerns aus, gemessen am Anstieg der Zinssätze um ein Prozent. 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 4.1.3 zeigt die einjährige Cashflow-Sensitivität mit einem Anstieg der Zinssätze um ein Prozent zum 31. Dezember 2021. 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.

	2021	2020	Strategie	
			Minimum	Maximum
Dauer	3,6	2,6	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 Board of Directors (BoD, Aufsichtsrat) erlaubt es dem Konzern, zusätzlich zu in den Darlehensverträgen verankerten Zinskonditionen Derivate wie Zins-Swaps und Optionen zu verwenden. Im Laufe des Jahres handelte der Konzern nicht mit Optionskontrakten.

Finanzierungsaktivitäten

4.1 FINANZIELLE RISIKEN

4.1.4 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. Die Gesamtausgaben für Energie – ohne Steuern und Distributionskosten – beliefen sich zu Beginn des Jahres auf 70 Millionen EUR. Mit den Preisen zum 31. Dezember 2021 sind die Gesamtausgaben für Energie für 2022 auf 350 Millionen EUR angestiegen.

Die Absicherung dient dazu, die Volatilität der Energiekosten zu reduzieren. Im Jahr 2021 führten Absicherungsgeschäfte zu einem Gewinn von 29 Millionen EUR (2020: Verlust in Höhe von 15 Millionen EUR). Der Gewinn im Jahr 2021 wurde jedoch durch erheblich höhere physische Energiekosten mehr als ausgeglichen. Das Ergebnis der als Hedge Accounting klassifizierten Absicherungsmaßnahmen wird in sonstigen Erträgen und Aufwendungen bilanziert.

Ende 2021 waren 25 Prozent der Energieausgaben für das Jahr 2022 abgesichert. Ein Anstieg der Rohstoffpreise um 25 Prozent würde den Gewinn um ca. 66 Millionen EUR verringern. Dagegen würde sich das sonstige Ergebnis um 14 Millionen EUR verbessern.

Tabelle 4.1.4 – Abgesicherte Rohstoffe
(Mio. EUR)

	Sensitivität	Vertragswert	Potenzielle Auswirkung auf die Rechnungslegung	
			Gewinn- und Verlustrechnung	Sonstiges Ergebnis
2021				
Diesel/Erdgas	25%	15	-43	7
Strom	25%	12	-23	7
		27	-66	14
2020				
Diesel/Erdgas	25%	2	-7	6
Strom	25%	–	-4	4
		2	-11	10



Risikominderung

Risiko

Der Konzern ist Rohstoffrisiken in Verbindung mit der Erzeugung und dem Vertrieb von Molkereiprodukten ausgesetzt. Steigende Rohstoffpreise beeinflussen die Herstellungskosten 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 Finanzderivaten 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 in der EU, den USA und Neuseeland bleibt klein, entwickelt sich jedoch weiter. Der Konzern hat Absicherungsaktivitäten für einen kleinen Teil des Rohstoffhandelsvolumens des Konzerns durchgeführt. 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.

Finanzierungsaktivitäten

4.1 FINANZIELLE RISIKEN

4.1.5 Kreditrisiko



BEGRENZTE VERLUSTE

Im Jahr 2021 hat der Konzern nur sehr begrenzte Verluste durch säumige Gegenparteien wie Kunden, Lieferanten und Geschäftspartner aus dem Finanzsektor erlitten.

Alle wichtigen Geschäftspartner aus dem Finanzsektor verfügten am Jahresende über ein zufriedenstellendes Rating. Arla fordert eine Bonität von mindestens A-/A-/-A3 von S & P, Fitch oder Moody's für Geschäftspartner aus dem Finanzsektor oder deren Muttergesellschaft. In einigen Gebieten, die nicht von unseren Hausbanken bedient werden und in denen keine Geschäftspartner aus dem Finanzsektor mit einem zufriedenstellenden Rating operieren, ist der Konzern von den Rating-Anforderungen abgewichen.

Weitere Informationen über Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind in Tabelle 2.1.c zu finden.

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.

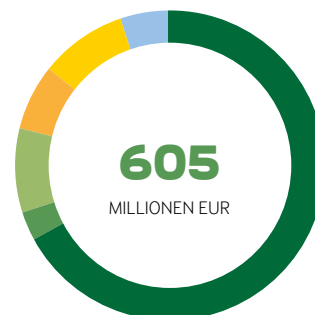
Um das Risiko in Bezug auf Geschäftspartner aus dem Finanzsektor zu minimieren, nutzt der Konzern Aufrechnungsverträge, wenn Verträge in Bezug auf Finanzderivate abgeschlossen werden. Tabelle 4.1.5 zeigt das Risiko hinsichtlich der Gegenparteien für von Aufrechnungsverträgen abgedeckte Instrumente, die im Verzugsfall für eine Saldierung qualifiziert sind.

Tabelle 4.1.5 – Externes Rating der finanziellen Gegenparteien

(Mio. EUR)

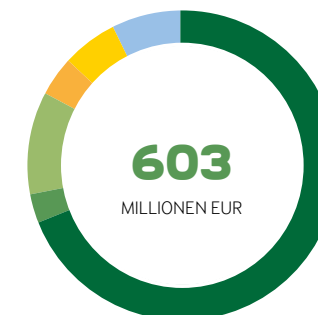
	Rating der Gegenparteien						Gesamt
	AAA	AA-	A+	A	BBB+	Unterhalb vom Investment Grade	
2021							
Wertpapiere	402	–	–	–	32	–	434
Barmittel	5	17	14	7	24	30	97
Derivative Finanzinstrumente	–	1	39	33	0	1	74
Gesamt	407	18	53	40	56	31	605
2020							
Wertpapiere	415	–	–	–	5	–	420
Barmittel	–	10	44	5	23	44	126
Derivative Finanzinstrumente	–	9	22	16	10	0	57
Gesamt	415	19	66	21	38	44	603

Externes Rating der finanziellen Gegenparteien, 2021



■ AAA 67% ■ AA- 3% ■ A+ 9% ■ A 7%
■ BBB+ 9% ■ Unterhalb vom Investment Grade 5%

Externes Rating der finanziellen Gegenparteien, 2020



■ AAA 69% ■ AA- 3% ■ A+ 11% ■ A 4%
■ BBB+ 6% ■ Unterhalb vom Investment Grade 7%



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 werden basierend auf einer Strategie für Geschäftsbeziehungen mit Hausbanken ausgewählt. Geschäftspartner aus dem Finanzsektor müssen von den Geschäftsführern und dem CFO auf Empfehlung unseres Treasury-Teams bestätigt werden. Ein Geschäftspartner (oder seine Muttergesellschaft) muss für den Abschluss von Kredit- und Anlageverträgen mindestens ein Long-Rating haben, das A3 bei Moody's, A- bei Standard & Poor's oder A- bei Fitch entspricht. Wenn der Konzern nur Kredite vom Geschäftspartner erhalten hat, ist kein Rating erforderlich. Wenn der Geschäftspartner von mehreren Ratingagenturen bewertet wird, wird ein Durchschnitt verwendet, der

auf die nächste Stufe aufgerundet wird. In Gebieten, die unsere Hausbanken nicht bedienen, kann das Treasury-Team von den Anforderungen an den Geschäftspartner in dieser Region abweichen.

Unsere Handlungsweisen

Der Konzern verfügt über umfassende Richtlinien für Kreditrisiken. Er nutzt bei Exportgeschäften weitgehend Kreditversicherungen und andere Handelsfinanzierungsprodukte. In manchen Schwellenländern 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 hinsichtlich Investitionen in Schwellenländer ein annehmbares Risiko darstellt.

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.

Finanzierungsaktivitäten

4.2 FINANZPOSTEN


GERINGERE ZINSAUFWENDUNGEN TEILWEISE DURCH HÖHERE WECHSELKURSVERLUSTE KOMPENSIERT

Die Nettofinanzierungskosten verringerten sich um 11 Millionen EUR auf 61 Millionen EUR, hauptsächlich aufgrund von niedrigeren Zinsaufwendungen. Diese standen teilweise höheren Wechselkursverlusten gegenüber.

Die Nettozinsaufwendungen beliefen sich auf 40 Millionen EUR, was einem Rückgang von 14 Millionen EUR gegenüber dem Vorjahr entspricht. Der Rückgang ist auf den Ablauf von alten Zinsabsicherungen und neue Zinsabsicherungen mit attraktiven Zinssätzen

zurückzuführen. Die durchschnittlichen Nettozinsaufwendungen – ohne Zinsen für Pensionsvermögen und -verpflichtungen – betrugen 1,8 Prozent (2020: 2,3 Prozent). Der Zinsdeckungsgrad stieg auf 23,7 (2020: 17,0).

Wechselkursverluste sind hauptsächlich auf die Abwertung der libanesischen, nigerianischen und argentinischen Währungen zurückzuführen, die sich auf insgesamt 21 Millionen EUR beliefen.


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 2021 entspricht. Finanzerträge und -aufwendungen in Bezug auf die finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten werden mithilfe der effektiven Zinsmethode ausgewiesen.

Tabelle 4.2 – Finanzerträge und -aufwendungen
(Mio. EUR)

	2021	2020
<i>Finanzerträge:</i>		
Zinsen, Wertpapiere, Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	7	2
Zeitwertanpassungen und sonstige Finanzerträge	7	5
Gesamte Finanzerträge	14	7
<i>Finanzaufwendungen</i>		
Zinsaufwendungen für Finanzinstrumente, erfasst zu fortgeführten Anschaffungskosten	-45	-54
Wechselkursverluste (netto)	-28	-25
Zinsaufwendungen für Pensionsverpflichtungen	-2	-2
Auf Sachanlagen übertragene Zinsen	7	8
Zeitwertanpassungen und sonstige Finanzaufwendungen	-7	-6
Gesamte Finanzaufwendungen	-75	-79
Nettofinanzierungskosten	-61	-72

Finanzierungsaktivitäten

4.3 VERZINSLICHE NETTOVERBINDLICHKEITEN



GESTIEGENE VERZINSLICHE NETTOVERBINDLICHKEITEN

Die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen stiegen auf 2.221 Millionen EUR (2020: 2.180 Millionen EUR).

Die Pensionsverpflichtungen verringerten sich um 2 Millionen EUR auf 245 Millionen EUR. Die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten einschließlich Pensionsverpflichtungen beliefen sich auf 2.466 Millionen EUR (2020: 2.427 Millionen EUR). Das Nettovermögen der britischen Pensionspläne betrug 55 Millionen EUR (2020: 40 Millionen EUR). Dieser Vermögenswert wird bei der Berechnung der Pensionsverpflichtungen, der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten und des Verschuldungsgrads nicht berücksichtigt.

Arlas Verschuldungsgrad lag bei 2,6, was einem Rückgang um 0,1 gegenüber dem Vorjahr entspricht. Dieser Wert liegt unter dem langfristigen Zielbereich von 2,8 bis 3,4 und bekräftigt eine solide Finanzposition.

Die durchschnittliche Fälligkeit der verzinslichen Kreditverbindlichkeiten stieg um 0,8 Jahre auf 5,8 Jahre. Die durchschnittliche Fälligkeit wird durch neue Kreditfazilitäten, die Laufzeit und das Niveau der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten beeinflusst.

Die Eigenkapitalquote stieg auf 37 Prozent (2020: 35 Prozent).

Finanzierungsaktivitäten

Der Konzern wendet eine diversifizierte Finanzierungsstrategie an, um das Liquiditäts- und Refinanzierungsrisiko mit dem Ziel niedriger Finanzierungskosten auszugleichen. Große Übernahmen oder Investitionen werden getrennt finanziert.

Eine vielfältige Finanzierungsstrategie umfasst die Diversifizierung von Märkten, Währungen, Finanzinstrumenten, Banken, Kreditgebern und Laufzeiten, um einen breiten Zugang zu Finanzmitteln zu gewährleisten und um sicherzustellen,

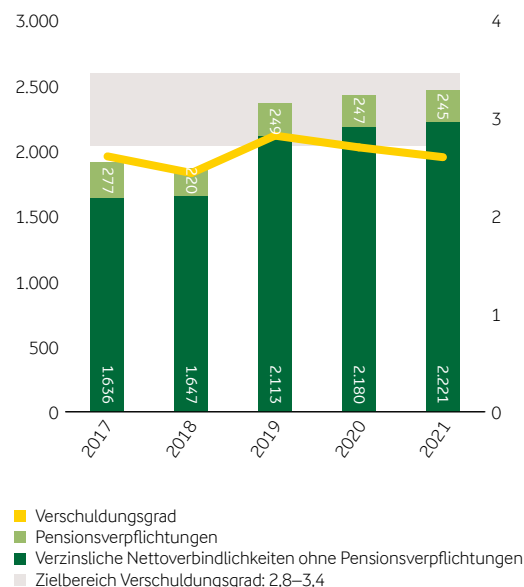
dass der Konzern unabhängig von einzelnen Finanzierungspartnern oder Märkten ist. Alle Finanzierungsmittel werden mit dem 3-Monats-EURIBOR verglichen. Derivate werden in der Währung unseres Finanzierungsbedarfs verwendet. Das Zinsprofil wird mithilfe von Zins-Swaps verwaltet – unabhängig von Einzelkrediten.

Die Kreditfazilitäten umfassen finanzielle Vereinbarungen in Bezug auf das Eigenkapital/ Gesamtvermögen und Mindesteigenkapital sowie standardmäßige nichtfinanzielle Vereinbarungen. Im Jahr 2021 verstieß der Konzern gegen keine Zahlungsverpflichtungen von Kreditverträgen.

Während der Corona-Pandemie gewährten die Regierungen verschiedene Hilfsprogramme für Unternehmen. Der Nettoeffekt auf die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ist für den Konzern jedoch begrenzt.

Im Jahr 2021 hatte der Konzern nur einen begrenzten Bedarf an neuen Finanzmitteln. Die wichtigsten Finanzierungsaktivitäten im Laufe des Jahres waren folgende:

- Revolvierende, ESG-bezogene Kreditfazilität bei mehreren Banken in Höhe von 400 Millionen EUR mit einer Laufzeit von 5 Jahren
- Anleihe in Höhe von 1.500 Millionen SEK mit einer Laufzeit von 5 Jahren
- Kreditfazilität von der Europäischen Investitionsbank in Höhe von 100 Millionen EUR mit einer Laufzeit von 7 Jahren
- In Schweden verfügt Arla über ein Geldmarktpapier-Programm in SEK und EUR. Das Programm wurde zum Jahresende aufgrund ausreichend verfügbarer Liquiditätsmittel nicht genutzt. Die durchschnittliche Verwendung betrug im Jahr 2021 122 Millionen EUR.
- Im Laufe des Jahres hat Arla Verkaufs- und Rückkaufgeschäfte auf Basis seiner Bestände an börsennotierten dänischen Hypothekenanleihen mit AAA-Rating abgeschlossen. Weitere Informationen finden Sie in Anhang 4.6.

Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten
(Mio. EUR)

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

Verschuldungsgrad

2,6

2020: 2,7

Tabelle 4.3.a – Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten
(Mio. EUR)

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

Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen

Pensionsverpflichtungen

Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten inkl. Pensionsverpflichtungen

	2021	2020
Langfristige Kreditverbindlichkeiten	2.113	1.964
Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten	644	766
Wertpapiere, Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	-531	-546
Sonstige verzinsliche Vermögenswerte	-5	-4
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen	2.221	2.180
Pensionsverpflichtungen	245	247
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten inkl. Pensionsverpflichtungen	2.466	2.427

Finanzierungsaktivitäten

4.3 VERZINSLICHE NETTOVERBINDLICHKEITEN**Tabelle 4.3.b – Kreditverbindlichkeiten**
(Mio. EUR)

	2021	2020
<i>Langfristige Kreditverbindlichkeiten</i>		
Emittierte Anleihen	440	299
Hypothekenkreditinstitute	1.021	1.033
Bankkredite	478	455
Verbindlichkeiten aus Leasingverhältnissen	174	177
Sonstige langfristige Kredite	2.113	1.964
<i>Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten</i>		
Emittierte Anleihen	–	100
Geldmarktpapiere	102	–
Hypothekenkreditinstitute	11	9
Bankkredite	456	531
Verbindlichkeiten aus Leasingverhältnissen	59	56
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	16	70
Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten, gesamt	644	766
Langfristige und kurzfristige Kreditverbindlichkeiten, gesamt	2.757	2.730

Tabelle 4.3.c – Cashflow, verzinsliche Nettoverbindlichkeiten
(Mio. EUR)

	Cashflow Enthalten in Finanzierungs- tätigkeiten	Nicht zahlungswirksame Veränderungen					
	1. Januar	Umklassifi- zierungen	Wechsel- kursent- wicklungen	Änderungen des beizulegen- den Zeitwerts	31. Dezember		
2021							
Pensionsverpflichtungen	247	-14	–	–	-4	16	245
Langfristige Kreditverbindlichkeiten	1.964	–	46	62	24	17	2.113
Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten	766	-48	–	-62	-12	–	644
Verzinsliche Netto- verbindlichkeiten, gesamt	2.977	-62	46	–	8	33	3.002
Pensionsvermögen Großbritannien	–	-17	–	16	4	-1	–
Wertpapiere und sonstige verzinsliche Vermögenswerte	-424	-12	–	–	-3	–	-439
Barmittel	-126	32	–	–	-3	–	-97
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten	2.427	-59	46	16	6	32	2.466

Die Zahlungen für lang- und kurzfristige Kreditverbindlichkeiten in Höhe von -48 Millionen EUR (0 Millionen EUR bzw. -48 Millionen EUR) sind in der Kapitalflussrechnung enthalten – als neue Kreditaufnahmen (172 Millionen EUR), sonstige Veränderungen bei Krediten (-147 Millionen EUR) und als Leasingzahlungen (-73 Millionen EUR).

2020

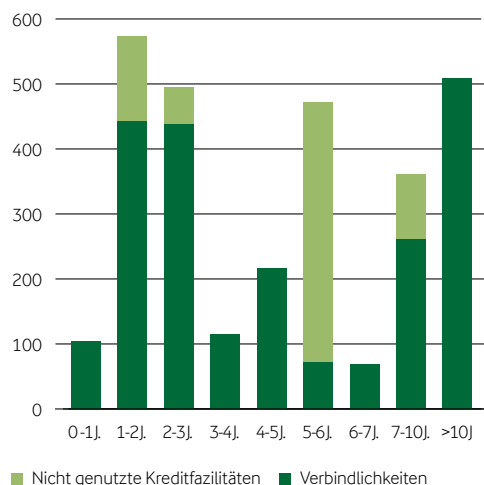
Pensionsverpflichtungen	249	-10	–		7	1	247
Langfristige Kreditverbindlichkeiten	1.951	–	70	-84	5	22	1.964
Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten	789	-90	–	84	-17	–	766
Verzinsliche Netto- verbindlichkeiten, gesamt	2.989	-100	70	–	-5	23	2.977
Pensionsvermögen Großbritannien	–	-26	–	25	2	-1	–
Wertpapiere und sonstige verzinsliche Vermögenswerte	-440	17	–	–	-2	1	-424
Barmittel	-187	50	–	–	11	–	-126
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten	2.362	-59	70	25	6	23	2.427

Die Zahlungen für lang- und kurzfristige Kreditverbindlichkeiten in Höhe von 90 Millionen EUR (0 Millionen EUR bzw. 90 Millionen EUR) sind in der Kapitalflussrechnung enthalten – als neue Kreditaufnahmen (149 Millionen EUR), sonstige Veränderungen bei Krediten (-173 Millionen EUR) und als Leasingzahlungen (-66 Millionen EUR).

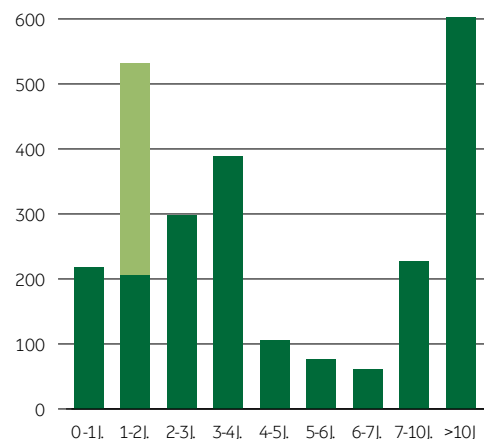
Finanzierungsaktivitäten

4.3 VERZINSLICHE NETTOVERBINDLICHKEITEN

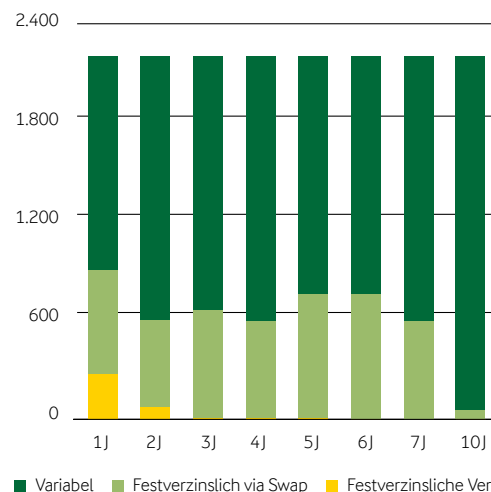
Fälligkeit der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen, Dezember 2021
(Mio. EUR)



Fälligkeit der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen, Dezember 2020
(Mio. EUR)



Zinsprofil für verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember 2021
(Mio. EUR)



Zinsprofil für verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember 2020
(Mio. EUR)

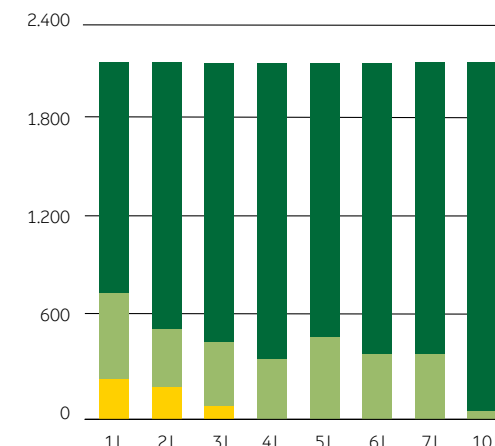


Tabelle 4.3.d – Fälligkeit der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen und Auswirkungen von Absicherungen
(Mio. EUR)

2021	Gesamt	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029–2031	Nach 2031
DKK	873	20	26	55	94	56	55	61	202	304
SEK	572	109	153	152	4	150	4	–	–	–
EUR	592	5	207	108	4	3	4	4	55	202
GBP	43	7	8	6	5	4	4	3	4	2
Sonstiges	141	-37	48	116	7	3	4	–	–	–
Gesamt	2.221	104	442	437	114	216	71	68	261	508

2020	Gesamt	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028–2030	Nach 2030
DKK	794	-88	77	22	19	92	54	55	194	369
SEK	434	108	6	155	154	4	7	–	–	–
EUR	782	185	111	109	107	3	9	2	28	228
GBP	47	6	8	7	5	4	4	4	4	5
Sonstiges	123	6	4	5	104	2	2	–	–	–
Gesamt	2.180	217	206	298	389	105	76	61	226	602

Tabelle 4.3.e – Währungsprofil der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen
(Mio. EUR)

Ausweis vor und nach den Auswirkungen derivativer Finanzinstrumente

2021	Ursprünglicher Kapitalbetrag	Wirkung des Swaps	Nach Swap
DKK	873	–	873
SEK	572	-586	-14
EUR	592	64	656
GBP	43	522	565
Sonstiges	141	–	141
Gesamt	2.221	–	2.221

2020	Ursprünglicher Kapitalbetrag	Wirkung des Swaps	Nach Swap
DKK	794	–	794
SEK	434	-581	-147
EUR	782	101	883
GBP	47	480	527
Sonstiges	123	–	123
Gesamt	2.180	–	2.180

Finanzierungsaktivitäten

4.3 VERZINSLICHE NETTOVERBINDLICHKEITEN

Tabelle 4.3.f – Zinssatzrisiko ohne Auswirkungen von Absicherungen

(Mio. EUR)

	Zinssatz	Durchschnittlicher Zinssatz	Fest für	Buchwert	Zinssatzrisiko
2021					
<i>Emittierte Anleihen:</i>					
Geldmarktpapiere	Fest	0,16%	0–1 Jahr(e)	102	Beizulegender Zeitwert
750 Mio. SEK fällig am 03.07.2023	Variabel	1,14%	1–2 Jahre	74	Cashflow
750 Mio. SEK fällig am 03.07.2023	Fest	1,51%	1–2 Jahre	73	Beizulegender Zeitwert
750 Mio. SEK fällig am 03.04.2024	Fest	1,58%	2–3 Jahre	73	Beizulegender Zeitwert
750 Mio. SEK fällig am 03.04.2024	Variabel	0,91%	2–3 Jahre	74	Cashflow
1.500 Mio. SEK fällig am 17.07.2026	Variabel	0,60%	4–5 Jahre	146	Cashflow
Gesamte emittierte Anleihen		0,89%		542	
<i>Hypotheken:</i>					
Festverzinslich	Fest	0,25%	1–2 Jahre	97	Beizulegender Zeitwert
Variabel verzinslich	Variabel	0,26%	0–1 Jahr(e)	935	Cashflow
Gesamte Hypothekenkreditinstitute		0,26%		1.032	
<i>Bankkredite:</i>					
Festverzinslich	Fest	0,02%	0–1 Jahr(e)	390	Beizulegender Zeitwert
Variabel verzinslich	Variabel	0,61%	0–1 Jahr(e)	544	Cashflow
Gesamte Bankkredite		0,36%		934	
<i>Sonstige Kredite:</i>					
Verbindlichkeiten aus Leasingverhältnissen	Fest	3,18%	0–20 Jahr(e)	233	Cashflow
Sonstige Kredite	Variabel	3,41%	0–1 Jahr(e)	16	Cashflow
Gesamte sonstige Kredite		3,19%		249	

	Zinssatz	Durchschnittlicher Zinssatz	Fest für	Buchwert	Zinssatzrisiko
2020					
<i>Emittierte Anleihen:</i>					
500 Mio. SEK fällig am 31.05.2021	Fest	1,88%	0–1 Jahr(e)	50	Beizulegender Zeitwert
750 Mio. SEK fällig am 03.07.2023	Fest	1,51%	2–3 Jahre	74	Beizulegender Zeitwert
750 Mio. SEK fällig am 03.04.2024	Fest	1,58%	3–4 Jahre	75	Beizulegender Zeitwert
500 Mio. SEK fällig am 31.05.2021	Variabel	1,60%	0–1 Jahr(e)	50	Cashflow
750 Mio. SEK fällig am 03.07.2023	Variabel	0,91%	0–1 Jahr(e)	75	Cashflow
750 Mio. SEK fällig am 03.04.2024	Variabel	1,14%	0–1 Jahr(e)	75	Cashflow
Gesamte emittierte Anleihen		1,40%		399	
<i>Hypotheken:</i>					
Festverzinslich	Fest	0,37%	1–2 Jahre	124	Beizulegender Zeitwert
Variabel verzinslich	Variabel	0,43%	0–1 Jahr(e)	918	Cashflow
Gesamte Hypothekenkreditinstitute		0,42%		1.042	
<i>Bankkredite:</i>					
Festverzinslich	Fest	0,02%	0–1 Jahr(e)	404	Beizulegender Zeitwert
Variabel verzinslich	Variabel	0,77%	0–1 Jahr(e)	582	Cashflow
Bankkredite, gesamt		0,46%		986	
<i>Sonstige Kredite:</i>					
Verbindlichkeiten aus Leasingverhältnissen	Fest	3,38%	0–20 Jahr(e)	233	Cashflow
Sonstige Kredite	Variabel	3,69%	0–1 Jahr(e)	70	Cashflow
Gesamte sonstige Kredite		3,45%		303	

Finanzierungsaktivitäten

4.3 VERZINSLICHE NETTOVERBINDLICHKEITEN**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.

Finanzielle Vermögenswerte 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 umbucht.

