

KONSOLIDIRTER

Geschäftsbericht 2011



Der Natur ein Stück näher™

Arla ist ein globaler Molkereikonzern und eine Genossenschaft mit Genossenschaftsmitgliedern in Dänemark, Schweden und Deutschland. Als Hersteller natürlicher, auf Milch basierender Produkte ist es unser Ziel, die beste Molkereigesellschaft für die über 250 Millionen Kunden in Nordeuropa und Großbritannien zu sein.

Inhalt

BERICHT DER GESCHÄFTSFÜHRUNG

Allgemeine Übersicht

Fünf Gründe für Arlas Handeln	1
Bericht des Aufsichtsratsvorsitzenden	4
Bericht des Vorstandsvorsitzenden	5
Kennzahlen	8
Märkte und Wachstumstreiber	10
Strategie	12
Organisation	14

Geschäftsbereiche

Global Categories & Operations	16
Consumer International	18
Consumer UK	20
Consumer Sweden	22
Consumer Denmark	24
Arla Food Ingredients	26

Konzern

Governance	28
Risiken und Chancen proaktiv begegnen	30
Milchabnahmepreis & Zahlungen an Genossenschaftsmitglieder	34
CSR/Verantwortung	36
Mitarbeiter und Leistung	38
Rechenschaftsbericht	40

ERKLÄRUNG DES VORSTANDES UND BERICHT DES WIRTSCHAFTSPRÜFERS

Erklärung des Vorstandes	42
Bericht des Wirtschaftsprüfers	43

KONSOLIDIERTER

JAHRESABSCHLUSS DES KONZERNS

Jahresrechnung

Konsolidierte Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung	45
Konsolidierte Konzernbilanz	46
Konsolidierte Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung	48
Konsolidierte Konzern-Kapitalflussrechnung	50

Anmerkungen

Rechnungslegungsgrundsätze	52
Andere Anmerkungen	54

GESCHÄFTSFÜHRUNG

Aufsichtsrat	74
Konzernleitung	76

Aus Gründen der Übersichtlichkeit veröffentlicht die Arla Foods Gruppe einen konsolidierten Geschäftsbericht, der nicht den Geschäftsbericht des Mutterunternehmens Arla Foods amba enthält. Nach §149 des dänischen Konzernabschlussgesetzes ist der vorliegende konsolidierte Geschäftsbericht ein Auszug aus dem vollständigen Geschäftsbericht des Unternehmens. Der vollständige Bericht, einschließlich des Geschäftsberichts der Muttergesellschaft, ist auf <http://geschaeftsbericht2011.arlafoods.de> auf Dänisch verfügbar. Die Gewinnverwendung und die zusätzlichen Zahlungen der Muttergesellschaft sind in der Verteilung.

Der konsolidierte Geschäftsbericht wird auf dänisch, schwedisch, deutsch, finnisch und englisch veröffentlicht. Die dänische Originalfassung ist die einzige rechtsverbindliche Fassung. Die deutsche Übersetzung wurde ausschließlich zum besseren Verständnis angefertigt.

UNSERE VISION

Es ist unsere Vision, durch bedeutende Wertschöpfung und aktive Marktführerschaft das führende Molkereiunternehmen in Europa zu werden und so den bestmöglichen Milchpreis für unsere Genossenschaftsmitglieder zu erzielen.

UNSERE MISSION

Es ist unsere Mission, modernen Verbrauchern natürliche, auf Milch basierende Produkte anzubieten, die für Inspiration, Vertrauen und Wohlbefinden sorgen.

UNSERE STRATEGIE

Wir wollen einen möglichst hohen Preis für das Ausgangsprodukt unserer Genossenschaftsmitglieder erzielen – die Milch. Dazu verfolgen wir eine Wertschöpfungsstrategie und handeln als Marktführer proaktiv. Wir wollen die attraktivste Molkereigesellschaft für unsere Genossenschaftsmitglieder, Mitarbeiter, Verbraucher, Kunden und Lieferanten sein.

UNSERE WERTE

Unsere Werte sind von den Begriffen Lead, Sense, Create geprägt. Wir wollen führen, wir berücksichtigen die Welt um uns herum und wir sind schöpferisch. Diese Eigenschaften zeichnen uns aus. Sie zeigen, wofür wir stehen, woran wir glauben und wie wir unsere Ziele erreichen.

UNSERE ORGANISATION

- Global Categories & Operations
- Consumer International
- Consumer UK
- Consumer Sweden
- Consumer Denmark
- Arla Foods Ingredients



Eine gesunde Wachstumsbasis

Milchabnahmepreis

DKK pro kg Milch von Genossenschaftsmitgliedern	2,80	Nettoumsatzerlöse, Mrd. DKK	54,9
SEK pro kg Milch von Genossenschaftsmitgliedern	3,74	Ertrag Wachstum, in %	12
Eurocent pro kg Milch von Genossenschaftsmitgliedern	37,3	Jahresgewinn, Mrd. DKK	1,3
Millionen kg Milch, insgesamt	9.241	Eigenkapital, Mrd. DKK	9,3
Genossenschaftsmitglieder, insgesamt	8.024	CO ₂ -Ausstoß, kt CO ₂ -e	1.403
		Mitarbeiter	17.417

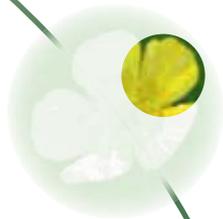
Das Jahr im Überblick

Kooperationen, Fusionen und Wachstumsinvestitionen haben 2011 zu einem überaus ereignisreichen Jahr für Arla gemacht. Davon zeugen folgende Beispiele:

- Die Fusionen mit der deutschen Molkerei Hansa-Milch und der schwedischen Molkerei Milko wurden im April bzw. im November abgeschlossen. Arla ist heute eine Molkereigenossenschaft mit Mitgliedern in Dänemark, Schweden und Deutschland. Im November übernahm Arla die Allgäuland-Käsereien in Deutschland.
- Arla emittierte an der Börse Luxemburg Obligationen im Wert von 1,5 Mrd. SEK als ergänzende Finanzierung zu den Finanzierungsquellen der Genossenschaft. Die Arla-Milchbauern in Großbritannien beschlossen weitere 600 Millionen DKK in den kommenden Jahren in Arla UK zu investieren.
- Die Behörden gaben grünes Licht für den Bau einer Molkerei in Aylesbury (in der Nähe von London), die eine der weltweit größten Molkereien wird.

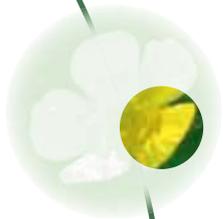
Der Natur ein Stück näher™

Fünf Gründe für Arlas Handeln



1

Die Weltbevölkerung wächst und damit auch die Nachfrage nach Milcherzeugnissen



2

Die Kraft der Natur für den Verbraucher nutzen



3

Landwirtschaftliche Genossenschaften sichern die regionale Produktion auch in der Zukunft



4

Durch Globalisierung Arlas weiteres Wachstum sichern



5

Effiziente und nachhaltige Wertschöpfung sichern – von der Kuh bis zum Verbraucher

Indem wir Der Natur ein Stück näher™ kommen, können wir unsere Verpflichtungen erfüllen...

*...gegenüber allen Interessengruppen
– einschließlich der Natur.*



Die Weltbevölkerung wächst und damit auch die Nachfrage nach Milcherzeugnissen

Im Oktober 2011 lebten 7 Milliarden Menschen auf der Erde. Dieses Wachstum wird sich fortsetzen und 2025 wird es voraussichtlich acht Milliarden Menschen geben. Gleichzeitig werden viele natürliche Ressourcen zunehmend knapper. Diese Entwicklung stellt unseren Lebensstil in Frage. Wir müssen nachhaltige Lösungen finden, um die wachsende globale Nachfrage nach effizienter Ernährung zu erfüllen.

Milch gehört zu den nahrhaftesten Lebensmitteln in der Welt und Arla glaubt an die zentrale Bedeutung von Milcherzeugnissen für die globale Ernährung. Als eine weltweit führende Molkereigesellschaft will Arla gesunde und natürliche Milcherzeugnisse für alle Menschen verfügbar machen.



Die Kraft der Natur für den Verbraucher nutzen

Günstige Preise sind nicht das einzige Kriterium für Verbraucher, auch ethische und ökologische Aspekte werden zunehmend wichtiger für eine nachhaltige Lebensweise. Neben der Nachfrage nach Lebensmitteln wächst auch das Bewusstsein für die Qualität dieser Lebensmittel. Verbraucher wollen nicht nur satt werden: Sie wollen Nahrungsmittel, die gut aussehen, gut schmecken und ihnen ein gutes Gefühl geben, für den Körper und für den Geist.

Arlas Fokus liegt immer auf dem Rohstoff, der Ausgangspunkt ist immer die Natur – mit diesem Auftrag ist es Arlas Ziel, die natürlichste Molkereigesellschaft auf dem weltweiten Lebensmittelmarkt zu sein. Diese Position schließt die Produktentwicklung nicht aus, ganz im Gegenteil. Wir glauben, dass sich die globale Nahrungsknappheit auf natürliche Weise beseitigen lässt, und als Molkerei beteiligen wir uns an dieser Aufgabe – mit traditionellen, aber auch mit neuen Produkten.



Landwirtschaftliche Genossenschaften sichern die regionale Produktion auch in der Zukunft

Mit der Globalisierung der Milchprodukte wird es für ausschliesslich lokale Molkereien immer schwieriger zu expandieren oder auch nur zu überleben. Einige unserer bekanntesten lokalen Milcherzeugnisse sind bedroht. Rationalisierung und Konkurrenz gefährden die lokale und nationale Erzeugung, indem sie die Gewinnspannen der Landwirte immer weiter senken.

Arla ist eine Genossenschaft im Besitz von Landwirten aus Dänemark, Schweden und Deutschland. Als eine der führenden Molkereigesellschaften in Europa sehen wir unsere wichtigste Verantwortung darin, die Qualität der lokalen Milchproduktion zu sichern, das Überleben und das weitere Wohlergehen unserer Genossenschaftsmitglieder zu gewährleisten und dafür zu sorgen, dass die Genossenschaftsmitglieder den höchstmöglichen Abnahmepreis für ihre Milch erhalten. Eine rentable und produktive lokale Gemeinschaft sichert, dass der Wohlstand in unseren Regionen erhalten bleibt – und das weit über die Milchproduktion hinaus.

4 Durch Globalisierung Arlas weiteres Wachstum sichern

Die Weltwirtschaft ist zunehmend verflochten. Der Markt für Milcherzeugnisse ist umkämpft und nur einflussreiche Marktteilnehmer haben eine realistische Erfolgchance. Durch die Globalisierung ändern sich konstant die Bedingungen für die Milchwirtschaft. Das zeigt sich besonders deutlich in der Entwicklung von Käsesorten und innovativen Milcherzeugnissen wie etwa Molkenprotein. Auch die Verbraucher reagieren auf die schnelle Entwicklung der Märkte: Sie wollen wissen, woher die Produkte kommen und wie sie hergestellt werden.

Arla hat sich anspruchsvolle Wachstumsziele gesetzt, um auf dem Weltmarkt konkurrieren zu können und vom Wachstum in anderen Teilen der Welt zu profitieren. Voraussetzung für ein ertragsorientiertes Wachstum ist die genaue Kenntnis der verschiedenen regionalen Märkte. Arla ist überzeugt, dass der Schlüssel darin liegt, das Beste des Lokalen mit dem Besten des Globalen zu verbinden – gesunde, innovative und schmackhafte Milcherzeugnisse direkt beim Verbraucher zu entwickeln, und das überall auf der Welt.

5 Effiziente und nachhaltige Wertschöpfung sichern – von der Kuh bis zum Verbraucher

Verbraucher wollen Milchprodukte, die frisch, hochwertig und kostengünstig sind – und sie wollen, dass die Milcherzeugung regional bleibt. Unsere Aufgabe besteht darin, diese Ansprüche zu erfüllen und gleichzeitig den höchstmöglichen Milchpreis an die Landwirte auszuzahlen, damit sie nachhaltig wirtschaften können und für ihre Investitionen und die tägliche Arbeit einen anständigen Gegenwert bekommen.

Arla setzt sich dafür ein, dass die Genossenschaftsmitglieder gute und langfristige sichere Erträge erwirtschaften können. Damit wir das bestmögliche Preis-Leistungs-Verhältnis an allen Preispunkten

bieten können, brauchen wir eine hocheffiziente Wertschöpfungskette auf dem gesamten Weg von der Milchkuh bis zum Endverbraucher. Eine effiziente Wertschöpfungskette schützt auch die Umwelt und verbessert die Klimabilanz in der gesamten operativen Kette, von der Milcherzeugung, über die Produktentwicklung, in den Molkereien, bei der Verpackung, dem Transport bis zum Verbraucher. Indem wir konstant an einer effizienten und nachhaltigen Wertschöpfungskette arbeiten, können wir den Genossenschaftsmitgliedern, Mitarbeitern, Kunden, Verbrauchern und der Umwelt am besten dienen.

Bericht des Aufsichtsratsvorsitzenden

Das Genossenschaftsmodell hat sich bewährt



Åke Hantoft

Ich bin Milchbauer. Für mich, wie für alle 8.000 Genossenschaftsmitglieder in Dänemark, Schweden und Deutschland ist der Milchabnahmepreis von zentraler Bedeutung. Jeden Monat sehen wir das Ergebnis unserer Arbeit an dem Preis für die Milch, die wir abliefern. Auf das Jahr hochgerechnet entscheiden schon kleinere Schwankungen von wenigen Cents, ob wir einen Gewinn erwirtschaften oder Verlust machen. Darum haben wir den Milchpreis immer im Auge.

Als Aufsichtsratsvorsitzender von Arla Foods glaube ich, dass wir Milch als Produkt betrachten sollten, das weltweit zu einem schwankenden Tagespreis gehandelt wird. Doch Milch und Milcherzeugnisse gehören auch zu den nahrhaftesten Lebensmitteln und diese Tatsache sollte sich in der Politik widerspiegeln.

Arla hat Genossenschaftsmitglieder in drei Ländern und Lieferverträge mit Landwirten in weiteren Ländern. Arla muss wissen, welche politischen Entscheidungen unser Geschäft in den einzelnen Ländern beeinflussen könnten und Arla muss die Themen kennen, die hinter diesen politischen Entscheidungen stehen. Im Jahr 2011 wurde in Dänemark eine Fettsteuer eingeführt, obwohl die Wissenschaft widersprüchliche Erkenntnisse zu den Auswirkungen auf die Gesundheit gewonnen hat. Arla hat ein umfangreiches und wachsendes Angebot an Produkten mit niedrigem und mittlerem Fettanteil. Wir setzen uns kontinuierlich für eine Steigerung des Gesundheitsnutzens unserer Produkte ein und investieren daher viel Geld in Forschung und Entwicklung.

Die Gesundheit von Mensch und Natur sind zentrale Anliegen von Arla. Durch Fortschritte in diesen beiden Bereichen können wir gesundes Wirtschaften

für unsere Landwirte und für die Arla Gruppe insgesamt sichern. 2011 haben wir wichtige Schritte zur Verbesserung der Umweltfreundlichkeit unserer Milchhöfe unternommen. Arla entwickelt derzeit einen Standard für nachhaltige Milchwirtschaft, der Landwirten helfen wird, den CO₂-Ausstoß zu reduzieren.

Unsere Genossenschaftsmitglieder investieren bereits jetzt in neue Technologien, um ihre Arbeit – und damit die von Arla – noch umweltfreundlicher zu machen. Für uns ist *Der Natur ein Stück näher™* kein Slogan, sondern eine Überzeugung – auf der Grundlage von Wissen.

In dieser zentralen Frage wie auch in vielen anderen, hat sich das Genossenschaftsmodell als vorteilhaft erwiesen. Die Einbeziehung der Genossenschaftsmitglieder sorgt für eine ruhige Hand bei der Umsetzung langfristig ausgerichteter Strategien, mit denen wir zur besten und natürlichsten Molkereigesellschaft in Nordeuropa und Großbritannien werden wollen.

Im Geschäftsjahr 2011 konnten wir rund 1.200 neue Genossenschaftsmitglieder begrüßen: 650 durch die

Fusion mit Hansa-Milch in Deutschland und weitere 550 durch die Fusion mit Milko in Schweden. Zusätzlich konnten wir durch Übernahmen rund 1.350 neue Vertragslandwirte gewinnen. Die Allgäuland-Käsereien aus Bayern waren besonders wichtig bei unseren Bestrebungen, eine Position als eine der führenden Molkereien in Deutschland zu erreichen.

Im Aufsichtsrat haben wir uns umfassend über die Besonderheiten in den einzelnen Erzeugerländern informiert. Alle Genossenschaftsmitglieder und Lieferanten von Arla müssen sich an der gemeinsamen Agrarpolitik der EU orientieren und ähnliche Quoten und Vorschriften berücksichtigen. Vor Ort sind die Gegebenheiten aber noch nicht identisch. Arla hat einen verbindlichen Verhaltenskodex, aber in Deutschland berücksichtigen wir die deutschen Besonderheiten und in Großbritannien die britischen. Auch in der Unternehmensführung, wie in den meisten anderen Bereichen, glauben wir an die Vorteile durch eine Kombination des jeweils Besten aus globalen und lokalen Strukturen.

Arla verfolgt einen Wachstumskurs, der von einer stärkeren Genossenschaftskonsolidierung von den Genossenschaftsmitgliedern getragen wird. Wir streben eine Erhöhung der Erträge von ca. 55 Mrd. DKK Ende 2011 auf 75 Mrd. DKK im Jahr 2015 an. Dieses Ziel lässt sich nur durch weitere Zusammenschlüsse und Übernahmen erreichen. In den Fusionsverhandlungen ist es für mich als Aufsichtsratsvorsitzender von Vorteil, dass ich selbst Milchbauer bin. Unternehmen können sich auf vielen Ebenen ergänzen und praktisch immer voneinander lernen. Uns eint, dass wir Landwirte sind und den höchstmöglichen Preis für unsere Milch erzielen wollen.

Wir müssen dafür Sorge tragen, dass jeder Zuwachs erfolgreich verläuft und gut integriert wird. Deshalb achte ich sehr darauf, mit allen Genossenschaftsmitgliedern – den alten wie den neuen – in einem ständigen Dialog zu bleiben. Mir ist bewusst, dass sich viele Genossenschaftsmitglieder in einer finanziell angespannten Lage befinden. Die schwache Konjunktur und die ungewissen Aussichten machen die gegenseitige Unterstützung umso wichtiger. Ich danke Ihnen für die Arbeit, die Sie in diesem Jahr geleistet haben!

Aarhus 22. Februar 2012

Åke Hantoft
Vorsitzender

“ Die Einbeziehung der Genossenschaftsmitglieder sorgt für eine ruhige Hand bei der Umsetzung langfristig ausgerichteter Strategien, mit denen wir zur besten und natürlichsten Molkereigesellschaft in Nordeuropa und Großbritannien werden wollen.”

Bericht des Vorstandsvorsitzenden

Auf gutem Kurs für unsere Ziele bis 2015

Wir wissen alle, dass 2011 ein schwieriges Jahr mit einer turbulenten Konjunktur war. Das galt besonders für Europa, wo die Schuldenkrise und ihre Auswirkungen auf vielen Märkten für Verunsicherung sorgten. Wenn man berücksichtigt, dass 80 % unseres Gesamtergebnisses aus Europa stammen, ist Arla sehr gut durch die Krise gekommen. Unser Umsatzwachstum lag über den Erwartungen und wir konnten auch das Wertwachstum beschleunigen.

Solides Umsatzwachstum

Der Umsatz ist um 12 % auf 55 Mrd. DKK gestiegen und wir haben unsere Ziele bei den zentralen Kennzahlen „Milchabnahmepreis“, den Preis, den wir den Genossenschaftsmitgliedern pro kg Milch zahlen, plus Konsolidierung, erreicht. Der Milchabnahmepreis hat sich um 11 % auf 2,80 DKK erhöht. Damit ist er fast so hoch wie der höchste, jemals von uns gezahlte Preis und entspricht damit unserer Vision, den höchstmöglichen Milchpreis zu zahlen. Mit 1,3 Mrd. DKK fällt das Nettoergebnis leicht höher aus als im Vorjahr (1,3 Mrd. DKK), aber die Erhöhung des Milchabnahmepreises in 2011 entspricht einer zusätzlichen Wertschöpfung in Höhe von 1,6 Mrd. DKK für unsere Genossenschaftsmitglieder.

6 % unseres Umsatzwachstums war organisch und weitgehend durch Preiserhöhungen begründet, teilweise aber auch Folge der guten Entwicklung unserer Marken. Das von unseren drei globalen Marken Arla®, Lurpak® und Castello® getragene Gesamtwachstum betrug 9 %.

Die Milchwirtschaft blieb 2011 nicht von Problemen verschont. In einer Wirtschaftskrise wenden sich die Verbraucher verstärkt Discountprodukten und weniger Markenprodukten zu. Das wirkt sich auf die Einnahmen von Arla aus. Gleichzeitig sehen wir ein Nachfragewachstum auf außereuropäischen Märkten, das das abflachende Wachstum in Europa bis zu einem gewissen Grad auffangen wird. Insgesamt konnte sich die Milchwirtschaft in einem schwierigen Geschäftsklima deutlich besser behaupten als viele andere Branchen. Als zentrale Nahrungsquelle reagieren Milchprodukte weniger empfindlich auf eine schwache Wirtschaftskonjunktur.

Preissteigerungen in Europa sind – trotz der angespannten Wirtschaftslage – das Ergebnis davon, dass sich Milcherzeugnisse zu weltweit gehandelten Verbrauchsgütern entwickelt haben. Diese Entwicklung zeigt sich in den Einzelhandelspreisen. Die wachsende Nachfrage in den BRIC-Ländern und in anderen Schwellenländern hat sich noch stärker auf die Preise ausgewirkt als in den Vorjahren. Auf globaler Ebene gibt es mehrere Faktoren, die die Preise nach oben treiben, aber auch Gegenteilstendenzen, die für stabile oder sogar sinkende Preise sorgen. Das Ergebnis ist eine verstärkte Volatilität. Wir müssen lernen, mit dieser Entwicklung zu leben und sie zu unserem Vorteil zu nutzen. Ab dem 3. April 2012 wird Arla seine Milcherzeugnisse auch über die Internet-Auktion „GlobalDairyTrade“ anbieten und dadurch den Kundenstamm im Firmengeschäft ausbauen.

Unser Umsatzwachstum wurde durch ein umfangreiches Programm für Fusionen und Übernahmen (Mergers and Acquisitions, M&A) zusätzlich angeheizt, das für einen Nettoertrag von 2,7 Mrd. DKK verantwortlich ist. Die Übernahme der Allgäuland-Käseereien in Deutschland und die Fusionen mit Hansa-Milch in Deutschland und Milko in Schweden waren die wichtigsten Faktoren. Sie werden im Jahr 2012 mit Erträgen in Höhe von 2,6 Mrd. DKK zu verzeichnen sein. Wir konnten unser M&A-Ziel für das Geschäftsjahr sogar übertreffen und bewegen uns voll im Rahmen für unser langfristiges Ziel von 75 Mrd. DKK Gesamtumsatz bis 2015, den wir durch eine Kombination aus organischem Wachstum und Fusionen bzw. Übernahmen erwirtschaften wollen.

Einer der Eckpfeiler unserer Strategie ist es, eine aktive Rolle bei der Konsolidierung der europäischen Milchwirtschaft zu übernehmen. Dies wird auch 2012 ganz oben auf unserer Tagesordnung stehen und dort bis 2015 bleiben.

Außerhalb Europas wachsen und unsere innere Position konsolidieren

Während wir auf den Märkten in Europa unsere Position halten, haben wir unsere Marktdurchdringung außerhalb Europas ausgebaut. In den Schwellenländern, insbesondere in der MENA-Region (Nahe Osten und Nordafrika) und in Russland, waren wir überaus erfolgreich. Dort sind wir im letzten Jahr um 27 bzw. 33 % gewachsen.

Der Zusammenschluss mit Hansa-Milch ist für uns ein Durchbruch in Deutschland und eine wichtige Etappe in unserer Entwicklung zu einem wichtigen nationalen Player bis 2015. Durch die Fusion haben wir uns bei der Erzeugung von Rohmilch in Deutschland eine starke Ausgangsbasis geschaffen, was notwendig war, um die Grundlage für eine glaubwürdige Deutschlandstrategie zu schaffen. Ausgehend von dieser guten Position in Norddeutschland können wir uns jetzt weiterentwickeln und das Einzelhandelsortiment mit Frischwaren, Butter, Streichfetten und Käse weiter ausbauen. Die Übernahme der Allgäuland-Käseereien war ebenfalls ein wichtiger Schritt für den Aufbau



Peder Tuborgh

“ Mit Der Natur ein Stück näher™
als Unternehmensgrundsatz, haben wir uns auf unsere historischen Wurzeln besonnen, die uns auch den Weg für unsere Zukunft weisen werden.”

“ Um den höchstmöglichen Milchpreis für unsere Genossenschaftsmitglieder zu erzielen und gleichzeitig auf umkämpften Märkten die Verbraucher durch Produkte mit gutem Preis-Leistungs-Verhältnis zu überzeugen, müssen wir die effizienteste Beschaffungs- und Wertschöpfungskette der Branche entwickeln.“

einer Plattform in Deutschland. Das Unternehmen hat seinen Schwerpunkt in Süddeutschland und erlaubt uns die Aufnahme von Premiumprodukten in unser globales Käse-Sortiment.