Zum beizulegenden Zeitwert erfolgswirksam bewertete finanzielle Vermögenswerte

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

Verbindlichkeiten

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

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

Finanzierungsaktivitäten

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.

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

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

Währungs-Swaps werden als Teil des täglichen Liquiditätsmanagements verwendet. Absicht der Währungs-Swaps ist eine Abstimmung der Zeitpunkte des Zu- und Abflusses von Zahlungsströmen in Fremdwährungen.

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

(Mio. EUR)

	Buchwert	Im sonstigen Ergebnis ausgewiesener, beizulegender Zeitwert	Erwarteter Ausweis in der Gewinn- und Verlustrechnung				
			2022	2023	2024	2025	Nach 2025
2021							
Devisenkontrakte	-17	-17	-17	–	–	–	–
Zinskontrakte	-24	-24	-8	-6	–	1	-11
Rohstoffkontrakte	27	27	26	1	–	–	–
Absicherung künftiger Cashflows	-14	-14	1	-5	–	1	-11

	Buchwert	Im sonstigen Ergebnis ausgewiesener, beizulegender Zeitwert	Erwarteter Ausweis in der Gewinn- und Verlustrechnung				
			2021	2022	2023	2024	Nach 2024
2020							
Devisenkontrakte	11	11	11	–	–	–	–
Zinskontrakte	-66	-66	-11	-10	-9	-8	-28
Rohstoffkontrakte	2	2	1	1	–	–	–
Absicherung künftiger Cashflows	-53	-53	1	-9	-9	-8	-28

Tabelle 4.4.b – Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten

(Mio. EUR)

	2021	2020
Latente Gewinne und Verluste aus Cashflow-Absicherungsinstrumenten im Jahresverlauf	12	38
In die sonstigen betrieblichen Erträge und Kosten übernommene Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten	3	-5
In die Finanzerträge übernommene Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten	24	8
Gesamte Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten, die im Laufe des Jahres im sonstigen Gesamtergebnis ausgewiesen wurden	39	41



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 Absicherung 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 Absicherungsinstrumente 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 Absicherungsinstrumente 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 die Gewinn- und Verlustrechnung umgebucht, 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 nach ihrem Auftreten in der Gewinn- und Verlustrechnung direkt unter den Finanzerträgen und -kosten erfasst.

Finanzierungsaktivitäten

4.5 FINANZINSTRUMENTE

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

	2021	2020
Derivative Finanzinstrumente	22	38
Aktien	9	9
Zum beizulegenden Zeitwert erfolgswirksam bewertete finanzielle Vermögenswerte	31	47
Wertpapiere	434	420
Zum beizulegenden Zeitwert erfolgsneutral bewertete finanzielle Vermögenswerte	434	420
Währungsinstrumente	2	14
Zinsinstrumente	22	1
Rohstoffinstrumente	28	4
Als Absicherungsinstrumente verwendete derivative Vermögenswerte	52	19
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.007	811
Sonstige Forderungen	285	424
Barmittel	97	–
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Vermögenswerte	1.389	1.235
Derivative Finanzinstrumente	44	19
Zum beizulegenden Zeitwert erfolgswirksam bewertete finanzielle Verbindlichkeiten	44	19
Währungsinstrumente	19	3
Zinsinstrumente	22	42
Rohstoffinstrumente	1	2
Als Absicherungsinstrumente verwendete derivative Verbindlichkeiten	42	47
Langfristige Kreditverbindlichkeiten*	2.113	1.964
Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten*	644	766
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Verbindlichkeiten	1.445	1.212
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Verbindlichkeiten	4.202	3.942

* Einschließlich Leasingverbindlichkeiten

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

	1. Ebene	2. Ebene	3. Ebene	Gesamt
2021				
Anleihen	434	–	–	434
Aktien	9	–	–	9
Derivative Finanzinstrumente	–	74	–	74
Gesamte finanzielle Vermögenswerte	443	74	–	517
Emittierte Anleihen	–	440	–	440
Hypothekenkreditinstitute	1.032	–	–	1.032
Derivative Finanzinstrumente	–	86	–	86
Gesamte finanzielle Verbindlichkeiten	1.032	526	–	1.558
2020				
Anleihen	420	–	–	420
Aktien	9	–	–	9
Derivative Finanzinstrumente	–	57	–	57
Gesamte finanzielle Vermögenswerte	429	57	–	486
Emittierte Anleihen	–	399	–	399
Hypothekenkreditinstitute	1.042	–	–	1.042
Derivative Finanzinstrumente	–	66	–	66
Gesamte finanzielle Verbindlichkeiten	1.042	465	–	1.507

Finanzierungsaktivitäten

4.5 FINANZINSTRUMENTE

**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.

Finanzierungsaktivitäten

4.6 RÜCKKAUFVEREINBARUNGEN

**ATTRAKTIVE FINANZIERUNGSVEREINBARUNG**

Der Konzern hat in börsennotierte dänische Hypothekenanleihen investiert, die seiner Hypothekenschuld zugrunde liegen. Der Konzern kann im Vergleich zu den aktuellen Marktzinsen für Hypothekenschulden einen niedrigeren Zinssatz erheben, indem er für die Hypothekenanleihen eine Rückkaufvereinbarung festlegt. Die Hypothekenanleihen werden zum beizulegenden Zeitwert erfolgsneutral bewertet.

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

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

Tabelle 4.6 – Übertragung von finanziellen Vermögenswerten

(Mio. EUR)

	Buchwert	Nennwert	Beizulegender Zeitwert
2021			
Hypothekenanleihen	398	394	398
Rückkaufverbindlichkeiten	-385	-387	-385
Nettoposition	13	7	13
2020			
Hypothekenanleihen	409	405	409
Rückkaufverbindlichkeiten	-398	-397	-398
Nettoposition	11	8	11

Finanzierungsaktivitäten

4.7 PENSIONSVERPFLICHTUNGEN


NETTOPENSIONSVERPFLICHTUNG GEGENÜBER VORJAHR UM 31 MILLIONEN EUR GESUNKEN

Das Pensionsvermögen und die Pensionsverpflichtungen des Konzerns beziehen sich vor allem auf die leistungsorientierten Pensionspläne in Schweden und Großbritannien.

Darüber hinaus unterhält der Konzern auch beitragsorientierte Pensionspläne für seine Mitarbeiter. In Bezug auf die beitragsorientierten Pensionspläne unterliegt der Konzern nicht denselben Investitions-, Zinssatz-, Inflations- bzw. Langlebkeitsrisiken wie bei seinen leistungsorientierten Pensionsplänen. Die Leistungen, die die Mitarbeiter erhalten, hängen von den geleisteten Beiträgen, den Investitionsrenditen und der bei Eintritt in den Ruhestand gewählten Form der Leistung ab.

Pensionspläne in Schweden

Am 31. Dezember 2021 wurden Nettopensionsverpflichtungen in Höhe von 225 Millionen EUR erfasst. Dies entspricht im Vergleich zum vorigen Jahr einem Anstieg von 4 Millionen EUR.

Der leistungsorientierte Pensionsplan erfordert derzeit keine weiteren Bareinlagen des Konzerns. Bei diesen Plänen handelt es sich um beitragsorientierte Pensionspläne, die bei Eintritt in den Ruhestand eine leistungsorientierte Altersversorgung garantieren. Das Planvermögen ist rechtlich in Form eines Trusts aufgesetzt. Der Konzern kontrolliert die Verwaltung und die Anlage des Plans.

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

Pensionspläne in Großbritannien

Am 31. Dezember 2021 wurden in Großbritannien Nettopensionsverpflichtungen in Höhe von 69 Millionen EUR erfasst. Dies entspricht im Vergleich zum vorigen Jahr einem Anstieg von 29 Millionen EUR. Der Anstieg ist primär auf von Arla geleistete Beiträge zum Pensionsplan in Höhe von 17 Millionen EUR sowie auf versicherungsmathematische Gewinne in Höhe von 54 Millionen EUR zurückzuführen. Dem entgegen steht eine Verringerung des beizulegenden Zeitwerts des Planvermögens um 46 Millionen EUR.

Beim leistungsorientierten Pensionsplan in Großbritannien handelt es sich um leistungsorientierte

Pensionszusagen in Form eines Endgehaltsplans. Der Plan ist sowohl für neue Arbeitnehmer als auch für künftige Zugänge geschlossen. Es handelt sich um einen registrierten Pensionsplan. Die Vermögenswerte werden in rechtlich getrennten, treuhänderisch verwalteten Fonds gehalten. Die Treuhänder des Pensionsplans sind gesetzlich dazu verpflichtet, im besten Interesse der Teilnehmer an dem Pensionsplan zu handeln. Sie verwalten den Plan entsprechend dem Zweck, für den der Treuhandfonds geschaffen wurde. Zudem legen sie Investitions-, Finanzierungs- und Verwaltungsrichtlinien fest. Ein Vertreter des Konzerns nimmt an Treuhänder-Sitzungen teil, um die Perspektive des Konzerns zur Investitionsstrategie zu vertreten. Die Entscheidungsgewalt obliegt allerdings den Treuhändern.

Während des Berichtszeitraums haben die Treuhänder des Plans eine Buy-in-Police mit Aviva Life & Pensions UK Limited geschlossen, um 25 Prozent der Pensionsverpflichtungen zu versichern. Die Beiträge, die die Police an den Plan leistet, entsprechen genau den Leistungen, die an die Versicherten gezahlt werden. Auf diese Weise werden alle Investitions-, Zinssatz-, Inflations- und Langlebkeitsrisiken in Bezug auf diese Mitglieder beseitigt. Der Wert dieser Rentenpolice wird mittels der offengelegten Annahmen ermittelt, die für die Bewertung der Verpflichtungen verwendet wird. Er entspricht den buchmäßigen Verbindlichkeiten der Versicherten im Ruhestand.

Die Arbeitgeberbeiträge werden auf Grundlage der Bewertung von unabhängigen versicherungsmathematischen Gutachtern im Dreijahresrhythmus zwischen dem Plan und Arla ausgehandelt und schließlich vom HRM Pensions Regulator genehmigt. Gemäß dem Dreijahresrhythmus findet die nächste Bewertung am 31. Dezember 2023 statt. Die letzte vollständige versicherungsmathematische Bewertung des Plans wurde am 31. Dezember 2019 durchgeführt. Die Bewertungen ergaben, dass der Plan – auf der vereinbarten Finanzierungsbasis – ein Defizit von 22 Millionen GBP aufwies. Um dieses Defizit auszugleichen, hat der Konzern zugestimmt, bis März 2021 jährliche Beiträge in Höhe von 13 Millionen GBP zu zahlen. Die nächste Bewertung findet am 31. Dezember 2022 statt.

Die Ergebnisse der versicherungsmathematischen Bewertung 2019 wurden zum Zwecke von IAS 19 (Leistungen an Arbeitnehmer) von einem qualifizierten Versicherungsmathematiker verwendet und aktualisiert. Der Pensionsplan setzt den Konzern Inflations-, Zinssatz-, Marktinvestitions- sowie Langlebkeitsrisiken aus.

Für die anderen Mitarbeiter bestehen beitragsorientierte Versorgungspläne. Die Beiträge werden sowohl von Arla als auch den jeweiligen Mitarbeitern gezahlt. Die Höhe der Beiträge wird von Arla bestimmt.

Tabelle 4.7.a – In der Bilanz erfasste Pensionsverbindlichkeiten
(Mio. EUR)

	Schweden	Großbritannien	Sonstiges	Gesamt
2021				
Barwert gedeckter Verbindlichkeiten	235	1.473	44	1.752
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-13	-1.542	-26	-1.581
Fehlbetrag der gedeckten Pläne	222	-69	18	171
Barwert der nicht gedeckten Verbindlichkeiten	3	–	2	5
In der Bilanz erfasste Nettopensionsverbindlichkeiten	225	-69	20	176

Spezifizierung der Gesamtverbindlichkeiten:

Barwert gedeckter Verbindlichkeiten	235	1.473	44	1.752
Barwert der nicht gedeckten Verbindlichkeiten	3	–	2	5
Gesamte Verbindlichkeiten	238	1.473	46	1.757

Vorgelegt als:

Pensionsvermögen	–	-69	–	-69
Pensionsverpflichtungen	225	–	20	245
Pensionsverpflichtungen, netto	225	-69	20	176

2020

Barwert gedeckter Verbindlichkeiten	231	1.456	49	1.736
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-13	-1.496	-29	-1.538
Fehlbetrag der gedeckten Pläne	218	-40	20	198
Barwert der nicht gedeckten Verbindlichkeiten	3	–	6	9
In der Bilanz erfasste Nettopensionsverbindlichkeiten	221	-40	26	207

Spezifizierung der Gesamtverbindlichkeiten:

Barwert gedeckter Verbindlichkeiten	231	1.456	49	1.736
Barwert der nicht gedeckten Verbindlichkeiten	3	–	6	9
Gesamte Verbindlichkeiten	234	1.456	55	1.745

Vorgelegt als:

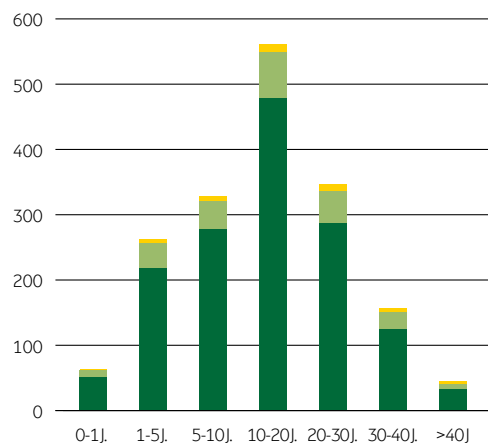
Pensionsvermögen	–	-40	–	-40
Pensionsverpflichtungen	221	–	26	247
Pensionsverpflichtungen, netto	221	-40	26	207

Finanzierungsaktivitäten

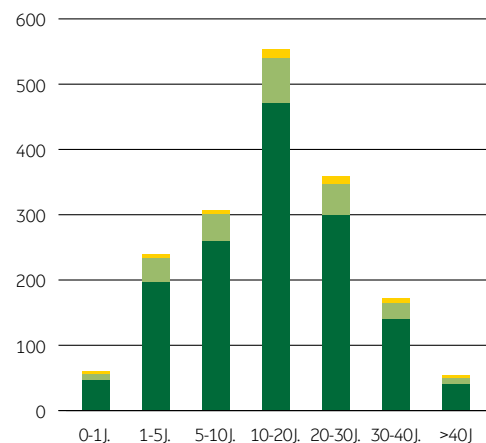
4.7 PENSIONSVERPFLICHTUNGEN

Tabelle 4.7.b – Entwicklung bei den Pensionsverpflichtungen
(Mio. EUR)

	2021	2020
Barwert der Verbindlichkeiten per 1. Januar	1.745	1.708
Aktuelle Dienstzeitaufwendungen	5	4
Zinsaufwendungen	23	30
Versicherungsmathematische Gewinne bzw. Verluste aus Änderungen der Finanzannahmen (sonstiges Ergebnis)	-44	153
Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus Änderungen der demografischen Annahmen (sonstiges Ergebnis)	–	-17
Gezahlte Leistungen	-74	-63
Wechselkursanpassungen	102	-70
Barwert der Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember	1.757	1.745

Fälligkeit der Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember 2021 (Mio. EUR)

■ Großbritannien ■ Schweden ■ Sonstige

Fälligkeit der Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember 2020 (Mio. EUR)**Tabelle 4.7.c – Entwicklung des beizulegenden Zeitwerts des Planvermögens**
(Mio. EUR)

	2021	2020
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens per 1. Januar	1.538	1.475
Zinserträge	21	28
Ertrag des Planvermögens ohne in den Nettozinsen aus der Nettoverpflichtung für leistungsorientierte Pläne enthaltene Beträge	-47	141
Beiträge zu Plänen	17	26
Gezahlte Leistungen	60	-53
Wechselkursanpassungen	112	-79
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens per 31. Dezember	1.581	1.538
<i>Tatsächlicher Gewinn des Planvermögens:</i>		
Erwartete Rendite	21	28
Ertrag ohne berechnete Zinsen	-47	141
Tatsächlicher Ertrag	-26	169

Der Konzern wird im Jahr 2022 voraussichtlich 13 Millionen EUR und von 2023 bis 2026 voraussichtlich 48 Millionen EUR zum Planvermögen beitragen.

Tabelle 4.7.d – Spezifikation des Planvermögens
(Mio. EUR)

	2021	%	2020	%
Portfolio der abgesicherten Verbindlichkeiten	289	18	485	32
Rentenpolicen	321	20	–	–
Schuldtitel	440	28	434	28
Anleihen	168	11	208	14
Eigenkapitalinstrumente	52	3	116	8
Immobilien	134	8	126	8
Infrastruktur	74	5	69	4
Sonstige Vermögenswerte	103	7	100	7
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens per 31. Dezember	1.581	100	1.538	100

Finanzierungsaktivitäten

4.7 PENSIONSVERPFLICHTUNGEN



Investitionen in Planvermögen

Planvermögen generiert Renditen, die zum Tilgen der Verbindlichkeiten des Plans verwendet werden. Es ist nicht unbedingt vorgesehen, dass sie kurzfristig realisiert werden. Die Treuhänder investieren entsprechend den Investitionsgrundsätzen des Plans in verschiedene Kategorien von Vermögenswerten und mit unterschiedlichen Aufteilungen innerhalb dieser Kategorien.

Derzeit verfolgen die Pläne mit ihren Investitionsstrategien das Ziel, ein Gleichgewicht zwischen wachstumsorientierten Anlagen (Aktien, Immobilien und Infrastruktur), ertragsorientierten Anlagen (Kreditanlagen und Unternehmensanleihen) und kongruenten Anlagen (Portfolio abgesicherter Verbindlichkeiten und Buy-in-Rentenpolice) beizubehalten, wobei der Schwerpunkt auf kongruenten Anlagen liegt. Der Konzern tätigt keine Direktinvestitionen.

Ein Teil des Anlageziels ist es, Schwankungen beim Finanzierungsniveau des Plans aufgrund von Änderungen des Werts der Verbindlichkeiten zu

minimieren. Primär wird dies mithilfe eines Portfolios mit haftungsorientiertem Anlageansatz erreicht, dessen Hauptziel darin besteht, Schwankungen beim Wert der Anlage mit Schwankungen bei den Verbindlichkeiten durch veränderte Marktbedingungen abzugleichen. Der Plan verfügt über eine Absicherung, die den Großteil der Zins- und Inflationsschwankungen abdeckt – gemessen an den Finanzierungsannahmen der Treuhänder, die einen von den Renditen von Staatspapieren abgeleiteten Diskontierungszinssatz verwenden.

Der haftungsorientierte Anlageansatz beinhaltet vor allem die Verwendung von Staatsanleihen. Derivative Finanzinstrumente wie Zins- und Inflationsswaps werden ebenfalls verwendet. Renten oder Langlebigkeitsswaps sind in den Portfolios mit haftungsorientiertem Anlageansatz nicht enthalten. Der Wert des Vermögens mit haftungsorientiertem Anlageansatz basiert auf dem letzten Geldkurs für die zugrunde liegenden Anlagen, die täglich auf liquiden Märkten gehandelt werden.

Tabelle 4.7.e – Annahmen für die versicherungsmathematischen Berechnungen

	2021 %	2020 %
<i>Annahmen zum Abzinsungsfaktor</i>		
Abzinsungsfaktor, Schweden	1,7	1,3
Abzinsungsfaktor, Großbritannien	1,9	1,4
<i>Annahmen zur Inflation</i>		
Inflation (VPI), Schweden	2,1	1,5
Inflation (VPI), Großbritannien	2,7	2,1
<i>Annahmen zur Sterblichkeit</i>		
Lebenserwartung im Alter von 65:		
Mann in Großbritannien	21,0	20,9
Frau in Großbritannien	23,0	23,0
Mann in Schweden	22,0	22,0
Frau in Schweden	24,0	24,0

Tabelle 4.7.f – Sensitivität der Pensionsverpflichtungen in Bezug auf zentrale Annahmen (Mio. EUR)

	2021	2021	2020	2020
Auswirkungen auf die Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember				
Diskontierungszinssatz +/- 10 Basispunkte	+	–	+	–
Erwartete Gehaltsanstiege +/- 10 Basispunkte	-26	26	-28	28
Lebenserwartung +/- 1 Jahr	2	-2	3	-3
Inflation +/- 10 Basispunkte	82	-82	84	-84
	16	-16	17	-17

Finanzierungsaktivitäten

4.7 PENSIONSVERPFLICHTUNGEN

Tabelle 4.7.g – In der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst

(Mio. EUR)

	2021	2020
Aktuelle Dienstzeitaufwendungen	5	4
Verwaltungskosten	–	–
Als Personalaufwendungen erfasst	5	4
Zinsaufwendungen für Pensionsverpflichtungen	23	30
Zinserträge aus dem Planvermögen	-21	-28
Als Finanzaufwendungen erfasst	2	2
In der GuV ausgewiesener Gesamtbetrag	7	6

Tabelle 4.7.h – Im sonstigen Ergebnis erfasst

(Mio. EUR)

	2021	2020
<i>Neubewertung von Pensionsverpflichtungen</i>		
Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus Verbindlichkeiten aus Änderungen der Finanzannahmen (sonstiges Ergebnis)	44	-153
Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus Verbindlichkeiten aus Änderungen der demografischen Annahmen (sonstiges Ergebnis)	–	17
Ertrag des Planvermögens ohne in den Nettoszinsen aus der Nettoverpflichtung für leistungsorientierte Pläne enthaltene Beträge	-47	141
Im sonstigen Ergebnis ausgewiesener Gesamtbetrag	-3	5



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Pensionsverpflichtungen und ähnliche kurzfristige Verbindlichkeiten

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

Beitragsorientierte Vorsorgepläne

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

Leistungsorientierte Pensionspläne

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

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

Die Nettoverpflichtung wird separat für jeden leistungsorientierten Pensionsplan bewertet. Die Nettoverpflich-

tung 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 Nettoszinsaufwendungen und sonstigen Aufwendungen in Bezug auf die Leistungspläne werden in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst. Die Netto-Verbindlichkeiten beziehen sich vor allem auf die leistungsorientierten Pensionspläne in Großbritannien und Schweden.



Unsicherheiten und Schätzungen

Die Verbindlichkeiten aus leistungsorientierten Plänen werden 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 die Nettoverpflichtung haben.

Sonstiges

5.1 – STEUERN



LAUFENDE UND LATENTE STEUERN

Steuern in der Gewinn- und Verlustrechnung

Der Steueraufwand stieg auf 61 Millionen EUR (2020: 34 Millionen EUR), hauptsächlich aufgrund eines Anstiegs der latenten Steuern.

Laufende Ertragsteuern

Der Aufwand in Verbindung mit laufenden Ertragsteuern ist auf 44 Millionen EUR angestiegen (2020: 35 Millionen EUR). Zurückzuführen ist dies hauptsächlich auf Anpassungen an laufende Steuern der Vorjahre. Diese wurden teilweise durch Bewegungen bei den latenten Steuern der Vorjahre ausgeglichen.

Latente Steuern

Die passiven latenten Steuern beliefen sich auf 43 Millionen EUR, was einem Anstieg von 8 Millionen EUR gegenüber dem Vorjahr entspricht. Von den Nettobewegungen wirkten sich 17 Millionen EUR auf die Gewinn- und Verlustrechnung aus. Dem entgegen standen 9 Millionen EUR, die sich auf die Bilanz auswirkten. Die Auswirkungen von Änderungen der Steuersätze und -gesetze sind in erster Linie auf die Änderung des britischen Körperschaftsteuersatzes zurückzuführen, die 2021 angekündigt wurden und in Kraft getreten sind.

Die passiven latenten Steuern enthalten latente Brutto-Steuerschulden in Höhe von 64 Millionen EUR. Sie betreffen im Wesentlichen temporäre Differenzen bei immateriellen Vermögenswerten, Pensionsverpflichtungen und sonstigen Vermögensgegenständen. Sie wurden durch aktive latente Steuern in Höhe von 21 Millionen EUR auf Sachanlagen und steuerliche Verlustvorträge gemindert.

Tabelle 5.1.a – In der GuV ausgewiesener Gesamtbetrag
(Mio. EUR)

Laufende Ertragsteuern

Laufende Ertragsteuern auf das Jahresergebnis bezogen auf:

	2021	2020
Genossenschaftssteuern	10	9
Körperschaftsteuer	28	26
Anpassung der laufenden Steuer aus den Vorjahren	6	–
Aufwand aus laufenden Ertragsteuern, gesamt	44	35

Latente Steuern

Änderung der latenten Steuern im Jahresverlauf	10	–
Anpassung der latenten Steuern aus den Vorjahren	-4	-2
Auswirkungen von Änderungen der Steuersätze und Gesetze	11	1
Latenter Steueraufwand/-ertrag, gesamt	17	-1

Steueraufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung, gesamt	61	34
---	-----------	-----------

Tabelle 5.1.b – Berechnung des effektiven Steuersatzes

(Mio. EUR)

	2021		2020	
	%	Mio. EUR	%	Mio. EUR
Ergebnis vor Steuern				386
Steuer unter Anwendung des gesetzlichen dänischen Körperschaftsteuersatzes	22,0	89	22,0	85
Auswirkung von Steuersätzen in anderen Ländern	-2,0	-8	-1,8%	-7
Auswirkung von Gesellschaften, die der genossenschaftlichen Besteuerung unterliegen	-4,9	-20	-8,8	-34
Steuerfreier Ertrag abzüglich nicht abzugsfähiger Aufwendungen	-1,5	-6	-0,5	-2
Auswirkungen von Änderungen der Steuersätze und Gesetze	2,7	11	0,2	1
Anpassung des Steueraufwands aus den Vorjahren	0,5	2	-0,5	-2
Sonstige Berichtigungen	-1,8%	-7	-1,8%	-7
Gesamt	15,0	61	8,8	34

Tabelle 5.1.c. – Latente Steueransprüche und -verbindlichkeiten

(Mio. EUR)

	2021	2020
Latente Steueransprüche/(-schulden) per 1. Januar	-35	-38
In der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesene latente Steuern	-6	2
Im sonstigen Ergebnis ausgewiesene latente Steuern	9	4
Auswirkung der Änderung der Steuersätze	-11	-1
Wechselkursanpassungen	–	-2
Latente Steueransprüche/(-schulden) per 31. Dezember	-43	-35
Latente Steuern nach temporärer Bruttodifferenz		
Immaterielle Vermögenswerte	-7	-9
Sachanlagen	29	22
Rückstellungen, Pensionsverpflichtungen und sonstige Vermögenswerte	-33	-21
Steuerliche Verlustvorträge	7	9
Sonstiges	-39	-36
Latente Steuern nach temporärer Bruttodifferenz, gesamt	-43	-35
<i>In der Bilanz ausgewiesen als:</i>		
Latente Steueransprüche	21	29
Latente Steuerschulden	-64	-64
Gesamt	-43	-35

Sonstiges

5.1 – STEUERN

Der Konzern bilanziert latente Steueransprüche, einschließlich steuerlicher Verlustvorträge, wenn die Geschäftsführung davon ausgeht, dass die Steueransprüche in absehbarer Zukunft mit dem zu versteuernden Ertrag verrechnet werden können. Die Bewertung wird jährlich durchgeführt und basiert auf den Budgets und Geschäftsplänen der kommenden Jahre.

**Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden****Steuern in der Gewinn- und Verlustrechnung**

Die Steuern des Jahres setzen sich aus den laufenden Steuern und den Veränderungen der latenten Steuern zusammen. Die Steuern werden in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen, es sei denn, sie beziehen sich auf einen Unternehmenszusammenschluss oder auf Posten (Erträge oder Aufwendungen), die direkt im sonstigen Ergebnis ausgewiesen werden.

Laufende Ertragsteuern

Die laufenden Ertragsteueransprüche werden auf Grundlage der für die einzelnen Unternehmen des Konzerns geltenden Steuergesetzgebung bewertet, die der Genossenschafts- oder Körperschaftsteuer unterliegen. Die genossenschaftliche Besteuerung basiert auf dem Kapital der Genossenschaft. Die Körperschaftsteuer wird hingegen auf Grundlage des zu versteuernden Ertrags der Gesellschaft für das jeweilige Jahr bemessen. Die laufenden Steuerverbindlichkeiten umfassen die zu zahlenden oder auszahlenden Steuern auf den zu versteuernden Ertrag oder den Verlust für das jeweilige Jahr, eine etwaige Anpassung der zu zahlenden oder auszuzahlenden Steuer in Bezug auf die Vorjahre sowie die vorausgezählten Steuern.

Latente Steuern

Latente Steuern werden gemäß der Bilanzierungsmethode für alle temporären Differenzen zwischen der Steuerbemessungsgrundlage von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten sowie deren Buchwert im Konzernabschluss erfasst. Latente Steuern werden jedoch nicht auf temporäre Differenzen beim erstmaligen Ansatz eines Firmenwerts oder auf den Erwerbszeitpunkt eines Vermögenswerts oder einer Verbindlichkeit erhoben, ohne dass dies Auswirkungen auf das Jahresergebnis oder den zu versteuernden

Ertrag hat. Davon ausgenommen sind solche, die sich aus M&A-Aktivitäten ergeben.

Latente Steuern werden unter Anwendung von Steuersätzen (und Gesetzen) ermittelt, die zum Ende des Berichtszeitraums in Kraft getreten sind oder im Wesentlichen in Kraft treten und voraussichtlich gelten, wenn der entsprechende latente Steueranspruch realisiert wird oder eine latente Steuerverpflichtung beglichen wird. Änderungen der latenten Steueransprüche und -verbindlichkeiten aufgrund von Steuersatzänderungen werden in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst, mit Ausnahme von Posten, die im sonstigen Ergebnis erfasst werden.

Ertrag hat. Davon ausgenommen sind solche, die sich aus M&A-Aktivitäten ergeben.

Latente Steuern werden unter Anwendung von Steuersätzen (und Gesetzen) ermittelt, die zum Ende des Berichtszeitraums in Kraft getreten sind oder im Wesentlichen in Kraft treten und voraussichtlich gelten, wenn der entsprechende latente Steueranspruch realisiert wird oder eine latente Steuerverpflichtung beglichen wird. Änderungen der latenten Steueransprüche und -verbindlichkeiten aufgrund von Steuersatzänderungen werden in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst, mit Ausnahme von Posten, die im sonstigen Ergebnis erfasst werden.

Latente Steuern (inklusive solcher auf steuerliche Verlustvorträge) werden unter den sonstigen langfristigen Vermögenswerten mit dem voraussichtlich zu erwartenden Nutzungswert angesetzt; entweder durch Aufrechnung gegen Steuern aus zukünftigen Einnahmen oder durch Aufrechnung gegen passive latente Steuern in Unternehmen innerhalb derselben juristischen Steuer- und Rechtseinheit.

Latente Steueransprüche und -verbindlichkeiten werden aufgerechnet, wenn ein gesetzlich durchsetzbares Recht besteht, aktuelle Steueransprüche und -verbindlichkeiten miteinander zu verrechnen und die latenten Steuersalden von den gleichen Finanzbehörden 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 spiegeln diese Schätzungen die Erwartungen hinsichtlich zukünftiger steuerpflichtiger Gewinne wider. 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.

5.2 RÜCKSTELLUNGEN**RÜCKSTELLUNGEN**

Die Rückstellungen betrugen im Jahr 2021 42 Millionen EUR gegenüber 46 Millionen EUR im Vorjahr. Die Rückstellungen betreffen vor allem versicherungstechnische Rückstellungen für eingetretene, aber nicht abgewinkelte Schadensfälle.

**Unsicherheiten und Schätzungen**

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

Tabelle 5.2 – Rückstellungen
(Mio. EUR)

	Rückstellungen für Versicherungen	Rückstellungen für Umstrukturierungen	Sonstige Rückstellungen	Gesamt 2021	Gesamt 2020
2021					
Rückstellungen per 1. Januar	20	10	16	46	32
Neue Rückstellungen für das Jahr	1	–	9	10	19
Inanspruchnahme im Laufe des Jahres	-7	-7	–	-14	-5
Gesamte Rückstellungen zum 31. Dezember	14	3	25	42	46
Langfristige Rückstellungen	4	–	20	24	21
Kurzfristige Rückstellungen	10	3	5	18	25
Gesamte Rückstellungen zum 31. Dezember	14	3	25	42	46

5.3 – HONORARE FÜR DIE VOM BOARD OF REPRESENTATIVES BENANNTE WIRTSCHAFTSPRÜFER



AN EY GEZAHLTE HONORARE

Die aufgeführten Honorare der Wirtschaftsprüfer werden EY zugerechnet.

Tabelle 5.3 – Honorare für die vom Board of Representatives benannten Wirtschaftsprüfer (Mio. EUR)	2021	2020
Gesetzlich vorgeschriebene Prüfung	1,6	1,5
Sonstige betriebswirtschaftliche Prüfungen	0,3	0,2
Steuerberatung	0,4	0,6
Sonstige Leistungen	0,5	0,4
Gesamte Honorare der Wirtschaftsprüfer	2,8	2,7

Sonstiges

5.4 – VERGÜTUNG FÜR DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG UND TRANSAKTIONEN MIT NAHESTEHENDEN PERSONEN



AN DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG GEZAHLTE VERGÜTUNG

Die Vergütung der 18 registrierten Mitglieder des Board of Directors (BoD, Aufsichtsrat) wird alle zwei Jahre überprüft, angepasst und vom Board of Representatives (BoR, Vertreterversammlung) genehmigt. Die Vergütung des BoD wurde zuletzt im Jahr 2019 angepasst. Die auf die Vergütung des BoD angewandten Grundsätze werden auf Seite 47 beschrieben. Mitglieder des BoD werden für Milchlieferungen an Arla Foods amba zu den gleichen Konditionen vergütet wie

andere Mitglieder. Ebenso erhalten Mitglieder des BoD individuelle Kapitalanlageninstrumente zu den gleichen Bedingungen wie andere Mitglieder.

Die Geschäftsführung setzt sich aus dem CEO Peder Tuborgh und dem CCO für den Geschäftsbereich Europa, Peter Giørtz-Carlson, zusammen. Die auf die Vergütung der Geschäftsführung angewandten Grundsätze werden auf Seite 47 beschrieben.

Tabelle 5.4.a – Vergütung des Managements (Mio. EUR)	2021	2020
Board of Directors		
Löhne, Gehälter und Vergütung	1,3	1,3
Gesamt	1,3	1,3
Geschäftsführung		
Feste Vergütung	2,4	2,4
Altersvorsorge	0,3	0,3
Kurzfristige variable Bonuszahlungen	0,8	1,4
Langfristige variable Bonuszahlungen	2,9	4,7
Gesamt	6,4	8,8

Die obige Tabelle enthält die im jeweiligen Berichtszeitraum erwachsenen Beträge. Der Betrag basiert auf gemeldeten Kennzahlen in Verbindung mit Schätzungen der Leistung vergleichbarer Unternehmen. Folglich kann die endgültige zukünftige Auszahlung abweichen.

Tabelle 5.4.b – Transaktionen mit dem Board of Directors
(Mio. EUR)

	2021	2020
Kauf von Rohmilch	27,4	26,5
Nachzahlung aus den Vorjahren	1,4	0,8
Gesamt	28,8	27,3
Nicht beglichene Milchlieferungen in Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2,6	1,5
Individuelle Kapitaleinlageninstrumente	2,9	2,6
Gesamt	5,5	4,1

Informationen zu Transaktionen mit assoziierten Unternehmen und Joint Ventures sind in Anhang 3.3 aufgeführt.

5.5 VERTRAGLICHE VERPFLICHTUNGEN, EVENTUALFORDERUNGEN UND -VERBINDLICHKEITEN



VERTRAGLICHE VERPFLICHTUNGEN UND ZUSAGEN

Arlas vertragliche Verpflichtungen und Zusagen beliefen sich auf 370 Millionen EUR (2020: 364 Millionen EUR). Die Entwicklung ist auf gestiegene Bürgschafts- und Garantieverpflichtungen und weniger Verpflichtungen in Bezug auf Kaufvereinbarungen für Sachanlagen zurückzuführen.

Die vertraglichen Verpflichtungen umfassten Bürgschafts- und Garantieverpflichtungen, IT-Lizenzen, kurzfristige und geringwertige Leasingverträge und Verpflichtungen in Bezug auf Kaufvereinbarungen für Sachanlagen.

Der Konzern stellte Immobiliensicherheiten für Hypothekendarlehen nach dem dänischen Hypothekengesetz mit einem Nennwert von 1.040 Millionen EUR (2020: 1.061 Millionen EUR) zur Verfügung.

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.

5.6 EREIGNISSE NACH BILANZSTICHTAG

Nach dem Bilanzstichtag sind keine Ereignisse mit wesentlichen Auswirkungen auf den Abschluss eingetreten.

Sonstiges

5.7 ALLGEMEINE BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN**Grundlage der Erstellung**

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 9. Februar 2022 vom Board of Directors zur Veröffentlichung genehmigt. Am 23. Februar 2022 wurde er dem Board of Representatives vorgelegt.

Die funktionale Währung der Muttergesellschaft ist die Dänische Krone. Die Berichtswährung der Muttergesellschaft und des Konzerns ist Euro.

Dieser Jahresabschluss wird in Millionen Euro mit Rundungen dargestellt.

Konzernabschluss

Beim Konzernabschluss handelt es sich um eine Zusammenführung der Abschlüsse von Muttergesellschaft und Tochtergesellschaften in Übereinstimmung mit den Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden des Konzerns. Umsatz, Kosten, Vermögenswerte und Verbindlichkeiten sowie Posten aus dem Eigenkapital der Tochtergesellschaften werden zusammengerechnet und in den entsprechenden Posten ausgewiesen. Konzerninterne Anteile, Salden und Transaktionen sowie nicht realisierte Einnahmen und Aufwendungen aus konzerninternen Transaktionen werden eliminiert.

Der Konzernabschluss bezieht sich auf Arla Foods a.m.b.a (Muttergesellschaft) und die Tochtergesellschaften, bei denen die Muttergesellschaft direkt oder indirekt mehr als 50 Prozent der Stimmrechte besitzt bzw. auf andere Weise entscheidenden Einfluss hat, um Gewinne aus deren Tätigkeit zu erhalten. Unternehmen, die der Konzern auf Basis einer vertraglichen Vereinbarung gemeinsam kontrolliert, gelten als Joint Ventures. Unternehmen, an denen der Konzern einen maßgeblichen, nicht aber beherrschenden Einfluss hat, werden als assoziierte Unternehmen betrachtet. Maßgeblicher Einfluss wird normalerweise durch direktes oder indirektes Eigentum oder Besitz von mehr als 20 Prozent, jedoch weniger als 50 Prozent der Stimmrechte eines Unternehmens erreicht.

Nicht realisierte Gewinne aus Transaktionen mit Joint Ventures und assoziierten Unternehmen – d. h. Gewinne aus dem Verkauf an Joint Ventures oder assoziierte Unternehmen, bei denen der Kunde mit Geldmitteln bezahlt, die zum Teil Eigentum des Konzerns sind – werden gegen den Buchwert der Anlage im Verhältnis zum Anteil des Konzerns an dem Unternehmen eliminiert. Nicht realisierte Verluste werden auf dieselbe Weise eliminiert, jedoch nur in dem Ausmaß, in dem es keinen Hinweis auf Wertminderung gibt.

Der Konzernabschluss wird auf Grundlage der historischen Kosten erstellt. Ausgenommen hiervon sind bestimmte Posten mit alternativen Bewertungsgrundlagen, die in diesen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden genannt werden. Im Vergleich zu vorhergehenden Berichten wurden einige Umklassifizierungen durchgeführt. Diese wirken sich allerdings nicht auf den Jahresüberschuss oder das Eigenkapital aus.

Umrechnung von Transaktionen und monetären Positionen in Fremdwährungen

Für jede Berichtseinheit des Konzerns wird eine funktionale Währung festgelegt. Dies ist die Währung, die in dem Hauptwirtschaftsumfeld verwendet wird, in dem die Einheit tätig ist. Führt eine Berichtseinheit Transaktionen in einer Fremdwährung durch, so weist es die Transaktion unter Verwendung des Wechselkurses am Transaktionsdatum in ihrer funktionalen Währung aus. Monetäre Vermögenswerte und Verbindlichkeiten in Fremdwährungen werden unter Verwendung des Wechselkurses am Berichtsdatum in die funktionale Währung umgerechnet. Wechselkursdifferenzen werden ergebniswirksam als Finanzposten erfasst. Nicht monetäre Posten wie z. B. Sachanlagen, die auf Grundlage der historischen Kosten in einer Fremdwährung bewertet werden, werden bei ihrer ersten Erfassung in die funktionale Währung umgerechnet.

Umrechnung von ausländischen Geschäften

Die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten der Unternehmen des Konzerns, u. a. der Anteil der Nettovermögenswerte und der Firmenwert von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen mit einer anderen funktionalen Währung als EUR, werden unter Verwendung des Wechselkurses zum Jahresende in EUR umgerechnet. Der Umsatz, die Kosten und der Anteil des Ergebnisses werden unter Verwendung des durchschnittlichen Monatskurses in EUR umgerechnet, sofern sich dieser nicht wesentlich von dem Kurs zum Transaktionsdatum unterscheidet. Wechselkursdifferenzen werden im sonstigen Ergebnis ausgewiesen und in die Währungsumrechnungsrücklage gebucht.

Bei der partiellen Veräußerung von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures wird der maßgebliche proportionale Betrag der Rücklagen für den Unterschiedsbetrag aus der Währungsumrechnung zusammen mit Gewinnen oder Verlusten im Zusammenhang mit der Veräußerung in das Ergebnis übertragen. Die Rückzahlung von offenen Salden, die als Teil der Nettoinvestition gelten, gilt an sich nicht als partielle Veräußerung der Tochtergesellschaft.

Übernahme von neuen oder überarbeiteten IFRS

Der Konzern hat alle neuen Standards und Interpretationen verwendet, die im Jahr 2021 in der EU verbindlich waren.

Anwendung künftiger Standards

Das IASB hat eine Reihe neuer oder geänderter und überarbeiteter Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden herausgegeben sowie Interpretationen, die noch nicht angewendet werden müssen. Arla wird diese neuen Methoden übernehmen, sobald sie verbindlich werden. Wesentliche Auswirkungen werden dadurch nicht erwartet.