Arla Foods UK ist eine weitere Erfolgsstory des Jahres 2011. Trotz des sehr schwierigen Umfelds konnten wir Marktanteile hinzugewinnen, unsere Erträge steigern und wieder die Rentabilitätsschwelle erreichen. Wir schließen das Jahr mit einem Ertragsniveau ab, das

über dem liegt, mit dem wir in das Jahr hineingegangen sind. Für den Bau der Arla Molkerei in Aylesbury in der Nähe von London haben wir grünes Licht bekommen. Die neue Anlage wird nach ihrer Fertigstellung Mitte 2013 zu den größten Molkereien der Welt gehören.

Auf unseren Kernmärkten Dänemark, Schweden, Großbritannien und Deutschland gab es 2011 keine größeren Nach-

frageschwankungen, wodurch wir nur sehr geringe Wachstumsmöglichkeiten hatten.

Die Notwendigkeit zur Effizienzsteigerung der schwedischen Milchwirtschaft ist seit mehreren Jahren offensichtlich, doch niemand war in der Lage, die notwendigen strukturellen Veränderungen durchzuführen. Durch den Zusammenschluss mit Milko im November 2011 haben wir genau das getan. Die Integration nach der Fusion wird für uns in Schweden im gesamten Jahr 2012 von höchster Priorität sein. Wir haben die Chance, sehr effiziente Strukturen in einem großen Gebiet zu schaffen.

Unsere Umsätze und Marktanteile in Finnland entwickeln sich gut, aber die Gewinne bleiben aufgrund der schwierigen Preisbedingungen begrenzt. Es gibt ein großes Potenzial in Finnland und wir werden die Umsetzung von Rationalisierungsmaßnahmen fortführen, mit denen wir die Effizienz und Rentabilität verbessern wollen.

Beschleunigung der Wertzuwächse

Die Verbesserung der Wertschöpfung hatte im Geschäftsjahr 2011 einen hohen Stellenwert für uns und wird diesen Status auch in den nächsten Jahren behalten. 2011 sind unsere globalen Marken schneller gewachsen als das Unternehmen insgesamt, was unsere kontinuierliche Hinwendung zu Produkten mit hohem Wertschöpfungsanteil widerspiegelt und ein Indikator für die Qualität unseres organischen Wachstums ist.

Mehrere Geschäftsbereiche, insbesondere Arla Foods Ingredients, haben sich durch beschleunigte Wertzuwächse sehr gut entwickelt. Der Fortschritt ist

teilweise auf das günstige Marktumfeld zurückzuführen, aber mehr noch ist er das Ergebnis von leistungsfähigen Lösungen und der erfolgreichen Markteinführung von innovativen Produkten mit hoher Wertschöpfung. Auch die ausgezeichneten Kundenbeziehungen, die sehr starken Technikplattformen auf der Beschaffungsseite und die gut ausgestatteten, modernen Werke haben zu dem Umsatzwachstum von 24 % beigetragen.

Im Geschäftsjahr 2011 haben wir ein ehrgeiziges Programm gestartet, um Betriebskapital für weitere Investitionen freizusetzen. Wir erwarten uns von diesem Programm erhebliche Auswirkungen.

Innovationsführerschaft ist eine zentrale Strategie für Wertzuwächse. Auf Konzernebene hatten die Innovationen im Geschäftsjahr 2011 einen Anteil am Nettoertrag von 8 %. Das ist ein Schritt in die richtige Richtung, aber noch nicht ausreichend. Wir müssen unsere Innovationen weiter beschleunigen.

Um den Innovations-Output im gesamten Konzern voranzutreiben, schaffen wir gerade eine moderne Innovationsplattform und bauen unsere Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationskapazitäten aus. Bei Arla Foods Ingredients haben wir bereits bahnbrechende Innovationen erreicht. 2011 haben wir die Forschungs- und Entwicklungskapazitäten für andere Milchprodukte gestärkt, indem wir alle Ressourcen aus diesem Segment im Geschäftsbereich „Global Categories & Operations“ zusammengefasst haben. Dadurch erhalten wir eine starke Plattform für künftige Vorhaben, insbesondere da diese Organisation auch für Entwicklung und Marketing unserer globalen Marken zuständig ist.

Interne Effizienz ständig im Blickpunkt

Damit sich Umsatzsteigerungen auch als Gewinnsteigerungen niederschlagen können, arbeiten wir in allen Bereichen an der Verbesserung unserer internen Effizienz. Durch Effizienzprogramme konnten die einzelnen Geschäftsbereiche beträchtliche Einsparungen realisieren. Durch Inflation, Wechselkurse und gestiegene Kosten aufgrund der Umstellung auf einen höherwertigen Produktmix, haben sich diese Einsparungen jedoch zu einem Großteil nicht bemerkbar gemacht.

Auf Konzernebene konzentrieren wir uns auf die Schaffung eines skalierbaren Geschäftsmodells, mit dem wir die Erträge deutlich schneller als die Kapitalkosten steigern wollen. Trotz der dabei erreichten Fortschritte liegt noch ein langer Weg vor uns.

Mit dem Lean-Programm verschlanken wir unsere Abläufe und nehmen unnötige Verflechtungen aus der Beschaffungskette. Wir haben jährlich 400 Mio. DKK eingespart, die Kapazität der vorhandenen Anlagen gesteigert und Ressourcen besser ausgeschöpft, statt neue Kapazitäten einzurichten. Ab dem letzten Quartal 2012 werden wir uns auf einen stärker strukturierten Ansatz in den Bereichen operative Exzellenz, Beschaffung und Vereinfachung konzentrieren und dadurch unsere Kostenbasis nachhaltig um 500 Mio. DKK pro Jahr reduzieren.

Um den höchstmöglichen Milchpreis für unsere Genossenschaftsmitglieder zu erzielen und gleichzeitig auf umkämpften Märkten die Verbraucher durch Produkte mit gutem Preis-Leistungs-Verhältnis zu überzeugen, müssen wir die effizienteste Beschaffungs- und Wertschöpfungskette der Branche entwickeln.

Es lohnt sich, Der Natur ein Stück näher™ zu sein

Durch die Optimierung der Beschaffungskette reduzieren wir gleichzeitig die Umweltbelastung in allen Bereichen, von der Beschaffung über Logistik und Produktion bis hin zu Verpackung und Marketing. Wir haben deutliche Fortschritte bei der Verbesserung unserer CO₂-Bilanz gemacht und werden die Anstrengungen fortsetzen.

Mit dem Motto Der Natur ein Stück näher™ haben wir uns auf unsere historischen Wurzeln besonnen, die uns auch den Weg für unsere Zukunft weisen werden. Wir wissen, dass die Verbraucher Wert auf Gesundheit und Wohlbefinden legen und zunehmend auch auf die globalen Folgen für die Umwelt achten.

Verbraucherumfragen im Geschäftsjahr 2011 haben bestätigt, dass sich die Wahrnehmung von Arla kontinuierlich verbessert und aktuell die bislang höchsten Zustimmungs- und Präferenzraten erzielt. Die Marke Arla wird zunehmend mit unserer Positionierung Der Natur ein Stück näher™ assoziiert.

Wir sind bei Arla sehr stolz auf unseren Einsatz für mehr Nachhaltigkeit. Nach unserer Auffassung ist Nachhaltigkeit ein wichtiger Wettbewerbsfaktor, dessen Bedeutung noch zunehmen wird. Unsere Umweltaktivitäten im Rahmen des 2011 begonnenen Programms Der Natur ein Stück näher™ sind breit gefächert. Im Jahr 2012 werden wir diesen Aktivitäten noch mehr Energie und Elan widmen.

Eine Initiative, auf die wir besonders stolz sind, ist die Entwicklung des Arla-Standards für nachhaltige Milchwirtschaft, womit wir 2011 begonnen haben. Vor einigen Jahren stellten wir fest, dass 80 % der CO₂-Emissionen in unserer Beschaffungskette direkt auf den Höfen unserer Landwirte anfallen. Da es sich bei den Landwirtschaftsbetrieben um eigenständige, juristische Personen mit selbst verantwortetem Geschäftsbetrieb handelt, war es schwierig, ohne starken Rückhalt der Genossenschaft Änderungen durchzusetzen. Durch Gespräche und Aufklärung konnten wir nun erste, beeindruckende Erfolge erzielen.

Nach vorne schauen und gehen

Obwohl es sich 2011 zweifellos um ein gutes Jahr handelte, kamen im letzten Quartal die Geschäftszahlen leicht unter Druck, als Folge des in ganz Europa vorherrschenden Konjunkturinbruchs. Dieses Phänomen trat in der gesamten Branche auf und ist auch Anfang 2012 noch zu beobachten. Hinsichtlich der Entwicklungen im Jahr 2012 bestehen große Ungewissheiten und insbesondere für Europa ist die Prognose schwach.

Sogar eine regelrechte Rezession kann nicht ausgeschlossen werden.

Unabhängig von der konjunkturellen Entwicklung bin ich davon überzeugt, dass wir künftig eine Doppelstrategie verfolgen müssen: Wir werden weiter eine aktive Rolle in der Konsolidierung der Milchindustrie spielen und gleichzeitig als Innovationsführer in der Branche agieren. Beide Vorhaben erfordern Investitionen. Im Geschäftsjahr 2011 hatten wir mit 2,2 Mrd. DKK die bislang höchsten Investitionen in Sachanlagen und 2012 werden wir die Investitionen in unsere Zukunft noch ausbauen.

Wir erwarten ein erhebliches Umsatzwachstum und gehen davon aus, dass der Gewinn in etwa auf dem Stand von 2011 bleibt, dabei jedoch Milchpreisschwankungen zu berücksichtigen sind. Die Milchwirtschaft bietet nach unserer Überzeugung viele Chancen und wir werden uns mit aller Kraft dafür einsetzen, dass die Branche ihr riesiges Potenzial ausschöpfen kann.



Aarhus 22. Februar 2012

Peder Tuborgh
Vorsitzender

Kennzahlen

Finanzkennzahlen

Kennzahlen

Verzinsliche Verbindlichkeiten:

Kurzfristige Verbindlichkeiten - liquide Mittel und Wertpapiere + langfristige Verbindlichkeiten
Verzinsliche Verbindlichkeiten lassen sich nicht direkt aus der Bilanz ableiten.

Nettobetriebskapital:

Vorräte + Absatzforderungen - Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

Verschuldungsgrad:

Verzinsliche Nettoverschuldung inkl. Pensionsrückstellung
EBITDA

Zinsdeckungsgrad:

EBITDA
Nettozinsaufwand

Eigenkapitalquote:

Eigenkapital
Bilanzsumme

Organisches Wachstum:

Umsatzwachstum bereinigt um Erwerbungen, Verkäufe, Kursänderungen und Änderungen in den Rechnungslegungsprinzipien.

Arlas Ertrag:

Durchschnittlicher Abschlagpreis (standardisiert auf 4,2 % Fett/3,4 % Protein) plus Jahresergebnis umgerechnet in øre pro kg der von Genossenschaftsmitgliedern gelieferten Milch.

EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation) = Ergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen auf Sachanlagen und Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte.

Mio. DKK	2011	2010	2009	2008	2007
Gewinn- und Verlustrechnung					
Nettoumsatzerlöse	54.893	49.030	46.230	49.469	47.742
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	1.665	1.684	1.412	1.149	1.520
Netto-Finanzergebnis	-305	-294	-232	-862	-562
Ergebnis des Geschäftsjahres	1.311	1.268	971	556	938
Bilanz					
Summe der Vermögenswerte	34.903	30.097	30.094	29.280	30.725
Anlagevermögen	18.497	17.004	16.782	15.205	17.473
Investitionen in Sachanlagen	-2.165	-1.508	-1.618	-1.447	-1.895
Umlaufvermögen	16.406	13.093	13.312	14.075	13.252
Eigenkapital	9.328	8.580	8.281	7.797	8.145
Konsolidierung:					
Satzungsgemäße Rekonsolidierung	-	-	-	121	121
Kapitalkonto	547	466	0	0	0
Liefermengenabhängige Eigentümerzertifikate	0	0	311	176	174
Kapitaleinlage	273	233	-	-	-
Strategiefond	0	-462	0	122	140
Nachzahlungen	491	1.031	660	137	503
Rückstellungen	2.002	1.982	2.101	2.064	3.161
Langfristige Verbindlichkeiten	9.031	7.359	7.816	7.793	7.208
Kurzfristige Verbindlichkeiten	14.374	12.060	11.768	11.482	12.064
Verzinsliche Verbindlichkeiten einschl. Pensionsrückstellungen	11.455	10.041	10.257	11.441	11.757
Nettobetriebskapital	6.213	4.691	4.546	5.626	5.330
Cashflow					
Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit	2.301	2.552	3.402	1.388	3.285
Cashflow aus Investitionstätigkeit	-2.482	-1.626	-2.392	-1.082	-4.298
Akquisitionen	-149	0	-729	-181	-3.293
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	1.374	-2.392	-526	733	2.835
Finanzkennzahlen					
Verschuldungsgrad	3,2	2,7	3,2	3,7	3,2
Zinsdeckung	10,1	10,0	9,0	3,4	6,3
Eigenkapitalquote	27%	29%	28%	27%	27%

Kennzahlen

Landwirte und Milch

	2011	2010	2009	2008	2007
Milchabnahmepreis					
DKK pro kg Milch von Genossenschaftsmitgliedern	2,80	2,52	2,14	2,82	2,47
SEK pro kg Milch von Genossenschaftsmitgliedern	3,74	3,49	2,91	3,61	3,07
EUR-Cent pro kg Milch von Genossenschaftsmitgliedern	37,3	–	–	–	–
Zufluss von Rohmilch					
Gesamtmenge der vom Konzern erfassten Milch in Mio. kg von	9.241	8.713	8.660	8.243	8.360
Genossenschaftsmitgliedern in Dänemark	4.320	4.345	4.253	3.911	3.976
Genossenschaftsmitgliedern in Schweden	1.819	1.829	1.894	1.943	1.957
Genossenschaftsmitgliedern in Deutschland	369	-	-	-	-
Anderen	2.733	2.539	2.513	2.389	2.427
Genossenschaftsmitglieder insgesamt zum 31. Dezember					
In Dänemark	3.514	3.649	3.838	3.906	4.170
In Schweden	3.865	3.529	3.787	4.090	4.352
In Deutschland	645	-	-	-	-
Total	8.024	7.178	7.625	7.996	8.522

Genossenschaftsmitglieder

Hansa Arla Milch eG ist formal 1 Genossenschaftsmitglied von Arla Foods amba. Diese Genossenschaft hat am 31. Dezember 2011 645 Genossenschaftsmitglieder.

Nicht finanzielle Kennzahlen

	2011	2010	2009	2008	2007
Beschäftigte					
Beschäftigte, Vollzeit	17.417	16.215	16.231	16.233	16.559
Beschäftigte nach Geschlecht. Männer/Frauen, Prozent	73/27	72/28	73/27	–	–
Wahrnehmung von Arla durch die Verbraucher					
Dänemark, Index 0 to 100	64,9	61,0	58,6	57,6	–
Schweden, Index 0 to 100	77,7	71,3	74,3	75,5	–
Finnland, Index 0 to 100	73,1	69,5	71,7	73,0	–
Rückrufe					
Produktrückrufe von Kunden und/oder Verbrauchern	4	0	4	2	7
Umwelt					
Energieverbrauch, GWh	2.625	2.653	2.559	2.636	2.658
Kohlendioxid-Emission, kt CO ₂ -e	1.403	1.443	1.441	1.435	1.432

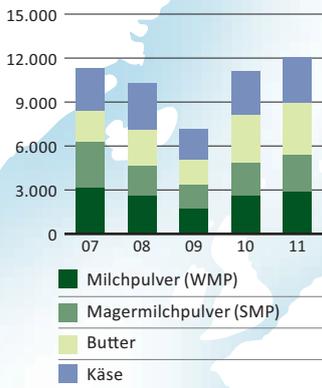
Wahrnehmung von Arla

Arla untersucht jedes Jahr in Dänemark, Schweden und Finnland, welche Meinung die Verbraucher von Arla als Unternehmen und von Arlas Produkten haben. In der Tabelle wird die Gesamtzufriedenheit in einer Skala von 0 - 100 dargestellt, wobei 100 am Besten ist.

Märkte und Wachstumstreiber

Ein volatiler Markt mit guter Langzeitprognose

ROHSTOFFPREISE AUF DEM WELTMARKT
€ Tonnen



Quelle: Mejeriforeningen

Längerfristig ist die Perspektive für Milcherzeugnisse positiv. Sie profitiert von den globalen Grundbedürfnissen genauso wie von den sich verändernden Verbraucherbedürfnissen in gehobenen Segmenten. Das gilt besonders für die sich schnell entwickelnden Wachstumsmärkte. Kurzfristig ist von weiterhin volatilen Märkten auszugehen, eine Konsequenz der geschwächten Weltwirtschaft infolge der Schuldenkrise in der Eurozone.

Der Weltmarkt für Milchprodukte besteht aus den fünf Hauptsegmenten Vollmilchpulver (WMP), Magermilchpulver (SMP), Käse, Butter und Molkenprotein. Der Markt für Endverbraucherprodukte ist weitgehend lokal geprägt, wird aber für Verarbeitungserzeugnisse wie Käse zunehmend global.

Fünf unruhige Jahre

2007 stiegen weltweit die Preise für Molkereierzeugnisse an und verdoppelten sich in kürzester Zeit. Der Preisanstieg hielt kurz an, sank Anfang 2009 dann aber wieder schnell auf das Niveau vor der Boom-Phase. In der Folgezeit haben sich die Preise stetig erhöht, waren aber stärkeren Schwankungen unterworfen als früher.

Trotz des insgesamt positiven Trends sind die Preise für Molkereierzeugnisse im Jahr 2011 gefallen. Verantwortlich dafür sind Marktkorrekturen, die stagnierende Konjunktur in den USA und in Europa mit den entsprechenden Folgen für die Nachfrage im Westen, sowie Russland und China, die beide auf eigene Lager zurückgriffen statt woanders zu kaufen.

Positive Prognose

Die globale Nachfrage nach Milcherzeugnissen wird sich in den nächsten fünf Jahren voraussichtlich mit einer jährlichen Wachstumsrate von 2,4 % erhöhen. Der hohe Verbrauch auf den etablierten Märkten wird sich wahrscheinlich halten und Wachstum wird hauptsächlich in Entwicklungs- und Schwellenländern zu verzeichnen sein, insbesondere in China, Russland und

der MENA-Region (Nahost und Nordafrika). Zwischen 2011 und 2020 wird für die Entwicklungsländer von einem allgemeinen Nachfragewachstum von ca. 30 % ausgegangen, an dem auch Milchprodukte beteiligt sein werden.

Über die wirtschaftliche Entwicklung der EU und die Auswirkungen auf den Nahrungsmittelkonsum bzw. auf die Nahrungsmittelausgaben ließen sich Ende 2011 noch keine belastbaren Aussagen machen. Die Entwicklung wird zum Großteil von den Reaktionen auf die Schuldenkrise abhängen. Die exportorientierten Länder Nordeuropas hängen stark von den Entwicklungen im Euroraum ab, wo die Wirtschaftskrise in den letzten Jahren dazu geführt hat, dass Discountprodukte ihren Marktanteil auf Kosten von Markenprodukten ausweiten konnten.

Mit der steigenden weltweiten Nachfrage und der Globalisierung des Milchmarkts wird das Wettbewerbsklima für Molkereien rauer. Im Geschäftsjahr 2011 baute der Einzelhandel seine Position bei Milchprodukten weiter aus und trieb den Absatz preisgünstiger Eigenmarken voran. Da Milcherzeugnisse preiseempfindliche Produkte sind, hängt der Erfolg der Molkereien in diesem Umfeld wesentlich von der Fähigkeit ab, die Produktionskosten zu senken. Die aktuelle Konsolidierung der europäischen Milchwirtschaft ist eine Reaktion auf diese Faktoren. Sie führt zu einer neuen Marktlandschaft mit wenigen großen Teilnehmern.

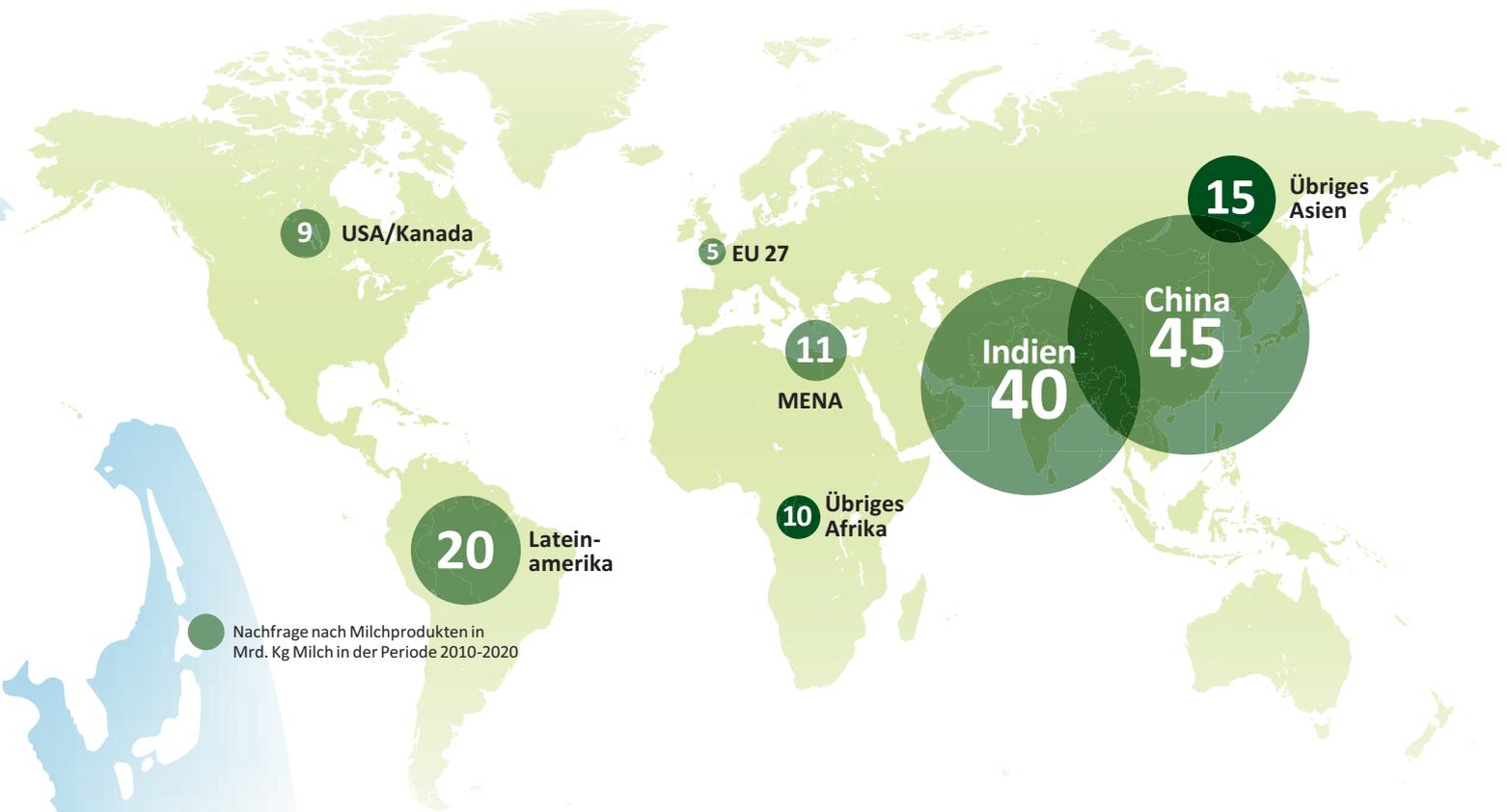
Treiber und Hindernisse

Treiber

- Weltweit wachsender Bedarf an hoch-effizienten Nahrungsmitteln
- Konsolidierung der Milchwirtschaft
- Suche nach neuen Wertmärkten/ Wachstum

Hindernisse

- Rezession in der EU senkt die kurzfristige Nachfrage auf etablierten Märkten
- Steigende Milchproduktion/ Intensivierter Wettbewerb
- Intensivierter Wettbewerb im Einzelhandel/Preiskriege



Nachfrage nach Milchprodukten in Mrd. Kg Milch in der Periode 2010-2020

Produktion in einem volatilen Umfeld

In den letzten Jahren ist das operative Umfeld für Milch-erzeuger in Europa zunehmend komplex geworden. Die Kosten für Rohmilch und Produktbestandteile haben sich seit 2008 verdoppelt und die Preisausschläge haben deutlich zugenommen. Das hat zu politischen Interventionen auf EU- und nationaler Ebene geführt. Gleichzeitig hat sich die Konkurrenz von Anbietern aus Ländern wie Neuseeland, Australien, Argentinien oder Brasilien verstärkt.

Durch die gestiegene Volatilität sinkt bei den Milch-erzeugern die Kapitalrendite (ROA) und künftiges Wachstum kann von dem neuen Risiko-Rendite-Profil behindert werden. Das gestiegene Risiko kann negativ auf die Investitionsbereitschaft durchschlagen, die Landwirte in eine schwache und unsichere Lage bringen und sie zwingen, die Betriebskosten zu senken, um den Betriebsgewinn zu schützen. In diesem Umfeld zeigen sich die Vorteile der Zugehörigkeit zu einer großen Molkereigenossenschaft umso deutlicher.

Neue Produkte schaffen neue Märkte

Seit den 90er Jahren haben das gestiegene Gesundheitsbewusstsein und die höheren Einkommen im Westen die Nachfrage nach Nahrungsmitteln und Wellness-Spezialprodukten gefördert. Das hat die Innovationsbereitschaft in der Lebensmittel- und Getränkebranche angeheizt und u. a. zur Entwicklung von eiweißreichen Sportgetränken und Protein-Nahrungsergänzungsmitteln geführt. In der Milch-wirtschaft konzentrierte sich die Entwicklung auf Molkenprotein – eine Produktkategorie, die als Reaktion auf Nachfragemuster in entwickelten Ländern, aber auch auf den Bedarf an kostengünstigen Milch-erzeugnissen in Regionen mit niedrigeren Einkommen entstanden ist.