Sonstiges

5.8 ÜBERSICHT ÜBER DEN KONZERN

	Land	Währung	Direkter Eigentumsanteil des Konzerns		Land	Direkter Eigentumsanteil des Konzerns
Arla Foods amba	Dänemark	DKK	%	Arla Foods amba	Dänemark	%
Arla Foods Ingredients Group P/S	Dänemark	DKK	100	AF A/S	Dänemark	100
Arla Foods Ingredients Energy A/S	Dänemark	DKK	100	Arla Foods Finance A/S	Dänemark	100
Arla Foods Ingredients Japan KK	Japan	JPY	100	Kingdom Food Products ApS	Dänemark	100
Arla Foods Ingredients Inc.	USA	USD	100	Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg	Dänemark	100
Arla Foods Ingredients Korea, Co. Ltd.	Südkorea	KRW	100	Arla Insurance Company (Guernsey) Limited	Guernsey	100
Arla Foods Ingredients Trading (Beijing) Co. Ltd.	China	CNY	100	Arla Foods Energy A/S	Dänemark	100
Arla Foods Ingredients S.A.	Argentinien	USD	100	Arla Foods Trading A/S	Dänemark	100
Arla Foods Ingredients Comércio de Produtos Alimentícios Ltda.	Brasilien	BRL	100	Arla DP Holding A/S	Dänemark	100
Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd.	Singapur	SGD	100	Arla Foods Investment A/S	Dänemark	100
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.	Mexiko	MXN	100	Arla Senegal SA.	Senegal	100
Arla Foods Holding A/S	Dänemark	DKK	100	Tholstrup Cheese A/S	Dänemark	100
Arla Foods WLL	Bahrain	BHD	100	Arla Foods Belgien AG	Belgien	100
Arla Oy	Finnland	EUR	100	Arla Foods Ingredients (Deutschland) GmbH	Deutschland	100
Massby Facility & Services Ltd. Oy	Finnland	EUR	60	Arla CoAr Holding GmbH	Deutschland	100
Osuuskunta MS tuottajapalvelu**	Finnland	EUR	37	ArNoCo GmbH & Co. KG*	Deutschland	50
Arla Foods Distribution A/S	Dänemark	DKK	100	Arla Biolac Holding GmbH	Deutschland	100
Cocio Chokolademælk A/S	Dänemark	DKK	50	Arla Foods Kuwait Company WLL	Kuwait	49
Arla Foods International A/S	Dänemark	DKK	100	Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L.	Libanon	50
Arla Foods UK Holding Limited	Großbritannien	GBP	100	Arla Foods Qatar WLL	Katar	40
Arla Foods UK Farmers Joint Venture Co. Ltd.	Großbritannien	GBP	100	AFIQ WLL	Bahrain	51
Arla Foods UK plc	Großbritannien	GBP	100	Arla Foods Trading and Procurement Ltd.	Hongkong	100
Arla Foods GP Limited	Großbritannien	GBP	100	Aishichenxi Dairy Products Import & Export Co. Ltd. **	China	50
Arla Foods Finance Limited	Großbritannien	GBP	33	Wuhan ASCX Dairy Co. Ltd.	China	50
Arla Foods Limited	Großbritannien	GBP	100	Arla Foods Sdn. Bhd.	Malaysia	100
Arla Foods Hatfield Limited	Großbritannien	GBP	100	Arla Foods Corporation	Philippinen	100
Arla Foods Limited Partnership	Großbritannien	GBP	100	Arla Foods Limited	Ghana	100
Yeo Valley Dairies Limited	Großbritannien	GBP	100	Arla Global Dairy Products Ltd.	Nigeria	100
Arla Foods Cheese Company Limited	Großbritannien	GBP	100	Arla Global Development Company Ltd.	Nigeria	99
Arla Foods Ingredients UK Limited	Großbritannien	GBP	100	TG Arla Dairy Products LFTZ Enterprise	Nigeria	50
MV Ingredients Limited*	Großbritannien	GBP	50	TG Arla Dairy Products Ltd.	Nigeria	100
Arla Foods UK Property Co. Limited	Großbritannien	GBP	100	Arla For General Trading Ltd.	Irak	51
Arla Foods B.V.	Niederlande	EUR	100			
Arla Foods Comércio, Importação e Exportação de Produtos Alimentícios Ltda.	Brasilien	BRL	100			
Arla Foods Ltd.	Königreich Saudi-Arabien	SAR	75			



Sonstiges

5.8 ÜBERSICHT ÜBER DEN KONZERN

	Land	Währung	Direkter Eigentumsanteil des Konzerns		Land	Währung	Direkter Eigentumsanteil des Konzerns
Arla Foods amba	Dänemark	DKK	%	Arla Foods amba	Dänemark	DKK	%
Arla Foods AB	Schweden	SEK	100	Arla Foods Logistics GmbH	Deutschland	EUR	100
Svenska Bönders Klassiska Ostar AB	Schweden	SEK	100	Hansa Verwaltungs und Vertriebs GmbH (in Liquidation)	Deutschland	EUR	100
Arla Gefleortens AB	Schweden	SEK	100	Arla Foods Mayer Australia Pty. Ltd.	Australien	AUD	51
Årets Kock Aktiebolag	Schweden	SEK	67	Arla Foods Mexico S.A. de C.V.	Mexiko	MXN	100
Arla Foods Russia Holding AB	Schweden	SEK	100	Arla Foods S.A.	Spanien	EUR	100
Arla Foods LLC	Russland	RUB	80	Arla Foods France S.a.r.l	Frankreich	EUR	100
Arla Foods Inc.	USA	USD	100	Arla Foods S.R.L.	Dominikanische Republik	DOP	100
Arla Foods Production LLC	USA	USD	100	Arla Foods SA	Polen	PLN	100
Arla Foods Transport LLC	USA	USD	100	Arla Global Shared Services Sp. Z.o.o.	Polen	PLN	100
Arla Foods Deutschland GmbH	Deutschland	EUR	100	Arla National Food Products LLC	Vereinigte Arabische Emirate	AED	49
Arla Foods Verwaltungs GmbH	Deutschland	EUR	100	Arla National Food Products Company LLC	Oman	OMR	67
Arla Foods Agrar Service GmbH	Deutschland	EUR	100	Cocio Chokolademælk A/S	Dänemark	DKK	50
Arla Foods LLC	Russland	RUB	20	Marygold Trading K/S °	Dänemark	DKK	100
Team-Pack Vertriebs-Gesellschaft für Verpackungen mbH	Deutschland	EUR	100	Mejeriforeningen	Dänemark	DKK	89
Dofo Cheese Eksport K/S °	Dänemark	DKK	100	PT. Arla Indofood Makmur Dairy Import	Indonesien	IDR	50
Dofo Inc.	USA	USD	100	PT. Arla Indofood Sukses Dairy Manufacturing.	Indonesien	IDR	100
Aktieselskabet J. Hansen	Dänemark	DKK	100	COFCO Dairy Holdings Limited**	Britische Jungferninseln	HKD	30
J. P. Hansen USA Incorporated	USA	USD	100	Svensk Mjolk Ekonomisk förening	Schweden	SEK	75
AFI Partner ApS	Dänemark	DKK	100	Lantbrukarnas Riksförbund upa**	Schweden	SEK	24
Andelssmør A.m.b.a.	Dänemark	DKK	98	Jörd International A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods AS	Norwegen	NOK	100	Ejendomsselskabet Gjellerupvej 105 P/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Bangladesh Ltd.	Bangladesch	BDT	51	Svenska Osteklassiker AB	Schweden	SEK	68
Arla Foods Dairy Products Technical Service (Beijing) Co. Ltd.	China	CNY	100	Komplementarselskabet Gjellerupvej 105 ApS	Dänemark	DKK	100
	Vereinigte Arabische Emirate	AED	100	PT Arla Foods Indonesia	Indonesien	IDR	100
Arla Foods FZE	Griechenland	EUR	100	Arla Foods Arinco A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Hellas S.A.	Kanada	CAD	100				
Arla Foods Inc.							

* 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.

Jahresabschluss der Muttergesellschaft

Der vorliegende Konzernabschluss ist gemäß § 149 des dänischen Gesetzes über Jahresabschlüsse ein Auszug aus dem vollständigen Geschäftsbericht von Arla. Um diesen Bericht übersichtlicher und benutzerfreundlicher zu gestalten, veröffentlichen wir den Konzernabschluss ohne den Abschluss der Muttergesellschaft Arla Foods amba. Der Jahresabschluss der Muttergesellschaft ist ein integraler Teil des vollständigen Jahresabschlusses. Er ist unter www.arlafoods.com abrufbar. Die Gewinnverteilung sowie die Nachzahlungen der Muttergesellschaft sind in der Rubrik Eigenkapital des Konzernabschlusses aufgeführt. Der vollständige Jahresbericht enthält die Erklärungen des Board of Directors (BoD, Aufsichtsrat) und der Geschäftsführung sowie den Prüfvermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers.

STELLUNGNAHME DES BOARD OF DIRECTORS UND DER GESCHÄFTSFÜHRUNG

Heute haben das Board of Directors und der Geschäftsführer den Jahresbericht von Arla Foods amba für das Geschäftsjahr 2021 erörtert und genehmigt. Der Jahresabschluss wurde in Übereinstimmung mit den von der EU anerkannten IFRS und weiteren Informationsanforderungen des dänischen Gesetzes über den Jahresabschluss erstellt.

Nach unserer Auffassung zeichnen der Konzernabschluss, der Jahresabschluss der Muttergesellschaft sowie die Daten zu Umwelt, Sozialem und Unternehmensführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Finanzlage des Konzerns und der Muttergesellschaft zum 31. Dezember 2021 sowie des Ergebnisses der Geschäftstätigkeit und der Kapitalflüsse für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2021.

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 dem Board of Representatives zur Annahme vorgelegt.

Aarhus, den 9. Februar 2022

Peder Tuborgh
CEO

René Lund Hansen

Marita Wolf

Jørn Kjær Madsen

Inger-Lise Sjöström

Peter Giørtz-Carlsen
Mitglied der Geschäftsführung

Jonas Carlgren

Bjørn Jepsen

Johnnie Russell

Håkan Gillström
Vertreter der Belegschaft

Jan Toft Nørgaard
Vorsitzender des Board of Directors

Arthur Fearnall

Steen Nørgaard Madsen

Marcel Goffinet

Ib Bjerglund Nielsen
Vertreter der Belegschaft

Manfred Graff
Stellvertretender Vorsitzender

Gustav Kämpe

Walter Lausen

Simon Simonsen

Harry Shaw
Vertreter der Belegschaft

BERICHT DES UNABHÄNGIGEN WIRTSCHAFTSPRÜFERS

AN DIE GENOSSENSCHAFTS- MITGLIEDER VON ARLA FOODS AMBA

Prüfungsurteil

Wir haben den Konzernabschluss und den Jahresabschluss der Muttergesellschaft von Arla Foods amba für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2021 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 2021 sowie des Ergebnisses der Geschäftstätigkeit und der Kapitalflüsse für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2021. 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 den zusätzlichen in Dänemark geltenden Anforderungen. Zudem haben wir unsere weiteren ethischen Verantwortlichkeiten entsprechend diesen Regeln und dem IESBA-Kodex 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 Prüfungsurteil 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 Prüfungsurteil 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 9. Februar 2022

EY Godkendt Revisionspartnerskab
CVR-Nr.: 30 70 02 28

Henrik Kronborg Iversen
Zugelassener
Wirtschaftsprüfer
MNE-Nr.: 24687

Jes Lauritzen
Zugelassener
Wirtschaftsprüfer
MNE-Nr.: 10121

UNSERE DATEN ZU UMWELT, SOZIALEM, UNTERNEHMENS- FÜHRUNG (ESG)



INHALTSVERZEICHNIS

ESG-LEISTUNG

Nachhaltigkeitsleistung

- 121 Unsere Nachhaltigkeitsleistung auf einen Blick
- 122 Bericht vom Chief Agriculture Sustainability and Communication Officer
- 123 Fünf-Jahres-Übersicht

ANHANG

Umweltzahlen

- 124 1.1 Treibhausgasemissionen (CO₂e)
- 127 1.2 Anteil erneuerbarer Energien
- 128 1.3 Feststoffabfälle
- 128 1.4 Wasser
- 129 1.5 Tierwohl

Geschäftszahlen zu sozialen Themen

- 130 2.1 Vollzeitäquivalente
- 131 2.2 Geschlechterdiversität
- 132 2.3 Gehaltsquote der Geschlechter
- 132 2.4 Mitarbeiterfluktuation
- 133 2.5 Lebensmittelsicherheit – Produktrückrufe
- 133 2.6 Unfälle

Daten zur Unternehmensführung

- 134 3.1 Geschlechterdiversität – Board of Directors
- 134 3.2 Teilnahmequote an BoD-Sitzungen
- 135 3.3 Allgemeine Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

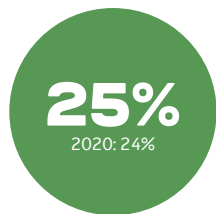
BERICHTE

- 136 **Prüfungsvermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers bezüglich der hinreichenden Sicherheit der ESG-Daten**

UNSERE NACHHALTIGKEITSLEISTUNG AUF EINEN BLICK

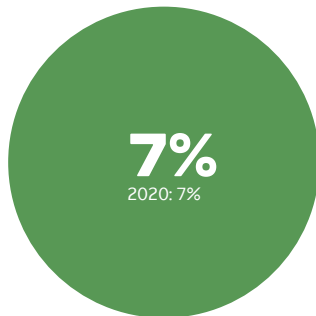
UMWELTDATEN

Verringerung
der CO₂e-Emissionen*,
SCOPE 1 UND 2



Ausgangspunkt: 2015,
Wissenschaftlich basiertes
Ziel für 2030: 63%

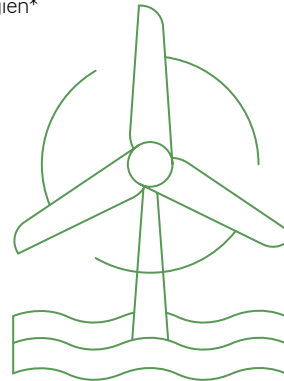
Verringerung der
CO₂e-Emissionen, **SCOPE 3**
pro kg Milch und Molke



Ausgangspunkt: 2015,
Wissenschaftlich basiertes
Ziel für 2030: 30%

Anteil erneuerbarer Energien*

33%



TIERWOHL

Anteil der geprüften Landwirte ohne gravierende Probleme

98,4%

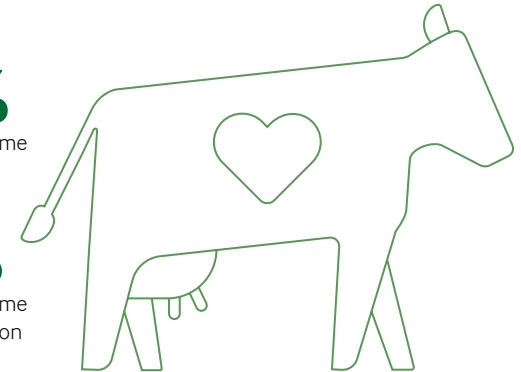
Keine gravierenden Probleme
in Bezug auf Sauberkeit

99,8%

Keine gravierenden Probleme
in Bezug auf Körperkondition

100%

Keine Probleme in Bezug
auf Verletzungen



99,5%

Keine gravierenden Probleme
in Bezug auf Mobilität

Die Kennzahlen wurden auf Grundlage von 3.337 durchgeführten Artagården®-Audits aus dem Jahr 2021 berechnet. Dies entspricht 37% von Arlas aktiven Landwirten.

DATEN ZU SOZIALEN THEMEN

Unfälle/
1 Million Arbeitsstunden

4.3



Lebensmittelsicherheit
Anzahl der Rückrufe

0



Vollzeitäquivalente
(Full time equivalent, FTE)

20.617



Frauenanteil auf Direktorenebene
oder darüber

27%



* marktbezogen

DER TRANSPARENZ VERPFLICHTET



Hanne Søndergaard

EVP, Chief Agriculture Sustainability and Communication Officer

Milchprodukte sind für viele Menschen auf der ganzen Welt ein wichtiger Bestandteil der Ernährung, indem sie hochwertiges Eiweiß und Nährstoffe, durch eine breite Palette an leckeren, vielseitigen und erschwinglichen Produkten liefern. Zudem trägt die globale Milchwirtschaft zum Lebensunterhalt von hunderten Millionen Menschen bei. Dabei spielen unsere Landwirte eine wichtige Rolle bei der Bewirtschaftung des Landes.

Bei Arla arbeiten wir seit vielen Jahren im Bereich der Nachhaltigkeit und unsere Landwirte gehören zu den klimaeffizientesten weltweit mit 1,15 Kilogramm CO₂e-Emissionen pro Kilogramm Milch. Im Jahr 2021 haben wir uns ehrgeizigere Klimaziele gesteckt, um das 1,5-Grad-Ziel des Pariser Abkommens zur Bekämpfung der Erderwärmung zu unterstützen. In diesem Rahmen haben wir uns dazu verpflichtet unsere direkten Emissionen bis 2030* um 63 Prozent zu senken. Ich freue mich, dass dieses Vorhaben auch von der Initiative „Science Based Targets“ (SBTi) bestätigt wurde.

Für unseren Ansatz ist es von entscheidender Bedeutung, dass wir wissenschaftsbasiert und daten-gestützt arbeiten. Denn um unseren CO₂-Fußabdruck verringern zu können, müssen wir zunächst sicherstellen, dass wir die dazugehörigen Daten richtig erfassen. Mit voller Stolz kann ich sagen, dass wir das erste große Molkereiunternehmen sind, deren gesamte ESG-Daten bezüglich ihrer hinreichenden Sicherheit geprüft wurden, einschließlich der Emissionen aus Scope 3. Mehr dazu erfahren Sie in diesem Bericht.

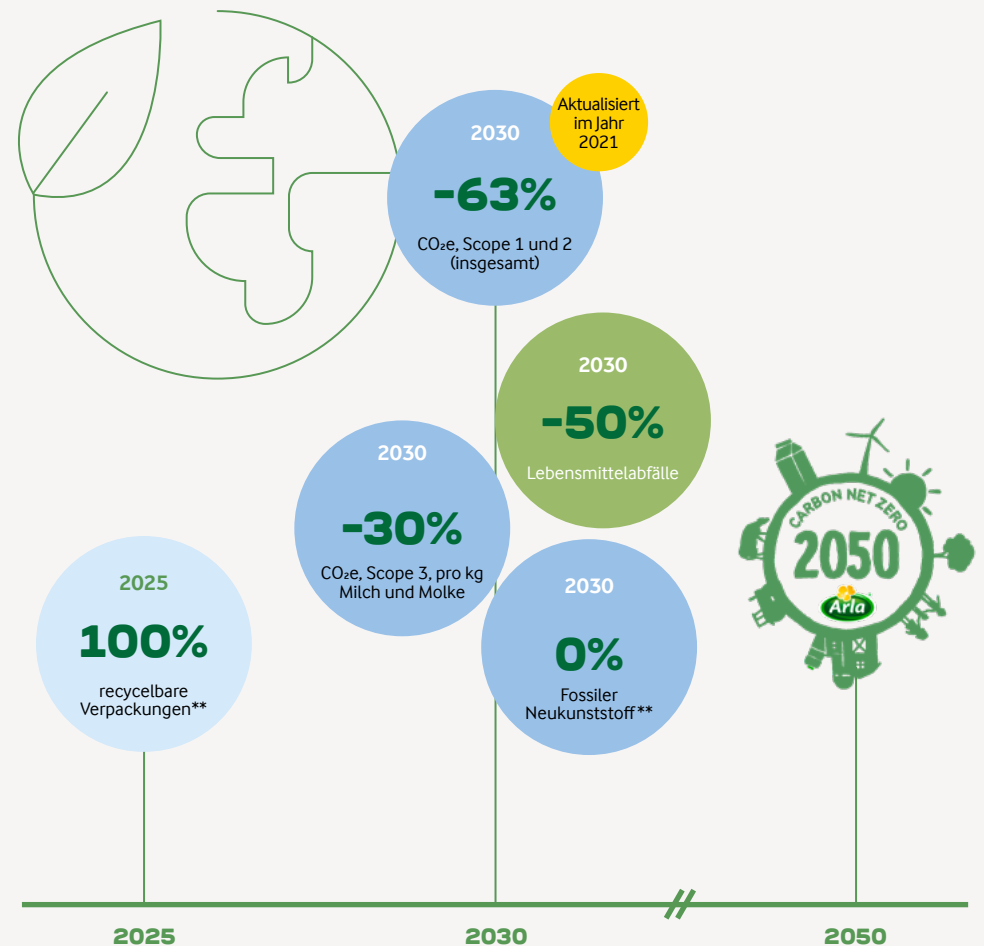
Die Ergreifung konkreter Maßnahmen sowie das Agieren als innovativer Vorreiter ist ein weiteres Schlüsselement in Bezug auf unsere Wertschöpfung und Nachhaltigkeit. Im Jahr 2021 haben wir 24 Pilotbetriebe eingerichtet, um die regenerative Landwirtschaft zu erforschen und datengestützte Nachweise über deren Auswirkungen auf Natur und Klima zu erstellen. In Schweden und Großbritannien dienen mehrere Innovationsbetriebe nun als Plattform für innovative Versuche in Zusammenarbeit mit Landwirten, Forschern, Kunden und Stakeholdern aus der Industrie.

In unserer Verpflichtung zur Nachhaltigkeit und Ziele wird unsere gesamte Wertschöpfungskette – vom Erzeuger bis zum Verbraucher berücksichtigt. Diese Ziele sind auch ein zentraler Bestandteil unserer neuen Fünfjahresstrategie Future26, die Ende 2021 eingeführt wurde.

Indem wir das Thema Nachhaltigkeit zum Kernstück unserer Unternehmensstrategie machen, stellen wir sicher, dass wir die richtigen Schwerpunkte setzen und die notwendigen Investitionen tätigen, um den Wandel in den kommenden Jahren voranzutreiben und unsere Vision verwirklichen zu können.

Da ich auf einem Milchbetrieb aufgewachsen bin, habe ich schon mein ganzes Berufsleben lang bei Arla Foods verbracht. Ich fühle mich außerordentlich geehrt, dass ich die Leitung des Bereichs Agriculture, Sustainability and Communications übernehmen darf. Ich freue mich darauf, Ihnen in diesem und den zukünftigen ESG-Berichten von unseren Fortschritten zu berichten.

WIR VERPFLICHTEN UNS, ZU HANDELN



** Bei unseren Markenprodukten

FÜNF-JAHRES-ÜBERSICHT

Fünf-Jahres-Übersicht – ESG

Umweltdaten

CO₂e-Emissionen

CO₂e-Reduktion, Scope 1 und 2 (Ausgangspunkt: 2015)

CO₂e-Reduktion, Scope 3 pro kg Milch und Molke (Ausgangspunkt: 2015)

CO₂e Scope 1 (Mio. kg)

CO₂e Scope 2 – marktbezogen (Mio. kg)

CO₂e Scope 3 (Mio. kg)

Gesamte CO₂e (Mio. kg)

CO₂e Scope 2 – standortbezogen (Mio. kg)

Gesamte CO₂e – standortbezogen (Mio. kg)

CO₂e Scope 3 pro kg Milch und Molke (kg)

CO₂e-Reduktion (Scope 1 und 2) – standortbezogen

Energiemix

Anteil erneuerbarer Energien (%) – marktbezogen

Anteil erneuerbarer Energien (%) – standortbezogen

Abfall und Wasser

Feststoffabfälle (Tonnen)

Wasserverbrauch (tausend m³)

Tierwohl

Zellzahl (tausend Zellen/ml)

Anteil der geprüften Landwirte ohne gravierende Probleme in Bezug auf Sauberkeit

Anteil der geprüften Landwirte ohne gravierende Probleme in Bezug auf Mobilität

Anteil der geprüften Landwirte ohne gravierende Probleme in Bezug auf Verletzungen

Anteil der geprüften Landwirte ohne gravierende Probleme in Bezug auf Körperkondition

Daten zu sozialen Themen

Vollzeitäquivalente (Full time equivalent, FTE) (Durchschnitt)

Frauenanteil, gesamt (%)

Frauenanteil auf Direktorenebene oder darüber (%)

Frauenanteil im Executive Management Team (%)

Gehaltsquote der Geschlechter – Angestellte (männlich zu weiblich)

Mitarbeiterfluktuation (%)

Lebensmittelsicherheit – Anzahl der Rückrufe

Unfälle (pro 1 Million Arbeitsstunden)

Daten zur Unternehmensführung

Frauenanteil im Board of Directors (%)*

Teilnahmequote an BoD-Sitzungen (%)

ESG-Anhang

		2021	2020	2019	2018	2017
CO ₂ e-Reduktion, Scope 1 und 2 (Ausgangspunkt: 2015)		-25%	-24%	-12%	-4%	-5%
CO ₂ e-Reduktion, Scope 3 pro kg Milch und Molke (Ausgangspunkt: 2015)		-7%	-7%	-7%	-7%	-6%
CO ₂ e Scope 1 (Mio. kg)		447	474	463	490	492
CO ₂ e Scope 2 – marktbezogen (Mio. kg)		286	277	399	456	438
CO ₂ e Scope 3 (Mio. kg)		19.050	18.625	18.387	18.553	18.671
Gesamte CO₂e (Mio. kg)	1.1	19.783	19.376	19.249	19.499	19.601
CO ₂ e Scope 2 – standortbezogen (Mio. kg)		243	237	274	263	313
Gesamte CO ₂ e – standortbezogen (Mio. kg)		19.740	19.336	19.124	19.306	19.476
CO ₂ e Scope 3 pro kg Milch und Molke (kg)		1,20	1,21	1,21	1,20	1,22
CO ₂ e-Reduktion (Scope 1 und 2) – standortbezogen		-20%	-16%	-14%	-12%	-6%
Energiemix						
Anteil erneuerbarer Energien (%) – marktbezogen	1.2	33%	31%			
Anteil erneuerbarer Energien (%) – standortbezogen	1.2	32%	35%	33%	27%	24%
Abfall und Wasser						
Feststoffabfälle (Tonnen)	1.3	33.500	32.975	33.713	34.600	32.608
Wasserverbrauch (tausend m ³)	1.4	18.860	18.663	18.059	18.084	18.670
Tierwohl						
Zellzahl (tausend Zellen/ml)	1.5	191	194	196	198	194
Anteil der geprüften Landwirte ohne gravierende Probleme in Bezug auf Sauberkeit	1.5	98,4%				
Anteil der geprüften Landwirte ohne gravierende Probleme in Bezug auf Mobilität	1.5	99,5%				
Anteil der geprüften Landwirte ohne gravierende Probleme in Bezug auf Verletzungen	1.5	100%				
Anteil der geprüften Landwirte ohne gravierende Probleme in Bezug auf Körperkondition	1.5	99,8%				
Daten zu sozialen Themen						
Vollzeitäquivalente (Full time equivalent, FTE) (Durchschnitt)	2.1	20.617	20.020	19.174	19.190	18.973
Frauenanteil, gesamt (%)	2.2	27%	27%	27%	27%	26%
Frauenanteil auf Direktorenebene oder darüber (%)	2.2	27%	26%	26%	23%	22%
Frauenanteil im Executive Management Team (%)	2.2	14%	14%	29%	29%	29%
Gehaltsquote der Geschlechter – Angestellte (männlich zu weiblich)	2.3	1,03	1,05	1,05	1,06	–
Mitarbeiterfluktuation (%)	2.4	13%	10%	12%	12%	11%
Lebensmittelsicherheit – Anzahl der Rückrufe	2.5	0	1	4	2	10
Unfälle (pro 1 Million Arbeitsstunden)	2.6	4,3	5,2	6,0	7,9	9,3
Daten zur Unternehmensführung						
Frauenanteil im Board of Directors (%)*	3.1	13%	13%	13%	13%	12%
Teilnahmequote an BoD-Sitzungen (%)	3.2	98%	99%	96%	99%	99%

* Unter Einbeziehung aller BoD-Mitglieder, die bei der BoR-Sitzung gewählt wurden, der Arbeitnehmervertreter und der externen Berater betrug der Frauenanteil zum 31. Dezember 2021 20 Prozent.

Umweltzahlen

1.1 TREIBHAUSGASEMISSIONEN (CO₂e)

UNSERE LANDWIRTE GEHÖREN WEITERHIN ZU DEN KLIMAEFFIZIENTESTEN

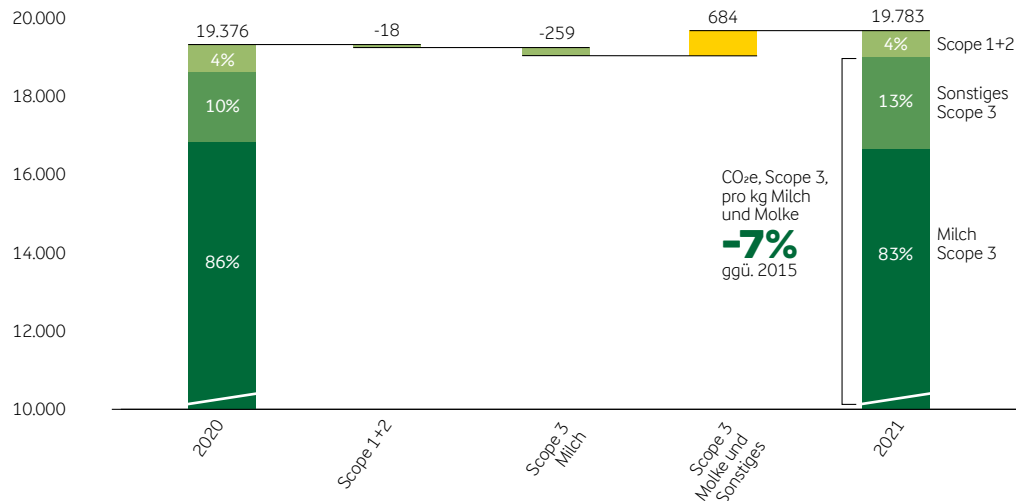
Um Arlas Beitrag zum Klimawandel und die Fortschritte beim Erreichen unserer Emissionsziele nachverfolgen zu können, werden die Treibhausgasemissionen jährlich in CO₂-Äquivalenten (CO₂e) berechnet. Die CO₂e werden nach der Methodik des Corporate Standards des Greenhouse Gas Protocol in drei Scopes unterteilt. Gemäß den wissenschaftlich basierten Zielen von Arla werden Emissionszertifikate hierbei nicht berücksichtigt.

Seit 2015 sind die CO₂e-Emissionen aus Scope 1 und 2 um 25 Prozent gesunken. Damit sind wir auf einem guten Weg, unser aktualisiertes wissenschaftlich basiertes Ziel zu erreichen: bis 2030 unsere Emissionen aus Scope 1 und 2 um 63 Prozent zu senken.

Die Emissionen aus Scope 3 pro Kilogramm Milch und Molke betrugen 1,20 Kilogramm und blieben damit im Vergleich zum Vorjahr unverändert. 2021 beliefen sich die Emissionen von Arlas Landwirten auf 1,15 Kilogramm CO₂e pro Kilogramm Milch und befinden sich damit auf Vorjahresniveau.

Emissionen im Zusammenhang mit Verpackung und Transport sind hauptsächlich aufgrund der erweiterten Produktion in unseren internationalen Märkten gestiegen. Unsere wissenschaftlich basierten Ziele geben vor, dass wir unsere Scope-3-Emissionen pro Kilogramm Milch und Molke bis 2030 um 30 Prozent senken müssen. 2021 konnten wir diese Emissionen im Vergleich zum Jahr 2015 um 7 Prozent senken. Damit haben wir das Niveau vom Vorjahr gehalten.

In 2021 stiegen die gesamten CO₂e-Emissionen auf 19.783 Millionen Kilogramm verglichen zum Vorjahr mit 19.376 Millionen Kilogramm an. Diese Entwicklung lässt sich durch einen größeren Anteil an extern eingekaufter Molke bei Arla Foods Ingredients sowie einen Anstieg der Emissionen im Zusammenhang mit der Erweiterung der Produktionskapazität in unserer Produktionsstätte in Bahrain erklären. Diese Faktoren wurden teilweise durch den vermehrten Kauf von Biogas-Zertifikaten ausgeglichen.

Entwicklung der CO₂e-Emissionen
(Mio. kg)ESG-Tabelle 1.1 – Treibhausgasemissionen
(Mio. kg)

	2021	2020	2019	2018	2017
CO ₂ e-Reduktion, Scope 1 und 2 – marktbezogen (Ausgangspunkt: 2015)	-25%	-24%	-12%	-4%	-5%
CO ₂ e-Reduktion, Scope 3 pro kg Milch und Molke (Ausgangspunkt: 2015)	-7%	-7%	-7%	-7%	-6%
CO₂e Scope 1					
Betrieb	368	381	366	400	408
Transport	79	93	97	90	84
CO₂e Scope 1	447	474	463	490	492
CO₂e Scope 2					
CO₂e Scope 2 – marktbezogen*	286	277	399	456	438
CO₂e Scope 3**					
Eingekaufte Waren und Dienstleistungen (Kategorie 1):					
Milch***	16.386	16.645	16.524	16.548	16.809
Molke	1.751	1.133	1.032	1.162	1.002
Verpackungen	417	396	384	383	384
Eingekaufte Waren und Dienstleistungen (Kategorie 1)	18.554	18.174	17.940	18.093	18.195
Brennstoff- und energiebezogene Tätigkeiten (Kategorie 3)	125	120	110	108	105
Transport und Verteilung (vorgelagert) (Kategorie 4)	347	306	312	326	345
Im Betrieb angefallene Abfälle (Kategorie 5)	24	25	25	26	26
CO₂e Scope 3	19.050	18.625	18.387	18.553	18.671
Gesamte CO₂e	19.783	19.376	19.249	19.499	19.601
CO ₂ e Scope 2 – standortbezogen	243	237	274	263	313
Gesamte CO ₂ e Scope 2 – standortbezogen	19.740	19.336	19.124	19.306	19.476

* Im Jahr 2020 wechselte Arla zur marktbezogenen Berichterstattung. Weitere Informationen dazu sind auf Seite 125 aufgeführt.

** Scope-3-Emissionen aus den Kategorien 2, 6, 7, 8, 9, 12, 13 und 15 sind für Arlas Scope-3-Emissionen unwesentlich. Daher werden sie nicht in die Emissionszahlen in ESG-Tabelle 1.1 aufgenommen. Die genannten Kategorien machen einzeln weniger als 0,6 Prozent von Arlas Scope-3-Emissionen aus.

Die Kategorien 10, 11 und 14 sind für Arla aufgrund der Art der Produkte und Arlas Geschäftsmodell nicht anwendbar.

*** Bis zum 30. Juni 2021 betrug der Milchumrechnungsfaktor von Liter in Kilogramm für Milchmengen 1,02. Seit dem 1. Juli 2021 liegt dieser Umrechnungsfaktor bei 1,03. Vergangenheitsdaten zur Milch unserer Mitglieder wurden entsprechend dem neuen Umrechnungsfaktor angepasst.

Umweltzahlen

1.1 TREIBHAUSGASEMISSIONEN (CO₂e)

Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Berechnung von CO₂-Äquivalenten

Treibhausgase sind Gase, die zur Klimaerwärmung beitragen, indem sie Infrarotstrahlung absorbieren. Neben dem bekannten Kohlenstoffdioxid (CO₂) entstehen bei der Milchproduktion noch zwei weitere relevante Treibhausgase: Methan (CH₄) und Lachgas (N₂O). Um Arlas gesamte Treibhausgasemissionen zu berechnen (den CO₂-Fußabdruck), werden unterschiedliche Treibhausgasemissionen in Kohlenstoffdioxid-Äquivalente (CO₂e) umgerechnet. Beim Umrechnen der unterschiedlichen Gase wird das jeweilige Treibhauspotenzial berücksichtigt.

Die Potenziale der verschiedenen Gase werden entsprechend der folgenden Berechnungen berücksichtigt (basierend auf dem 5. IPCC*-Sachstandsbericht, Klimawandel 2013):

1 kg Kohlenstoffdioxid (CO₂) = 1 kg CO₂e
 1 kg Methan (CH₄) = 28 kg CO₂e
 1 kg Lachgas (N₂O) = 265 kg CO₂e

Beim Großteil von Arlas Emissionen handelt es sich um Methan aus der Verdauung und der Güllelagerung sowie um Lachgas aus der Nutzung von Dünger und Gülle.

Die Treibhausgasemissionen werden entsprechend ihrer Entstehung in der Wertschöpfungskette und dem Ausmaß an Kontrolle, die das Unternehmen darüber hat, in drei Scopes unterteilt.

Scope 1 – Alle direkten Emissionen

Scope-1-Emissionen beziehen sich auf Aktivitäten, die der Kontrolle des Unternehmens unterliegen. Dies umfasst den Transport mit Arlas Fahrzeugen sowie direkte Emissionen aus Arlas Produktionsstätten. Die Emissionen aus Scope 1 werden entsprechend der Methodik berechnet, die im GHG Protocol dargelegt ist. Hierzu werden die Emissionsfaktoren auf Arlas Aktivitätsdaten angewendet.

Scope 2 – Indirekte Emissionen

Scope-2-Emissionen sind die indirekten Emissionen, die durch die Energie verursacht werden, die Arla bezieht, d. h. Strom und Wärme. Die Emissionen aus Scope 2 werden entsprechend der Methodik berechnet, die im GHG Protocol dargelegt ist. Hierzu werden die Emissionsfaktoren auf Arlas Aktivitätsdaten angewendet.

Im Jahr 2020 wechselte Arla im Scope 2 von der standortbezogenen zur marktbezogenen Berichterstattung und aktualisierte die Berechnungsgrundlage 2015. Der marktbezogene Zuteilungsansatz spiegelt die Emissionen aus der Stromerzeugung und aus anderen vertraglichen Instrumenten wieder, die Arla erwirbt. Diese können von den durchschnittlichen Emissionen anderer Strom- und Energiequellen des jeweiligen Landes abweichen. Arla erhält damit die Möglichkeit, Strom und andere vertragliche Instrumente zu erwerben, die weniger Treibhausgase ausstoßen als der Landesdurchschnitt. In Übereinstimmung mit dem GHG Protocol legt Arla die Emissionen aus Scope 2 sowohl nach der markt- als auch nach der standortbezogenen Methode offen (auch als duale Berichterstattung bezeichnet).

Scope 3 – Andere indirekte Emissionen

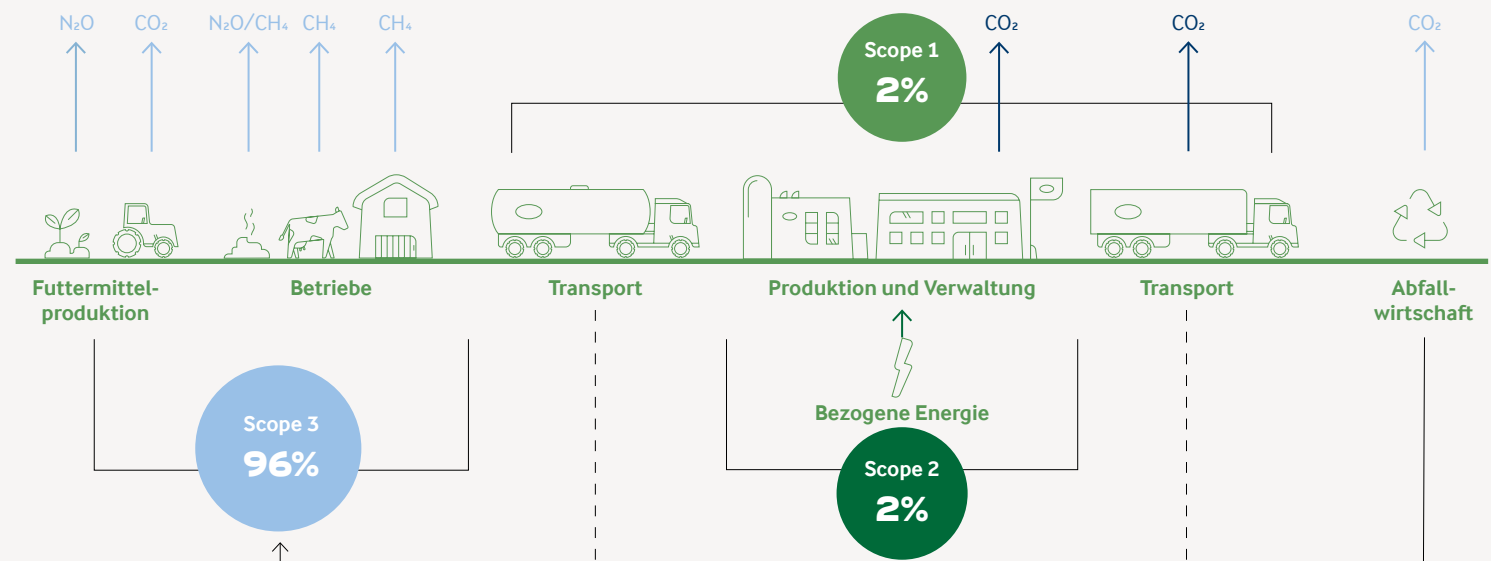
Scope-3-Emissionen sind Emissionen aus Quellen, die nicht im direkten Eigentum von Arla stehen oder über die es keine Kontrolle hat. Sie umfassen Emissionen aus eingekauften Waren und Dienstleistungen (z. B. Rohmilch von Mitgliedern und Vertragslieferanten, Molke, Verpackung und Transportleistungen), aber auch aus der Abfallverwertung der Standorte. Die Emissionen aus Scope 3 werden in Übereinstimmung mit dem GHG Protocol berechnet. Hierzu werden die Emissionsfaktoren auf Arlas Aktivitätsdaten angewendet.

Emissionen von Molke beziehen sich auf extern zugekaufte Molke für die größten Standorte von

Arla Foods Ingredients. Die einbezogene Molke wird auf Grundlage des Milchstoffgehalts standardisiert und neu berechnet, um den Unterschied hinsichtlich der Qualität und der Bestandteile zu berücksichtigen, die von Arla eingekauft werden. Der Emissionsfaktor im Zusammenhang mit extern eingekaufter Molke lag unverändert bei einem konservativen Schätzwert von 1,0 (Flysjö, 2012).

Arla erfasst Daten von Verpackungs- und Transportdienstleistern, die mindestens 95 Prozent der Ausgaben umfassen. Basierend auf diesen Daten werden dann die Emissionen für 100 Prozent der Ausgaben berechnet. Biogene Emissionen werden derzeit noch nicht im ESG-Abschnitt dargelegt. Dies ändert sich ab 2022.

WOHER STAMMEN UNSERE EMISSIONEN?



Gemäß der in 2021 durchgeführten Quantifizierung der Klimaauswirkungen von Arla machten die Scope-1- und Scope-2-Emissionen 2 bzw. 2 Prozent der Gesamtemissionen aus. Die Scope-3-Emissionen beliefen sich auf 96 Prozent von Arlas Klimaauswirkungen. Die Milchproduktion auf den Betrieben (einschließlich der von Kühen ausgestoßenen Methangase und der Emissionen in Verbindung mit Futtermitteln und Futtermitteltransporten) machte 83 Prozent der Gesamtemissionen aus.

Umweltzahlen

1.1 TREIBHAUSGASEMISSIONEN (CO₂e)Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden
(Fortsetzung)

Für Transport, Betrieb und Verpackung werden Emissionsfaktoren von Sphera bezogen, einem branchenführenden Beratungsunternehmen. Die Emissionsfaktoren werden jährlich aktualisiert – basierend auf dem neuesten vollständigen Datensatz, der für das entsprechende Jahr verfügbar ist (in diesem Fall 2017). Aufgrund der Änderung der Bereitstellungszeit von Sphera sind die Emissionsfaktoren im Vergleich zu 2020 unverändert geblieben. Emissionsfaktoren auf Betriebsebene werden von 2.-0 LCA Consultants bezogen. Die Emissionsfaktoren für Milch, die nicht von Mitgliedern bezogen wird, befinden sich unverändert auf dem Niveau von 2015.

Scope-3-Emissionen auf den Betrieben

Scope-3-Emissionen von Rohmilch werden entsprechend der Richtlinie des Internationalen Milchwirtschaftsverbands zur CO₂-Bilanz von Molkereiprodukten (IDF 2015) berechnet. Das Tool, das für die Berechnung des CO₂-Fußabdrucks von Milch verwendet wird, basiert auf einer attributionalen Lebenszyklusbewertung. Diese wurde im vergangenen Jahrzehnt in Zusammenarbeit mit 2.-0 LCA Consultants entwickelt – einem dänischen, auf wissenschaftlichen Denkanstätzen aufbauenden Beratungsunternehmen. Für eine ausführliche Beschreibung der Methodik siehe Schmidt und Dalgaard (2021). Emissionsfaktoren auf Betriebsebene werden ebenfalls von 2.-0 LCA Consultants bezogen. Die Berechnung der Emissionen für Milch, die von Nicht-Mitgliedern bezogen wird, erfolgt durch das Multiplizieren der Milchmenge mit Emissionsfaktoren. Diese Emissionsfaktoren beruhen auf nationalen Vorratsdaten und sind nicht Arla spezifisch. Die Berechnungen basieren auf einer früheren Version des Betriebstools nach IDF 2010 (Dalgaard R., Schmidt J., Cenan K., 2016).

Emissionen in Bezug auf Rohmilch umfassen Emissionen sowohl auf den Betrieben als auch außerhalb von ihnen. Die Emissionen beziehen sich auf die Verdauung der Kühe, die Futtermittelproduktion und den Futtermittelkauf, die Güllelagerung, den Energieverbrauch, Produktionsmittel und anmoorige Böden. Emissionen in Bezug auf Futtermittel umfassen Dünger für selbst angebautes Futtermittel und zugekauftes Futtermittel sowie für den Transport von zugekauftem Futtermittel. Bei der Güllelagerung können Methan- und Lachgasemissionen entstehen. Die Menge der Emissionen variiert, je nachdem wie die Gülle abgedeckt und ob sie für die

Biogasproduktion genutzt wird. Bei anmoorigen Böden handelt es sich um Feuchtgebiete mit einem hohen CO₂e-Gehalt. Wenn die Böden entwässert und für den Anbau von Nutzpflanzen verwendet werden, werden CO₂ und N₂O freigesetzt. Die in diesem Bericht angegebene Emissionszahl für Rohmilch stellt die gewichteten durchschnittlichen Emissionen pro Kilogramm Milch dar. Sie wird anhand der validierten Klimadaten der Betriebe berechnet. Die Zahlen werden von externen Klimaexperten validiert und mit den um Fett und Eiweiß angepassten Milchlieferrungen an Arla multipliziert. Mitgliedsbetriebe, die von externen Klimaexperten besucht wurden, stehen statistisch repräsentativ für alle Arla Betriebe.



Unsicherheiten und Schätzungen

Im Jahr 2021 übermittelten 93 Prozent der aktiven Arla Landwirte einen detaillierten Klima-Check-Fragebogen (die Landwirte erhalten einen finanziellen Anreiz von einem Eurocent pro Kilogramm Milch für die Teilnahme an der Umfrage). Die Antworten der Landwirte wurden von externen Klimaexperten validiert. Dieser Bericht beinhaltet ausschließlich extern validierte Daten, die am Jahresende 77 Prozent von Arlas aktiven Landwirten widerspiegeln.

Arlas Mitglieder füllen den Klima-Check-Fragebogen einmal jährlich aus. Als Grundlage dienen die Daten aus ihrem letzten Geschäftsjahr. Dies kann je nach Betrieb unterschiedlich sein, da einige Mitgliedsbetriebe einen Berichtszeitraum von Januar bis Dezember und andere von Juli bis Juni haben. Daher basieren die ausgewiesenen Zahlen nicht zwangsläufig auf Betriebsdaten für ein und denselben Zeitraum. Der Großteil der Daten (61 Prozent) bezieht sich auf den Zeitraum vom 1. Januar 2020 bis zum 31. Dezember 2020. 14 Prozent beziehen sich auf frühere Zeiträume.

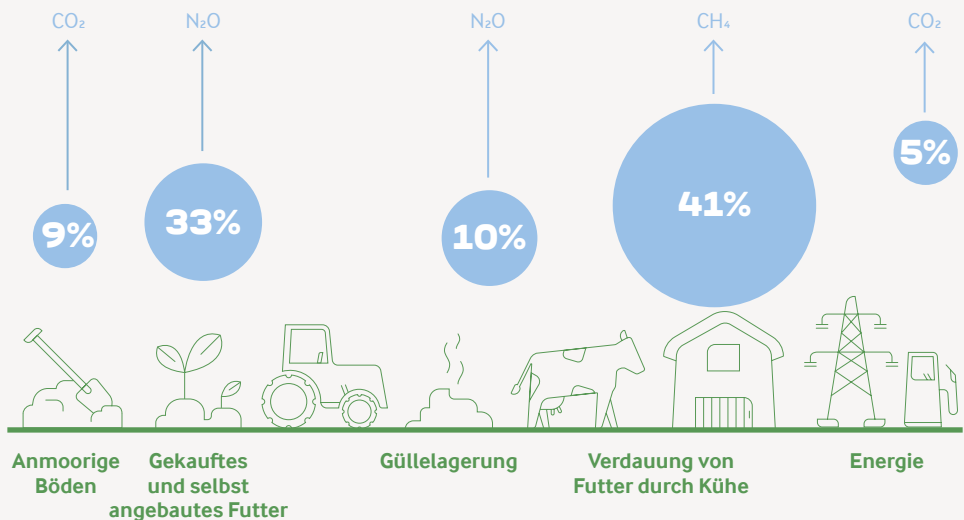
Um die größten Unsicherheiten in Bezug auf von den Landwirten gemeldete Daten zu Emissionen auf ihren Betrieben zu verstehen, wurde eine Unsicherheitsanalyse durchgeführt. Den Schwerpunkt der Analyse bildeten vier Schlüsselaspekte: Herde, Futtermittel, Nutzpflanzen und Umgang mit Gülle. Betrachtet wurden diejenigen Parameter, die den größten Einfluss auf die Emissionen auf den Betrieben haben. Die Analyse ergab, dass eine Manipulation der Daten im schlimmsten Fall zu einer Abweichung von 10 bis 12 Prozent führen könnte – allerdings nur dann, wenn ein Landwirt zu Beginn sehr hohe Emissionen aufweisen und angeben würde, von

keiner Biogasaufbereitung von Gülle auf eine vollständige Biogasaufbereitung umzustellen. Kleinere Betriebe und Betriebe mit extensiver Beweidung messen nicht immer die Menge an Futter, die die Kühe fressen, oder den Feststoffgehalt des Grases auf den Weiden. Damit auch diese Betriebe entsprechende Berichte erstellen können, beinhaltet das System ein Modell, das auf Grundlage der Herdengröße und der Milchleistung den Futterverbrauch berechnet. Die Berichterstattung über anmoorige Böden ist ein sich entwickelnder Bereich und ist mit einer höheren Unsicherheit behaftet als andere Bereiche. Aufgrund ihrer relativ hohen Klimaauswirkungen könnten Unsicherheiten in Bezug auf anmoorige Böden erhebliche Folgen für den Gesamtwert der berichteten Treibhausgase haben. Um das Risiko für Fehler und Datenmanipulationen zu minimieren, werden die Daten von externen Klimaberatern validiert. Zudem führt Arla einen systematischen Statistikprozess durch, um Ausreißer herauszufiltern. Alle Ausreißer werden an die Klimaberater gemeldet, die dann gegebenenfalls auf die Landwirte zugehen und weitere Untersuchungen anstellen. Erst nach einer gründlichen Untersuchung werden die Zahlen für die Berichterstattung freigegeben.

Die Methode zur Berechnung der Emissionen auf den Mitgliedsbetrieben entwickelt sich im Laufe der Zeit weiter. Derzeit werden Faktoren, die möglicherweise die gesamten Nettoemissionen senken könnten, wie beispielsweise die Kohlenstoffbindung auf den Betrieben und eine direkte Veränderung der Flächennutzung, nicht berücksichtigt. IDF 2015 schlägt vor, eine direkte Veränderung der Flächennutzung in den Berechnungen zu berücksichtigen.