Arla Foods beteiligt sich an GDT

Arla Foods wird ab April 2012 Milch-erzeugnisse auf der Auk-tionsplattform GlobalDairyTrade.com (GDT) anbieten. Durch diesen Schritt tritt Arla Foods als Anbieter im globalen Rahmen auf und erhöht die eigene Reich-weite erheblich. Arla wird in der Startphase ausschließlich Mag-ermilchpulver (SMP) anbieten; später soll das Produktangebot ausgebaut werden.

Strategie

„Strategie 2015“ – Aktueller Stand

Angestrebte Marktplatzierung

Wir wollen die beste Molkereigesellschaft für die über 250 Millionen Kunden in Nordeuropa und Großbritannien sein. Angestrebte Marktplatzierung (Aktuelle Position in Klammern).

- Nr. 1 in Großbritannien (2)
- Nr. 1 in Schweden (1)
- Nr. 1 in Dänemark (1)
- Nr. 2 in Finnland (2)
- Nr. 2 in den Niederlanden (2)
- Unter den Top 3 in Deutschland (7)

Arla strebt eine starke Präsenz auf folgenden Wachstumsmärkten an:

- Russland, USA, China, Nahost/Nordafrika, Polen

Um in einem sich ständig wandelnden Geschäftsumfeld immer einen Schritt voraus zu sein und seine Vision klar im Blick zu behalten, entwickelt Arla eindeutige Ziele und Strategien für das Tagesgeschäft.

Weitere Fortschritte bei der „Strategie 2015“

Die ersten fünf Jahre dieses Jahrhunderts waren eine ereignisreiche Periode für die europäische Milchwirtschaft. Durch neue Marktbedingungen wurde der Einzelhandel stärker, die gestiegenen verfügbaren Einkommen gaben den Verbrauchern mehr Macht, neue Verbrauchertrends entwickelten sich und der Wettbewerb nahm zu. Die Kombination dieser Faktoren machte eine radikale Neubewertung der Branchenstrategien erforderlich.

Um auf diese Entwicklungen proaktiv einzugehen, startete Arla im Jahr 2008 die „Strategie 2015“. Die Strategie basiert auf fünf Säulen orientiert sich an finanziellen und nicht-finanziellen Zielen und hilft allen Ebenen des Konzerns bei der Ausrichtung in dem neuen Umfeld.

„Strategie 2015“ – Aktivitäten 2011 und mittelfristige Ergebnisse

Die beste Molkerei in Nordeuropa und Großbritannien

Stand 2011: Im Jahr 2011 baute Arla durch den Zusammenschluss mit Hansa-Milch und durch die Übernahme der Allgäuland-Käsereien die Präsenz in Deutschland aus. Nach diesen Schritten expandierte der Produktbereich auf dem deutschen Markt und der Umsatz verdoppelte sich im Laufe des Jahres auf fast 4 Mrd. DKK. In Großbritannien baut Arla ein Frischmilchmolkerei, die zu den größten Molkereien der Welt gehören wird. In Schweden genehmigte die Wettbewerbsaufsicht im Oktober die Fusion mit Milko, der drittgrößten Molkerei des Landes.

Drei starke globale Marken

Stand 2011: Arla arbeitet jetzt auf allen Kernmärkten sowie auf mehreren Wert- und Wachstumsmärkten mit der Marke Arla® und mit dem Slogan Der Natur ein Stück näher™. Aus Verbrauchumfragen geht hervor, dass der Slogan zunehmend bekannter und stärker mit Arla identifiziert wird.

Im Geschäftsjahr sind die Umsätze unter der Marke Arla® auf einigen Märkten gestiegen, aber auf anderen Märkten leicht gefallen. Die Rückgänge sind in erster Linie auf das Nachfragewachstum bei Discountprodukten zurückzuführen. Arla® positioniert sich aktiv als Qualitätsmarke: Unter der Marke House of Castello® wird Premiumkäse angeboten, Lurpak® steht für Qualitätsbutter und Premium-Streichfette und die Marke Arla® für zahlreiche Bioprodukte. Trotz der vorläufigen Rückschläge glaubt Arla, dass die Qualitätsausrichtung das Unternehmenswachstum langfristig fördern wird.

Umsatzverdopplung bei veredelten Proteinprodukten und globaler Marktführer bei Molkenprotein

Stand 2011: Arlas Expertise im Bereich der milchbasierten Komponenten und Milchprodukte ist in Arla Foods Ingredients (AFI) konzentriert, einer einhundertprozentigen Tochterfirma. Das Unternehmen zielt auf den Bedarf für Ernährungszusätze und ist Innovationsführer bei Protein- und Laktoseprodukten in so unterschiedlichen Bereichen wie Kindernahrung, Fertignahrung, Sporternährung und Backwaren. Arla Foods Ingredients konnte ein schnelles Wachstum verzeichnen: 2011 stieg der Umsatz um 25 %. AFI investiert derzeit erheblich, unter anderem in

Grund 2

Strategische Vorhaben 2015

- Beste Molkereigesellschaft für die über 250 Millionen Verbraucher in Nordeuropa und Großbritannien
- Drei globale Marken
- Umsatzverdopplung bei veredelten Proteinprodukten und globaler Marktführer bei Molkenprotein
- Umsatz 75 Mrd. DKK
- Höchstmöglicher Milchpreis

Drei strategische Schwerpunkte

WERTORIENTIERTES WACHSTUM

- Nachhaltiges Umsatzwachstum
- Aufbau einer starken Arla-Marke rund um das Thema „Natürlichkeit“ und Aufbau von Castello® und Lurpak® als globale Marken
- Entwicklung von führenden Kategoriepositionen auf den Kern- und Wachstumsmärkten und Renditemaximierung auf den Wertmärkten
- Aufbau branchenführender Innovationskapazitäten

STRUKTURELLE ENTWICKLUNG

- Wahrnehmung von Chancen bei Fusionen, Übernahmen und Konsolidierungen
- Vorantreiben der Branchenkonsolidierung zum Aufbau von Kernmärkten
- Investitionen für Umsatzwachstum und Wertschöpfung auf Wachstumsmärkten
- Aufbau eines globalen Molkegeschäfts

INTERNE EFFIZIENZ

- Maßnahmen für nachhaltige Renditesteigerungen
- Beschleunigung von Lean in allen Bereichen von Arla Foods
- Umsetzung des Konzerneffizienzprogramms in der gesamten Beschaffungskette
- Exzellenzentwicklung bei Marketing, Vertrieb, Markenaufbau und Innovation

die Nachrüstung des Molkeverarbeitungswerks in Dänemark (die Inbetriebnahme ist für 2012 geplant), mit der sich die Kapazitäten für die Produktion von Proteinspezialprodukten deutlich erweitern werden.

Umsatz von 75 Mrd. DKK

Stand 2011: Das starke Wachstum von Arla basiert auf organischer Entwicklung, Fusionen und Übernahmen. Seit Festlegung des Volumenziels von 75 Mrd. DKK im Jahr 2008 ist Arla gewachsen, vor allem 2011, als mehrere größere Fusionen vollzogen wurden. Der Umsatz belief sich auf 55 Billionen DKK zum 2011. Dennoch verfolgt Arla weiter die Strategie, stabile, etablierte Positionen auf den Kernmärkten mit Expansionen und schnellem Wachstum auf ausgewählten Wert- und Wachstumsmärkten zu kombinieren. 2011 konnte Arla mehrere strategische Fusionen auf den Kernmärkten abschließen.

Grund
4

Höchstmöglicher Milchpreis

Stand 2011: In der Vision von Arla spiegelt sich das übergeordnete Ziel und Wesen einer Genossenschaft wider: Wir wollen unseren Genossenschaftsmitgliedern den höchstmöglichen Milchpreis zahlen. Alle Vorhaben und Strategien sind auf dieses Ziel ausgerichtet. Der Abnahmepreis hängt auch von Faktoren ab, die nicht von Arla beeinflusst werden können. Dennoch sind wir bestrebt, eine starke finanzielle Basis zu sichern, damit die Genossenschaftsmitglieder so gut wie möglich gegen kurzfristige Preisschwankungen geschützt sind. Im Jahr 2009 führte Arla ein umfangreiches Sparprogramm durch, das den reibungslosen Geschäftsbetrieb in den folgenden schwierigen Jahren ermöglichte. Im Jahr 2010 stimmten die Genossenschaftsmitglieder einer erweiterten Konsolidierung zu – eine wichtige Voraussetzung für die Übernahmestrategie von Arla.

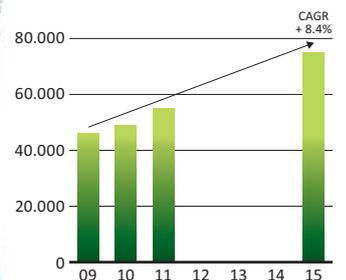
Der nächste Schritt: Drei strategische Prioritäten für 2012

Die Hälfte des Wegs zur „Strategie 2015“ ist bereits zurückgelegt und Arla konnte die gesteckten Ziele bislang insgesamt gut erreichen. Dennoch gibt es einige Bereiche, in denen Verbesserungen möglich und besondere Anstrengungen erforderlich sind, damit Arla alle Ziele erfüllt. Zu diesem Zweck legt Arla jedes Jahr strategische Schwerpunkte für das Management fest. In jedem Bereich kontrolliert und bewertet Arla systematisch den aktuellen Leistungsstand.

Für 2012 hat Arla vier Bereiche festgelegt, die besonderer Aufmerksamkeit bedürfen:

- **Schaffung einer wettbewerbsfähigen Kostenposition** – Nachhaltig die Kostenbasis um mindestens 500 Mio. DKK innerhalb von 18 Monaten reduzieren. Wachstum verlangt Kostenkontrolle. Da dies nur durch eine strukturierte Vorgehensweise zu erreichen ist, wird Arla für das Jahr 2012 Bereiche für nachhaltige Kosteneinsparungen auswählen und mit der Umsetzung der nötigen Änderungen beginnen.
- **Beschleunigte Innovation** – Zur Förderung des Volumenwachstums im Markengeschäft auf der vorhandenen Kostenbasis.
- **Mehr Aktivitäten rund um die Kampagne Der Natur ein Stück näher™** – Das bei den Verbrauchern bekannte Bestreben, die beste natürliche Molkereigesellschaft zu sein, soll besser ausgenutzt werden.
- **Ausbau Deutschlands zu einem Kernmarkt** – Aufstieg vom siebten zum fünften Platz durch organisches Wachstum sowie durch Fusionen und Übernahmen.

UMSATZ ARLA FOODS Mio. DKK



Arlas strategisches Ziel: ein Umsatz von 75 Mrd. DKK. Im Zeitraum 2009 bis 2011 lag das durchschnittliche jährliche Wachstum (CAGR) bei +9%. Im Zeitraum 2011 bis 2015 wäre der CAGR +8,4%.

Fusionen und Übernahmen

Unternehmen, Markt	Art, Gültigkeitsdatum
Boxholm, Schweden	Übernahme, 1. März
Faurholt & Thrane, Dänemark	Übernahme, 1. April
Hansa-Milch, Deutschland	Fusion, 1. April
Milko, Schweden	Fusion, 1. November
Allgäu-land-Käseereien, Deutschland	Übernahme, 1. November

Finanzierung der Wachstumsstrategie

Arla hat 2011 seine Finanzierungsplattform ausgeweitet, um die Wachstumsstrategie zu finanzieren und die Risiken zu streuen. Die Emission von Anleihen war ein unmittelbarer Erfolg: In weniger als 24 Stunden waren alle Obligationen gezeichnet, die Arla an der Börse Luxemburg ausgegeben hatte. Die Schuldverschreibungen haben eine Laufzeit von fünf Jahren. 60 % wurden von schwedischen Rentenversicherungen und Vermögensverwaltern erworben; mehrere Banken traten als Großkäufer auf.

Arlas Fähigkeit zur Kapitalbeschaffung auf den öffentlichen Märkten und die günstigen Konditionen wurden durch die Konsolidierung durch die Genossenschaftsmitglieder ermöglicht (mehr dazu auf S. 17).

Organisation

Souveränes Agieren durch organisatorische Anpassungen



Der Geschäftsbereich Global Categories and Operations, GCO, hat die übergreifende Verantwortung für die Marken Castello®, Lurpak® und Arla®. In verschiedenen Kernmärkten hat GCO Castello® neu positioniert.

Arla ist in einem dynamischen Umfeld auf Wachstumskurs. Zur Umsetzung der Ziele und Strategien bewertet Arla kontinuierlich die organisatorische Struktur und sichert sich so die Fähigkeit, den anstehenden Aufgaben gerecht zu werden und neue Chancen zu nutzen.

Zur Arla-Organisationsstruktur gehören neben den Konzernfunktionen auch die Geschäftsbereiche für die regionalen Märkte. Der Geschäftsbereich „Global Categories & Operations“ (GCO) ist für die globalen Marken, Produkte und Innovationen zuständig. Die Geschäftsbereiche „Consumer UK“, „Consumer Sweden“ und „Consumer Denmark“ sind für die Kernmärkte zuständig, auf denen Arla seine starke Position halten bzw. ausbauen will. Durch diese national ausgerichtete Organisationsstruktur fallen die Entscheidungen näher an der Quelle und die Organisation bleibt in der Nähe der Verbraucher. Arla ist auch auf einer Vielzahl von Wachstums- und Wertmärkten präsent, für die der Geschäftsbereich „Consumer International“ zuständig ist. Ausführliche Informationen zu den einzelnen Arla-Geschäftsbereichen finden Sie auf S. 16 – 27.

Neue Organisation 2011

In den letzten Jahren hat sich sehr deutlich gezeigt, wie wichtig es ist, die Entscheidungsprozesse und die

Umsetzung von Entscheidungen zu verbessern. Am 1. Oktober 2011 führte Arla eine Reihe organisatorischer Änderungen durch. Hauptziel dieser Änderungen war es, den Abstand zwischen Entscheidungen und deren Umsetzung zu verkürzen.

Die neue Struktur wirkt sich in erster Linie auf die Kernmärkte Dänemark und Schweden aus. Aus dem ursprünglich gemeinsamen Geschäftsbereich „Consumer Nordic“ (CNO) mit zwei nationalen Märkten sind jetzt zwei separate Geschäftsbereiche: „Consumer Denmark“ (CDK) und „Consumer Sweden“ (CSE), zu dem auch Finnland als unabhängige Geschäftseinheit gehört, geworden.

Dänemark, Schweden und Finnland sind für etwa ein Drittel des Arla-Umsatzes verantwortlich und Consumer Nordic wurde ursprünglich gebildet, um Synergien zwischen den Nachbarländern auszunutzen. Die Nachfrage in Dänemark und Schweden basiert hauptsächlich auf Frischwaren, eine Produktkategorie, die Arla bis dahin nur in den nordischen Ländern und in Großbritannien angeboten hatte. Aber der Markt für Frischwaren ist größer geworden – ein bis heute ungebrochener Trend – und damit auch das Frischproduktsortiment von Arla, das mittlerweile auch in Deutschland und den Niederlanden erhältlich ist.

Marken und Produkte als Schwerpunkt von GCO

Mit globalen Wettbewerbern und globalen Produkten muss auch die Produktentwicklung unter globalen Gesichtspunkten erfolgen. Forschung und Entwicklung sind teuer und lassen sich erst ab einer gewissen kritischen Masse für die Praxis nutzen. Vor diesem Hintergrund bildet Global Categories & Organisations (GCO) den Schwerpunkt für alle Innovationskompetenzen. Auf operativer Ebene konzentrierten sich im Jahr 2011 Forschung und Entwicklung für Frischwaren im neuen Arla Strategic Innovation Centre (ASIC). GCO hat die Gesamtverantwortung für die drei globalen Marken Castello®, Lurpak® und Arla® und profitiert von den Effizienz- und Qualitätsgewinnen, die aus der Zusammenführung der Marketing- und Kommunikationsaktivitäten in einer zentralen Einheit resultieren.

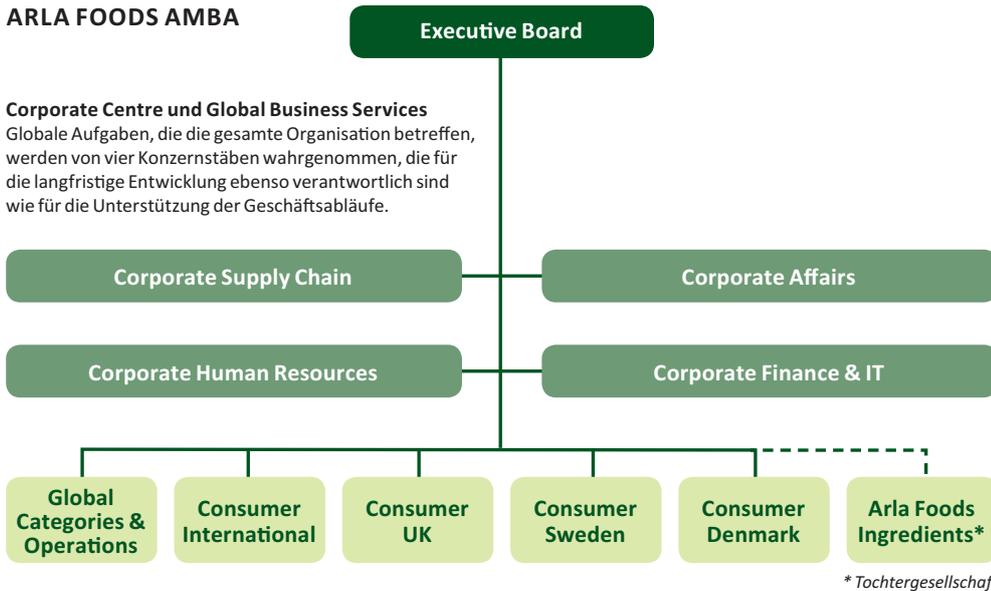
Wie alle anderen flexiblen und effizienten Unternehmen ist Arla von einem Gleichgewicht lokaler und globaler Strukturen geprägt, das durch Kooperation und eine produktive Arbeitsteilung unterstützt wird. Arla bleibt seiner Strategie der Kundennähe treu: Vertrieb, Produktion und Logistik sind auf Landesebene organisiert.

Umstrukturierungen bei Consumer International

Consumer International (CIN) ist für Vertrieb und Marketing von Käse, Butter und Milchpulver außerhalb von Schweden, Dänemark, Finnland und Großbritannien sowie (bis Januar 2012) von Deutschland und den Niederlanden zuständig.

Grund
3

ARLA FOODS AMBA



Corporate Centre und Global Business Services
 Globale Aufgaben, die die gesamte Organisation betreffen, werden von vier Konzernstäben wahrgenommen, die für die langfristige Entwicklung ebenso verantwortlich sind wie für die Unterstützung der Geschäftsabläufe.

Global Categories & Operations, GCO, hat die Gesamtverantwortung für die drei globalen Marken Arla®, Lurpak® und Castello® und ist der zentrale Innovationstreiber. GCO ist auch für die Milchplanung, die Logistik, das Firmenkundengeschäft und die Herstellung von Butter, Streichfetten, Käse und Milchpulver zuständig.

Consumer International, CIN, ist für das Marketing und den Einzelhandelsumsatz mit Käse, Butter, Streichfetten und Milchpulver außerhalb der anderen Geschäftsbereiche verantwortlich. Seit dem 1. Januar 2012 bilden Deutschland und die Niederlande den Geschäftsbereich „Consumer Germany & Netherlands“ (CGN), der für Produktion, Logistik sowie für das Marketing und den Einzelhandelsumsatz in den beiden Ländern zuständig ist.

Consumer UK, CUK, ist für die Produktion und Logistik von Milch, Butter, Rahm und einer Reihe von Frischwaren sowie für das Marketing und den Einzelhandelsumsatz in Großbritannien zuständig. Arla Foods UK plc ist als Tochtergesellschaft von CUK für Einfuhren aus Dänemark und Schweden zuständig.

Consumer Sweden (and Finland), CSE, CSE, ist für die Produktion und Logistik von Frisch- und Sauer Milchprodukten sowie für das Marketing und den Einzelhandelsumsatz in Schweden zuständig. Der Geschäftsbereich ist auch für den Kernmarkt Finnland und für die finnische Tochtergesellschaft Arla Ingman verantwortlich.

Consumer Denmark, CDK, ist für die Produktion und Logistik von Frischmilch, H-Milch und Sauer Milchprodukten sowie für das Marketing und den Einzelhandelsumsatz in Dänemark zuständig.

Arla Foods Ingredients, AFI, ist auf die Entwicklung und Anwendung funktionaler und nahrhafter Inhaltsstoffe aus natürlicher Molke spezialisiert. AFI ist eine Tochter von Arla Foods.

Durch die Übernahme von zwei Molkereigesellschaften in Deutschland im Jahr 2011 wurde Arla zum siebtgrößten Molkereikonzern im Land. Heute ist Deutschland für Arla ein Kernmarkt, für den ab dem 1. Januar 2012 der neue Geschäftsbereich „Consumer Germany & Netherlands“ (CNG) zuständig ist. Im Rahmen seiner Wachstums- und Marktausbaustrategie auf dem Kontinent sieht Arla großes Potenzial im deutschen Markt.

Arla Foods Ingredients – ein eigenständiges Unternehmen

Am 1. April 2011 wurde das Molkegeschäft von Arla in die Tochtergesellschaft Arla Foods Ingredients Group P/S ausgegliedert. Die Ausgliederung soll den erforderlichen Wachstums- und Geschäftsfokus gewährleisten. Das neue Unternehmen ist mit einer eigenen Entwick-

lungsabteilung, einer Produktion, eigenen Anwendungszentren, mit Marketing und Verkauf sowie seinen eigenen Joint-Venture-Vereinbarungen ausgestattet.

Änderungen in der EMG

Die Umstrukturierung in den nordischen Ländern hat auch Folgen für die Zusammensetzung der Arla Executive Management Group (EMG). Die Executive Vice Presidents der beiden neuen Geschäftsbereiche – Christer Åberg (CSE) und Peter Giørtz-Carlsen (CDK) – gehören ebenfalls zur EMG, wodurch diese jetzt aus zehn Executives besteht, darunter Finn S. Hansen, der seit Januar 2012 die CIN leitet. Für Arla ist der direkte Kontakt zwischen der EMG und der operativen Leitung unverzichtbar für die erfolgreiche Strategieumsetzung.



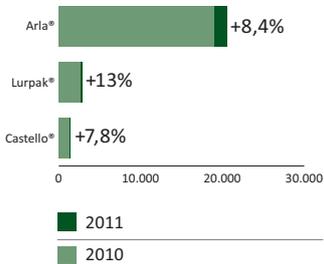
2011 WAR FÜR ARLA EIN WICHTIGES JAHR
 Auf den nächsten Seiten erfahren Sie mehr über die Entwicklung der fünf Geschäftsbereiche und über unsere strategische Tochtergesellschaft Arla Foods Ingredients..

Global Categories & Operations

Ausbau der globalen Marken durch stetige Innovation

Kennzahlen 2011

UMSATZ,
nach Marken Mio. DKK



Der Umsatz der Produkte von Arlas drei globalen Marken ist 2011 gestiegen.



Der Geschäftsbereich „Global Categories & Operations“ (GCO) fördert das Wachstum, indem er sicherstellt, dass Kunden und Verbraucher hochwertige und die jeweils innovativsten Erzeugnisse, die in den Segmenten Butter, Streichfette, Margarine, Käse und Milchpulver auf dem Markt sind, erhält. Gleichzeitig werden diese Produkte wettbewerbsfähig und effizient hergestellt und durch entsprechende Konzepte und Marken unterstützt. GCO ist zuständig für die Bereiche Innovation, Forschung, Beschaffungskette und die weltweite Marketingentwicklung – sowie für die drei globalen Marken Arla®, Lurpak® und Castello®.

Strategische Aktivitäten 2011

Innovationen

Revolutionäre und evolutionäre Innovationen sind zwei der wichtigsten Treiber für das Wachstum von Arla. Daher wurde 2011 im Rahmen des GCO das Arla Strategic Innovation Centre (ASIC) mit Einrichtungen in Dänemark und Schweden gegründet.

Arlas Innovationsstrategie setzt am Verbraucherbedarf an und wird durch die fünf ASIC-Schwerpunkte Nachhaltigkeit, neuartige Lebensmittel, Produktionseffizienz, Milchpulver und Mikrobiologie umgesetzt. ASIC wird bei der Umsetzung von Ideen in marktfähige Produkte eine führende Rolle spielen und funktioniert gleichzeitig als Brücke zwischen den Abteilungen Marketing und Innovation.

Zu ASIC gehört das Arla-Pilotwerk in Brabrand, das u. a. eine zentrale Rolle bei der Entwicklung des

ersten dänischen Arla-Rohmilchkäses gespielt hat, der 2012 im Rahmen der Unika-Käselinie auf den Markt kommen wird.

Produktkategorien und Marken

Im Jahr 2011 wurde die Marke Arla® neben Castello® und Lurpak® in die Zuständigkeit von GCO aufgenommen, um von globalen Markensynergien zu profitieren und die Marke Arla® als Treiber für das Kategorie-wachstum einzusetzen. Die Entwicklung von Arla® wird durch Konsolidierung der entsprechenden Kompetenzen sowie durch eine engere Bindung der Marke an Innovationen und Märkte weiter beschleunigt. Arla® zeigte 2011 ein deutliches Wachstum von 8 % bei einem Umsatz von 20.600 Mio. DKK (19.008 Mio. DKK).

Die Einführung von Castello® als globale Marke für Premiumkäse wurde 2011 abgeschlossen

Grund
4

und erwies sich als vielversprechender Kickoff für Castello® als leistungsstarke Wachstumsplattform. Ende 2011 hatte Castello® einen Umsatz von 1.374 Mio. DKK erwirtschaftet (1.274 Mio. DKK) und konnte ein deutliches Wachstum von 8 % vorweisen.

Andere größere Neueinführungen von Käsesorten waren 2011 Arla Klovborg® Nettles & Rosemary, die Salate Arla Apetina®, Grillkäse, Arla Buko® Rucola-Pesto als „Buko® des Jahres“ und der Paneer-Käse als Teil der Savera-Linie mit indisch inspirierten Milcherzeugnissen.

Im BSM-Segment (Butter, Streichfette, Margarine) konnte Lurpak® beeindruckende 13 % zulegen und einen Umsatz von 2.926 Mio. DKK erzielen (2.589 Mio. DKK). Die wichtigste Markteinführung war Arla Kærgården 43%.

Beschaffungskette

Zur GCO-Beschaffungskette gehören 28 Butter-, Käse- und Milchpulver-Produktionsstätten in Dänemark (21) und Schweden (7), die alle auf die Produktion hochwertiger, wettbewerbsfähiger Erzeugnisse für den Weltmarkt ausgerichtet sind.

Im Jahr 2011 trieb GCO die Rationalisierung der Hart- und Schnittkäseproduktion weiter voran, um die wettbewerbsfähigen Preise und das breite Sortiment zu erhalten. Außerdem wurde eine neue Struktur für die Hart- und Schnittkäseproduktion beschlossen, deren Umsetzung 2011 startete.

Investitionen von ca. 670 Mio. DKK kommen u.a. bei den beiden Molkereien Nr. Vium und Taulov in Dänemark und bei der Werkschließung in Falkenberg (SE) zum Tragen; die Projekte sollen bis 2014 abgeschlossen sein. Im Jahr 2011 wurde eine Untersuchung über den voraussichtlichen Nutzen der Werkschließungen in Klovborg und Hjørring (beide Dänemark) durchgeführt. Deren Schließung wurde Anfang 2012 beschlossen.

Während des gesamten Jahres stand für GCO die Produktionseffizienz im Fokus. In diesem Zusammenhang wurden bei einer Reihe von Werken Lean-Fertigungsverfahren eingeführt, bis Ende 2011 bei insgesamt zehn Werken.

Handel & Planung

GCO Trade & Planning (T&P, Handel & Planung) ist für das gesamte Handels- und Firmenkundengeschäft von Arla zuständig, das hauptsächlich aus Milchpulver und Mozzarella für die Nahrungsmittelbranche besteht. T&P agiert in einem volatilen Umfeld, konnte 2011 jedoch das Milchhandelsvolumen und den Produktmix auf einem sehr guten Niveau durchführen. Im Laufe des Jahres wurde beschlossen, dass Arla seine Produkte ab 1. April 2012 auf GlobalDairyTrade.com anbietet, einer Auktionsplattform für international gehandelte Milcherzeugnisse.

Grund 1

Nachhaltigkeit

Arla ist seit 2011 am Betrieb einer Biogasanlage auf Gotland (Schweden) beteiligt. Das Werk erzeugt Methan aus Stallmist und Abfallprodukten der Arla-Fertigung. Die Anlage erweist sich unter ökologischen, wirtschaftlichen und sozialen Aspekten als Erfolg. Arla prüft nun die Möglichkeit, eine ähnliche Anlage in Videbæk (Dänemark) aufzubauen. Mit einer geplanten Jahresproduktion von 16 Mio. Kubikmeter Methan würde die Anlage zur größten Biogasanlage in Dänemark werden. Sie soll Biogasenergie für die dänischen Arla-Produktionsstätten Danmark Protein und Arinco erzeugen und dadurch eine Senkung der CO₂-Emissionen ermöglichen.

Ausblick

Die Entwicklung der drei globalen Marken bleibt auch in den nächsten Jahren unsere Top-Priorität. Im Jahr 2012 streben wir eine stärkere Vermarktung der Markenprofile und eine Steigerung der Markenumsätze an. Wir werden unseren Innovationsschwerpunkt beibehalten und den Dialog mit Verbrauchern und Kunden ausbauen. Strukturelle Effizienzsteigerungen und Lean-Verfahren bleiben Schwerpunkte für die Beschaffungskette; für neun Standorte ist 2012 die Einführung von Lean-Verfahren geplant.



Jais Valeur

Fragen an Jais Valeur, Executive Vice President, Global Categories & Operations

Wie hat GCO im Jahr 2011 insgesamt abgeschnitten?

„Ich bin mit unseren Leistungen und Aktivitäten sehr zufrieden. Wir haben mehrere Effizienzprojekte durchgeführt und die Arla-Generalstrategie durch Fokussierung auf das Umsatzwachstum vorangetrieben.“

Welche Schwerpunkte hat GCO in 2012?

„Die gute Arbeit durch die Etablierung unserer drei globalen Marken als globale Marktführer in ihren Segmenten fortsetzen. Wir werden unseren Wachstumsfokus beibehalten. GCO wird ein wichtiger Faktor für das organische Wachstum von Arla bleiben. Ein weiterer Schwerpunkt wird die operative Exzellenz sein: Wir werden uns weiter für die Entwicklung und Stärkung wettbewerbsfähiger und effizienter Produktionsstrukturen einsetzen.“

Was sind die größten Stärken von GCO?

„Für mich ist unsere größte Stärke die Tatsache, dass wir zahlreiche Kapazitäten kombinieren. GCO ist für einen Großteil der Wertschöpfungskette verantwortlich. Wir haben viele Stärken in den Bereichen Logistik, Beschaffungskette, Innovationen und Marketing und kombinieren diese Stärken. Dieser eher unübliche Mix macht uns effizient und gibt uns die Möglichkeit, auf die Anforderungen zu reagieren, die an Unternehmen wie das unsere künftig gestellt werden.“

GLOBAL CATEGORIES & OPERATIONS

Executive Vice President: Jais Valeur

Hauptsitz: Aarhus, Dänemark

Beschäftigte: 5.106

Produktkategorien: Hart- und Schnittkäse, Spezialkäse, Butter, Streichfette, Milchpulver.

28 Produktionsstätten in Dänemark und Schweden.

Einige Produktbeispiele der drei globalen Marken Arla®, Lurpak® und Castello®

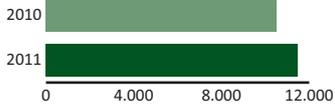


Consumer International

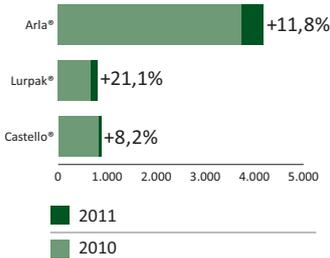
Weltweite Expansion

Kennzahlen 2011

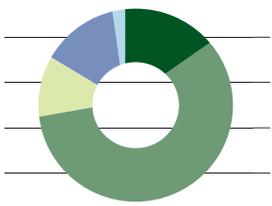
UMSATZ Mio. DKK



UMSATZ nach Marken. Mio. DKK



UMSATZ nach Kategorien. Mio. DKK



Frischmilchprodukte	1.772
Käse	6.554
Butter und Milchprodukte	1.277
Milchpulver	1.632
Sonstige	250



Arla ist auf fünf Kontinenten aktiv und der Geschäftsbereich „Consumer International“ (CIN) ist für das Geschäft außerhalb von Dänemark, Schweden, Finnland und Großbritannien zuständig. Um die Schwerpunktsetzung auf Deutschland zu verstärken und die Chancen des deutschen Marktes besser zu nutzen, werden Deutschland und die Niederlande am 1. Januar 2012 zu einem eigenen Geschäftsbereich zusammengefasst. Vor dem Hintergrund des weltweit steigenden Milchverbrauchs plant CIN eine Ausweitung der Marktanteile, insbesondere in den Wachstumsregionen.

Marktprognose

Der Weltmarkt für Milch hat sich 2011 vergrößert. Der stabile (in einigen Bereichen auch seit Jahren rückläufige) Milchverbrauch auf etablierten Märkten wurde durch den erhöhten Konsum im Nahen Osten, in Asien und in vielen Ländern Afrikas kompensiert. Die allgemeine Prognose für den globalen Milchkonsum ist positiv. Es ist davon auszugehen, dass das Wohlstandswachstum einen steigenden Milchverbrauch mit sich bringt.

Strategische Aktivitäten 2011

CIN konnte 2011 einen sehr guten Umsatz von 11.485 Mio. DKK (1.506 Mio. DKK) erwirtschaften. Der Umsatz stieg vor allem bei Milchpulver, Butter und Frischkäse und alle drei globalen Arla-Marken konnten beeindruckend zulegen. Der Absatz der Marke Arla® stieg um 12 %, von Lurpak® um 21 % und von Castello® um 8 %. Der Marktanteilsanteil der Geschäftsgruppe konnte

2011 ausgeweitet werden; insgesamt lag das organische Wachstum von Arla bei 10 %.

Produkte und Produktion

In Afrika, Asien und Südamerika schnitt Arla gut ab. In diesen Regionen konzentriert sich Arla auf kostengünstige Produkte mit hohem Nährwert. Der Umsatz mit Milchpulver für den Endverbraucher profitierte vom allgemeinen Marktwachstum und lag im Nahen Osten und in Afrika deutlich über den Zielen. Arla sieht dort auch für die nächsten Jahre Wachstumspotenzial. Das Frischeproduktsortiment wurde in Nordafrika und dem Nahen Osten ausgebaut. In diesen Regionen war ein Wachstum in allen Produktkategorien zu verzeichnen. Die Marken Danone® (Milchpulver) und Puck® (Sahne, Frischkäse und Weichkäse) expandieren: Puck® mit 41 % in 2011 und Danone® mit 51 %.

Grund 1

Das chinesische Gemeinschaftsunternehmen Mengniu Arla konnte seinen Umsatz 2011 steigern und die angestrebten Gewinne erzielen. Auch wenn Milch nicht zur traditionellen chinesischen Ernährung gehört, bieten sich durch die weitere Verbreitung der westlichen Lebensweise große Wachstumschancen auf dem chinesischen Markt.

In Russland setzte sich der Wachstumstrend 2011 fort und Arla stärkte sein Markenwachstum durch einen verbesserten Vertrieb und erhöhte Marketingausgaben für Produkte, die unter den Marken Arla® und Lurpak® vertrieben werden.

In Europa und den USA haben die Verbraucher im Jahr 2011 zunehmend preissensibel reagiert. Bei dieser Entwicklung ist der Einzelhandel unser größter Wettbewerber: Viele Einzelhandelsketten bieten Milchprodukte als Eigenmarken an, meist im Niedrigpreissegment. Arla eröffnete im August die neu ausgebaute Molkerei in Wisconsin (USA). Auf dem amerikanischen Markt konnte Arla gute Wachstumsraten verzeichnen, doch der Gewinn litt unter den hohen Milchabnahmepreisen für die amerikanischen Milchbauern.

Fusionen und Übernahmen

Im Jahr 2011 war Deutschland ein wichtiger Schwerpunkt von CIN. Mit rund 80 Millionen Konsumenten, einem hohen Milchverbrauch und einer starken Wirtschaft ist der deutsche Markt für Arla von strategischer Bedeutung. Seit dem 1. Januar 2012 bildet Deutschland zusammen mit den Niederlanden den eigenständigen Geschäftsbereich „Consumer Germany & Netherlands“, da Arla von Synergien in und zwischen den beiden Nachbarländern profitieren will.

Im April 2011 fusionierte Arla mit der norddeutschen Molkerei „Hansa-Milch“. Hansa-Milch fertigt Frischmilchprodukte, die als Eigen- und Fremddarken vertrieben werden. Ab 2012 trägt Hansa-Milch ca. 2 Mrd. DKK zum Arla-Jahresumsatz bei. Die Marke „Hansano“, die im Sortiment für Frischmilcherzeugnisse stark ist, bildet eine wichtige Ergänzung zu den Produkten, die

Arla in Deutschland verkauft (Arla Buko® Frischkäse, Arla Apetina® u.a.). 2011 erwirtschaftete die Hansano einen Umsatz von umgerechnet 429 Millionen DKK (420 Millionen DKK im Vorjahr).

Im November 2011 wurden die süddeutschen Allgäuland-Käsereien übernommen. Die Allgäuland-Käsereien produzieren Spezialkäse und das Produktangebot des Unternehmens bildet eine gute Ergänzung zum aktuellen Käsesortiment von Arla.

Durch diese beiden Erweiterungen ist Arla nun die siebtgrößte Molkerei in Deutschland (Stand 31. Dezember 2011). Arla hat das strategische Ziel, zum drittgrößten Molkereiunternehmen in Deutschland zu werden und das zweitgrößte in den Niederlanden zu bleiben.

Nach der Bildung des eigenständigen Geschäftsbereichs geht die Zuständigkeit für Vertrieb und Marketing in Deutschland auf die Arla-Deutschlandzentrale in Düsseldorf über. Die Integration der neuen Abläufe, der Produktionsstätten und der Produkte wird einen wichtigen Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit in 2012 bilden.

Grund
5

Investitionen und Umstrukturierungen

CIN betreibt Produktionsstätten auf vier Kontinenten: in Europa, Afrika, Südamerika und Nordamerika.

Im Laufe des Jahres 2011 hat Arla eine neue Vertriebs- und Marketingorganisation in Russland aufgebaut. In Polen trennt sich Arla von der Produktion in Gościno und verlagert die Produktion von Mozzarella in das Werk in Rødskær (Dänemark).

Ausblick

Der wichtigste Schwerpunkt für 2012 ist die Absicherung der starken Entwicklung von Arla auf den Wachstumsmärkten außerhalb Europas, d.h. in Nordafrika, dem Nahen Osten und in Russland. Da in Europa von einem schwächeren Wachstum auszugehen ist, wird künftiges Wachstum voraussichtlich zum größten Teil auf Märkten außerhalb dieser Region erfolgen.



Tim Ørting Jørgensen

Fragen an Tim Ørting Jørgensen,
Executive Vice President, Consumer
International

Wie hat CIN insgesamt in 2011 abgeschnitten?

„2011 war ein gutes Jahr mit starkem Wachstum auf mehreren Märkten. Die Umsätze außerhalb Europas sind gestiegen und trotz der schwierigen Marktbedingungen in der Eurozone konnten wir weiter expandieren, sowohl durch organisches Wachstum als auch durch Fusionen und Übernahmen. Unsere drei Kernmärkte haben sich ebenfalls gut entwickelt.“

Welche Schwerpunkte hat GCO in 2012?

„Mir fallen sofort drei wichtige Punkte ein: Ausbau des Milchpulver-Geschäfts im Einzelhandel und bei Kindernahrung, weiteres Vorantreiben unserer strategischen Projekte in Deutschland und Russland sowie Beibehaltung des Wachstumsfokus insbesondere in unserem Markengeschäft.“

Was sind die größten Stärken von CIN?

„Wir haben eine starke, Organisation aufgebaut, die ihren Umsatz in den letzten fünf Jahren verdoppeln konnte. Diese Organisation verfolgt einen unterschiedlichen Wachstumskurs und ist sehr gut auf die Nachfrage in den unterschiedlichen Regionen der Welt vorbereitet. Dazu kommt ein starkes Managementportfolio und eine Unternehmenskultur, die es uns ermöglicht, die Aufgaben entsprechend ihrer strategischen Zielsetzung zu verteilen. Das macht uns flexibel und effizient.“

CONSUMER INTERNATIONAL

Executive Vice President: Tim Ørting Jørgensen. Seit Januar 2012: Finn S. Hansen

Hauptsitz: Aarhus, Dänemark

Beschäftigte: 3.290

Produktkategorien: Vertrieb und Marketing von Verbraucherprodukten auf internationalen Märkten.

Elf Produktionsstandorte (in Europa, Nordamerika und dem Nahen Osten).

Beispiele der CIN-Marken und Produkte

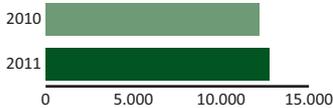


Consumer UK

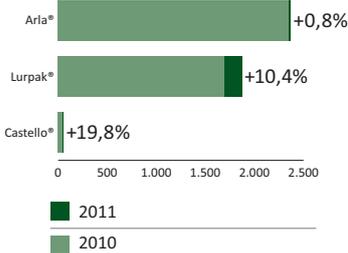
Weiteres Wachstum trotz schwieriger Marktsituation

Kennzahlen 2011

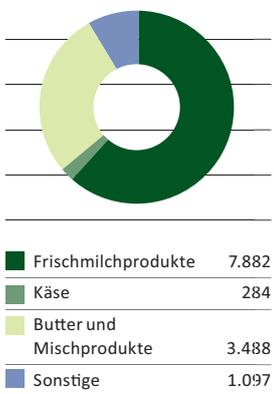
UMSATZ Mio. DKK



UMSATZ nach Marken. Mio. DKK



UMSATZ nach Kategorien. Mio. DKK



Arla ist das zweitgrößte Molkereiunternehmen in Großbritannien. Neben Frischwaren und Butter, die im Land selbst hergestellt werden, bietet Arla auch Produkte seiner schwedischen und dänischen Molkereien an.

Marktaussichten

Der britische Markt blieb 2011 recht schwach. Das ist darauf zurückzuführen, dass das Land mit den Folgen der weltweiten Finanzkrise zu kämpfen hat. Es leidet unter mangelnder Arbeitsplatzsicherheit, hohen Lebenshaltungskosten und verschiedenen Sparmaßnahmen. Da die Verbraucher bei solchen Rahmenbedingungen noch mehr auf den Preis schauen, haben Discount-Ketten ihre Marktanteile weiterhin auf Kosten der Supermärkte vergrößern können. Die Folge ist ein starker Preiskampf bei Grundnahrungsmitteln, wie beispielsweise Frischmilch.

Neben dem Preis spielen auch Umweltfragen eine immer größere Rolle in Großbritannien. Obwohl die meisten britischen Verbraucher der Meinung sind, dass Umweltbelange eher im Verantwortungsbereich der Händler und Hersteller liegen und weniger beim Verbraucher selbst, interessieren sich die Leute dennoch immer mehr dafür, was in ihre Lebensmittel gelangt. Da Inhaltsstoffe bei der Kaufentscheidung eine immer größere Rolle spielen, erfreuen sich naturbelassene Produkte größerer Nachfrage, was wiederum Anreize für Einzelhändler und Hersteller schafft, Waren hoher Qualität anzubieten.

Strategische Maßnahmen 2011

Trotz der härteren Marktbedingungen legte der Geschäftsbereich Consumer UK (CUK) ein positives Ergebnis vor. Der Gesamtumsatz stieg um 5%. Dies ist zum größten Teil auf Preissteigerungen, aber auch auf ein gestiegenes Absatzvolumen zurückzuführen. Auch bei den eigenen Hauptmarken Lurpak®, Castello®, Arla Lactofree® und Arla Apetina® konnte ein Wachstum verzeichnet werden. Beim Hüttenkäse ist ebenfalls ein erheblicher Absatzanstieg zu verzeichnen. Die Produktion wurde Ende 2010 in Großbritannien aufgenommen. Ende 2011 hatte Arla in diesem Bereich einen Marktanteil von mehr als 50%.

Vier strategische Hauptziele werden im Geschäftsbereich Consumer UK verfolgt: neue Plattformen für mehr Wachstum und Rentabilität schaffen, Sicherung der Rohmilchzufuhr, maximales Wachstum im Bereich veredelte Produkte und Verbesserung des Absatzes bei Arlas Milch. Im Laufe von 2011 wurden diese Prioritäten von einer Reihe von Maßnahmen unterstützt.

Produkte und Herstellung

Arla führte im Jahresverlauf mehrere neue Produkte ein. Dazu zählen Lurpak® Sea Salt und Lurpak® mit Olivenöl, der Weichkäse Castello® mit schwarzem Pfeffer, die beiden Hart- und Schnittkäsesorten Präst und Herrgård sowie eine neue Geschmacksrichtung bei Arla Apetina®.

Die Erweiterung der Molkerei Stourton wurde abgeschlossen, die somit die Kapazität für ultrahocherhitzte Produkte in der Molkerei Settle ergänzt. Im Oktober erhielt Arla die Baugenehmigung für eine neue Molkerei in Aylesbury außerhalb von London. Nach ihrer Fertigstellung 2013 wird sie eine der größten Frischmilch-Molkereien der Welt sein, die jährlich 1 Milliarde Liter Frischmilch herstellen und verpacken kann. Neben den 700 neuen Arbeitsplätzen die dort entstehen, wird die Molkerei auch ganz neue Maßstäbe hinsichtlich Umweltschutz und Nachhaltigkeit setzen, ganz im Sinne von Der Natur ein Stück näher™.

Im August begann in der Molkerei Westbury die Herstellung von Butter für eine Handelsmarke. Dank dieser Erweiterung ist Arla in der Lage, größere Bereiche des britischen Marktes mit Butter aus britischer Sahne in Einzelhandelspackungen anzubieten.

Investitionen der Milcherzeuger

Anfang 2011 beschloss der Vorstand von Arla Foods Milk Partnership (AFMP, siehe Seite 28) die Investitionen in Arla Foods UK zu erhöhen. Das bedeutet, dass alle Mitglieder von Arla Foods Milk Partnership statt GBP 0,01 nunmehr GBP 0,05 pro Liter Milch über einen Zeitraum von 8 bis 10 Jahren in das Unternehmen investieren.

Grund
3

Nachhaltigkeit

Im Bereich Umweltschutz ist im vergangenen Jahr viel geschehen. Alle Standorte von Arla schafften es, ihren Restmüllanteil für Halden bis Ende 2011 auf null zu reduzieren. Im Geschäftsbereich Consumer UK wurden auch Maßnahmen für mehr Nachhaltigkeit in der gesamten Lieferkette ergriffen, mit dem Ziel, den Kohlendioxid-Ausstoß bis 2020 um 34 % zu reduzieren. Weitere Umweltschutzinitiativen sind die Arbeit an einer Bio-Brennstoffzelle, die Kuhdung und Nebenprodukte der Milchverarbeitung in Strom und Biogas umwandelt, sowie der Einsatz umweltfreundlicher Verpackungen. Arla ist die erste Molkerei in Großbritannien, die sich mit Workshops über Nachhaltigkeit und kostenlosen CO₂-Analysen direkt an ihre Milchlieferanten wendet.

Ausblick

Viele begonnene Maßnahmen werden 2012 weitergeführt. Dazu zählt auch ein neues Rohrreinigungsverfahren für frische Sahne und Sauerrahmerzeugnisse in der Molkerei Stourton.

Die im Januar 2012 eingeführte Lurpak® Spreadable Lightest mit einem Fettgehalt von nur 40 % ist die Lurpak®-Butter mit dem niedrigsten Fettgehalt. Das Hauptaugenmerk der Wachstumsstrategie in Großbritannien liegt auf der Erhöhung der Absatzzahlen von Lurpak®. Im Zuge des globalen Zieles, die Produktion von Castello® um 67 % zu steigern, wird für diese Marke im Geschäftsbereich Consumer UK eine Steigerung von 20 % pro Jahr angestrebt.

Das Motto Der Natur ein Stück näher™ soll intern und extern weiter verwendet werden, um die Marke Arla zu einem allgemein bekannten Begriff zu machen.



Peter Lauritzen

Fragen und Antworten mit Peter Lauritzen, Executive Vice President, Consumer UK

Wie fiel das Jahr 2011 für den Geschäftsbereich Consumer UK insgesamt aus?

„CUK hat trotz der marktbedingten Herausforderungen gute Fortschritte gemacht. Außerdem freuen wir uns über die erteilte Baugenehmigung für die neue Frischmilch-Molkerei in Aylesbury, mit der wir 1 Milliarde Liter Milch produzieren können.“

Welche Themen stehen 2012 im Mittelpunkt?

„Der Bau der neuen Molkerei, der Ausbau der Kundenbindung und die Erhöhung der Absatzmenge unserer durch ein Mikrofiltrationsverfahren länger haltbaren Milch Arla Craven-dale®. Auch die Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Marke Arla sowie des Mottos Closer to Nature™ stehen im Fokus. Außerdem bemühen wir uns natürlich stets um Effizienzsteigerungen sowie Kostensenkungen im gesamten Geschäftsbereich.“

Welche Stärken zeichnen den Geschäftsbereich Consumer UK aus?

„Consumer UK verfügt über eine klare, zielgerichtete Strategie, kann auf etablierte Marken aufbauen und verfügt über neue Marken, die stetig Marktanteile gewinnen. Die motivierte Belegschaft ist bereit, sich für das Engagement und die Ziele des Unternehmens einzusetzen. Außerdem zeichnen sich die Niederlassungen von Arla im gesamten Land durch gutes Management aus. Dank Lean-Management arbeitet die Belegschaft in allen Bereichen sehr effizient.“

CONSUMER UK

Executive Vice President:
Peter Lauritzen

Hauptniederlassung: Leeds

Beschäftigte: 2.656

Produktkategorien: Frischwaren,
Käsespezialitäten, Butter.

Acht Molkereien.