Weitere Unsicherheiten ergeben sich aus der Datenerfassung in Bezug auf Verpackungen und Transportdienstleistungen durch unsere Lieferanten. Jedes Jahr übermittelt Arla seinen Lieferanten detaillierte Anfragen zur Bereitstellung der erforderlichen Daten, zusammen mit einer Anleitung zum Ausfüllen der jeweiligen Unterlagen. Manuelle Dateneingaben aus verschiedenen Quellen stellen ein eindeutiges Risiko für die Datenqualität dar. Um das Risiko einer fehlerhaften Meldung zu minimieren, gibt es einen strengen zweistufigen internen Validierungsprozess.

WOHER STAMMEN UNSERE EMISSIONEN AUF DEN BETRIEBEN?



Sonstige Emissionen (2 Prozent) umfassen Produktionsmittel und die Zerstörung von tierischen Überresten.

Umweltzahlen

1.2 ANTEIL ERNEUERBARER ENERGIEN



ANTEIL ERNEUERBARER ENERGIEN GESTIEGEN

Der Energieverbrauch – einschließlich von Wärme und Strom – an Arlas Standorten trägt zum Klimawandel, zum Abbau von nichterneuerbaren Ressourcen und zur Umweltverschmutzung bei. Daher ist die Umstellung von fossilen auf erneuerbare Energien ein wichtiger Ansatzpunkt, um Arlas Klimaziele zu erfüllen und den CO₂-Fußabdruck der Scope-1- und Scope-2-Emissionen zu verringern.

Der Anteil erneuerbarer Energien ist im Jahr 2021 von 31 Prozent auf 33 Prozent verglichen zum Vorjahr angestiegen. Positiv beeinflusst wurde dieser Anteil durch den Einkauf von zusätzlichem Ökostrom und Biogas in Dänemark.

Im Jahr 2020 wurde die Rechnungslegungsmethode für erneuerbare Energiequellen von der standortbezogenen zur marktbezogenen Rechnungslegung geändert. Zwischen 2016 und 2019 erwarb Arla eine Reihe von Umweltzertifikaten, ohne diese in den Zahlen zu berücksichtigen. Daher sind in ESG-Tabelle 1.2 nur die Zahlen für 2020 und 2021 aufgeführt.

ESG-Tabelle 1.2 – Für die Produktion bezogene Energie
(Tausend MWh)

	2021	2020	2019	2018	2017
Nichtererneuerbare Energiequellen:					
Erdgas, Heizöl und Gasöl	1.773	1.816	–	–	–
Strom	634	626	–	–	–
Fernwärme	19	5	–	–	–
Nichtererneuerbare Energiequellen	2.426	2.447			
Erneuerbare Energiequellen:					
Biogas und Biomasse	563	559	–	–	–
Fernwärme	210	119	–	–	–
Strom	421	432	–	–	–
Erneuerbare Energiequellen	1.194	1.110			
Für die Produktion bezogene Energie, gesamt	3.620	3.557	–	–	–
Anteil erneuerbarer Energien – marktbezogen*	33%	31%	–	–	–
Anteil erneuerbarer Energien – standortbezogen	32%	35%	33%	27%	24%

* Im Jahr 2020 wechselte Arla zur marktbezogenen Rechnungslegung. Die Zahlen für 2020 basieren bereits auf der neuen Methode. Der Anteil an erneuerbaren Energiequellen basierend auf nationalen Durchschnittswerten (standortbezogene Methode) wird mit einer separaten Linie dargestellt. Für 2020 betrug er 35 Prozent



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

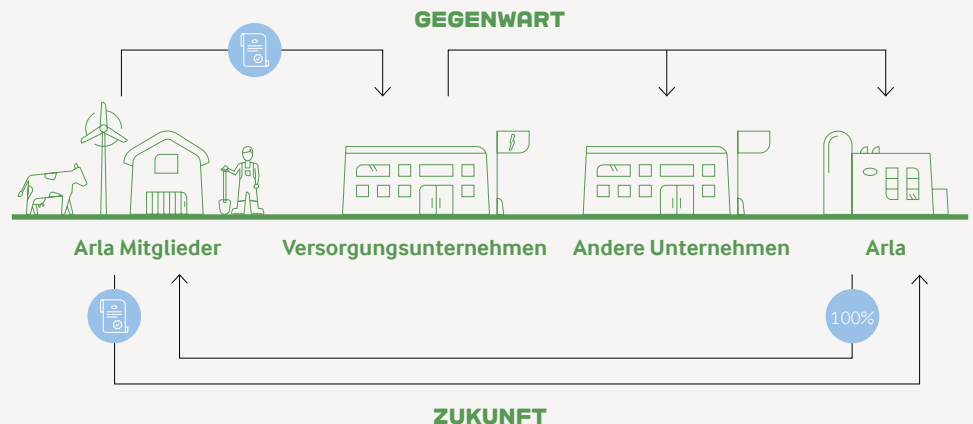
Der Energieverbrauch in der Produktion umfasst Brennstoffe und Strom aus erneuerbaren und fossilen Quellen. Erneuerbare Energie steht für Energie aus erneuerbaren Ressourcen. Dabei handelt es sich um Ressourcen, die sich auf natürliche Weise erholen können. Beispiele sind Sonnen-, Wind- und Wasserkraft, Biomasse und Erdwärme. Seit 2020 misst und meldet Arla Emissionen basierend auf einer marktbezogenen Rechnungslegung. Der vertragliche Bezug von Ökostrom wird in der Berechnung des Anteils erneuerbarer Energien berücksichtigt. Der aus nationalen Quellen bezogene Strom aus erneuerbaren Energiequellen wird jährlich nach den Zahlen für den nationalen Strommix von Sphera bewertet, einem branchenführenden Beratungsunternehmen. Sphera sammelt, bewertet und analysiert Emissionsdaten basierend auf neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen. Um den Anteil

der erneuerbaren Energien zu berechnen, wird der Verbrauch erneuerbarer Energien durch den gesamten Energieverbrauch des Konzerns dividiert.

Einige Arla Standorte produzieren und verkaufen überschüssige Energie wie Strom und Wärme. Die verkaufte Energie wurde beim Berechnen des Anteils erneuerbarer Energien nicht abgezogen. Die in der ESG-Tabelle 1.2 dargestellten Daten werden monatlich von Arlas Standorten abgerufen. Die Daten zum Energieverbrauch basieren in erster Linie auf Rechnungsdaten und automatisch ermittelten Zählerständen an den einzelnen Standorten. Die Unsicherheit in Bezug auf diese Werte ist daher nur sehr gering. Energieverluste werden nicht berücksichtigt. Dementsprechend ist die gesamte eingekaufte Energie in den Beträgen enthalten.

DER GRÜNE STROMKREISLAUF IN GEGENWART UND ZUKUNFT

Eine Möglichkeit, um uns Ökostrom für unseren Betrieb zu sichern, besteht darin, Herkunftsnachweise direkt von unseren Landwirten zu kaufen. Auf diese Weise stellen wir sicher, dass unsere Landwirte einen besseren Preis für ihren Strom erhalten und ermöglicht zugleich Arla den Zugang zu zusätzlichen Zertifikaten.



Umweltzahlen

1.3 ABFÄLLE



MEHR FESTSTOFFABFÄLLE

Abfall, der nicht durch Recycling, Wiederverwendung oder Kompostierung verwertet werden kann, belastet die Umwelt. Arla möchte fortlaufend die Produktionseffizienz an den Standorten steigern, den Abfall während des gesamten Herstellungs- und Transportprozesses minimieren sowie mit Lieferanten der Abfallwirtschaft zusammenarbeiten, um Abfälle zu reduzieren und die Abfallverwertung zu verbessern.

Im Jahr 2021 sind die Feststoffabfälle auf 33.500 Tonnen gestiegen (2020: 32.975 Tonnen). Diese Entwicklung resultiert hauptsächlich aus der Erweiterung der Produktionskapazität in Bahrain.

ESG-Tabelle 1.3 – Feststoffabfälle
(Tonnen)

	2021	2020	2019	2018	2017
Recycelte Abfälle	21.640	21.402	21.651	20.233	19.699
Abfälle zur Verbrennung mit Energierückgewinnung	8.679	8.991	10.011	12.546	11.088
Deponie-Abfälle	1.921	1.204	988	933	897
Sondermüll	1.260	1.378	1.063	888	924
Gesamt	33.500	32.975	33.713	34.600	32.608



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Feststoffabfälle sind Produktionsmaterialien, die nicht mehr für ihren ursprünglichen Zweck nutzbar sind und verwertet werden können (z. B. recycelt, wiederverwendet oder kompostiert) oder nicht verwertet (z. B. auf einer Deponie entsorgt) werden. Dazu zählen Verpackungsabfälle, Sondermüll und sonstige nicht gefährliche Abfälle. Hierzu erhebt Arla monatlich Daten von allen Standorten, über die wir die Kontrolle verfügen.



Unsicherheiten und Schätzungen

Die Daten zu Feststoffabfällen werden von externen Abfallwirtschaftsunternehmen eingeholt und durch die Standorte monatlich gemeldet. In 2021 wurde in Dänemark und Schweden die Datenerfassung automatisiert. In den anderen Ländern werden die Daten weiterhin manuell durch die Standorte eingegeben, wodurch das Risiko für Fehler steigt. Zur Minimierung des Fehlerrisikos werden entsprechende Kontrollen durchgeführt.

Umweltzahlen

1.4 WASSER



GERINGFÜGIG HÖHERER WASSERVERBRAUCH

Ein wichtiger Bestandteil von Arlas Umweltambitionen ist der Zugang zu sauberem Wasser. Dementsprechend stellt das Reduzieren des Wasserverbrauchs sowie die Förderung von Technologien zur Wasserreinigung einen wichtigen Schwerpunkt an den Produktionsstandorten dar.

Im Jahr 2021 ist Arlas Wasserverbrauch im Vergleich zum Vorjahr um ein Prozent gestiegen. Dies ist auf die gestiegene Produktionskapazität in Bahrain und die Erweiterung der Mozzarella-Produktion in Dänemark zurückzuführen.

ESG-Tabelle 1.4 – Wasserverbrauch
(Tausend m³)

	2021	2020	2019	2018	2017
Extern eingekauftes Wasser	11.057	10.918	10.589	10.484	10.862
Wasser aus eigenen Brunnen	7.803	7.745	7.470	7.600	7.808
Gesamt	18.860	18.663	18.059	18.084	18.670



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Der Wasserverbrauch umfasst sowohl das von externen Lieferanten eingekaufte Wasser als auch das Wasser aus eigenen Brunnen an den Produktionsstandorten, Lagerhallen und Logistikterminals. Wasser aus externen Brunnen umfasst Wasser, dass von externen Lieferanten gekauft und anschließend intern aufbereitet wurde. Wasser aus eigenen Brunnen stammt aus Brunnen an den Standorten, das vor der internen Aufbereitung gemessen wird.



Unsicherheiten und Schätzungen

Die Daten zum Wasserverbrauch basieren auf manuellen monatlichen Meldungen der Standorte. In Bezug auf das extern gekaufte Wasser werden die Daten des Lieferanten geprüft. Daten zum Wasser aus eigenen Brunnen werden manuell von den Zählern abgelesen. Um das Fehlerrisiko beim manuellen Erfassen von Daten zu minimieren, durchlaufen die Daten bei Arla sowohl am Standort als auch zentral einer internen Validierung.

Umweltzahlen

1.5 TIERWOHL



Fortschritte beim Tierwohl verlaufen nach Plan

Das Wohlergehen der Tiere hat sowohl für unsere Mitglieder als auch für Arla als Unternehmen höchste Priorität. Arla hat sich dazu verpflichtet, Bericht über die wichtigsten Maßnahmen zum Beschreiben und Verbessern des Tierwohls zu erstatten. Unsere Tierwohl-KPIs umfassen die Zellzahl, die ein guter Indikator für Krankheiten oder Stress bei Kühen ist sowie vier Kennzahlen zum körperlichen Zustand und dem Wohlbefinden der Tiere. Dabei handelt es sich um Körperkondition, Sauberkeit, Mobilität und Verletzungen. Entwickelt wurden diese Kennzahlen auf Grundlage wissenschaftlicher Forschung zu den am weitesten verbreiteten Problemen von Milchvieh.

Das Tierwohl auf den Betrieben wird mindestens einmal alle drei Jahre von SGS überprüft, einem weltweit führenden Unternehmen für Qualitätssicherung und Audits, das sich auf das Tierwohl spezialisiert hat. Der

Anteil der Betriebe, die einem Audit unterzogen wurden, betrug 2021 37 Prozent. Das entspricht 3.337 Audits. Werden bei einem Audit gravierende Probleme oder viele geringfügige Probleme festgestellt, können diese Ergebnisse ein Folgeaudit nach sich ziehen. Bei wiederholten Verstößen in Bezug auf das Tierwohl stellt Arla die Milchabholung in dem entsprechenden Betrieb ein. In äußerst seltenen, extremen Fällen kündigt Arla die Mitgliedschaft. Im Jahr 2020 wurde der Audit-Prozess über alle Mitgliedsländer hinweg überarbeitet und harmonisiert, um sicherzustellen, dass die Auditoren überall dieselben Verfahren anwenden und nach denselben Standards prüfen. Daher werden lediglich die Daten aus dem Jahr 2021 berichtet.

Die durchschnittliche Zellzahl sank in Arlas Mitgliedsländern um 2 Prozent auf 191.000 Zellen/Milliliter. Dies ist der niedrigste Wert seit mehr als fünf Jahren.

Vier wichtige Kennzahlen zum Tierwohl

Die allgemeine Gesundheit der Kühe erfassen wir anhand von vier Kennzahlen, die wir basierend auf wissenschaftlichen Forschungsergebnissen zu den häufigsten Herausforderungen der Milchwirtschaft entwickelt haben.

Kühe mit einer guten Körperkondition

Kühe mit einer guten Körperkondition weisen eine ideale Menge an Fettreserven auf: nicht zu wenig und nicht zu viel.

Kühe mit einer guten Körperkondition

Mobile Kühe

Saubere Kühe

Kühe ohne Verletzungen

Mobile Kühe
haben keine Probleme beim Laufen und keine Schmerzen in ihren Beinen und Füßen.

Saubere Kühe

haben ein geringeres Risiko, sich mit einer Krankheit anzustecken.

Kühe ohne Verletzungen
Bei Verletzungen von Kühen kann es sich um Geschwülste, Beulen, Geschwüre oder Wunden handeln.

Die Kennzahlen basieren auf 3.337 Arlagården®-Audits, die 2021 durchgeführt wurden.

ESG-Tabelle 1.5 – Kennzahlen zum Tierwohl

	2021	2020	2019	2018	2017
Zellzahl (tausend Zellen/ml)	191	194	196	198	194
Anteil der geprüften Landwirte ohne gravierende Probleme in Bezug auf Sauberkeit	98,4%	–	–	–	–
Anteil der geprüften Landwirte ohne gravierende Probleme in Bezug auf Mobilität	99,5%	–	–	–	–
Anteil der geprüften Landwirte ohne gravierende Probleme in Bezug auf Verletzungen	100%	–	–	–	–
Anteil der geprüften Landwirte ohne gravierende Probleme in Bezug auf Körperkondition	99,8%	–	–	–	–



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Zellzahl (Durchschnitt):

Somatische Zellen in der Milch bestehen hauptsächlich aus weißen Blutkörperchen. Ein erhöhter Gehalt an somatischen Zellen kann auf eine Entzündung (Mastitis) im Kuheuter hinweisen, die beim Tier Schmerzen und Stress verursacht und zudem die Milchqualität senkt. Arla überwacht die Zellzahl, indem die Milch bei jeder Abholung von den Betrieben in den Milchtanks analysiert wird. Die Werte werden kontinuierlich gemeldet, um die Qualität der Milch zu gewährleisten. Die angegebene Zahl ist ein gewichteter Durchschnittswert der gesamten Milchlieferungen an Arla in einem bestimmten Jahr. Die Zellzahl wird an mehrere Labore in den Mitgliedsländern gesendet. Ein Wert über 300 führt zu einer Senkung des Milchpreises für den Landwirt. Liegt der Wert unter 300, zahlt Arla einen Zuschlag.

Audit auf den Betrieben und tierbezogene Kennzahlen

Die Tierwohl-Standards werden in allen Arla Mitgliedsbetrieben regelmäßig überprüft. Ein Audit umfasst eine gründliche Untersuchung der Herde und des Betriebs in Bezug auf alle relevanten Aspekte des Tierwohls. Es gibt Basisaudits (werden alle drei Jahre durchgeführt), Stichprobenaudits, Einstiegsbesuche, Fokusaudits sowie besondere Fokusaudits. Geprüfte Landwirte sind definiert als der Prozentsatz der Mitglieder, die 2021 mindestens einmal einem Audit unterzogen wurden. Wenn ein Landwirt mehrere Betriebe besitzt oder einem Basisaudit und einem Stichprobenaudit unterzogen wird, besteht die Möglichkeit, dass ein Landwirt in einem Jahr mehrere Audits durchläuft. Folgeaudits sind in der Zahl nicht enthalten.

Tierbezogene Kennzahlen, die von den Auditoren bewertet werden

Die in Tabelle 1.5 berichteten KPIs beziehen sich auf den Anteil geprüfter Landwirte ohne gravierende Probleme in den jeweiligen Kategorien. Wenn ein Auditor einen Betrieb besucht, wird eine Stichprobe der Herde ausgewählt. Die Größe der Stichprobe hängt von der Herdengröße ab. Der Auditor bewertet die Kühe aus der Stichprobe hinsichtlich der vier wichtigen Kennzahlen zum Tierwohl auf einer Skala von 0 bis 2. Dabei bedeutet 0, dass keine Probleme erkannt wurden. 1 bedeutet, dass geringfügige Probleme erkannt wurden und 2 bedeutet, dass gravierende Probleme erkannt wurden. Die Ergebnisse werden an Arla gemeldet. Stellen die Auditoren fest, dass mehr als fünf Prozent der Kühe zu dünn, mehr als 25 Prozent zu schmutzig, mehr als 15 Prozent lahm oder mehr als 10 Prozent verletzt sind, melden sie dies als gravierenden Tierwohl-Vorfall an Arla.



Unsicherheiten und Schätzungen

In Großbritannien schließt die Zellzahl den Gehalt an somatischen Zellen von externen Landwirten und Genossenschaftsmitgliedern ein. Dies hat jedoch keine signifikanten Auswirkungen auf die Gesamtzellzahl.

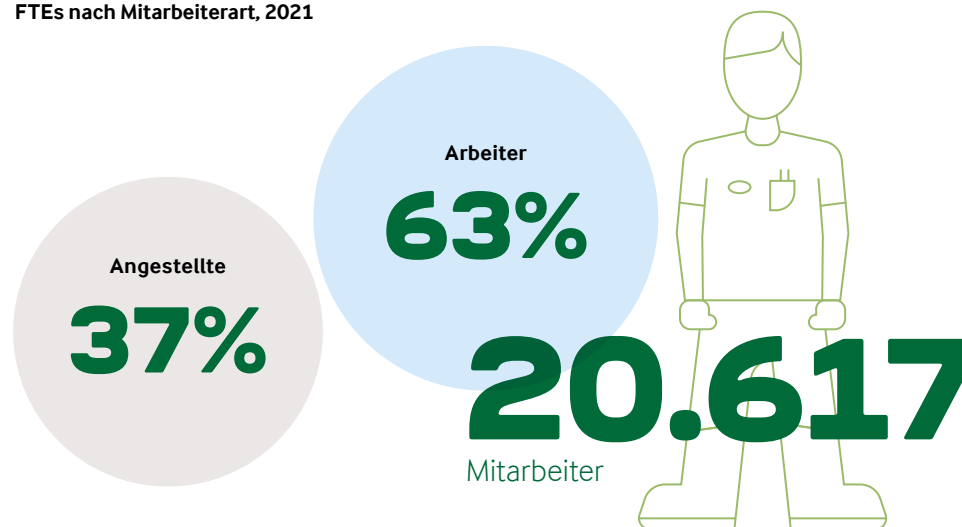
Die Betriebe werden alle drei Jahre einem Audit unterzogen. Die Tatsache, dass nicht jedes Jahr dieselben Betriebe überprüft werden, kann sich auf einen Jahresvergleich auswirken.

Geschäftszahlen zu sozialen Themen

2.1 VOLLZEITÄQUIVALENTE**ANZAHL DER VOLLZEITÄQUIVALENTE DURCH INSOURCING UND INTERNATIONALE EXPANSION GESTIEGEN**

Menschen sind entscheidend für Arlas Erfolg. Daher ist es unerlässlich, zu wissen, wie der Konzern diese Ressourcen über Regionen und Zeiträume hinweg einsetzt. Die Anzahl der Mitarbeiter wird in Vollzeitäquivalenten (Full time equivalents, FTE) gemessen. Die Gesamtzahl der FTEs hat sich gegenüber dem Vorjahr um 3,0 Prozent erhöht. Wichtige Faktoren waren das Insourcing von Verwaltungsaufgaben in den VAE und im Oman sowie die Erweiterung der Produktionskapazität in Bahrain, um der gestiegenen Nachfrage und der Verlagerung von Produktionslinien aus Dänemark und Saudi-Arabien gerecht zu werden. In Dänemark ist die Zunahme der FTEs auf die Ausweitung der Aktivitäten bei Arla Foods Ingredients und das Insourcing im Bereich IT und Marketing zurückzuführen.

In den letzten fünf Jahren ist die Zahl der FTEs pro Jahr um durchschnittlich 2 Prozent gestiegen. Dabei zeigt sich eine Verlagerung der FTEs von den europäischen Kernmärkten nach Polen und in die internationalen Märkte, insbesondere in die Region MENA. Dies untermauert Arlas strategischen Plan, seinen Geschäftsanteil außerhalb Europas auszubauen, da sich dort größere Wachstumschancen bieten.

FTEs nach Mitarbeiterart, 2021**ESG-Tabelle 2.1 – Vollzeitäquivalente**

	2021	2020	2019	2018	2017
Dänemark	7.565	7.350	7.258	7.264	7.069
Großbritannien	3.616	3.761	3.407	3.387	3.477
Schweden	3.076	3.114	2.977	3.001	3.029
Deutschland	1.590	1.632	1.681	1.759	1.809
Saudi-Arabien	974	970	952	965	1.009
Polen	582	529	511	463	433
Nordamerika	501	479	477	502	496
Niederlande	349	351	339	327	320
Finnland	364	336	319	325	325
Andere Länder	2.000	1.498	1.253	1.197	1.006
Vollzeitäquivalente	20.617	20.020	19.174	19.190	18.973

**Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden**

Vollzeitäquivalente (FTEs) werden definiert als die vertraglich festgelegten Arbeitsstunden eines Mitarbeiters im Vergleich zu einem Vollzeitvertrag in derselben Position und im selben Land. Das Maß FTE wird genutzt, um die aktive Arbeitskraft in Vollzeitstellen zu messen. Ein FTE von 1,0 entspricht einer Vollzeitbeschäftigung und ein FTE von 0,5 einer Teilzeitbeschäftigung.

Die durchschnittliche FTE-Zahl, die in Anhang 1.2 im Konzernabschluss und in ESG-Anhang 2.1 angegeben wird, wird auf Grundlage von vierteljährlichen Erhebungen als durchschnittlicher Wert für jeden Rechtsträger während des Jahres berechnet. Die Daten werden am Ende eines jeden Quartals gemeldet.

Alle Mitarbeiter werden in die FTE-Zahl eingerechnet – sowohl Mitarbeiter mit unbefristeten als auch mit befristeten Verträgen. Mitarbeiter, die über einen längeren Zeitraum abwesend sind, z. B. aufgrund von Elternzeit oder längerfristigen Erkrankungen, sind nicht enthalten.

Die Mehrheit der Mitarbeiter in Produktion und Logistik wird als Arbeiter eingestuft, während Mitarbeiter in den Bereichen Vertrieb und Verwaltung als Angestellte geführt werden. Das Verhältnis zwischen Angestellten und Arbeitern wird basierend auf den FTEs zum 31. Dezember berechnet.

Mitarbeiterdaten werden zentral und in Übereinstimmung mit der DSGVO verarbeitet. Der FTE-Wert wird monatlich intern gemeldet. Um die Qualität der Daten zu verbessern, werden die Daten jedes Rechtsträgers auf Quartalsbasis validiert.