Beispiele der CUK-Marken und Produkte

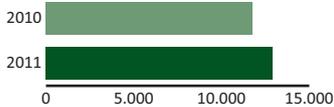


Consumer Sweden (inkl. Finnland)

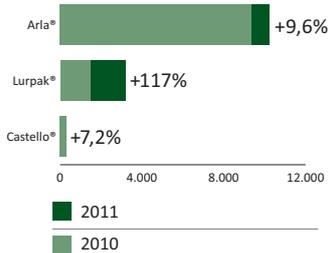
Geografische Expansion in Schweden

Kennzahlen 2011

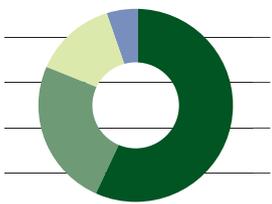
UMSATZ Mio. DKK



UMSATZ nach Marken. Mio. DKK



UMSATZ nach Kategorien. Mio. DKK



Frischmilchprodukte	7.390
Käse	3.100
Butter und Streichfette	1.771
Sonstige	657



Der Geschäftsbereich Consumer Sweden (CSE) wurde im Oktober 2011 als eigenständiger Geschäftsbereich aus Consumer Nordic ausgegliedert. Er deckt die beiden nationalen Kernmärkte Schweden und Finnland (Arla Ingman) ab. Schweden ist einer der wichtigsten Märkte des Konzerns und das Land, in dem das Unternehmen über das beste Image verfügt.

Marktaussichten

2011 kam es zu zahlreichen wichtigen Veränderungen im schwedischen Molkereigewerbe. Dazu zählen zwei große strukturelle Veränderungen als Folge der zunehmenden Internationalisierung und des größeren Wettbewerbs. Im November fusionierte Arla mit dem finanziell angeschlagenen Unternehmen Milko, und im Dezember veröffentlichte die französische Lactalis ihre Pläne zur Übernahme der schwedischen Skånemejerier. Ende 2011 deckten die drei größten Molkereien Arla, Skånemejerier (Lactalis) und Norrmejerier gemeinsam 70 % des Marktes ab.

Im Gegensatz zu Schweden verläuft in Finnland eine ganz andere Entwicklung. Zurzeit dominiert Valio den Markt, mit einem Anteil von 86 % der finnischen Milchversorgung. Die Verbrauchernachfrage im Einzelhandel ist größer als in Schweden, und das Marktvolumen wächst stetig. Die Preissituation in Finnland hat besonders bei Konsummilch ein ungesundes Niveau erreicht, was die Rentabilität erheblich unter Druck setzt.

Strategische Maßnahmen 2011

Aufgrund eines „weicheren“ Marktes als erwartet und eines hohen Mengendrucks blieb Consumer Sweden insgesamt unter seinem angestrebten Wachstum und erreichte ein organisches Umsatzwachstum von 4 %. Die Verbesserung der Rentabilität ist hauptsächlich auf Preissteigerungen und die Durchführung eines Kostensenkungsprogramms zurückzuführen.

Als Marktführer in Schweden setzt Arla alles daran, die Entwicklung des Molkereisektors insgesamt voranzutreiben. Der strategische Fokus liegt darauf, die Wertschöpfung zu erhöhen und den Marktanteil im Land insgesamt zu steigern. Daher begann Consumer Sweden im Januar 2011 mit der Umsetzung einer neuen Wachstumsstrategie, die das ganze Jahr über im Mittelpunkt der Aktivitäten stand. Das Ziel, „Schwedens Inspirationsquelle in Sachen Lebensmittel“ zu werden, entwickelt sich weiterhin positiv.

In Finnland sieht sich Arla einem harten Wettbewerb ausgesetzt. Um diese Herausforderung zu meistern arbeiten wir stark daran, verschiedene Maßnahmen

Grund
2

zur Effizienz- und Absatzsteigerung umzusetzen. Heute zählt Finnland dank neuer Produkteinführungen zu den Märkten auf denen Arla am schnellsten wächst. Ein Hauptaugenmerk bei der zukünftigen Wachstumsstrategie liegt auch weiterhin auf veredelten Molkereiprodukten. Das Unternehmen Arla Ingman wird auch in Zukunft weitere Maßnahmen zur Effizienzsteigerung durchführen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Aber für langfristigen strategischen Erfolg muss es im gesamten Milchmarkt eine gesündere Preisentwicklung geben.

Fusionen und Übernahmen

Arla hat sich aktiv an der Konsolidierung der schwedischen Molkereibranche beteiligt und hatte so Ende 2011 die Position des Marktführer in Schweden inne.

Im Frühjahr kamen zwei wichtige Übernahmen zustande: die Boxholm Mejeri AB, ein schwedischer Hersteller von Hart- und Schnittkäsespezialitäten mit einem Umsatz von 84 Mio. DKK, und Milkos Molkerei in Sundsvall, die erste Molkerei in dem für Arla strategisch wichtigen Nordschweden.

Im Juni stellte Arla seine Pläne zur Fusion mit Milko, Schwedens drittgrößter Molkereigenossenschaft, vor. Mit einem Umsatz von rund 2 Mrd. DKK deckt Milko einen entscheidenden Teil der südlichen Bereiche Nordschwedens ab. Im Oktober genehmigte das schwedische Kartellamt die Fusion. Seither sind 554 weitere Landwirte mit Arla verbunden und tragen zur Sicherstellung der Rohmilchbeschaffung des Konzerns bei – ein entscheidender Schritt bei der Umsetzung der geografischen Wachstumsstrategie.

Produkte und Innovation

Die erschwerten Absatzbedingungen waren 2011 vor allem bei Frischwaren ersichtlich, bei denen ein Rückgang von 3 % verglichen mit 2010 verzeichnet wurde. Trotz der ungünstigen Marktsituation konnte Arla sein stabiles Mengenwachstum bei anderen Produktkategorien wie Kochzutaten, Butter und Streichfetten fortsetzen. Auch der Absatz der laktosefreien Produkte wuchs ganz im Sinne der strategischen Zielsetzung.

2011 konnte Arla auch einige neue Produkte erfolgreich auf dem schwedischen Markt einführen, wie die fettarme Butter Arla Bregott® 43 % und die Zwischenmahlzeit Arla KESO® Cottage Cheese Mellanmål.

In Finnland lag der Schwerpunkt 2011 auf biologischen Produkten. So führte Arla Ingman die erste entrahmte und teilentrahmte Milch sowie Sahne aus biologischer Produktion ein. Joghurtprodukte der Marke Ihana, Streichfette der Marke Ingamarini sowie Säfte der Serie „God Morgon Juice“ wurden ebenfalls erfolgreich eingeführt.

Produktion, Restrukturierung und Organisation

2011 wurden einige organisatorische Änderungen durchgeführt. Der Geschäftsbereich Nordic wurde aufgelöst und anschließend die schwedische Organisation restrukturiert. Im Zuge dessen kam es zu einer Reihe von Änderungen mit Wirkung vom 1. Dezember.

Im Produktionsbereich wird z. Zt. im gesamten Unternehmen Lean-Management eingeführt. Die Produktion von Hüttenkäse (Arla KESO®) wurde von Finnland in die schwedische Molkerei in Skövde verlagert, in der sich die Kapazität um 30 % erhöhte.

Ausblick

Auch für 2012 ist wie schon im Vorjahr mit weltweiter finanzieller Unsicherheit und einem entsprechend schlechteren Verbrauchervertrauen zu rechnen. Während sich der Rückgang der Rohmilchmengen in Schweden verlangsamt, wird der Wettbewerb um Landwirte, Verbraucher und um die schwedische Rohmilch weitergehen. Mehrere kleinere Unternehmen kämpfen mit finanziellen Problemen und sind darauf angewiesen, dass sich der Trend wieder in Richtung Rentabilität bewegt.

Consumer Sweden wird sich verstärkt auf Rentabilität konzentrieren, erwartet aber trotzdem ein moderates Wachstum sowohl in Schweden als auch in Finnland.



Christer Åberg

Fragen und Antworten mit Christer Åberg, Executive Vice President von Consumer Sweden

Wie fiel das Jahr 2011 für den Geschäftsbereich Consumer Sweden insgesamt aus?

„Unser Umsatzwachstum von 5 % ist akzeptabel, liegt jedoch unter unserem gesetzten Ziel. Unter den gegebenen Herausforderungen des Marktes sind wir mit unserer Leistung aber ziemlich zufrieden. Auch wenn wir das angestrebte Wachstumsziel nicht erreicht haben, so hat sich der Gewinn erhöht, was notwendig ist.“

Welche Themen stehen 2012 im Mittelpunkt?

„An erster Stelle steht die Integration von Milko. Nach einer der größten Fusionen im Molkereigewerbe Schwedens müssen wir nun sicherstellen, dass die Integration reibungslos verläuft. Kostensenkungen stehen für Finnland und Schweden ebenfalls ganz oben auf der Agenda. Auf Grund der besonderen Situation in Finnland spielt eine verbesserte Rentabilität eine große Rolle. Außerdem soll das aktuelle Wachstum durch verbraucherrelevante Innovationen fortgesetzt werden.“

Welche Stärken zeichnen den Geschäftsbereich CSE aus?

„Wir legen besonderen Wert auf den Dialog zwischen allen Beteiligten – zwischen Milcherzeugern, Mitarbeitern, Kunden und Verbrauchern. Im Hinblick auf die Verbraucher spielen digitale Medien mittlerweile eine wichtige Rolle. Die über diese Medien gewonnenen Erkenntnisse und die engere Kundenbindung, die wir über diese digitale Präsenz erhalten, bieten uns starke Plattformen für unser Programm Lebensmittel und Inspiration.“

CONSUMER SWEDEN (INKL. FINNLAND)

Executive Vice President:
Christer Åberg

Hauptniederlassung: Stockholm

Beschäftigte: 2.681

Produktkategorien: Frischwaren, Saft, Käse, Butter und Streichfette.

Acht Molkereien in Schweden, drei in Finnland.

(Die Produktionsstätten für Butter, Hart- und Schnittkäse sowie Milchpulver in Schweden sind Teil des Geschäftsbereichs Global Categories & Operations.)

Beispiele der CSE-Marken und Produkte (inkl. Finnland)

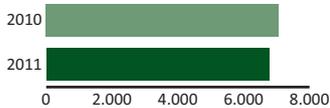


Consumer Denmark

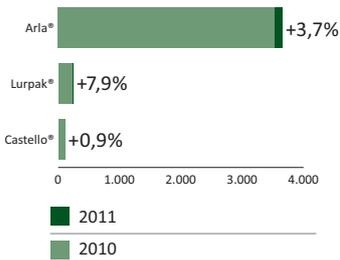
Leidenschaft für Milchprodukte wecken

Kennzahlen 2011

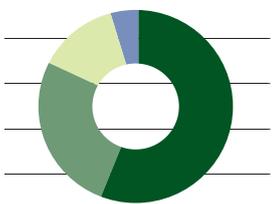
UMSATZ Mio. DKK



UMSATZ nach Marken Mio. DKK



UMSATZ nach Kategorien Mio. DKK



Frischmilchprodukte	3.805
Käse	1.756
Butter und Streichfette	891
Sonstige	314



Die Hauptniederlassung von Arla liegt in Dänemark, einem der bedeutendsten Märkte der Unternehmensgruppe überhaupt. Die meisten Dänen konsumieren täglich die Produkte des Marktführers und Arlas Image bei den Verbrauchern hat sich 2011 noch weiter deutlich verbessert.

Marktaussichten

Die Marktbedingungen waren 2011 in Dänemark nicht einfach. Nach einem Start mit einem niedrigen Verbrauchervertrauen zu Beginn des Jahres fiel der Konsum der Haushalte zwischen Juli und Dezember weiter ab. Im Molkereisektor zeigte sich eine leicht gegenläufige Tendenz, da die Absatzmenge bestimmter Molkereierzeugnisse leicht anstieg. Dazu zählten frische Produkte zum Kochen, Joghurt und besondere Käsespezialitäten. Aber die im Oktober vom Parlament verabschiedete Besteuerung fetthaltiger Produkte bedroht diese Entwicklung. Durch die so genannte Fettsteuer steigt der Preis für Grundnahrungsmittel wie Butter und Käse erheblich.

Für 2012 wird ein bescheidenes Wachstum im Molkereisektor erwartet. Gleichzeitig zeichnet sich bei den Verbrauchern eine anhaltende Polarisierung zwischen qualitätsbewusstem und preisbewusstem Einkaufsverhalten ab. Die schwachen gesamtwirtschaftlichen Aussichten machen auch für 2012 die Entwicklung starker Marken und die Verbesserung der Effizienz erforderlich. Eine weitere geplante Steuer

kann auch Milchprodukte treffen und damit die Marktaussichten für 2012 und darüber hinaus weiter verschlechtern.

Strategische Maßnahmen 2011

Mit zufriedenstellenden Ergebnissen in den Produktkategorien Milch, Joghurt und Kochprodukte konnte sich der Geschäftsbereich Consumer Denmark (CDK) 2011 trotz erschwelter Marktbedingungen behaupten, musste jedoch eine schwache Entwicklung im Käseabsatz verzeichnen, was das Gesamtergebnis beeinflusste. Der Gewinn fiel im Vergleich zu 2010 verhalten aus.

Arla wurde im Mai vom dänischen Einzelhandel zum besten Lieferanten 2011 gekürt und kann sich außerdem über eine starke Position insgesamt erfreuen. Verbraucherumfragen bestätigen ein verbessertes Image und eine erhöhte Wiedererkennung der Marke Arla im Land, was für die weitere Entwicklung der bereits breiten Produktpalette positiv ist.

Grund
5



Peter Giørtz-Carlson

Fragen und Antworten mit Peter Giørtz-Carlson, Executive Vice President, Consumer Denmark

Wie fiel das Jahr 2011 für den Geschäftsbereich Consumer Denmark insgesamt aus?

„Der dänische Markt war durch schwaches Verbrauchervertrauen, langsames Wachstum mit Fokus auf Preisnachlässen und Produkte in der Niedrigpreiskategorie gekennzeichnet. Trotz dieser Rahmenbedingungen erwirtschaftete Arla in fast allen Hauptkategorien ein zufriedenstellendes Ergebnis. Arla Denmark freut sich über das verbesserte Image, gerade weil der Markt das Unternehmen 2011 vor einige Herausforderungen stellte.“

Welche Themen stehen 2012 im Mittelpunkt?

„Molkereiprodukte sind gesund und natürlich und erfüllen damit genau das, was Verbraucher momentan nachfragen. Die Molkereibranche birgt gute Chancen, mit neuen Verkaufskanälen und neuen Produktkategorien neues Wachstum zu erreichen. Mit dem Konzept Der Natur ein Stück näher™ ist Arla gut aufgestellt, um die wichtigen Verbraucherthemen Gesundheit, Natur und Geschmack anzupacken.“

Welche Stärken zeichnen den Geschäftsbereich CDK aus?

„Wir haben eine starke Marktposition mit vielen führenden Marken in unserer Hauptproduktkategorie wie Arla Kærgården®, Arla Harmonie®, Arla Karolines Køkken®, Arla Yoggi® und Arla A38®. Unsere Produkte zeichnen sich durch hohe Qualität aus. 2011 erhielten wir auf der dänischen Molkereimesse Landsmejeriudstillingen 2011 die Auszeichnung „Bester Käse des Nordens“ für den Schnittkäse Arla Klovborg®. Auch unsere Position im Bio-Sektor ist sehr stark.“

CONSUMER DENMARK
Executive Vice President:
Peter Giørtz-Carlson

Hauptniederlassung: Aarhus, Dänemark
Beschäftigte: 2.358

Produktkategorien: Frischwaren, Käse, Butter und Streichfette.

Fünf Molkereien.

(Die Produktionsstätten für Butter, Hartkäse und Milchpulver in Dänemark sind Teil des Geschäftsbereichs Global Categories & Operations.)

Produkte und Innovation

Als Marktführer ist es Arlas Hauptziel, den dänischen Verbrauch an Milchprodukten zu steigern. Arla will dies mit dem Konzept "Leidenschaft für Milchprodukte" für Kunden und Verbraucher umsetzen. Die dänische Lebensmittelbranche entwickelt sich Dank des Fokus auf die nordische Küche schnell, und dies ist eine große chance für Milchprodukte und für Arla.

Eines der Hauptziele des Geschäftsbereiches Consumer Denmark besteht darin, bei den Verbrauchern eine Leidenschaft für Molkereiprodukte zu wecken. Diesem Ziel wurde 2011 durch zahlreiche Marktaktivitäten und Produkteinführungen Rechnung getragen. Dazu zählt die Einführung der gesunden Fruchtjoghurtalternative Arla® A38 hindbær und der Butter mit niedrigem Fettgehalt, Arla Kærgården® 43 % Auch das Produktsegment biologische Erzeugnisse wurde mithilfe der Fantasiefiguren Økologgerne erweitert. Diese gleichnamige Bioproduktserie (vermarktet unter der Bio-Marke Arla Harmonie®) richtet sich besonders an Kinder. Die hochwertigen Käsesorten der Serie UNIKA bilden ein Premiumsegment, das nur in Restaurants in Dänemark erhältlich ist.

Die Arla-Marken sind in Dänemark stark positioniert. Auch wenn die Nachfrage nach preisgünstigen Produkten auf Grund der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen steigt, kommen neue und innovative Produkte immer noch an. Das wird beispielsweise an der erfolgreichen Einführung des flüssigen Brat- und Backfetts aus Butter und Rapsöl unter dem Namen Arla Kærgården® Steg&Bag deutlich.

Produktion und Effizienz

Innerhalb des letzten Jahres arbeitete Consumer Denmark daran, Effizienz und Spitzenqualität in der gesamten Organisation zu erhöhen, vor allem durch Optimierung der Lieferkette. In den Molkereien in Slagelse, Brabrand und Christiansfeld begann die Einführung von Lean-Management, bei der die Optimierung des Kapital- und Ressourceneinsatzes im Mittelpunkt steht.

Neue Technologien sind ebenfalls im Fokus. Die Molkerei in Esbjerg investiert so z.B. in PET-Technologien mit spezialgeformten Flaschen für Produkte wie Milch, Sahne und Fruchtsaft. Die ersten Flaschen werden im April 2012 abgefüllt.

Der Absatzrückgang im Jahr 2011 führte leider zur Einstellung der Frischmilchproduktion in der Molkerei in Hirtshals.

Nachhaltigkeit

Arla hat, gemeinsam mit einer Reihe anderen dänischen Unternehmen mit dem dänischen Umweltministerium ein Abkommen zur Verringerung von Lebensmittelabfällen unterschrieben. Vor dem Hintergrund, dass jedes Jahr eine erhebliche Menge an Lebensmitteln weggeschmissen wird, hat sich Arla zum Ziel gesetzt, Abfall als Rohstoff zu betrachten. Die Vereinbarung läuft zuerst einmal bis Ende 2012.

Fusionen und Übernahmen

In der ersten Hälfte des Jahres 2011 übernahm Arla die kleinen Molkereien Thrane und Ørbæk, die sich auf geräucherten Käse spezialisiert haben.

Ausblick

Als Marktführer möchte Arla dänischen Verbrauchern neue Produkte anbieten. Arla erlebt derzeit eine steigende Nachfrage nach gesunden, natürlichen und schmackhaften Molkereiprodukten. Innovation und eine klare Abgrenzung der Produktkategorien sind Voraussetzung für den Erfolg. Arla wird sich weiterhin dafür einsetzen, bei den Verbrauchern die Leidenschaft für Molkereiprodukte zu wecken. Angesichts der aktuellen Wirtschaftslage steht für Consumer Denmark für 2012 im Mittelpunkt, den internationalen Wettbewerb zu verstärken, den Discount-Sektor weiter zu entwickeln, und sich gleichzeitig auf den Aufbau weiterer Marken, Effizienzsteigerung und die Einführung neuer Produkte zu konzentrieren.

Beispiele der CDK-Marken und Produkte

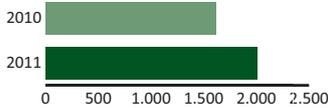


Arla Foods Ingredients

Weltmarktführer in der Molkenprotein-Technologie

Kennzahlen 2011

UMSATZ Mio. DKK



Arla Foods Ingredients (AFI) ist für das globale Molkegeschäft von Arla verantwortlich. Molke ist ein Nebenprodukt aus der Käseproduktion, und AFI zählt zu den weltweit führenden Anbietern hochveredelter Molkenproteine und Laktoseprodukte und verfolgt eine klare Wachstumsstrategie für Europa, Südamerika und die USA.

Marktaussichten

Die Produkte von AFI finden Anwendung in der Lebensmittelverarbeitung für Molkereiprodukte, Fleisch, Speiseeis oder Spezialnahrungsmittel wie Säuglingsnahrung. Die Marktaussichten für diese hochverarbeiteten, vielseitig einsetzbaren Produkte sind als ausgenommen positiv zu bewerten. Steigende Nachfrage ist sowohl auf den etablierten Märkten als auch in Wachstumsregionen zu verzeichnen.

Strategische Maßnahmen 2011

Nachdem die Wachstumserwartungen auf dem Molkenproteinmarkt erneut bestätigt wurden, führte Arla im April 2010 eine Reorganisation durch und bündelte sämtliche Molke-Aktivitäten in der Arla Foods Ingredients Group P/S (AFI). Diese Maßnahme gewährleistet den nötigen geschäftlichen Fokus und erkennt Lebensmittelzusätze aus Molkenprotein als wichtigen Teil der Konzernstrategie und der langfristigen Entwicklung Arlas an.

AFI ist in vier Geschäftsbereichen tätig: Backzusätze, funktionelle Milchproteine, Nahrungsmittel, Laktose & Permeat. Das Unternehmen entwickelte

sich nicht zuletzt dank vorteilhafter Marktbedingungen 2011 sehr gut. Ende 2011 gehörte AFI zu den profitabelsten Geschäftsbereichen von Arla. Mit zahlreichen erfolgreich eingeführten Produkten übertraf AFI trotz steigender Rohstoffpreise seine Jahresziele mit einer Umsatzsteigerung von 25 %.

Grund
4

Produkte und Innovation

Als Akteur in der Lebensmittelindustrie weiß Arla, in welchem Ausmaß Konsumverhalten von Trends gesteuert ist. Hochwertige Lebensmittel sind für Gesundheit und Wohlbefinden ausschlaggebend. Daher setzt man bei AFI alles daran, das Wissen über Lebensmittel zu verbessern. Auf den etablierten und den sich entwickelnden Märkten gilt es, durch die Anreicherung mit Zutatens aus Milch und Molke eine Ernährungslücke zu füllen.

Milchprotein kann Eier ersetzen, eine der teuersten Zutaten in der Backwarenherstellung. AFI entwickelt funktionale Backlösungen für Produktbereiche von Nudeln bis Muffins, was 2011 zu einem weiteren Anwachsen des Kundenportfolios führte.

Funktionales Milchprotein dient dazu, die Qualität und Verarbeitung unzähliger Lebensmittel vor allem im Bereich der Milchverarbeitenden Industrie, zu verbessern. 2011 führte Arla mehrere neue Produktanwendungen ein, wie beispielsweise einen hochwertigeren Käse mit geringem Fettgehalt, der neue Maßstäbe setzt.

Für Backwarenhersteller und Abnehmer funktionalen Milchproteins betreibt AFI zwei Anwendungszentren in Argentinien und Dänemark. Die Zentren dienen zu Forschungs- und Versuchszwecken und arbeiten dabei eng mit den Kunden zusammen.

AFI stellt auch eine Reihe von Laktoseprodukten sowie rieselfähiges, nicht-hygrokopisches Permeatpulver als Lebensmittelzusatz her. Laktose findet Verwendung in Säuglingsnahrung und zahlreichen anderen Lebensmitteln. Laktose- und Permeatpulver werden in den Produktionsanlagen in Dänemark, Deutschland und Argentinien hergestellt.

Forschung und Entwicklung

Das Rückgrat der Prozesse und Kompetenzen bei AFI bilden Innovation, Forschung und Entwicklung. Durch massive Investitionen in Forschung und Entwicklung gelingt es AFI, starke Bindungen zwischen Lieferkette und Kunden aufzubauen und hohen Mehrwert zu bieten.

Organisation

Im Laufe des Jahres 2011 konnte AFI seine Organisation straffen, besonders in den Bereichen Finanzen und Geschäftsentwicklung. Bei der Kundenbetreuung hat AFI ein neues Konzept eingeführt – „Wie wir arbeiten“ („How we work“) - mit dem Ziel, die Qualität sowie die Kundenbeziehungen zu stärken. Im Bereich Supply Chain, in dem der Fokus auf dem Aufbau eines globalen Lieferkettennetzes liegt, wurden wichtige Projekte gestartet, wie das Joint Venture mit der deutschen DMK Deutsches Milchkontor GmbH.

Joint Venture

Anfang des Jahres gründeten Arla Foods und DMK das Joint Venture-Unternehmen ArNoCo GmbH & Co. KG, um Molkenprotein für Nahrungsmittelkunden weltweit herzustellen. Dieses Joint Venture folgt dem strategischen Ziel der Arla Gruppe, den Umsatz im Bereich Molkenprotein bis 2015 zu verdoppeln.

Ausblick

Mit dem Ziel für 2015, das Volumen von 2010 zu verdoppeln, und eine Gewinnmarge von 10-12 % zu erreichen, befindet sich AFI auf dem richtigen Weg. Die Konzentration auf strategische Partnerschaften auf globaler Ebene in strategisch wichtigen Versorgungsgebieten wird bei der Erreichung dieses Ziels helfen.

AFI schaut mit vorsichtigem Optimismus auf 2012, trotz unsicherer Marktaussichten, die vor allem auf die Euro-Krise zurückzuführen sind. Trotz der Unsicherheit sind die Aussichten für den Sektor positiv, und AFI plant, durch eine Reihe weiterer Projekte in verschiedenen Regionen der Welt, weiter zu wachsen. In den ersten Monaten von 2012 sollen Investitionen in Höhe von rund 450 Mio. DKK getätigt werden.



Henrik Andersen

Fragen und Antworten mit Henrik Andersen, CEO Arla Foods Ingredients

Wie fiel das Jahr 2011 für den Geschäftsbereich Arla Foods Ingredients aus?

„Unser erstes Jahr als unabhängiges Unternehmen führte zu einem sehr zufriedenstellenden Ergebnis. Bereits heute ist die Organisation in allen Bereichen viel stärker aufgestellt, als sie es zu Anfang war.“

Welche Themen stehen 2012 im Mittelpunkt?

„Wir werden unsere erfolgreiche Arbeit fortführen, einer der weltweit führenden Anbieter hochwertiger Protein- und Laktoseprodukte zu werden. Eine Reihe wichtiger Projekte sind daher in Arbeit, z. B. die Expansion von Danmark Protein und das Joint Venture mit DMK. Insgesamt gesehen sind die Weichen für ein herausforderndes und spannendes Jahr gestellt.“

Welche Stärken zeichnen den Geschäftsbereich AFI aus?

„Bei uns dreht sich alles um Innovation. Wir verfolgen eine globale Strategie und sind daher für die Ansprüche großer, globaler Kunden gut gerüstet. Unsere Organisation ist für die Zukunft gut aufgestellt. Wir befinden uns auf einem interessanten Markt, der wächst und in den folgenden Jahren hochinteressante Möglichkeiten bieten wird, die wir zu unseren Gunsten geschäftlich nutzen können.“

ARLA FOOD INGREDIENTS

CEO: Henrik Andersen

Hauptniederlassung: Aarhus, Dänemark

Beschäftigte: 423

Produktkategorien: Produkte im Marktsegment Molke, einschließlich hochveredeltes Molkenprotein.

2 Standorte in Dänemark, sowie 5 Partnerschaften und Joint Ventures in anderen europäischen Ländern und in Südamerika.

Die Zutaten von Arla Foods Ingredients werden von der Lebensmittelindustrie in einer Vielzahl von Produkten eingesetzt.



Governance

Ein Unternehmen mit genossenschaftlicher Demokratie

Schwedische Niederlassung

Die Muttergesellschaft Arla Foods amba hat eine Niederlassung in Schweden, deren einzige Aufgabe es ist, die von den schwedischen Genossenschaftsmitgliedern angelieferte Milch zu wiegen, wenn sie an Arla Foods AB verkauft wird. Diese Struktur gewährleistet, dass dänische und schwedische Anteilseigner gemäß den gemeinsamen Richtlinien bezahlt werden und dass sie Einfluss auf die Genossenschaft ausüben können. Dazu zählen die Wahlen in den führenden Organen der Muttergesellschaft (Vertreterversammlung und Aufsichtsrat), gemäß der Satzung von Arla Foods amba.

Verschiedene Formen des Anteilbesitzes

In Großbritannien sind die Milchbauern keine Eigentümer. Sie haben stattdessen über die Tochtergesellschaft Arla Foods UK (Geschäftsbereich Consumer UK) die Arla Foods Milk Partnership (AFMP) gegründet. 2011 beschlossen die britischen Milchbauern, ihren Anteil an der britischen Tochter zu erhöhen, und zwar mittels eines Investitionsprogramms über einen Zeitraum von 8 bis 10 Jahren ab Januar 2012. Durch das frühere Joint Venture gehören AFMP momentan 3,2 % von Arla Foods UK Plc. Wenn das Investitionsprogramm beendet ist, wird sich der Gesamtanteil auf 15 % belaufen, was die britischen Milchbauern enger an Arla bindet. Das unterscheidet die britischen Milchbauern von anderen Milchbauern, z. B. in Finnland und in Süddeutschland, die Milch an Arla liefern, ohne Anteilseigner zu sein.

Arla ist eine Genossenschaftsmolkerei, die 8.000 Milcherzeugern in Dänemark, Schweden und Deutschland gehört. Die Hauptaufgabe von Arla besteht darin, für seine Eigentümer Gewinn zu erwirtschaften, und zwar mit natürlichen auf Milch basierenden Produkten, die den Ansprüchen der Konsumenten genügen – heute und in Zukunft. Arla ist der Überzeugung, dass das Genossenschaftsmodell die größten Vorteile für die wirtschaftlichen Interessen seiner Eigentümer und die Corporate Governance des Unternehmens bringt.

Genossenschaftlich organisierte Milcherzeuger

Alle Genossenschaftsmitglieder können auf die Betriebsführung Einfluss nehmen. Alle zwei Jahre wählen die Genossenschaftsmitglieder Personen ihres Vertrauens in die Bezirksräte und in die Vertreterversammlung. Nach der Fusion mit Hansa-Milch im April 2011 durfte Arla seine ersten deutschen Eigentümer willkommen heißen.

Grund 3

Corporate Governance

Bei Arla wird die Corporate Governance nach der Art und Qualität der Beziehung zwischen Anteilseignern, Management und Mitarbeitern beurteilt. Gut funktionierende Managementprozesse und -strukturen zeugen davon, dass die Corporate Governance von Arla funktioniert.

Der Aufsichtsrat gibt die Leitlinien des Unternehmens vor und entscheidet in folgenden Bereichen:

- langfristige Strategien
- große Investitionen
- Fusionen und Übernahmen
- Nachfolgeregelungen und Rekrutierung von Führungskräften

Die Kontrolle der Unternehmensleitung durch den Aufsichtsrat bezieht sich dabei auf alle notwendigen Aktionen, um die Leistung und die strategischen Entscheidungen der Unternehmensleitung zu überprüfen. Die Beziehung zwischen den Genossenschaftsorganen bezieht sich auf die Interaktionen zwischen Eigentümern, Vertreterversammlung, Aufsichtsrat und Unternehmensleitung.

Auf allen Ebenen der Corporate Governance-Struktur des Unternehmens sind die Funktionen, Anforderungen, Verantwortungsbereiche, Aufgaben und Erwartungen jedes Organs klar definiert.

Verwaltungsorgane

Die Vertreterversammlung als höchstes beschlussfassendes Organ bei Arla besteht aus Vertretern der Milchbauern (85 aus Dänemark, 60 aus Schweden, 5 aus Deutschland) und 10 Vertretern der Molkereimitarbeiter aus Schweden und Dänemark. Die Vertreterversammlung wählt den Aufsichtsrat.

Der Aufsichtsrat ist das höchste Exekutivorgan des Unternehmens und verantwortlich für die übergeordneten Strategien der Organisation, um sicherzustellen, dass Arla auf bestmögliche Weise und ganz im

Sinne seiner Eigentümer geführt wird. Der Aufsichtsrat besteht aus 20 Mitgliedern (davon 4 Mitarbeitervertreter), die sich 2011 acht Mal trafen.

Die Arbeit des Aufsichtsrats 2011

Die Entwicklung in der Molkereibranche und die Wachstumsstrategie von Arla führten in den letzten Jahren zu größerer internationaler Zusammenarbeit. Die daraus folgende zunehmende Komplexität stellt den Aufsichtsrat vor neue Herausforderungen. Um künftig die Kontrolle der Geschäftsstrategie und die Interessen der Eigentümer sicherzustellen, nahm der Aufsichtsrat 2011 seine Verantwortungsbereiche, Pflichten, Aufgaben und seine Organisation unter die Lupe.

Im August präsentierte der Aufsichtsrat seine neue Organisationsstruktur. Zukünftig konzentriert er sich auf geschäftsrelevante Fragen und Strategien. Themen, welche die Eigentümer betreffen, werden fortan von 7 internen Arbeitsgruppen behandelt, die sich regelmäßig treffen. Die meisten Gruppen haben eine Vertrauensperson aus jeder Region, so dass die kleineren Einheiten ein Bindeglied zwischen Aufsichtsrat und den einzelnen Genossenschaftsmitgliedern bilden können.

Im September führte der Aufsichtsrat ein neues Abrechnungsmodell für die Milch der Mitglieder ein. Bei diesem Modell delegiert er die Zahlung des Milchpreises an die Arla Executive Management Group (EMG). Ein neues Verfahren für monatliche Preisnotierungen wurde eingeführt (die Veröffentlichung erfolgt fortan auf der Arla-Website an jedem ersten Werktag des Monats).

Im April gab der seit 2007 amtierende Aufsichtsratsvorsitzende Ove Møberg (Dänemark) seinen Rücktritt bekannt. Im Mai leitete er die Vertreterversammlung zum letzten Mal. Åke Hantoft (Schweden), sein bisheriger Stellvertreter, wurde als Nachfolger gewählt.

Ausweitung der Eigentümerstruktur

Aus Eigentümersicht kam es 2011 bei Arla zu historischen Änderungen. Die Fusionen mit Hansa-Milch (Deutschland) und Milko (Schweden) führten dem Unternehmen 1.200 neue Eigentümer zu. Gleichzeitig stieg das Milchvolumen seit 2010 um 5 %. 554 nordschwedische Milchbauern, die zuvor Milch an Milko lieferten, repräsentieren nun eine neue Region

Grund 5

in der schwedischen Firmenorganisation. Es gehört zu den Grundprinzipien des Unternehmens, alle Eigentümer gleich zu behandeln. Dies gilt auch für unsere deutschen Milchbauern, die über die Hansa Arla Milch Miteigentümer von Arla sind.

Die Begrüßung der deutschen Eigentümer in der Organisation stellt besondere Anforderungen an Kommunikation, Schulung sowie Koordinierung, z. B. beim Arla-Qualitätsprogramm. Sämtliche eigentümerge-relevanten Unterlagen sollen im Laufe von 2012 übersetzt und gemäß geltender länderspezifischer Regeln integriert werden.

Auf Grund der Erhöhung der Eigentümerzahlen hat Arla beschlossen, die genossenschaftliche demokratische Unternehmensstruktur 2013 neu zu untersuchen.

Im März 2011 fanden die Wahlen für Vertreterversammlung und Bezirksräte statt. Arla lädt jeweils alle neu gewählten Mitglieder zu einem Einführungsprogramm ein. Von den 370 Arla-Vertretern nehmen im Durchschnitt rund 60 % an dem Programm teil.

Interne und externe Finanzberichterstattung

Im letzten Jahr hat Arla seine interne und externe Finanzberichterstattung verstärkt.

Die interne Managementberichterstattung bildet eine Grundlage zur Beschlussfassung die Transparenz gewährleistet. Alle Berichte werden zu einem Bericht zusammengefasst, der alle Aspekte des Unternehmens berücksichtigt: Geschäftsbereiche, Märkte, Produktkategorien usw. Der Bericht enthält Analysen, die wichtige Themen und Trends beleuchten.

2011 wurde der erste komplette Halbjahresbericht für das gesamte Unternehmen vorgelegt. Die externe Berichterstattung enthält jetzt auch Informationen über Geschäftsbereiche sowie Zusatzangaben, die für Interessengruppen außerhalb des Unternehmens interessant sein können.

Die Finanzberichterstattung von Arla entspricht derzeit den Vorgaben der entsprechenden dänischen Gesetzgebung. Ab dem 1. Januar 2012 wird das Unternehmen nach den internationalen Rechnungslegungsvorschriften IFRS (International Financial Reporting Standards) vorgehen. So lassen sich die Berichte von Arla künftig besser mit denen internationaler Wettbewerber vergleichen.

Entsprechend der IFRS verabschiedete die Vertreterversammlung eine neue Konsolidierungsrichtlinie. Diese neue Richtlinie wird bis 2015 in Verbindung mit der jährlichen Gewinnverwendung verfolgt.

Folgende beschlossene Änderungen der Konsolidierungspolitik traten ab 2012 in Kraft:

- Arlas Gewinnziel wurde von 2,5 auf 3 % der Umsatzerlöse angehoben.
- Arlas Konsolidierung ist von 4,5 auf 6 % des Leistungspreises gestiegen.
- Die Konsolidierung besteht unverändert aus 1/3 individueller Konsolidierung und 2/3 kollektiver Konsolidierung.
- Die künftige Konsolidierung von kollektivem Kapital, für das die Verschlechterungsklausel keine Gültigkeit besitzt.

Die oben genannten Änderungen sind getroffen worden um sicherzustellen, dass der Übergang zu den IFRS-Normen keinen Einfluss auf den Milchpreis an die Genossenschaftsmitglieder hat.

Bei Arla gilt laut Satzung eine Begrenzung bei der Minderung seines Eigenkapitals, nach der keine Zahlungen aus dem Eigenkapital vorgenommen werden durften, die den Wert des gesamten Eigenkapitals verringern.

Zusätzlich zu der geänderten Konsolidierung ist die Verschlechterungsklausel überarbeitet worden, sodass sie nur noch das bestehende Kapitalkonto betrifft. Sämtliche künftigen Konsolidierungen werden nicht von der Verschlechterungsklausel umfasst.

Informationen zum Risikomanagement finden Sie auf der nächsten Seite.

Demokratische Struktur

8.024 Genossenschaftsmitglieder in drei Ländern

54 Kreisräte
 29 in Schweden und 25 in Dänemark

8 Regionen (4 in Schweden und 4 in Dänemark)

Vertreterversammlung:
 150 Genossenschaftsmitglieder und 10 Mitarbeiter

Aufsichtsrat: 16 Genossenschaftsmitglieder
 und 4 Mitarbeitervertreter

Die Vertreterversammlung ist Arlas oberstes Beschlussgremium. Arlas Aufsichtsrat wird von den Regionen und der Vertreterversammlung gewählt. Alle Abstimmungen und Wahlen verlaufen nach dem Prinzip „ein Mitglied, eine Stimme“.

Risikomanagement

Grundhaltung und Ziele ganz oben angesiedelt

Mit Arlas fortschreitendem Wachstum nehmen auch die Risiken und Chancen, denen der Konzern begegnet, zu.

Die Konzerngeschäftsleitung definiert einen Rahmen für dieses zu kontrollierende Umfeld und im Verhaltenskodex sind Regeln für ethisches und korrektes Verhalten bei Arla festgelegt. Damit ist eine übergeordnete Richtlinie für die Geschäftstätigkeiten und den Konzern an sich gegeben.

Strategische Risiken



1 Durch die ständig wachsende Weltbevölkerung steigt die Nachfrage nach Molkereiprodukten weltweit

Risiken Mit der wachsenden Weltbevölkerung steigt auch die Nachfrage nach Lebensmitteln. Dadurch ergeben sich für Hersteller von Lebensmitteln aller Art künftig viele Möglichkeiten. Wir glauben, dass die Nachfrage nach gesunden Molkereierzeugnissen im Zuge der Bevölkerungsentwicklung erheblich ansteigen wird. Um nicht „abgehängt“ zu werden, muss es uns gelingen, die Position als eines der führenden Molkereiunternehmen auszubauen und innovative Lösungen zu entwickeln, mit den verfügbaren Ressourcen vernünftig umzugehen.

Risikominderung Unser Unternehmen wendet erhebliche Mittel auf, um Antworten auf die weltweite Ernährungsfrage geben zu können. Zugunsten von Produktinnovationen und um mehr als Rohmilch „herauszuholen“, wird intensiv Forschung betrieben. Innovation gewährleistet weitere wertschöpfende Erfolge und versetzen uns in die Lage, hochwertige Erzeugnisse zu wettbewerbsfähigen Preisen anbieten zu können.



2 Die Natur nutzen, um den Anforderungen der Konsumenten gerecht zu werden

Risiken Mit der gesellschaftlichen Entwicklung verändern sich auch die Konsumgewohnheiten. Mehr Wissen und veränderte Bedingungen erzeugen neue Bedürfnisse, wie etwa das nach Bio-Produkten. Dies zwingt Unternehmen, die sich verändernden Bedürfnisse und Wünsche der Verbraucher im Auge zu behalten und zu reagieren.

Risikominderung Bei Arla haben Produktqualität und Lebensmittelsicherheit höchste Priorität. Wir sehen Qualität als Teil unserer Wertschöpfungsstrategie an, und das Konzept Der Natur ein Stück näher™ bereichert unsere Arbeit und sorgt für markante Fortschritte.

3 Die angeschlossenen Milcherzeuger stellen die zukünftige Produktion vor Ort sicher

Risiken Molkereien sind von der Belieferung mit Rohmilch abhängig. In den vergangenen Jahren waren Milcherzeuger in vielen Regionen unter Druck. Dies führte in vielen Ländern zu einer Verringerung der Anzahl der Milcherzeuger, was zu einem Problem nicht nur für sie, sondern auch für Verbraucher führt, die regional erzeugte Milch bevorzugen.

Risikominderung Bei Arla handelt es sich um eine Genossenschaft, die in höchstem Maße von der Milchbelieferung abhängig ist. Wir müssen neue Milcherzeuger an uns binden und uns um angeschlossene kümmern. Gleichzeitig müssen wir Verbrauchern hochwertige Produkte zu attraktiven Preisen anbieten.

Unsere Vision ist es, den höchstmöglichen Milchpreis zahlen zu können. Dies ist die Schlüsselbotschaft, die wir unseren Milcherzeugern vermitteln möchten. Unsere Milcherzeuger müssen die Sicherheit haben, ihre Betriebe weiterhin fortführen zu können. Verbraucher erwarten die Möglichkeit, regional erzeugte Frischmilch kaufen zu können. Es besteht daher ein gemeinsames Interesse an der Aufrechterhaltung der Milcherzeugung.

4 Globalisierung leitet uns auf dem Weg zu weiterem Wachstum

Risiken Die Finanzkrise in der westlichen Welt könnte zu einer längeren Periode mit geringerem Wachstum als in den 90er Jahren und zu Anfang des neuen Jahrtausends führen. Wachstum dürfte in den kommenden Jahren vor allem in Afrika, Asien und Südamerika zu erwarten sein. Dies zwingt westliche Unternehmer und Anleger, nach Wachstum in neuen Märkten Ausschau zu halten – mit allen Chancen und Risiken.

Risikominderung Arla hat Nordeuropa und Großbritannien als Hauptabsatzmärkte festgelegt. Gemeinsam mit unseren Anteilseignern in Dänemark, Schweden und Deutschland wollen wir unsere Marktanteile in Europa weiter ausbauen, denn wir erkennen die Bedeutung dieses Marktsegments und wollen von der stabilen Nachfrage profitieren. Im Zuge unserer Strategie bezüglich Fusionen und Übernahmen spielt die „Post Merger Integration“ (PMI) eine wichtige Rolle. Sollte die Integration neu hinzugekommener Unternehmen nicht gelingen, würde dies den gesamten Konzern beeinträchtigen. Wir entwickeln ein PMI-Modell, das auf strukturierten Abläufen für die Integration verschiedener Ebenen basiert, von der finanziellen bis zur kulturellen Vereinigung.

Arla ist sich bewusst wie wichtig es ist, auch auf Wachstumsmärkten präsent zu sein. Um unseren Mitgliedern weiterhin finanzielle Sicherheit bieten zu können, müssen wir die Absatzzahlen unserer verarbeiteten Produkte und unserer Markenprodukte in Wachstumsregionen forcieren

5 Gewährleistung einer effizienten und nachhaltigen Wertschöpfungskette von der Kuh bis zum Verbraucher

Risiken Durch zunehmenden Druck auf die Gewinnspanne und Effizienz sind Unternehmen genötigt, Kosten zu senken und den Produktionsbereich zu rationalisieren. Gleichzeitig muss die Qualität gesichert werden und der Druck zur Erfüllung von Rahmenbedingungen und Standards für die nachhaltige Produktion erhöht sich.

Risikominderung Niedrige Kosten und hohe Qualität werden oft als Gegensätze angesehen. Zur Erreichung nachhaltiger Effizienz verbessern wir die Qualität der Verfahrensweisen und senken Produktionskosten, und zwar unter Einsatz der Lean-Methode in der gesamten Organisation.

Zurzeit arbeiten rund die Hälfte aller Molkereien in Dänemark nach den Lean-Prinzipien. In Schweden haben die ersten Molkereien damit begonnen, sie anzuwenden. Es wird davon ausgegangen, dass die Umsetzung in Dänemark Ende 2013 und in Schweden 2014 abgeschlossen ist.

Lesen Sie auf den folgenden Seiten mehr über Arlas Risikomanagement...

...und lernen Sie auch den Maßnahmenkatalog des Konzerns für Risiko und Compliance kennen.

Risiken aus dem Geschäftsbetrieb

Produktqualität

Für ein Unternehmen, das Lebensmittel herstellt, ist die Produktqualität ein immerwährendes, wichtiges Thema. Mit unseren Qualitätssicherungsprogrammen für die Verarbeitung von Rohmilch ist eine verbesserte Kontrolle seitens der Molkereien erforderlich, um die Integrität der Praktiken in der gesamten Lieferkette zu demonstrieren. Die Programme werden laufend aktualisiert, und im Jahr 2011 wurden Anpassungen für das „Qualitätsprogramm Arlagården“, dem Arla-Hof Qualitätssicherungsprogramm für Dänemark und Schweden, vorgenommen. Ähnliche Programme existieren auch für die anderen



Hauptabsatzmärkte, insbesondere für Großbritannien, Finnland und Deutschland.

Wir arbeiten kontinuierlich daran, unsere Programme an internationale Standards anzupassen. Dies wurde von der unabhängigen Zertifizierungsgesellschaft Institut Bureau Veritas Certification bestätigt.

Arla arbeitet mit dem HACCP-System (Hazard Analysis and Critical Control Point), einem methodischen Instrument zur Bewertung und Kontrolle von Gefahren bezüglich der Lebensmittelsicherheit in der gesamten Lebensmittelkette. Alle Einrichtungen von Arla sind in Übereinstimmung mit diesen Bestimmungen zertifiziert.

Preisschwankungen

Um unseren Marktanteil halten zu können, kann es von Zeit zu Zeit erforderlich sein, die Endverbraucherpreise aus Wettbewerbsgründen zu erhöhen oder zu senken. Dies kann sich wiederum auf die Gewinnspannen des Konzerns auswirken.

Die Abteilung Global Procurement, die für die Gesamtbeschaffung zuständig ist, mildert Preisschwankungen ab, indem sie Aufträge mit weniger Lieferanten abwickelt und langfristige Verträge anstrebt. 2011 entfielen 69 % von Arlas Gesamtausgaben, die Milch ausgenommen, auf globale Verträge.

Rechtliche und fiskalische Risiken

Steigende Steuern und Abgaben aller Art stellen für unser Unternehmen ein erhebliches Risiko dar. Derartige Erhöhungen haben wesentlichen Einfluss auf die Nachfrage nach Molkereierzeugnissen auf den jeweiligen Märkten.

Die 2011 in Dänemark eingeführte „Fettsteuer“ kann zu einem spürbaren Preisanstieg bei Käse, Butter und Fleisch führen und belastet die Lebensmittelhersteller mit weiterem Verwaltungsaufwand.

Wir beobachten die Entwicklung gesetzgeberischer Maßnahmen auf den von uns betreuten Märkten und bemühen uns, Auswirkungen abzumildern.

Risiken bezüglich Altersversorgung

Der Konzern hat mit einem großen Teil der Belegschaft Verträge zur Altersversorgung abgeschlossen. Diese umfassen sogenannte Defined Contribution Schemes und Defined Benefit Schemes. Im ersten Fall der leistungsorientierten Modelle bezahlt der Konzern laufend Beiträge an unabhängige Pensionskassen. Der Konzern ist nicht zu darüber hinausgehenden Zahlungen verpflichtet. Die Rückstellungen beziehen sich auf die leistungsorientierten Altersversorgungspläne in Großbritannien, Schweden und den Niederlanden. Bezugsberechtigte Beschäftigte erhalten daraus Pensionen, abhängig von Betriebszugehörigkeit, letztem Lohn/Gehalt usw.

Risiken bezüglich Informationstechnologie

Der Konzern operiert in einem hochintegrierten globalen Geschäftsumfeld und ist dabei von komplexen IT-Lösungen abhängig. Aufgrund der zunehmenden Komplexität der Informationstechnologie ist der Konzern in diesem Zusammenhang verschiedenen Risiken ausgeliefert, vom Datenverlust oder Datendiebstahl, über Stillstand oder Unterbrechung des Geschäftsbetriebes, bis hin zum Systemausfall, wobei jedes Einzelne sich negativ auf das Konzernergebnis und die Finanzlage auswirken kann. Um diese Risiken zu mindern, wurde 2011 ein strategisches IT-Projekt mit dem Namen Phoenix gestartet. Parallel läuft ein Ausschreibungsverfahren für IT-Anbieter, das im Laufe von 2012 abgeschlossen wird. Dies ist Teil der üblichen Bewertung von IT-Anbietern.

Risiken bezüglich Fremdwährung und Zinssätzen

Arla Foods ist in vielen Ländern geschäftlich tätig und hat erhebliche Mittel in Vorhaben außerhalb Dänemarks und Ländern außerhalb der Eurozone investiert, wobei Großbritannien und Schweden hinsichtlich Umsatz, Gewinn und Vermögenswerten den größten Anteil ausmachen. Da ein großer Teil unserer Produktion in Länder außerhalb der Eurozone exportiert wird, trägt der US-Dollar auch zum Währungsrisiko des Konzerns bei. Starke Kurschwankungen können Auswirkungen auf das Ergebnis und die finanzielle Lage des Konzerns haben.

Vom Gesamtumsatz in Höhe von 54.893 Mio. DKK im Jahre 2011 entfielen rund 86 % auf Fremdwährungen, gegenüber 83 % im Jahr 2010.

Liquiditätsrisiken

Arla begegnet Liquiditätsrisiken, indem das Unternehmen sicherstellt, dass ausreichende betriebliche Liquidität sowie Kredite für Geschäftstätigkeiten zur Verfügung stehen. Die Finanzierung von Akquisitionen und Investitionen wird separat bewertet.