Geschäftszahlen zu sozialen Themen

2.2 GESCHLECHTERDIVERSITÄT**ANTEIL DER FRAUEN IN DER GESCHÄFTSFÜHRUNG GESTIEGEN**

Für Arlas Erfolg ist eine vielfältige Belegschaft von entscheidender Bedeutung. Unsere Richtlinien unterscheiden nicht zwischen Männern und Frauen, wenn es um Aufstiegsmöglichkeiten oder Entlohnung geht. Dennoch sind bei Arla unter den Arbeitern Frauen unterrepräsentiert. Auch bei den Angestellten liegt der Anteil an Frauen unter dem Anteil der Männer.

Arla strebt an, einen Arbeitsplatz mit einer vielfältigen Belegschaft zu schaffen, an dem alle Kolleginnen und Kollegen die gleichen Chancen haben – unabhängig von ihrem Hintergrund, ihrer Kultur, ihrer Religion, ihrem Geschlecht usw. Richtlinien zu Vielfalt, Integration und gegen Belästigung dienen dem strukturierten Lösen von Problemen. Über eine Whistleblower-Plattform können die Mitarbeiter zudem jede Art von Belästigung melden. Betriebsräte stellen auf lokaler und globaler Ebene sicher, dass Arbeitsplatzentscheidungen sowohl im besten Interesse aller Kollegen als auch im Interesse von Arla getroffen werden. Die geschlechterspezifische Diversität im Board of Directors ist in ESG-Anhang 3.1 dargelegt.

Geschlechterdiversität (alle Mitarbeiter)

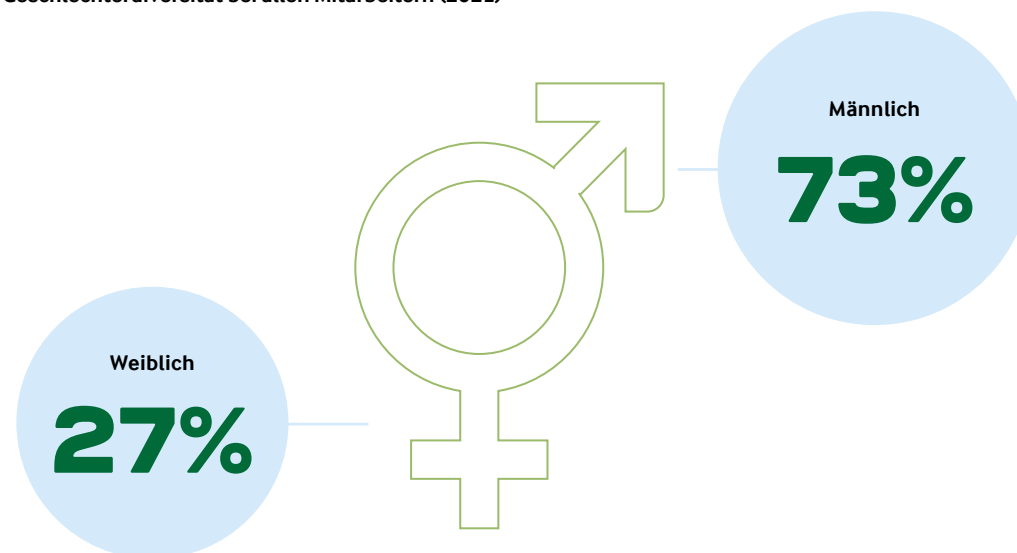
Im Jahr 2021 lag der Frauenanteil der FTE wie im Vorjahr bei 27 Prozent. Weitere Informationen darüber, wie Arla mit Vielfalt umgeht, sind auf Seite 55 aufgeführt.

Geschlechterdiversität (im Management)

27 Prozent der Positionen auf Direktorebene und darüber waren von Frauen besetzt, dies entspricht einem leichten Anstieg gegenüber dem Vorjahr.

Geschlechterdiversität (im Executive Management Team)

14 Prozent der Mitglieder des Executive Management Teams waren im Vergleich zum Vorjahr unverändert von Frauen besetzt.

Geschlechterdiversität bei allen Mitarbeitern (2021)

ESG-Tabelle 2.2.a – Geschlechterdiversität bei allen Mitarbeitern
(alle Mitarbeiter)

	2021	2020	2019	2018	2017
Frauenanteil, gesamt	27%	27%	27%	27%	26%

ESG-Tabelle 2.2.b – Geschlechterdiversität im Management
(Diversität im Management)

	2021	2020	2019	2018	2017
Frauenanteil auf Direktorebene oder darüber	27%	26%	26%	23%	22%

ESG-Tabelle 2.2.c – Geschlechterdiversität im Executive Management Team

	2021	2020	2019	2018	2017
Frauenanteil im Executive Management Team (EMT)	14%	14%	29%	29%	29%

**Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden****Geschlechterdiversität (alle Mitarbeiter)**

Geschlechterdiversität wird definiert als der Frauenanteil bei den FTEs im Vergleich zur Gesamtzahl der FTEs. Die Geschlechterdiversität basiert auf den FTEs zum 31. Dezember 2021. Sie berücksichtigt alle Arbeiter und Angestellten.

Geschlechterdiversität (im Management)

Arla definiert die Geschlechterdiversität im Management als den Anteil an weiblichen FTEs auf Direktorebene und darüber im Vergleich zur Gesamtzahl der FTE-Positionen auf Direktorebene und darüber.

Geschlechterdiversität (im Executive Management Team)

Die Geschlechterdiversität im Management definiert den Anteil der Frauen, die im Executive Management Team (EMT) zum 31. Dezember 2021 vertreten sind.

Geschäftszahlen zu sozialen Themen

2.3 GEHALTSQUOTE DER GESCHLECHTER**GERINGERES GEHALTSGEFÄLLE ZWISCHEN MÄNNERN UND FRAUEN**

Für ein ethisch korrekt und verantwortungsvoll agierendes Unternehmen ist es unabdingbar, unabhängig vom Geschlecht für dieselbe Arbeit dasselbe Gehalt zu zahlen. Bei Arla erhalten Männer und Frauen, die dieselbe oder gleichwertige Arbeit ausführen, das gleiche Gehalt. Sicherergestellt wird dies durch klar definierte und festgesetzte Gehaltsgruppen über alle Berufsgruppen hinweg.

Die Gehaltsquote der Geschlechter ist ein Indikator dafür, wo in der Unternehmenshierarchie Frauen angesiedelt sind. Arla strebt eine vollständige Gleichbehandlung der Geschlechter an. Diese ist bei einer Gehaltsquote der Geschlechter von 1,0 erreicht. Im Jahr 2021 lag bei Arla das mittlere Gehalt der Männer 3 Prozent über dem mittleren Gehalt der Frauen (2020: 5 Prozent).

ESG-Tabelle 2.3 – Gehaltsquote der Geschlechter

	2021	2020	2019	2018
Gehaltsquote der Geschlechter	1,03	1,05	1,05	1,06

**Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden**

Die Gehaltsquote der Geschlechter wird definiert als der Gehaltsmittelwert der Männer dividiert durch den Gehaltsmittelwert der Frauen. Die für die Berechnung verwendeten Gehälter beinhalten das vertragliche Grundgehalt, ohne Pensionszahlungen und andere Leistungen.

**Unsicherheiten und Schätzungen**

In den ESG-Berichtsrichtlinien der Dänischen Finanzgesellschaft und von der Nasdaq wird empfohlen, die gesamte Belegschaft sowie Boni und Pensionen in die Gleichung einzubeziehen. Aufgrund von eingeschränkter Datenverfügbarkeit wird nur die Gehaltsquote der Geschlechter bei den Angestellten veröffentlicht. Schätzungen zufolge würde die Lücke bei der Gehaltsquote der Geschlechter durch Einbeziehen der Arbeiter schrumpfen, da Männer bei den Arbeitern überrepräsentiert sind.

Geschäftszahlen zu sozialen Themen

2.4 MITARBEITERFLUKTUATION**HÖHERE MITARBEITERFLUKTUATION AUFGRUND DER CORONA-PANDEMIE**

Das richtige Personal zu gewinnen und zu halten, ist unerlässlich, damit Arla Erfolg haben kann. Die Mitarbeiterfluktuation zeigt die Fluktuation der gesamten Belegschaft auf. Arla strebt nach einer stabilen Fluktuation an und ist sich bewusst, dass eine gewisse Fluktuation erforderlich ist, um wettbewerbsfähig und innovativ zu bleiben.

Die Mitarbeiterfluktuation stieg auf 13 Prozent (2020: 10 Prozent). Diese Entwicklung ist auf einen Anstieg der freiwilligen Mitarbeiterfluktuation auf 10 Prozent zurückzuführen (2020: 6 Prozent). Dieser Anstieg war etwas stärker als in den Vorjahren und wurde wahrscheinlich durch die Corona-Pandemie und die ungewöhnlich geringe freiwillige Fluktuation im Jahr 2020 beeinflusst. Die unfreiwillige Mitarbeiterfluktuation sank leicht auf 3 Prozent (2020: 4 Prozent).

ESG-Tabelle 2.4 – Mitarbeiterfluktuation

	2021	2020	2019	2018	2017
Freiwillige Fluktuation	10%	6%	8%	8%	8%
Unfreiwillige Fluktuation	3%	4%	4%	4%	3%
Fluktuation, gesamt	13%	10%	12%	12%	11%

**Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden**

Die Fluktuation wird unterteilt in freiwillige Fluktuation (z. B. Entscheidung des Mitarbeiters zur Kündigung seiner Position im Unternehmen) und unfreiwillige Fluktuation (z. B. Mitarbeiter wird entlassen). Mit dieser Differenzierung stellt die Fluktuation einen Indikator für die Bindung von Talenten bei Arla dar und zeigt gleichzeitig die Effizienz des Betriebs auf.

Die Mitarbeiterfluktuation wird berechnet als das Verhältnis zwischen der Gesamtanzahl der Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen, und der Gesamtanzahl der Mitarbeiter im selben Zeitraum. Der Wert bezieht sich auf die Anzahl der Mitarbeiter und nicht auf die FTEs.

Die Fluktuation bezieht alle unbefristet beschäftigten Mitarbeiter ein sowie verschiedene Gründe für das Ausscheiden wie Pensionierungen, Entlassungen und Kündigungen. Das Ausscheiden wird erst ab dem Monat in die Berechnung einbezogen, in dem das Gehalt nicht mehr gezahlt wird (z. B. wird bei einigen langjährigen Mitarbeitern das Gehalt nach dem Ausscheiden unter Umständen einige Monate weitergezahlt).

Geschäftszahlen zu sozialen Themen

2.5 LEBENSMITTELSICHERHEIT – ANZAHL DER PRODUKTRÜCKRUF**KEINE PRODUKTRÜCKRUF IM JAHR 2021**

Als global agierendes Lebensmittelunternehmen stellt die Lebensmittelsicherheit bei Arla höchste Priorität dar. Eines der Hauptverantwortung von Arla besteht darin, dass die Produkte von Verbrauchern sicher verzehrt werden können und dass der Inhalt der Produkte auf der Verpackung deutlich und angemessen gekennzeichnet ist. Die Lebensmittelsicherheit ist für Verbraucher zudem eines der wichtigsten Indikatoren. Sie zeigt, dass die Produkte von Arla nach höchsten Qualitätsstandards hergestellt und gekennzeichnet werden.

Im Jahr 2021 gab es keine Produktrückrufe. Im Vorjahr wurde ein Produkt zurückgerufen. Arla möchte

sicherstellen, dass alle Produkte bedenkenlos verzehrt werden können. Daher arbeitet das Unternehmen kontinuierlich in der gesamten Wertschöpfungskette daran – einschließlich der Lieferanten –, die Anzahl der Rückrufe zu minimieren. Alle Produktvorfälle müssen rechtzeitig bearbeitet werden, um die Sicherheit unserer Verbraucher zu gewährleisten sowie um Gesetze einzuhalten und die Produktqualität (Arla bzw. Eigenmarke) aufrechtzuerhalten. Das Bearbeiten eines öffentlichen Rückrufs folgt detaillierten und standardisierten Verfahren. Das Produktvorfällemanagement wird ebenfalls jährlich einer Prüfung unterzogen.

ESG-Tabelle 2.5 – Rückrufe

	2021	2020	2019	2018	2017
Anzahl der Rückrufe	0	1	4	2	10

**Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden**

In Übereinstimmung mit den ESG-Berichtsstandards werden Produktrückrufe als öffentliche Rückrufe definiert. Ein öffentlicher Rückruf ist eine Maßnahme, die ergriffen wird, wenn Produkte ein Risiko für die Lebensmittelsicherheit, die Rechtssicherheit oder die Markenintegrität darstellen. Ein öffentlicher Rückruf ist nur dann relevant, wenn die Produkte am Markt für die Verbraucher erhältlich sind.

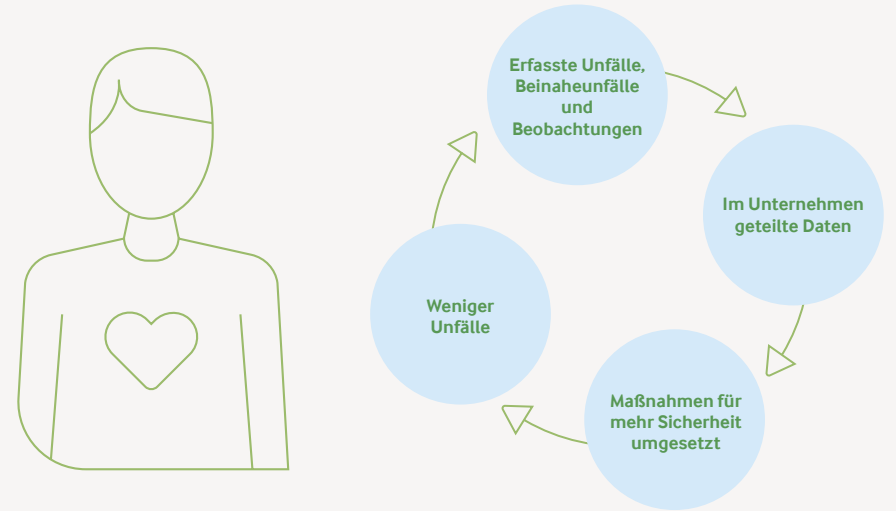
Öffentliche Rückrufe werden schnellstmöglich nach dem Auftreten eines Vorfalls gemeldet. Zu jedem Vorfall muss innerhalb von zwei Werktagen nach dem Bekanntwerden des Problems ein Vorfallsbericht erstellt werden. Die Gesamtanzahl der öffentlichen Rückrufe wird jedes Jahr extern berichtet.

2.6 UNFÄLLE**UNFALLVERHÜTUNG BLEIBT WICHTIGSTE PRIORITÄT**

Arla verfügt über eine umfangreiche, lange Wertschöpfungskette und bietet regionsübergreifend verschiedenste Tätigkeiten an. Unsere Mitarbeiter sind der Schlüssel für den Erfolg von Arla. Ziel ist es, ihnen sichere und gesunde Arbeitsbedingungen bereitzustellen. Arla will Unfälle, Verletzungen und berufsbedingte Erkrankungen vermeiden.

Mit einem systematischen Ansatz zum Festlegen und Verfolgen von Zielen sollen Risiken gemindert und Probleme reduziert werden. Dies erfolgt in ständiger enger

Zusammenarbeit mit Mitarbeitern im gesamten Unternehmen. Bei Unfällen, die zu Verletzungen führen, kann es sich um Unfälle mit Arbeitsausfall oder um kleine Unfälle ohne Arbeitsausfall handeln. Die Anzahl an Unfällen mit Arbeitsausfall pro 1 Million Arbeitsstunden sank von 5,2 im Vorjahr auf 4,3. Dieser Rückgang ist sowohl in der Logistik als auch in der Produktion zu beobachten, insbesondere in Dänemark, Schweden und Finnland, aber auch an internationalen Standorten. Die Entwicklung ist das Ergebnis eines kontinuierlichen Fokus auf das Sicherheitsbewusstsein durch das Cornerstone-Programm.

FEEDBACK-SCHLEIFE, UM UNFÄLLE ZU VERMEIDEN**ESG-Tabelle 2.6 – Unfälle**
(pro 1 Mio. Arbeitsstunden)

	2021	2020	2019	2018	2017
Unfallhäufigkeit	4,3	5,2	6,0	7,9	9,3

**Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden**

Bei Unfällen mit Arbeitsausfall handelt es sich um Verletzungen, die Mitarbeiter während ihres Arbeitens am Arbeitsplatz erleiden und die zu einem Arbeitsausfall von mindestens einem Arbeitstag bzw. einer Schicht führen. Unfälle werden dann als Unfälle mit Arbeitsausfall betrachtet, wenn Mitarbeiter nicht mehr dazu in der Lage sind, ihre regulären Aufgaben auszuführen, Erholungszeit benötigen oder für die Erholungszeit andere Arbeitsaufgaben zugewiesen bekommen.

Sämtliche Mitarbeiter – sowohl Mitarbeiter von Arla als auch Leiharbeiter, die für Arla tätig sind –, die eine Verletzung oder Erkrankung im Zusammenhang mit

dem Arbeitsplatz erleiden, sind dazu verpflichtet, dies schnellstmöglich ihrem Teamleiter/Vorgesetzten zu melden – unabhängig vom Schweregrad.

Die meisten Mitarbeiter an den Standorten haben Zugriff auf eine mobile Anwendung, in der sie Unfälle schnell und einfach melden können. Die Meldung hat bevor der verletzte Mitarbeiter den Arbeitsplatz verlässt zu erfolgen. Verletzungen, die gemeldet werden, nachdem der Arbeitstag des verletzten Mitarbeiters geendet hat, werden nicht als Arbeitsunfall akzeptiert. Die Anzahl der Unfälle wird monatlich an das Board of Directors sowie an das Executive Management Team gemeldet.

Daten zur Unternehmensführung

3.1 GESCHLECHTERDIVERSITÄT – BOARD OF DIRECTORS**FRAUENANTEIL GEGENÜBER VORJAHR UNVERÄNDERT**

Geschlechterdiversität im Board of Directors (BoD, Aufsichtsrat) ist wichtig – zum einen, um sicherzustellen, dass auf höchster Ebene beide Geschlechter repräsentiert werden und zum anderen, um dem Unternehmen vielfältige Perspektiven zu bieten. Zudem ist es in Dänemark gesetzlich vorgeschrieben, im Board of Directors für Geschlechterdiversität zu sorgen. Das derzeitige BoD setzt sich aus 15 Genossenschaftsmitgliedern, drei Arbeitnehmervertretern und zwei externen Beratern zusammen. Nur die Mitgliedervertreter werden auf der Generalversammlung durch das Board of Representatives (BoR, Vertreterversammlung) gewählt. Vier dieser 20 BoD-Mitglieder sind weiblich.

Dies entspricht einem Verhältnis von 20 Prozent weiblich zu 80 Prozent männlich wie im Vorjahr. Gemäß Abschnitt 99b des dänischen Gesetzes zum Jahresabschluss können nur vom BoR gewählte Mitglieder in das BoD aufgenommen werden. Im Jahr 2021 waren zwei von 15 Genossenschaftsmitgliedern im BoD weiblich. Dies entspricht einer gegenüber dem Vorjahr unveränderten Zusammensetzung von 13 Prozent Frauen und 87 Prozent Männern. 2021 hat sich Arla das überarbeitete Vier-Jahres-Ziel gesetzt, den Frauenanteil im BoD auf mindestens 20 Prozent zu erhöhen. Dieses Ziel wurde 2021 nicht erreicht.

ESG-Tabelle 3.1 – Geschlechterdiversität im BoD

	2021	2020	2019	2018	2017
Anteil von Frauen im BoD	13%	13%	13%	13%	12%

**Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden**

Für die Berechnung des Geschlechterverhältnisses wird der Anteil weiblicher BoD-Mitglieder am 31. Dezember herangezogen. Nur die vom BoR gewählten Mitglieder

des BoD werden berücksichtigt. Mitarbeitervertreter und Berater werden nicht einbezogen.

Daten zur Unternehmensführung

3.2 TEILNAHMEQUOTE AN BOD-SITZUNGEN**TEILNAHMEQUOTE AN SITZUNGEN WEITERHIN HOCH**

Durch die Teilnahme der Mitglieder an BoD-Sitzungen wird sichergestellt, dass alle Mitglieder und Mitarbeiter von Arla vertreten werden, wenn wichtige strategische Entscheidungen getroffen werden. Arlas BoD-Mitglieder sind sehr engagiert. In der Regel nehmen alle BoD-Mitglieder an allen Sitzungen teil, es sei denn, sie sind aus gesundheitlichen Gründen verhindert.

Im Jahr 2021 Die Teilnahmequote an den BoD-Sitzungen blieb auf dem gleichen Niveau wie im Vorjahr. Weitere Informationen zu den BoD-Mitgliedern finden Sie auf den Seiten 42–44.

ESG-Tabelle 3.2 – Teilnahmequote an BoD-Sitzungen

	2021	2020	2019	2018	2017
Anzahl der Sitzungen	12	10	10	13	9
Teilnahmequote	98%	99%	96%	99%	99%

**Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden**

Die Teilnahmequote bei BoD-Sitzungen errechnet sich aus der Summe der pro BoD-Mitglied besuchten regulären Sitzungen und der insgesamt möglichen Teilnahmen.

Das derzeitige BoD besteht aus drei Arbeitnehmervertretern, zwei externen Beratern und 15 Genossenschaftsmitgliedern. Beim Berechnen der Teilnahmequote werden alle 20 BoD-Mitglieder einbezogen.

Daten zur Unternehmensführung

3.3 – ALLGEMEINE BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN**Grundlage der Erstellung**

Die Daten zu Umwelt, Sozialem und Unternehmensführung (Environmental, Social and Governance, ESG) basieren auf laufenden monatlichen und jährlichen Berichterstattungsverfahren. Die Konsolidierungsgrundsätze basieren auf einer operativen Kontrolle – es sei denn, im Definitionsabschnitt eines ESG-Anhangs wird eine separate Beschreibung dargelegt. Für alle Berichtsdaten gilt derselbe Berichtszeitraum wie für den Konzernabschluss.

Wesentlichkeit

Bei dem Erstellen der konsolidierten ESG-Daten konzentriert sich das Management auf Informationen, die für Arlas Stakeholder von wesentlicher Bedeutung sind oder für die von einschlägigen Berufsgruppen oder Behörden empfohlen wird, in den Bericht aufgenommen zu werden.

Im Laufe des Jahres 2021 haben wir unsere Wesentlichkeitsanalyse aktualisiert. Diese basiert nun auf dem Konzept der doppelten Wesentlichkeit. Das bedeutet, dass wir sowohl Arlas Auswirkungen auf Stakeholder im Hinblick auf soziale, ökologische und wirtschaftliche Aspekte als auch die Auswirkungen dieser Aspekte auf Arlas Geschäft untersuchen.

Jedes Thema in der Wesentlichkeitsmatrix (siehe Abbildung) steht für eine weiter gefasste Agenda und die damit verbundenen Aspekte. Diese werden auf Grundlage der relevanten ESG-/Nachhaltigkeitsrahmenwerke ermittelt und anhand der Erkenntnisse aus Arlas Strategieprozess bewertet. Basierend auf den Beiträgen verschiedener Expertengruppen innerhalb von Arlas Wertschöpfungskette wurde ein Matrixentwurf erstellt und an eine größere Gruppe ausgewählter externer und interner Stakeholder gesendet, um weitere Kommentare und Meinungen einzuholen. Zu den externen Stakeholdern gehören die 20 wichtigsten Kunden, ausgewählte Landwirte sowie NROs und Finanzinstitute in Dänemark, Schweden, Großbritannien und Zentraleuropa.

Die Aktualisierung im Jahr 2021 hat gezeigt, dass Lebensmittelsicherheit sowohl für externe als auch für interne Stakeholder weiterhin oberste Priorität hat. Andere Bereiche, die weiterhin hohe Priorität haben, sind Tierwohl und Treibhausgasemissionen.

Die oben genannten Prioritäten spiegeln sich im gesamten Jahresbericht wieder: Tierwohl (Seite 26

und CSR Bericht), Governance-Prinzipien (Seiten 46–56) und Diversitätsrichtlinien (Seite 55) werden umfassend dargelegt. Daten und Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden für Arlas Treibhausgasemissionen (Anhang 1.1), Tierwohl (Anhang 1.5), Lebensmittelsicherheit (Anhang 2.5), Abfall (Anhang 1.3) und Diversität (Anhänge 2.2 und 2.3) werden im ESG-Bericht dargestellt mit dem Ziel Unternehmen transparenter und verantwortungsvoller zu gestalten.