Die Verwaltung der täglichen Liquidität wird für die überwiegende Mehrheit der Konzernmitglieder über Arla Foods Finance A/S abgewickelt, und zwar



über Cash Pools mit den Banken des Konzerns. Innerhalb des Konzerns finanzieren Firmen mit überschüssiger Liquidität diejenigen mit Liquiditätsdefiziten. Auf diese Weise wird eine kostengünstigere Finanzierung erreicht.

Risiken bezüglich der Rechnungslegung

Arla implementierte 2011 die Funktion Corporate Risk und Compliance (CR&C), die die Qualität und Übereinstimmung der internen und externen Finanzkontrolle gewährleisten und die Gefahr von Fehlaussagen verringern soll. Damit werden zwei Hauptziele verfolgt, nämlich alle Einheiten innerhalb des Arla-Konzerns und die Gesellschaften bei der Berichterstattung zu unterstützen sowie die Risiken durch die Stärkung einer internen Kontrollkultur zu vermindern.

Ausgehend von den Richtlinien der internationalen Organisation COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) wurde ein internes Modell erarbeitet, dem ein strukturierter Ablauf bei Erkennung, Überwachung und Abmilderung von Kontrollrisiken zugrunde liegt. Die Arbeit der Funktion CR&C basiert auf einer Analyse des Risikos und der Erheblichkeit von einzelnen Buchungsposten sowie übergeordneten Strategien und Vorgehensweisen, wobei eine von oben nach unten erfolgende Risikobewertung zur Anwendung kommt.

Bei der Risikobewertung werden derzeit eine Reihe von Mindestanforderungen für die internen Kontrollen festgelegt. Im Laufe des Jahres 2011 begann die Umsetzung dieser Mindestanforderungen, vor allem im Servicecenter für Finanzangelegenheiten

(Financial Shared Service Centre), das rund 80 % der finanziellen Transaktionen im Konzern abwickelt. In den kommenden Jahren werden diese Mindestanforderungen bei Arla insgesamt umgesetzt werden.

Das CR&C-Team besucht in regelmäßigen Abständen die verschiedenen Konzerneinheiten, um z. B. die Einhaltung des Arla Finanzhandbuchs („Arla Finance Manual“), die Aufteilung von Abgaben, IT-Sicherheit usw. zu überprüfen.

CR&C berichtet regelmäßig an die Executive Management Group und Wirtschaftsprüfer sowie einmal im Jahr dem Aufsichtsrat. In den Berichten sind u. a. die Ergebnisse der Kontrollbesuche bei den Arla Einheiten enthalten.

Für die meisten Hauptabsatzmärkte, außer den Niederlanden, wird die gemeinsame SAP R/3-Plattform genutzt, die standardisierte, systemunterstützte Kontrollen und weitgehend abgestimmte Verfahrenswesen ermöglicht. Im Jahre 2011 wurde ein Projekt zur Bereinigung des SAP R/3-Kontenplans durchgeführt, was zu einer signifikanten Verringerung der Kontenzahl führte. Dies hat eine höhere Transparenz erbracht und die Gefahr von Fehlern minimiert.

Feedback innerhalb der Organisation

In der gesamten Organisation soll der Gedankenaustausch über Chancen und Risiken gefördert werden, und die Geschäftsleitung ist für Rückmeldungen dankbar. Es wurde eine Whistleblower-Politik formuliert, die Anfang 2012 zum Tragen kommen soll. Diese und ähnliche Initiativen schärfen den Blick auf Betrug und Gefahrenmomente im Konzern.



Maßnahmenkatalog für Risikomanagement und Compliance des Konzerns



Milchabnahmepreis & Zahlungen an Genossenschaftsmitglieder

Wertbestimmung

Als Genossenschaft möchte Arla seinen Eigentümern den höchstmöglichen Milchpreis zahlen. Deshalb setzt sich das Unternehmen für eine stärkere Anerkennung des Wertes von Milch auf dem Weltmarkt ein – wie es in Arlas Vision festgeschrieben ist.



Milch ist eine globale Ware, die an internationalen Warenbörsen gehandelt wird. Wie mit allen Waren, die Massenprodukte sind, ist sie standardisiert und ihr Preis im Voraus über Mechanismen wie Termingeschäfte festgelegt. Der Preis wird von einer Reihe von Faktoren beeinflusst, die oft schwer vorzusagen oder zu beschreiben sind. Der einzelne Landwirt hat ein Interesse an sicheren und regelmäßigen Zahlungen. Aber Marktverschiebungen lassen eine genaue Vorausplanung nicht immer zu. Innerhalb der Gesellschaftsform der Genossenschaft haben sich Arla-Landwirte zusammengetan, um gemeinsam stärker zu sein.

Über die Jahre hinweg hat Arla ein Zahlungsmodell entwickelt, das auf dem Genossenschaftsgedanken und fairer Verteilung beruht. Es umfasst eine Reihe von Methoden, die den Eigentümern bei der Berechnung ihres Milchpreises helfen.

Grund 5

Milchabnahmepreis

Der Milchabnahmepreis bestimmt den Preis pro Kilo Milch über einen bestimmten Zeitraum (in der Regel ein Jahr). Die Messmethode ist abhängig von zwei Faktoren: der für die Milch gezahlten Summe (standardisierter Abschlagspreis und Nachzahlungen an Eigentümer) und der gesamten Konsolidierung, geteilt durch das kg-Gewicht der Milch des Eigentümers. Diese Messmethode ermöglicht Arla und den Eigentümern, die Milchpreise mit denen anderer Molkeereien zu vergleichen.

Standardisierter Abschlagspreis

Der standardisierte Abschlagspreis ist der Barausgleich, den Milchbauern für Milch während des Zahlungszeitraums erhalten. Die Höhe des Betrages ist abhängig von der Qualität, vom Fett- und Proteingehalt der Milch. Milchbauern in Dänemark und Schweden erhalten die Zahlung alle zwei, in Deutschland alle vier Wochen.

Die Arla-Milchnotierung

Beim Milchpreis möchte Arla so transparent wie möglich sein. Jeden Monat veröffentlicht Arla seine Milchnotierung, die den aktuell höchsten Milchpreis darstellt (ausgehend von einer Lieferung von 5.000 t Milch pro Jahr). Die Notierung wird in DKK pro kg Milch angegeben (und ist in SEK und EUR umzurechnen). In allgemeinen Berechnungen bezieht sich der Milchpreis von Arla auf Milch mit 4,2 % Fett und 3,4 % Protein. Ferner unterscheidet sich die Notierung konventioneller Milch von der für Bio-Milch.

Die Arla-Notierung umfasst eine Reihe von Zuschlägen, die Eigentümer in Dänemark und Schweden

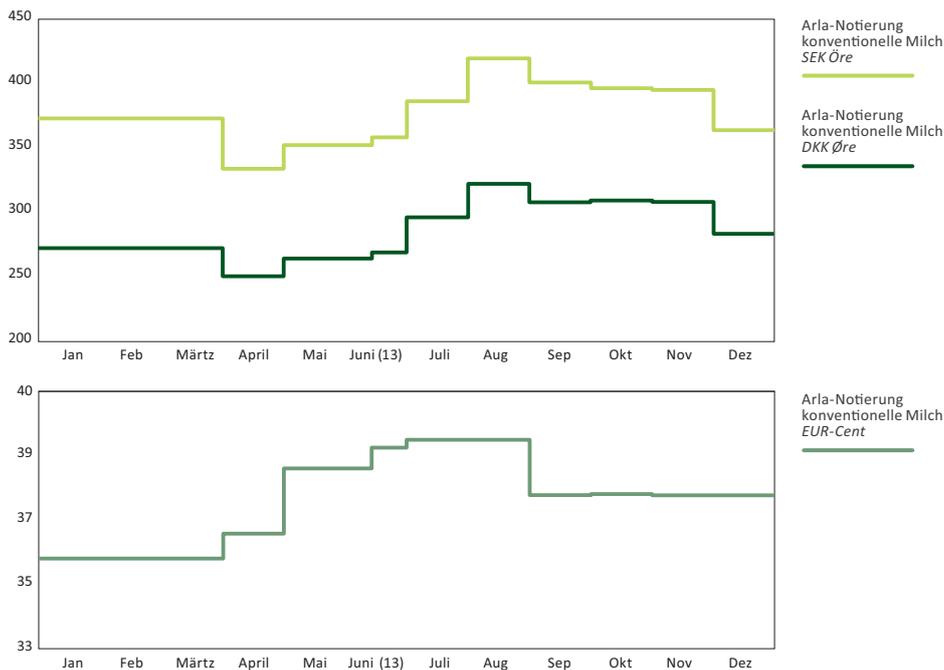
zusätzlich zum Milchpreis erhalten (die gesamte Liste ist der nächsten Seite zu entnehmen). Sie umfasst auch den standardisierten Abschlagspreis, Nachzahlungen und Konsolidierungen.

In Deutschland erhält das Unternehmen einen Milchpreis für die gesamte Menge an Milch, die sie von den deutschen Eigentümern erwirbt. Die Eigentümer werden entsprechend bezahlt, gemäß dem bei Hansa-Milch üblichen Verfahren.

Eigentümer und Lieferanten	2011	2010	2009
Eigentümer, insgesamt	8.204	7.178	7.625
– Dänemark	3.514	3.649	3.838
– Schweden	3.865	3.529	3.787
– Deutschland	645	-	-
Lieferanten in Deutschland	1.338	-	-
Mitglieder über AFMP in Großbritannien	1.334	1.362	1.400
Lieferanten in Finnland	1.000	1.060	1.113

Im Laufe des Jahres 2011 stieg die Anzahl der Eigentümer um 12 % im Vergleich zu 2010. Das lag vor allem an den Fusionen mit der schwedischen Milko und der deutschen Hansa-Milch. Die Menge gelieferter Milch von Eigentümern stieg um 5 % im Vergleich zu 2010.

ARLA-NOTIERUNG 2011



Im Laufe des Jahres änderte sich der Milchpreis mehrere Male nach oben und nach unten. Die Arla-Milchnotierung wird in DKK-Öre ausgewiesen und der Milchpreis ist für alle Anteilseigner identisch. Die nationalen Unterschiede sind auf Währungsschwankungen zurückzuführen.

Wörterliste für Milchpreis-Begriffe

NACHZAHLUNG – Eine Nachzahlung ist der Anteil des Ergebnisses, der nach Ende des Jahres an die Eigentümer gezahlt wird. Die Nachzahlung ist ein bestimmter Prozentsatz, der für jeden Eigentümer einzeln ermittelt wird. Die Nachzahlung entspricht dem Wert der Rohmilch und der Qualitätszuschläge.

KONSOLIDIERUNG – Bei der Konsolidierung handelt es sich um den Anteil des Ergebnisses, der im Unternehmen belassen wird, um Arla ausreichend Kapital für Wachstum und zukünftige Entwicklung zur Verfügung zu stellen. Die Konsolidierung kann individuell oder kollektiv sein (siehe nachfolgend).

EIGENTÜMERZERTIFIKATE – Vor 2010 hing die individuelle Konsolidierung von den liefermengenabhängigen Eigentümerzertifikaten ab. Diese Zertifikate repräsentieren den Anteil der einzelnen Mitglieder an Arla – ein Anteil, der über einen Zeitraum von 3 Jahren, mit jeweils einer Zahlung im Jahr zurückgezahlt wird, wenn ein Mitglied die Genossenschaft verlässt. (Muss von der Vertreterversammlung genehmigt werden.)

KAPITALEINLAGE – Individuelle Konsolidierung. Die Eigentümerzertifikate wurden jetzt durch ein neues Inst-

ument ersetzt, die „Kapitaleinlage“. Die Kapitaleinlage wird nach dem CIBOR-Zinssatz + 1,5 % berechnet. Wenn ein Mitglied die Genossenschaft verlässt, wird die Kapitaleinlage über einen Zeitraum von 3 Jahren ausbezahlt, mit einer Zahlung im Jahr. (Muss von der Vertreterversammlung genehmigt werden.)

KOLLEKTIVE KONSOLIDIERUNG – wird im Unternehmen behalten, um ausreichend Kapital für zukünftiges Wachstum zur Verfügung zu haben.

JÄHRLICHE ABRECHNUNG – Ergebnis/Auszahlungen 2011 Die Vertreterversammlung stimmte dem Vorschlag des Aufsichtsrates zur Verteilung des Ergebnisses von Arla in Höhe von 1.311 Mio. DKK zu. Dies entspricht 0,201 DKK pro kg Rohmilch, zu verteilen auf Nachzahlungen sowie individuelle und kollektive Konsolidierung.

JÄHRLICHE ABRECHNUNG COMPOSITE/ENHALTEN:

- Nachzahlung
- Individuelle Konsolidierung der Kapitaleinlage
- Zinsen auf die on Kapitaleinlage
- Endgültige Abrechnung saisonaler Zuschläge
- Zuschläge für GMO-freies Futter in Schweden (aufgrund einer Vereinbarung mit dem schwedischen Molkereiverband)

In der Arla-Milchnotierung enthalten:

- Der Wert der Rohmilch – berechnet ausgehend von Milch mit 4,2 % Fett und 3,4 % Protein.
- Saisonale Zuschläge/Abzüge – Abzüge vom Rohmilchpreis im Frühjahr, Zuschläge beim Rohmilchpreis im Herbst. (Nicht in den Zahlungen während des Jahres enthalten, aber in der jährlichen Abrechnung.)
- Zuschläge für Qualität – bis zu 4 % des Milchpreises.
- Zuschlag für Logistik – Zuschlag, der den reduzierten Kosten von Arla entspricht, wenn die Milch in großen Mengen abgenommen wird (über 1200 t Milch pro Jahr in Dänemark, über 550 t Milch pro Jahr in Schweden). Die Arla-Notierung basiert auf einer Lieferung von 5000 t Milch pro Jahr.
- Nachzahlung für individuelle Abholung – ein Milchbauer, der Arla erlaubt, zu jeder Tageszeit die Milch abzuholen, erhält einen Zuschlag von DKK 0,02 pro kg Milch.
- Aufschlag für Bio-Milch.
- Erwarteter Anteil am Ergebnis von Arla – verteilt auf Nachzahlungen, individuelle Konsolidierung und kollektive Konsolidierung.
- Abzüge für Ausgaben des einzelnen Eigentümers, einschließlich Kosten für Analyse der Milch und Abrechnungen.
- Erstattung von zusätzlichen Kosten für GMO-freies Futter (nur in Schweden).
- Zuschläge für große Anhänger (nur in Schweden).

CSR/Verantwortung

Verantwortungsvolle Geschäftspolitik

Global Compact

United Nations Global Compact ist eine Initiative der Vereinten Nationen für Unternehmen, die sich verpflichten, nach zehn allgemein anerkannten Grundsätzen in den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung zu wirtschaften. Unser Unternehmen beteiligt sich seit 2008 und unser Verhaltenskodex ergänzt diese Grundsätze. Wir werden diese Initiative in unsere Strategie und Unternehmenskultur integrieren und diese Selbstverpflichtung bei Kollegen, Genossenschaftsmitgliedern, Geschäftspartnern, Kunden und in der Öffentlichkeit bekannt machen. Damit verbunden ist auch die Verpflichtung, jährlich einen Bericht auszuarbeiten, in dem offen und transparent aufgeführt ist, wie wir die Anforderungen des Verhaltenskodexes umsetzen. Darin werden auch die erreichten Fortschritte im Laufe des Jahres und Verbesserungsmöglichkeiten beschrieben.



Bericht zur Unternehmensverantwortung

Arla veröffentlicht jedes Jahr einen Corporate Social Responsibility Bericht (CSR-Bericht). Der nachfolgende Abschnitt ist ein Auszug aus dem CSR-Bericht, der ungekürzt unter <http://csr2011.arlafoods.de> zu finden ist.

Bei Arla Foods handelt es sich um ein internationales, auf vielen Märkten tätiges Unternehmen, das 70 Produktionsbetriebe in 12 Ländern unterhält und eine Vielzahl von Produkten in aller Welt vertreibt. Ausgehend vom Verhaltenskodex und dem Konzept *Der Natur ein Stück näher™* wird angestrebt, das Geschäft nachhaltig zu entwickeln und zu betreiben, wobei ökologische, soziale und wirtschaftliche Kriterien im Vordergrund stehen.

THEMA	ZIEL
Gesundheit	Arla hat sich zur Aufgabe gemacht, der Nachfrage der Verbraucher nach gesunden Produkten und nach zuverlässigen Ernährungsangaben nachzukommen. Dazu informieren wir die Kunden über die Inhaltsstoffe unserer Produkte. Aus dem Sortiment können sie diejenigen auswählen, die ihrem Geschmack und ihren Anforderungen entsprechen.
Lieferanten	Waren und Dienstleistungen werden weltweit beschafft. Wir halten unsere Lieferanten zur Einhaltung unserer „Verhaltensmaßregeln für Lieferanten“ an, in denen ethische, soziale und ökologische Kriterien formuliert sind. Ferner ermutigen wir sie, uns in unserem Bemühen zu unterstützen, Waren und Dienstleistungen auf sozial- und umweltverträgliche Weise zu beschaffen.
Lebensmittelsicherheit	Unsere Kunden interessieren sich zunehmend für Themen der Lebensmittelsicherheit. Zusammen mit unseren Kunden entwickeln und verbessern wir unsere Analysemethoden und Risikobewertungen.
Konkurrenz	Der Milchmarkt bleibt mit lokalen, regionalen und internationalen Akteuren hart umkämpft. Mit einer Position als Marktführer in mehreren Märkten, achtet Arla sehr darauf, auf keinen Fall gegen die jeweils geltenden Wettbewerbsregeln zu verstoßen.
Umwelt	Herstellung und Transport von Lebensmitteln beeinträchtigen die Umwelt durch Stoffe, die in die Luft, auf Felder und ins Wasser gelangen. Unsere Zielsetzung ist es, die dadurch entstehenden schädlichen Umwelteinflüsse in der gesamten Beschaffungskette weiter zu verringern.
Mitarbeiter und Leistung (Seite 38–39)	Wir setzen auf kontinuierliche Verbesserungen unserer Organisation und damit auch der Arbeitsbedingungen. Dazu gehört auch die Festigung unserer Unternehmenskultur. Unser Selbstverständnis – was wir sind, wofür wir stehen und was zur Erreichung gemeinsamer Ziele getan werden muss – vereint uns über historische und kulturelle Grenzen hinweg.

Leistungen und Zielsetzung - Zusammenfassung für 2011

Gesundheit

Arlas Mission ist es, modernen Verbrauchern natürliche auf Milch basierende Lebensmittel anzubieten, die Inspiration, Vertrauen und Wohlbefinden schaffen. Arla hat sich dazu verpflichtet, möglichst umfassend über den Nährstoffgehalt seiner Produkte Auskunft zu geben. Da Arla auf verschiedenen Märkten tätig ist, ist es möglich genau zu beobachten, wie Trends den Verbrauch und den Umgang mit Lebensmitteln beeinflussen. Als z. B. im Jahre 2011 in Dänemark eine Sondersteuer für Fett in Lebensmittelin eingeführt wurde, konnten wir im gleichen Zeitraum in Schweden eine Erhöhung der Nachfrage nach diesen Produkten feststellen. Nach unserem Verständnis besteht gesunde Ernährung aus einer ausgewogenen Mischung unterschiedlicher Lebensmittel. Wir nehmen Bedenken der Kunden ernst und beteiligen

uns an der öffentlichen Diskussion durch Investitionen in die Ernährungsforschung.

Lieferanten

Als international tätiges Unternehmen beschaffen wir Waren und Dienstleistungen weltweit. Die Abteilung Global Procurement war 2011 für 69 % des Gesamtbeschaffungsbudgets verantwortlich. Über das Jahr führte die Abteilung eine Überprüfung sämtlicher im Unternehmen tätigen Partner durch. Die von Arla ausgewiesenen „bevorzugten Lieferanten“ haben Arlas „Verhaltenskodex für Lieferanten“ unterschrieben, in dem ethische, soziale und ökologische Kriterien formuliert sind. Unser Ziel ist eine hundertprozentige Übereinstimmung bei den bevorzugten Lieferanten.

Die Weiterentwicklung von Instrumenten und Verfahrensweisen für eine nachhaltige Beschaffung läuft seit 2009. Im Jahre 2011 erfolgte deren Einführung. Die Abteilung Global Procurement arbeitet der-

Grund
1

zeit an einem Global Supplier Assessment Programm, das für alle Arla Regionen gelten wird.

Lebensmittelsicherheit

Lebensmittelsicherheit hat in unserem Unternehmen oberste Priorität. Unsere Beschäftigten nehmen mit Befriedigung zur Kenntnis, dass bei den Kunden ein wachsendes Interesse zum Thema „Lebensmittelsicherheit“ besteht und diese Druck auf die Industrie ausüben, die Instrumenten und Analysen zur Risikobewertung zu verbessern. Im Jahre 2011 wurden von uns mehrere neue Analysemethoden erarbeitet mit denen es möglich war, die Ausschussmenge bei Rohmilch zu reduzieren. Am 31. Dezember 2011 waren 51 unserer 70 Produktionsbetriebe gemäß ISO 22000 (Lebensmittelsicherheit) zertifiziert.

Grund
2

Konkurrenz

Durch den Erwerb wichtiger Unternehmen und der Durchführung von Fusionen in den Hauptabsatzmärkten konnten wir unser Wachstum 2011 weiter fortsetzen. Als Marktführer sind wir dabei ständig mit dem Wettbewerbsrecht konfrontiert. Im Jahr 2011 untersuchten schwedische und deutsche Kartellbehörden die Verhältnisse im Zusammenhang mit geplanten Zukäufen und Fusionen. Arla richtet sich selbstverständlich nach den entsprechenden Vorschriften in allen Märkten in denen Arla präsent ist und unternimmt alles, um mit den Behörden zusammenzuarbeiten.

Umweltstrategie 2020

Die unternehmerische Verantwortung von Großunternehmen hat sich in den letzten Jahren vergrößert und ihren Fokus verändert. Mehr Wissen hat zu neuen Einsichten geführt, es hat die Erwartungen verändert, was Teil der unternehmerischen Verantwortung ist und wie weit sie sich erstreckt. Als Unternehmen, das so eng mit der Natur verbunden ist, müssen wir diese Entwicklung maßgeblich mitbestimmen.

Anfang dieses Jahrtausends konzentrierten wir unsere Bemühungen auf die Bereiche Produktion und Transport. Die größtmögliche Begrenzung von Umweltbelastungen ist für uns weiterhin von größter Bedeutung. Erreicht wird dies durch ständige Überprüfung und Bewertung der Bereiche Transport und Lieferkette. Arla ist sich bewusst, dass 80 % der gesamten Treibhausgasemissionen aus landwirtschaftlichen Betrieben stammen, weshalb Arla den Fokus darauf verstärken wird.

Im Jahr 2011 haben wir unsere Umweltstrategie 2020 vorgestellt, in der die Verantwortung für den gesamten Lebenszyklus unserer Produkte hervorgehoben wird. Darin sind klare, weitgehende Zielvorgaben für 4 Bereiche festgeschrieben. Im Zuge dieser Strategie und unseres Konzeptes *Der Natur ein Stück näher™* konzentrieren wir uns auf den Lebenszyklus-Ansatz (Life Cycle Approach), Fokussierung auf die Höfe, Steigerung der Effizienz, Erhöhung der Transparenz und Einbeziehung von Interessengruppen.



Die Umweltstrategie von Arla reicht nun von der Kuh bis zum Konsumenten.

ABFALLVERMEIDUNG Seit langem schon bemühen wir uns, die Menge der von Unternehmen und Verbrauchern entsorgten Lebensmittel zu verringern. Gemäß unseres Konzeptes „Kein Abfall“ wollen wir Abfälle direkt oder indirekt in den Kreislauf zurückführen.

Seit 2011 arbeitet unser Unternehmen mit der kanadischen Organisation „Second Harvest“ zusammen, um begrenzt haltbare Produkte Herbergen, Schulen und Bedürftigen zur Verfügung zu stellen. Vergleichbare Initiativen gibt es in Deutschland mit der „Tafel“, in Finnland mit Manna Pankki und in Großbritannien mit St George's Crypt.

Kein
Abfall

NACHHALTIGE LANDWIRTSCHAFT Wir wollen nur Milch von nachhaltig betriebenen Höfen beziehen. Im Jahre 2011 haben wir mit den Arla-Landwirten einen Plan zur Einführung und Weiterentwicklung einer nachhaltigen Hof-Bewirtschaftung erarbeitet. Ziel ist es, im Jahre 2020 im gesamten Konzern nur noch Milch von im Sinne des Klimaschutzes verantwortlich handelnden Betrieben zu beziehen.

Arla hat beschlossen, seine Umstellung auf nachhaltig angebautes Soja zu beschleunigen. Das bedeutet, dass das gesamte Futtersoja für Kühe von Arlas Milcherzeugern bis 2015 in Übereinstimmung mit den Prinzipien und Kriterien des Verbandes „Round Table on Responsible Soy Association“ (RTRS) angebaut sein muss.

Nachhaltige
Landwirtschaft

WASSER UND ENERGIE Ferner wird angestrebt, den Energie- und Wasserverbrauch im Unternehmen zu senken und zu erneuerbaren Energieformen überzugehen. Ziel ist es, jedes Jahr 3 % bei den Ausgaben für Wasser und Energie einzusparen. Im Jahre 2020 wird die Hälfte der benötigten Energie aus erneuerbaren Quellen stammen.

Unsere vermehrte Nutzung von Biogas trägt zu dieser Entwicklung bei. Zurzeit wird der Bau einer Biogas-Anlage für eine energieintensive Produktionsstätte in Videbæk (DK) geplant.

Während der letzten 3 Jahre konnte der Wasserverbrauch bei der Konzerntochter Danmark Protein um 20 % gesenkt werden, was hauptsächlich durch Wasseraufbereitung erreicht wurde.