Die im Abschnitt „Konsolidierte Daten zu Umwelt, Sozialem und Unternehmensführung“ angegebenen Zahlen wurden auf Grundlage der Wesentlichkeitsanalyse ausgewählt. Sie berücksichtigen jedoch auch die Aktualität der Daten, um eine hohe Datenqualität für jeden KPI sicherzustellen. In einigen Fällen wurde der Schluss gezogen, dass die derzeitige Datenverfolgung oder -erfassung keine ausreichende Datenqualität bieten, um die Offenlegung nach höchsten Standards zu gewährleisten, obwohl die Zahlen für die Beteiligten von wesentlicher Bedeutung sein könnten. In diesen Fällen – etwa bei der Recycelbarkeit von Verpackungen – wurden die erforderlichen Schritte bezogen auf die Datenverfolgung und -erfassung eingeleitet. Für die kommenden Jahre ist vorgesehen, den Berichtsumfang auszuweiten, um die Best Practices für die ESG-Berichterstattung vollkommen zu erfüllen.

Berichtsumfang

Die KPIs zum Bereich Umwelt (Anhänge 1.1 bis 1.4) enthalten Daten von allen Produktions- und Logistikstandorten. Mit dem Milchsegment, der externen Abfallverwertung, den externen Transportunternehmen und den Verpackungen sind alle wesentlichen Aktivitäten in Arlas Wertschöpfungskette inbegriffen. Die Umweltauswirkungen in Bezug auf Büros, Geschäftsreisen und andere weniger wesentliche Aktivitäten sind nicht im Gesamtbetrag der Emissionen enthalten. Dieser Umfang gilt auch für den KPI Unfälle (Anhang 2.6). Es wurden jedoch auch Unfälle in den Zentralen in Dänemark, Großbritannien, Schweden und Deutschland berücksichtigt.

Vergleichszahlen

Um die Vergleichbarkeit zu gewährleisten, werden die Umweltdaten gemäß den ESG-Richtlinien in absoluten Zahlen dargestellt. Gegebenenfalls werden Zahlen zu den Fortschritten beim Erreichen der zuvor von Arla kommunizierten internen Ziele aufgeführt. Ausgangspunkte und Vergleichszahlen

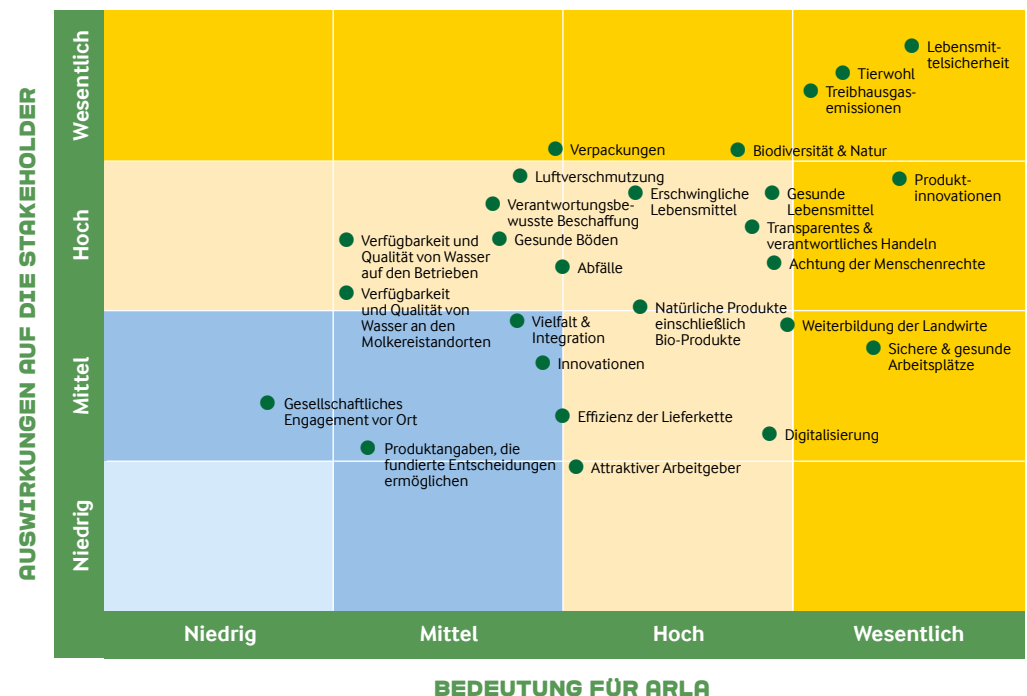
wurden gemäß Arlas Anpassungspolitik angeglichen. Standardmäßig werden die Emissionsangaben hinsichtlich Arlas Ausgangspunkten alle fünf Jahre ab dem angestrebten Basisjahr (2020, 2025, 2030) überprüft, wenn keine wesentlichen strukturellen oder methodischen Änderungen bereits zuvor eine Neuberechnung erfordern. Alle fünf Jahre überprüft Arla, ob strukturelle Veränderungen (z. B. Übernahmen oder Veräußerungen) in den letzten Jahren die Signifikanzschwelle erreichen, wenn sie addiert werden. Arla prüft jährlich, ob die strukturellen Veränderungen im Berichtsjahr die Signifikanzschwelle (siehe unten) erreichen, allein oder addiert.

Für jedes wissenschaftlich basierte Ziel wird ein Schwellenwert definiert:

- Scope 1 und 2: 5 Prozent Veränderung gegenüber dem Basisjahr

- Scope 3 pro Kilogramm Rohmilch: 3 Prozent Veränderung gegenüber dem Basisjahr

Wenn die Emissionsangaben der Referenzwerte aufgrund wesentlicher struktureller Änderungen im Unternehmen (wie oben definiert) neu berechnet werden müssen, werden auch historische Zahlen neu berechnet und zusammen mit den nicht neu berechneten (tatsächlichen) historischen Emissionswerten aufgeführt. Dies gibt beim Lesen mehr Klarheit, um Arlas tatsächliche Emissionen im Jahresvergleich besser zu verstehen. Weitere gesondert gemeldete ESG-KPIs werden nur angepasst, wenn wesentliche Fehler in der Berichterstattung der Vorjahre entdeckt werden. Welche Fehler als wesentlich gelten, wird je nach Einzelfall entschieden.

WESENTLICHKEITSANALYSE

PRÜFUNGSVERMERK DES UNABHÄNGIGEN WIRTSCHAFTSPRÜFERS BEZÜGLICH DER HINREICHENDEN SICHERHEIT DER ESG-DATEN

AN DIE INTERESSEGRUPPEN VON ARLA FOODS AMBA

Wir wurden von Arla Foods amba beauftragt, gemäß den International Standards on Assurance Engagements (ISAE) eine Prüfung in Bezug auf die hinreichende Sicherheit der ESG-Daten durchzuführen (im Folgenden „Prüfung“). Dabei sollen Arlas Daten zu Umwelt, Sozialem und Unternehmensführung geprüft werden, die im ESG-Bericht (im Folgenden „Prüfgegenstand“) angegeben sind. Die Daten für den Zeitraum vom 1. Januar 2021 bis zum 31. Dezember 2021 sind auf den Seiten 121 bis 135 des Jahresberichts (im Folgenden „Bericht“) zu finden.

Von Arla angewandte Kriterien

Bei der Erstellung des Prüfgegenstands hat Arla die auf den Seiten 121 bis 135 beschriebenen Kriterien (im Folgenden die „Kriterien“) angewandt. Der Prüfgegenstand muss zusammen mit den Berichtskriterien betrachtet und interpretiert werden. Für deren Auswahl und Anwendung ist allein das Management verantwortlich. Infolgedessen sind die Daten des Prüfgegenstands möglicherweise nicht für einen anderen Zweck geeignet. Das Fehlen eines etablierten Verfahrens für die Ableitung, Bewertung und Messung des Prüfgegenstands ermöglicht unterschiedliche, aber akzeptable Messverfahren. Dadurch kann die Vergleichbarkeit zwischen Unternehmen und im Zeitverlauf beeinträchtigt werden.

Verantwortung des Managements

Arlas Management ist in allen wesentlichen Aspekten für die Auswahl der Kriterien sowie für die Darstellung des Prüfgegenstands in Übereinstimmung mit diesen Kriterien verantwortlich. Diese Verantwortung umfasst das Einrichten und Aufrechterhalten interner Kontrollen, das Führen angemessener Aufzeichnungen und das Erstellen von Schätzungen, die für die Erarbeitung des Prüfgegenstands relevant sind, sodass keine wesentlichen falschen Angaben aufgrund von Betrug oder Fehlern vorliegen.

Verantwortung der Wirtschaftsprüfer

Unsere Aufgabe ist es, auf Grundlage der uns vorliegenden Unterlagen eine Beurteilung des Prüfgegenstands abzugeben.

Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem internationalen Prüfungsstandard ISAE 3000 „Assurance Engagements Other Than Audits or Reviews of Historical Financial Information“ (Betriebswirtschaftliche Prüfungen, die keine Prüfungen oder prüferische Durchsichten vergangenheitsorientierter Finanzinformationen sind) und weiteren Anforderungen der dänischen Prüfungsvorschriften durchgeführt. Diese Standards erfordern, dass wir unsere Prüfung so planen und durchführen, dass wir eine hinreichende Sicherheit darüber erlangen, ob der Prüfgegenstand in allen wesentlichen Belangen mit den Kriterien übereinstimmt. Entsprechend erstellen wir einen Bericht. Art, Zeitpunkt und Umfang der ausgewählten Verfahren hängen von unserer Einschätzung ab, einschließlich einer Beurteilung des Risikos wesentlicher falscher Angaben aufgrund von Betrug oder Irrtum.

Unsere Unabhängigkeit und Qualitätskontrolle

Wir haben unsere Unabhängigkeit bewahrt und bestätigen, dass wir die Anforderungen des Verhaltenskodex für Wirtschaftsprüfer des internationalen Ethikrats für Wirtschaftsprüfer und weitere in Dänemark geltende Anforderungen erfüllen und über die erforderlichen Kompetenzen und Erfahrungen verfügen, um diese Sicherheitsprüfung durchzuführen.

Die vereidigten Wirtschaftsprüfer von EY unterliegen dem International Standard on Quality Control (ISQC) 1 und nutzen daher ein umfassendes System zur Qualitätskontrolle, dokumentierte Richtlinien und Verfahren zur Konformität mit ethischen Anforderungen, professionellen Standards, anwendbaren Anforderungen des dänischen Rechts und weiteren Vorschriften.

Beschreibung der angewandten Verfahren

Im Rahmen unserer Prüfung haben wir u. a. folgende Prüfungshandlungen durchgeführt:

- Befragung des relevanten Personals, um den Geschäfts- und Berichterstattungsprozess während des Berichtszeitraums zu verstehen, einschließlich des Verfahrens für das Erfassen, Zusammenstellen und Veröffentlichen des Prüfgegenstands und einer Überprüfung der entsprechenden Dokumentation

- Überprüfung, ob die Berechnungskriterien in Übereinstimmung mit den in den Kriterien dargelegten Methoden korrekt angewendet wurden
- Durchführung von Analyseverfahren als Nachweis für die hinreichende Sicherheit des Prüfgegenstands
- Ermittlung und stichprobenartige Prüfung der Annahmen, die den Berechnungen der Umweltdaten auf den Seiten 124 bis 129 zugrunde liegen
- Sofern möglich, stichprobenartige Prüfung der zugrundeliegenden Informationen, um die Vollständigkeit und Richtigkeit der Daten zu überprüfen; sofern es nicht möglich ist, die zugrundeliegenden Informationen zu erhalten, Anwendung von Verfahren wie Neuberechnungen und Vergleiche mit Finanzkennzahlen oder statistische Modellierungen zur Bestätigung der Datenlogik
- Durchführung von zwei physischen Standortbesuchen in Dänemark und Deutschland sowie zwei virtuellen Standortbesuchen in Argentinien und Großbritannien, um die Arbeitsabläufe visuell zu inspizieren, Nachforschungen anzustellen, zu prüfen, ob die Prozesse und Kontrollen in Übereinstimmung mit unseren Vorstellungen durchgeführt werden, sowie um Dokumente stichprobenartig zu prüfen und zu bewerten, ob der Standort die Vorgaben des Konzerns zur Berichterstattung einhält
- Befragung von externen Fachleuten, die für die Berechnung der Tierwohl- und Klimadaten der Betriebe verantwortlich sind, um deren Kompetenzen, Fähigkeiten und ihre Objektivität zu bewerten und um zu beurteilen, ob die Ergebnisse der Arbeit der externen Fachleute für unsere Zwecke angemessen sind
- Bewertung der Konsistenz der im Prüfgegenstand enthaltenen Informationen mit den im Jahresbericht enthaltenen Informationen; der Jahresbericht fällt nicht in den Umfang unserer Untersuchungen

Darüber hinaus haben wir weitere Verfahren durchgeführt, die wir unter den gegebenen Umständen für erforderlich hielten.

Wir sind der Auffassung, dass die erlangten Nachweise ausreichend und geeignet sind, um als hinreichende Grundlage für unsere Einschätzung zu dienen.

Schlussfolgerung

Nach unserer Auffassung sind Arlas Daten zu Umwelt, Sozialem und Unternehmensführung im ESG-Bericht für den Zeitraum vom 1. Januar 2021 bis zum 31. Dezember 2021 in allen wesentlichen Aspekten in Übereinstimmung mit den auf den Seiten 121 bis 135 beschriebenen Kriterien dargestellt.

Viby, 9. Februar 2022
EY Godkendt Revisionspartnerselskab
CVR-Nr. 30700228

Henrik Kronborg Iversen
Zugelassener
Wirtschaftsprüfer
MNE-Nr.: 24687

Carina Ohm
Partner
Head of Climate Change
and Sustainability Services

GLOSSAR

Der **Anteil von International am Geschäft** ist definiert als prozentualer Anteil des Umsatzes aus dem Gebiet International am Umsatz aus den Gebieten International und Europa.

Arlagården® ist der Name unseres Qualitätssicherungsprogramms.

BEPS ist die Abkürzung für „base erosion and profit shifting“, auf Deutsch etwa „Verminderung steuerlicher Bemessungsgrundlage und Gewinnverlagerung“. Hierbei handelt es sich um Strategien zur Steuervermeidung, die Lücken und Unterschiede in den Steuergesetzen ausnutzen, um Gewinne künstlich in Länder mit geringen oder keinen Steuern zu verlagern.

Biogas ist ein Gasgemisch, das durch Abbauen von organischem Material in Abwesenheit von Sauerstoff erzeugt wird und hauptsächlich aus Methan und Kohlendioxid besteht. Bei Arla wird Biogas hauptsächlich aus Gülle hergestellt.

Biomasse ist pflanzliches oder tierisches Material, das zur Energieerzeugung verwendet wird. Es kann sich um angebaute Pflanzenkulturen mit hohem Energiewert, Holz- oder Waldreste, Abfälle aus Pflanzenkulturen zur Nahrungsmittelproduktion, dem Gartenbau, der Lebensmittelverarbeitung, der Tierhaltung oder um menschliche Abfälle aus Kläranlagen handeln.

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

Digitales Engagement ist definiert als die Anzahl der Interaktionen von Verbrauchern über digitale Kanäle. Als Interaktion gilt beispielsweise das Ansehen eines Videos auf einem Medienkanal für mehr als 10 Sekunden, das Besuchen einer Website und das Kommentieren, Liken oder Teilen auf unseren Social-Media-Kanälen.

DSGVO ist die Abkürzung der Datenschutz-Grundverordnung, die den Datenschutz und die Privatsphäre in der Europäischen Union (EU) und im Europäischen Wirtschaftsraum (EWR) regelt. Sie befasst sich außerdem mit der Übermittlung personenbezogener Daten in Länder außerhalb der EU-Länder und des EWR. Die DSGVO zielt in erster Linie darauf ab, Einzelpersonen die Kontrolle über ihre personenbezogenen Daten zu geben und das regulatorische Umfeld für internationale Unternehmen zu vereinfachen, indem die Verordnung innerhalb der EU vereinheitlicht wird.

EBIT ist die Abkürzung für „Earnings before interest and taxes“ (Gewinn vor Zinsen und Steuern) und bezeichnet den Gewinn aus der operativen Geschäftstätigkeit.

EBITDA ist die Abkürzung für „Earnings before interest, tax, depreciation and amortisation“ (Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen) und beschreibt den Gewinn aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit.

Die **EBIT-Marge** beschreibt das EBIT als Prozentsatz des Gesamtumsatzes.

Die **Eigenkapitalquote** beschreibt das Verhältnis zwischen dem Eigenkapital ohne Minderheitsbeteiligungen und dem Gesamtvermögen. Sie dient als Kennzahl für die Finanzstärke von Arla.

Bei **Eigenmarken** handelt es sich um Handelsmarken, die sich im Eigentum eines Einzelhändlers befinden, deren Produkte allerdings von Arla hergestellt werden – Grundlage hierfür bildet ein Lohnherstellungsvertrag.

EMEA ist die Abkürzung für „Europe, Middle East and Africa“ (Europa, Naher Osten und Afrika).

FMCG ist die Abkürzung für „Fast-Moving Consumer Goods“ (schnelldrehende Konsumgüter).

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

FTE ist eine Abkürzung für „Full time equivalent“, also Vollzeitäquivalente. Vollzeitäquivalente (FTEs) werden definiert als die vertraglich festgelegten Arbeitsstunden eines Mitarbeiters im Vergleich zu einem Vollzeitvertrag in derselben Position und im selben Land. Die FTE-Kennzahl wird verwendet, um die aktive Belegschaft in Vollzeitkräfte umzurechnen. Ein FTE von 1,0 entspricht einer Vollzeitbeschäftigung und ein FTE von 0,5 einer Teilzeitbeschäftigung.

Gentechnikfrei bezeichnet Organismen, die nicht gentechnisch verändert wurden, beispielsweise nicht gentechnisch veränderte Futterpflanzen für Kühe.

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

Globale Industrieverkäufe 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.

Das **Greenhouse Gas Protocol** (GHGP) enthält Rechnungslegungs- und Berichtsstandards, Branchenleitlinien und Berechnungsinstrumente zur Berücksichtigung von Treibhausgasemissionen. Es schafft einen umfassenden, globalen und standardisierten Rahmen für die Messung und das Verwalten von Emissionen aus Betrieb, Wertschöpfungsketten, Produkten, Städten und politischen Maßnahmen des privaten und öffentlichen Sektors.

Incoterms beziehen sich auf internationale Geschäftsbedingungen. Hierbei handelt es sich um eine Reihe vordefinierter Handelsbegriffe, die von der Internationalen Handelskammer (ICC) in Bezug auf das internationale Handelsrecht veröffentlicht wurden. Sie werden häufig bei internationalen Handelsgeschäften oder Beschaffungsprozessen eingesetzt und von Handelsgremien, Gerichten sowie internationalen Anwälten verwendet.

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

Kapazitätskosten sind definiert als die Kosten für die allgemeine Geschäftstätigkeit. Dazu zählen beispielsweise die Kosten für Personal, Wartung, Energie, Reinigung, IT, Reisen und Berater usw.

Die **Kennzahl CPR (Cost-per-Reach)** bezieht sich auf die digitalen Inhalte von Arla, z. B. wie viele Nutzer mehr als zwei Minuten auf unserer Website verbringen, unsere Videos auf YouTube bis zum Ende ansehen und Inhalte auf unseren Social-Media-Plattformen liken oder kommentieren.

Bei der **Kohlenstoffbindung** handelt es sich um einen natürlichen oder künstlichen Prozess, bei dem Kohlenstoffdioxid aus der Atmosphäre gezogen und in fester oder flüssiger Form gebunden wird.

GLOSSAR (FORTSETZUNG)

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

Der **Markenanteil** misst den Anteil des Umsatzes durch strategische Marken am Gesamtumsatz. Er ist definiert als das Verhältnis vom Umsatz durch strategische Markenprodukte zum Gesamtumsatz.

Meal Kits ist ein Geschäftsmodell, bei dem es um Abonnements für einen Foodservice geht. Ein Unternehmen bietet seinen Kunden dabei vorportionierte und manchmal teilweise zubereitete Lebensmittel sowie Rezepte zur Zubereitung hausgemachter Mahlzeiten an.

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

MENA ist die Abkürzung für „Middle East and North Africa“ (Nahe Osten und Nordafrika).

Das **mengenbasierte Umsatzwachstum** ist definiert als Umsatzwachstum bezogen auf das Mengenwachstum bei gleichbleibenden Preisen.

Das **mengenbasierte Umsatzwachstum durch strategische Marken** ist definiert als Umsatzwachstum durch strategische Markenprodukte bezogen auf das Mengenwachstum bei gleichbleibenden Preisen. Es wird im Bericht auch als Mengenwachstum durch Marken bezeichnet.

Der **Milch-Leistungspreis** für Arla Foods ist definiert als der vorausgezahlte Milchpreis plus den Jahresüberschuss dividiert durch die gesamte Milchzufuhr der Genossenschaftsmitglieder. Er misst die Wertschöpfung pro Kilogramm Milch unserer Landwirte einschließlich der einbehaltenen Gewinne und Nachzahlungen.

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

Molkenprotein-Hydrolysat ist ein Konzentrat oder Isolat, in dem einige der Peptidbindungen durch Hitze, Säure oder Enzyme aufgespalten wurden. Dank dieser „Vorverdauung“ können hydrolysierte Proteine im Darm schneller absorbiert werden, als dies bei Molke-Konzentraten oder -Isolaten der Fall ist.

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

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.

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

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

OCI ist die Abkürzung für „other comprehensive income“ (sonstiges Ergebnis). Das OCI enthält noch zu realisierende Erträge, Aufwendungen, Gewinne und Verluste.

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

QEHS steht für Qualität, Umwelt, Gesundheit und Sicherheit. Es handelt sich um eine Abteilung innerhalb der Lieferkette von Arla, die die Qualität und Sicherheit der Produktion gewährleistet.

SEA ist die Abkürzung für „South East Asia“ (Südostasien).

SMP ist die Abkürzung für „skimmed milk powder“ (Magermilchpulver).

Sonstige Marken umfassen sämtliche Marken außer Arla®, Lurpak®, Puck® und Castello® sowie Marken-Milchgetränken, die zu einem mengenbasierten Umsatzwachstum durch strategische Marken beitragen.

Strategische Marken sind definiert als Produkte, die unter Marken wie Arla®, Lurpak®, Castello® und Puck® verkauft werden.

Unterwegs (on-the-go) verweist auf Lebensmittel, die unterwegs verzehrt werden, sowie auf Verpackungslösungen, die diesen Trend des Lebensmittelverzehr unterstützen.

USD-bezogene Währungen sind Währungen, die sich in dieselbe Richtung bewegen wie der USD (d. h., wenn der USD gegenüber dem EUR abgewertet wird, wird sie gegenüber dem EUR ebenfalls abgewertet). Währungen der MENA-Region und der chinesischen Yuan sind typische Beispiele dafür.

Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten sind definiert als kurz- und langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten abzüglich Wertpapieren, Barmitteln und Barmitteläquivalenten sowie anderer verzinslicher Vermögenswerte.

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

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

VPI ist die Abkürzung für „Verbraucherpreisindex“.

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

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

Projektleitung: Externe Unternehmensberichterstattung, Arla. Design und Produktion: We Love People. Übersetzung: Semantix. Fotos: Kristian Holm, Jens Bangsbo, Hans-Henrik Hoeg und Arla. Der Jahresbericht wird auf Englisch, Dänisch, Schwedisch, Deutsch, Französisch und Niederländisch veröffentlicht. Die englischsprachige Originalfassung ist die einzige rechtsverbindliche Fassung. Die Übersetzungen werden aus praktischen Gründen angefertigt.

Finanzberichte und wichtige Ereignisse

23.–24. FEBRUAR

Tagung des Board of Representatives

24. FEBRUAR

Veröffentlichung des Konzernabschlusses 2021

25. MAI

Wahl des Board of Representatives

30. AUGUST

Veröffentlichung des konsolidierten Halbjahresergebnisses 2022

5.–6. OKTOBER

Tagung des Board of Representatives



UNTERNEHMENS- KALENDER 2022



Arla Foods amba
Sønderhøj 14
DK-8260 Viby J.
Dänemark
CVR-Nr.: 25 31 37 63

Tel.: +45 89 38 10 00
E-Mail: arla@arlafoods.com

www.arla.com

Arla Foods Deutschland GmbH
Wahlerstraße 2
40472
Düsseldorf
Deutschland

Tel.: +49 211 47231-0
E-Mail: arla@arlafoods.com

www.arlafoods.de