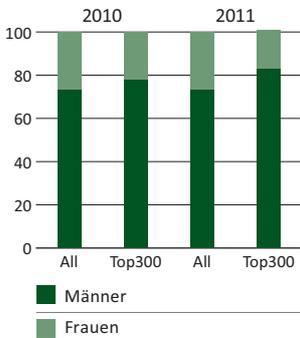
Wasser
und Energie

Treibhausgas-
emissionen

TREIBHAUSGASEMISSIONEN Wir wollen die Treibhausgasemissionen in unserer gesamten Lieferkette senken – vom Erzeuger bis zum Verbraucher. Diese neue Strategie ist jetzt Teil der Umweltstrategie unseres Unternehmens. Ziel ist die Reduktion der CO₂-Emissionen in den Bereichen Produktion, Verpackung und Transport um 25 % bis zum Jahre 2020 (ausgehend von 2005).

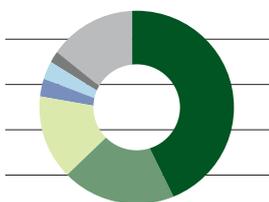
Im Jahre 2011 wurden Fortschritte in verschiedenen Bereichen erzielt. Ein Beispiel hierfür ist die Molkerei im dänischen Hobro, wo die Nutzung von Abwärme aus dem Kühlwasser eine 10 %-ige Reduktion bei Treibhausgasen erbracht hat.

MITARBEITER NACH GESCHLECHT, IN %



Die Geschlechterverteilung variiert bei Arla in den verschiedenen Bereichen der Organisation. In der obersten Führungsebene gibt es wesentlich weniger Frauen als Männer. Deshalb wird ein besonderer Fokus darauf gelegt, mehr Frauen für Positionen im Top-Management zu rekrutieren.

ARLA MITARBEITER, IN %



■ Dänemark	43
■ Schweden	20
■ Großbritannien	15
■ Finnland	3
■ Niederlande	2
■ Deutschland	3
■ Andere Länder	14

Insgesamt beläuft sich die Zahl auf 17.400 Mitarbeiter, 1.200 mehr als im Jahr zuvor.

Mitarbeiter und Leistung

Führung und Vielfalt

Im Arla-Verhaltenskodex ist festgelegt, dass für ein sicheres und förderndes Arbeitsumfeld für alle Beschäftigten zu sorgen ist. Angesichts von 17.400 Beschäftigten in 30 Ländern, ist dies eine ernstzunehmende Verpflichtung. Aus diesem Grund müssen wir Methoden und Verfahrensweisen kontinuierlich weiterentwickeln, einführen und erproben.

In unserem Unternehmen wird ständig daran gearbeitet, Verbesserungen vorzunehmen und die Unternehmenskultur zu stärken. Unser Selbstverständnis kommt in dem Konzept „Lead, Sense & Create“ zum Ausdruck. Durch unser Engagement in vielen Ländern und unterschiedlichen Kulturen müssen wir dafür sorgen, dass gemeinsame Ziele und Strategien verfolgt und in allen Zusammenhängen verstanden werden. Damit sind unserer Ansicht nach die Grundlagen für ein gutes Arbeitsklima gelegt, wenn alle Beschäftigten faire Arbeitsbedingungen haben und sich für ihre Arbeit engagieren.

Die Arbeit des Personalwesens ist so strukturiert, dass sie mit unseren Strategien und Zielen übereinstimmt. Um das zu erreichen führt Arla alljährlich eine Mitarbeiterbefragung mit dem Namen „Das Barometer“ durch. Damit wird der Grad der Zufriedenheit in wichtigen Bereichen wie Führungsqualität, Informationsweitergabe, Informationsgrad und Sinnhaftigkeit der Arbeit erfasst. Anhand bestimmter Kennzahlen (key performance indicators = KPI) ist es möglich, die Entwicklung zu verfolgen, denn es lassen sich Verbesserungen und Verschlechterungen herauslesen. Im Jahr 2010 traten zwei Bereiche zu Tage, die besondere Aufmerksamkeit erfordern, nämlich die Notwendigkeit einer verstärkten Mitarbeiterbeteiligung und der Abbau von Bürokratie. Diese Bereiche fanden im Jahr 2011 daher besondere Beachtung.

Wir machen's möglich

Arlas Personalpolitik ist fest in der allgemeinen Unternehmensstrategie integriert. Arla ist eine Genossenschaft mit Milchbauern als Anteilseignern, geführt von

der Vision, den höchstmöglichen Milchabnahmepreis zu zahlen. Unser Unternehmen hat ehrgeizige Ziele zu weiterem Wachstum, und die Personalabteilung trägt ihren Teil zu deren Erreichung bei. Um heute und morgen eine funktionierende Organisation gewährleisten zu können, gibt es eine Reihe von Initiativen. Für das Jahr 2011 wurden folgende Schwerpunkte festgelegt:

Führungsqualität

Wir wollen mit Führungskräften arbeiten, die zu den besten der Branche gehören. Daher gibt es strenge Vorgaben, die auf den Grundsätzen unseres Selbstverständnisses (Our Character) und unserer Leitungswerte beruhen: envision, engage, deliver – eine Vision haben, sich engagieren, leisten. Führungskräfte müssen Ambitionen haben – für sich selbst, das Team und das Unternehmen als Ganzes – sowie Beschäftigte und Geschäftspartner motivieren, ihr Bestes zu geben.



Führungsqualitäten werden auch durch Maßnahmen zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung gefördert. Da sich das Geschäfts- und Arbeitsumfeld in hohem Tempo fortentwickelt, kann man nicht immer sicher sein, die richtigen Leute am richtigen Platz zu haben. Deshalb sind ständig neue Bewertungen erforderlich.

Im Jahr 2011 setzte Arla eine Initiative um, mit der die Verbindungen zwischen Arlas ehrgeizigen Wachstumsplänen und den verantwortlichen Bereichen sichtbar gemacht wurden. Dies hat dazu beigetragen, Abweichungen zu erkennen und Zuständigkeiten zu verbessern. Arla hat sich auch auf das Konzept des Veränderungsmanagements konzentriert und



Name: Magnus Glennborn
Position: Business Development Manager
Arbeitsstelle: Stockholm, Schweden
Bisherige Beschäftigungsdauer: 3 ½ Jahre

Beschreiben Sie uns bitte einen normalen Arbeitstag.

„In meiner Stellung gibt es keine normalen Tage. Es ereignet sich so vieles, und jeder Tag bringt Neues mit sich. Zurzeit beschäftigen wir uns mit der Integration der Molkeerei Milko, und ich muss mich um die Koordination unterschiedlicher Arbeitsabläufe kümmern, damit diese später reibungslos vonstatten gehen. Ich habe zwar viel zu tun, aber es ist interessant und macht Spaß.“

Was motiviert Sie in beruflicher Hinsicht?

„Zum Erfolg von Arla beitragen und etwas auf die Beine stellen zu können, motiviert

mich außerordentlich. Das Betriebsklima im Unternehmen ist von Offenheit geprägt und ich fühle die Wertschätzung von Kollegen und Vorgesetzten.“

Haben Sie 2011 von Arla angebotene Schulungen durchlaufen?

„Ja, ich habe die ‚Commercial Academy‘ durchlaufen, die sich mit den Themen ‚Vertrieb und Marketing‘ befasst. Neue Kurse werden laufend angeboten. Da sie für alle in unserem Unternehmen gedacht sind, trifft man Leute aus allen möglichen Geschäftsbereichen. Über das Jahr verteilt habe ich auch an verschiedenen Kursen zur Strategie ‚M&A and Integration‘ teilgenommen.“

Führungskräfte wurden im Umgang mit Veränderungen geschult, im Hinblick auf Expansionen genauso wie auf mögliche Umstrukturierungen. Arla hat darüber hinaus Prognosen an die Stelle von Budgets gesetzt, um so Anreize für Führungskräfte zu schaffen, die Motivation des Teams zu fördern und neue Sichtweisen aufzuzeigen.



*Name: Nina Hagbarth Bjerring
Position: Head of Yellow Cheese Innovation
Arbeitsstelle: Aarhus, Dänemark
Bisherige Beschäftigungsdauer: 5 ½ Jahre*

Arbeitsplatzbeschreibung.

„Ich arbeite im Geschäftsbereich „Global Categories & Operations“ (GCO), wo ich die Entwicklungsabteilung für Hart- und Schnittkäse leite. Unsere Aufgabe ist es, uns in die Rolle der Verbraucher zu versetzen, um ihre Wünsche und Bedürfnisse in unsere Produkte, Dienstleistungen und Initiativen einfließen zu lassen.“

Entwickeln Sie sich durch Ihre Arbeit weiter?

„Was mir bei meiner Arbeit am besten gefällt, ist die Tatsache, dass ich sichtbar etwas bewegen kann. Ich glaube, dass ich mich durch meine Arbeit weiterentwickeln kann, zumal die Herausforderungen nicht weniger werden.“

Haben Sie 2011 von Arla angebotene Schulungen durchlaufen?

„Zurzeit durchlaufe ich zwei Schulungsprogramme. Eines davon ist das „Arla Leadership Programme“ (ALP), das mir ein Kollege empfohlen hat. Es macht mir richtig Spaß. Damit soll die persönliche und berufliche Entwicklung von Führungskräften gefördert werden. Es besteht aus drei Modulen, die sich über einen Zeitraum von 6 Monaten erstrecken. In diesem Jahr habe ich auch eine Schulung zum Thema ‚Vielfalt‘ durchlaufen. Gemäß der neuen Strategie „Vielfalt und Einbeziehung“ werden Führungskräfte in die Lage versetzt, angemessen mit dem Thema umzugehen.“

Flexible, leistungsfähige Organisation

Wenn man davon ausgeht, dass sich der Wandel im Bereich Milchwirtschaft weiter beschleunigt, muss Arla sicherstellen, dass das Unternehmen über eine flexible, schnell reagierende Organisation verfügt, die sich neuen Bedingungen erfolgreich anpassen kann. Dies erfordert eine einfache, transparente Organisationsstruktur, die intern wie extern leicht zu verstehen ist.

Um ein international agierendes Unternehmen leistungsfähig zu machen, müssen örtliche und globale Belange in Übereinstimmung gebracht werden. 2011 wurden zwei Initiativen auf den Weg gebracht, um diese Balance zu verbessern.

Zu unserer Wachstumsstrategie erhalten wir auch von neuen Kollegen immer wieder Anregungen, nicht zuletzt von den Beschäftigten, die durch Fusionen und Akquisitionen neu hinzugekommen sind. Unser Ziel ist es, neue Mitarbeiter offen und freundlich zu empfangen, damit sie sich unserem Unternehmen schnell zugehörig fühlen. Organisatorische Änderungen und Anpassungsmodalitäten machen es zuweilen notwendig, dass Kollegen entlassen werden müssen. Dies ist nicht immer leicht und das letzte Mittel, wenn alle anderen Möglichkeiten ausgeschöpft sind.

Um Entscheidungsprozesse zu beschleunigen und eine lebendige Organisation zu schaffen, wurde 2011 die Initiative „Span of Control“ eingerichtet, die festlegt ist, dass jeder Vorgesetzte für mindestens fünf Mitarbeiter verantwortlich ist. Die Umsetzung erforderte eine umfangreiche Überprüfung der Führungsstruktur, eine Verringerung der Entscheidungsebenen und eine Verbesserung der Transparenz und Durchführung.

Fokus: Vielfalt und Einbeziehung

Im Jahre 2011 wurde die „Global Diversity and Inclusion Strategy“ vorgestellt, deren Ziel es ist, Vielfalt und Einbeziehung systematisch in der Unternehmenspolitik zu verankern. Vielfalt ist für uns ein wichtiges Kriterium und gleichzeitig ein Instrument zur Umsetzung der Unternehmensstrategie. Arla ist überzeugt, dass durch eine größeren Vielfalt bei den Mitarbeitern, die Teams besser in der Lage sind, innovative

Lösungen und kreative Ideen zu entwickeln und umzusetzen.

Diese langfristig angelegte Strategie lässt sich wie folgt unterteilen: Zielvorgaben für die Belegschaft, Zielvorgaben für den Markt und Zielvorgaben für den Arbeitsplatz. Im Laufe von 10 Jahren sollen diese Zielvorgaben im Rahmen der Strategie umgesetzt worden sein.

Da bei Arla mit den Kriterien Vielfalt und Einbeziehung bisher noch nicht strukturiert gearbeitet wurde, wird es hinsichtlich der Belegschaft und Neueinstellungen neue Vorgaben geben. So ist sichergestellt, dass Arbeitsgruppen bezüglich nationaler und ethnischer Herkunft, Geschlecht, Alter, Bildung, Disziplin und Persönlichkeit optimal zusammengesetzt sind. Die Strategie gilt für alle Ebenen unseres Unternehmens.

Grund 5

*Name: Jens S. Ingvarsen
Position: Vice President, Supply Chain - Consumer Denmark
Arbeitsstelle: Aarhus, Dänemark
Bisherige Beschäftigungsdauer: 16 Jahre*



Womit beschäftigen Sie sich?

„Ich bin Leiter der Supply-Chain-Abteilung im Geschäftsbereich Consumer Denmark. In dieser Eigenschaft bin ich für den Betrieb der Molkereien und Distributionszentren sowie für die Entwicklung der Lieferkette auf dem dänischen Markt zuständig. Bei dieser Tätigkeit habe ich das Gefühl, die Strategie vorantreiben zu können. Zurzeit beschäftigen wir uns mit der Einführung der Lean-Prinzipien an allen Standorten in Dänemark.“

Entwickeln Sie sich durch Ihre Arbeit weiter?

Ich bin sehr erfolgsorientiert und möchte die Leistungsfähigkeit unseres Teams und Unternehmens verbessern. Von Kindesbeinen an habe ich mich für alles interessiert, was mit dem Molkereigewerbe zusammenhängt, und die Ausbildung als Molkereifacharbeiter war der erste, logische Schritt. Dann habe ich mich ent-

schlossen, Molkereingenieur zu werden. Während meiner Zeit bei Arla haben mir Vorgesetzte empfohlen, neben meiner Arbeit ein Teilzeitstudium aufzunehmen. Dies hat zu einem Abschluss als ‚Master of Business Administration‘ geführt.“

Wie würden Sie die Rolle von Arla als Arbeitgeber beschreiben?

„Als Führungskraft in diesem Unternehmen hat man bei aller Verantwortung auch viel Freiheit und die großartige Möglichkeit, sich beruflich weiterzuentwickeln. Ich habe gelernt, wie mit Menschen, Organisationen und Geschäftsbeziehungen umzugehen ist. Für mich sind dies die wichtigsten Kriterien, um als Führungskraft bestehen zu können.“

Rechnschaftsbericht

Bei der Vorbereitung dieses Jahresabschlusses wurden Format und Layout geändert, um ihn für Leser weniger komplex und sachbezogener zu gestalten. Der allgemeine Rechenschaftsbericht wird in diesem Kapitel vorgestellt. Darüber hinaus werden für bestimmte Bilanzierungsbereiche detailliertere Informationen in den entsprechenden Anhangangaben gemacht.

Anhangangaben zum Jahresabschluss geben zusätzliche Informationen, die von Statuten und Rechnungslegungsstandards für bestimmte Punkte der Rechnungslegung gefordert werden. Die Anhangangaben bieten Erläuterungen und zusätzliche Informationen, um Lesern das Verstehen und Interpretieren des Jahresabschlusses zu erleichtern. Jede Anhangangabe ist gleich strukturiert: beginnend mit den Bilanzierungsgrundsätzen, gefolgt von den jeweiligen Zahlen und endend mit Bemerkungen zum Rechenschaftsbericht. Der Grund für diese Änderungen liegt darin, dass den Lesern eine komplette Übersicht über einen Rechnungslegungsbereich an einem Ort gegeben werden soll.

Ergebnisse im Vergleich zu den Erwartungen

Arla lieferte 2011 ein gutes Ergebnis mit signifikant höheren externen Umsätzen und einem deutlich höheren Milchabnahmepreis im Vergleich zum Vorjahr. Dies wurde vor allem durch höhere Preise und einen besseren Produktmix erreicht.

Der kontinuierliche Fokus auf Wirtschaftlichkeit hat zusammen mit den erhöhten Umsätzen zu einem signifikant höheren Milchabnahmepreis geführt. Der Milchabnahmepreis der Genossenschaftsmitglieder pro kg Milch erreichte DKK 2,80 / SEK 3,74 / EUR cent 37,3 im Vergleich zu DKK 2,52 / SEK 3,49 im Jahr 2010.

Veröffentlichte Erwartungen im Vergleich zum Ergebnis:

	Ziel	Realisiert
Organisches Wachstum (%)	5–6 %	6,1%

Die abgenommene Milchmenge belief sich im Gesamtjahr auf insgesamt 9.241 Mio. kg (2010: 8.713 Mio. kg). Davon lieferten die Genossenschaftsmitglieder insgesamt 6.508 Mio. kg (2010: 6.174 Mio. kg). Der größte Teil der nicht von Genossenschaftsmitgliedern gelieferten Milch wurde in Großbritannien, Finnland und den Niederlanden angeliefert.

Gewinn- und Verlustrechnung

Der Konzern erwirtschaftete insgesamt einen Umsatz von DKK 54,9 Mrd. (2010: DKK 49,0 Mrd.), was einem Umsatzwachstum von 12 % verglichen mit 2010 entspricht. Dabei sind 6,1 % auf organisches Wachstum zurückzuführen. Der auf Unternehmenszusammenschlüsse zurückzuführende Nettoumsatzerlös belief sich 2011 auf DKK 2,7 Mrd.

Der Anstieg des Umsatzes wurde signifikant durch höhere Preise für Molkereiprodukte beeinflusst. Der positive Beitrag hieraus betrug DKK 2,4 Mrd.

In den Herstellungskosten sind Abschlagszahlungen für Genossenschaftsmitglieder in Höhe von DKK 17,5 Mrd. gegenüber DKK 14,9 Mrd. im Vorjahr enthalten. Der Anstieg der Abschlagszahlungen gegenüber dem Vorjahr hat das Jahresergebnis mit 2,6 Mia. DKK beeinflusst, wovon 1,6 Mia. DKK an die bestehenden Genossenschaftsmitglieder und 0,9 Mia. DKK an die neuen Genossenschaftsmitglieder von Hansa ausgezahlt wurden. Das operative Ergebnis lag 2011 bei DKK 1,7 Mrd. gegenüber DKK 1,7 Mrd. im Jahr 2010. Das EBITDA des Konzerns für 2011, definiert als operatives Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen beim immateriellen und materiellen Anlagevermögen, beträgt DKK 3,6 Mrd. gegenüber DKK 3,7 Mrd. im Jahr 2010.

Bilanz

Die Bilanzsumme beträgt zum 31. Dezember 2011 DKK 34,9 Mrd. im Vergleich zu DKK 30,1 Mrd. im Jahr 2010. Der Anstieg ist hauptsächlich auf die Fusionen und Akquisitionen im Laufe von 2011 zurückzuführen (Hansa-Milch, Allgäuland-Käseereien und Milko). Die Auswirkungen der höheren Wechselkurse, vor allem bei GBP und SEK, im Vergleich zu 2010 führen zu einer Erhöhung der Bilanzsumme um DKK 0,3 Mrd.

Das Budget für Investitionen in Sachanlagen betrug in 2011 DKK 1,7 Mrd. sowie 0,5 Mrd. für die neue Molkerei in Aylesbury bei London. Ein großer Teil des verbleibenden Investitionsbudgets diente der Kapazitätserhöhung, vor allem im Bereich GCO - Hart- und Schnittkäse.

Die Nachzahlungen betragen DKK 0,5 Mrd. gegenüber DKK 0,6 Mrd. im Vorjahr. Die auf dem Jahresergebnis basierende Konsolidierung beträgt

DKK 0,8 Mrd., wovon DKK 0,5 Mrd. dem Kapitalkonto (8,4 dänische Öre pro kg Milch der Genossenschaftsmitglieder) und DKK 0,3 Mrd. den Kapitaleinlagen (4,2 dänische Öre pro kg Milch der Genossenschaftsmitglieder) zugeordnet werden.

Die gesamten verzinslichen Verbindlichkeiten zum 31. Dezember 2011 betragen DKK 15,0 Mrd., die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten DKK 10,0 Mrd. Die Differenz von DKK 5,0 Mrd. besteht aus verzinslichen Aktiva, worin DKK 0,5 Mrd. liquide Mittel enthalten sind. 60 % der gesamten verzinslichen Verbindlichkeiten (DKK 9,0 Mrd.) sind langfristig, das heißt mit einer Laufzeit von mehr als einem Jahr zum Stichtag 31. Dezember 2011, und bestehen hauptsächlich aus Anlagen in DKK, SEK und EUR. Im Laufe des Jahres 2011 wurde durch den Konzern ein Bonds in Höhe von SEK 1,5 Mrd. (entsprechend DKK 1,3 Mrd.) ausgegeben. Weiterhin erhielt der Konzern ein Hypothekendarlehen mit 30jähriger Laufzeit in Höhe von ungefähr DKK 1,0 Mrd. Die nachrangige Anleihe in Höhe von DKK 1,0 Mrd. wurde im Mai 2011 abgelöst, das Fälligkeitsprofil der Forderung wurde verlängert.

Cash Flow

Im Laufe des Jahres 2011 hat Arla Anstrengungen unternommen, das Betriebskapital (Working Capital) und dadurch den Cash Flow aus operativer Geschäftstätigkeit zu verbessern. Der Effekt ist aus den Jahresabschlüssen aufgrund von Fusionen und Übernahmen, der Konsolidierung bisher als assoziiert klassifizierter Unternehmen (jetzt Tochterunternehmen) sowie Reklassifizierungen. Die Arbeit mit einer Reduktion des Nettoumlaufvermögens hatte einen positiven Effekt von ca. 1 Mia. DKK.

Der Cash Flow aus operativer Geschäftstätigkeit belief sich 2011 auf DKK 2,3 Mrd. gegenüber DKK 2,6 Mrd. in 2010. Dies ist auf den positiven Einfluss durch die Änderung des Betriebskapitals zurückzuführen.

Der Cash Flow aus Investitionstätigkeit belief sich auf DKK -2,5 Mrd. gegenüber DKK 1,6 Mrd. im Vorjahr. Betriebliche Investitionen betragen DKK 2,2 Mrd., was einem Anstieg von DKK 0,6 Mrd. entspricht. Dieser Anstieg wird durch das höhere Investitionsbudgets beeinflusst.

Der Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit wurde 2011 durch die Ausgabe des Bonds, Hypothekendarlehen und die Rückzahlung der nachrangigen Anleihe beeinflusst. Insgesamt beläuft sich der Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit auf DKK 1,4 Mrd. im Vergleich zu DKK -2,4 Mrd. im Vorjahr.

Fusionen und Übernahmen beeinflussten die Cash Flows mit rund DKK 0,1 Mrd.

Erwartete Entwicklung

Arla erwartet Wachstum beim Umsatz sowie beim Ergebnis. Die Akquisitionsstrategie wird fortgeführt und aller Erwartung nach zu steigenden Umsätzen

führen. Für 2012 werden Nettoumsatzerlöse in Höhe von bis zu 59 Mia. DKK erwartet.

Effizienzsteigerungen im gesamten Unternehmen zusammen mit Kostensenkungen haben einen hohen Stellenwert. Arla arbeitet kontinuierlich daran, Kosten gering zu halten. Durch neue Initiativen werden Anstrengungen unternommen, die Kosten zu reduzieren und die Effizienz zu steigern. Hierdurch werden nachhaltige Einsparungen von DKK 0,5 Mrd. erwartet.

Gemäß der neu verabschiedeten Geschäftspolitik soll das Ergebnis nach den Rechnungslegungsvorschriften IFRS 3 % des Umsatzes betragen, was auf Seite 29 beschrieben wird.

Im Hinblick auf die Realisierung der Wachstumsziele des Arla Foods Konzerns bis zum Jahr 2015 umfasst das Investitionsbudget des Konzerns für das Jahr 2012 erwartete Investitionen in Höhe von DKK 2,3 Mrd. Diese Investitionen betreffen weitgehend Effizienzsteigerungs- und Rationalisierungsmaßnahmen, um die langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu unterstützen

Übergang zu IFRS

Ab 2012 berichtet Arla nach den Rechnungslegungsvorschriften IFRS. Eine Analyse des Unterschiedes zwischen den bisherigen Rechnungslegungsvorschriften und IFRS wurde durchgeführt. Die Auswirkungen dieser Einführung auf das Betriebsergebnis, die finanzielle Lage und den Cash Flow wird in Verbindung mit dem Halbjahresbericht 2012 veröffentlicht.

Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

2012 unternimmt Arla einen wichtigen Schritt auf dem russischen Markt, und zwar durch eine Vereinbarung bezüglich der gemeinsamen Herstellung von Hart- und Schnittkäse mit der Molvest Group, der drittgrößten Molkerei Russlands. Dafür investiert Arla DKK 25 Mio. Die Herstellung soll Anfang 2013 beginnen.

2012 setzt sich die Restrukturierung im Bereich Hart- und Schnittkäse fort. In diesem Zusammenhang wurde beschlossen, die Molkereien Klovborg und Hjørring zu schließen.

Im Januar hat der dänische Arbeitgeberverband der Molkereibetriebe „Mejeribrugets Arbejdsgiverforening“ beschlossen, 2012 dem dänischen Arbeitgeberdachverband „Dansk Industri“ beizutreten. Arla erwirbt damit einen Anteil an den Vermögenswerten.

Erklärung der Konzernleitung

Konzerngeschäftsbericht

Der vorliegende Konzerngeschäftsbericht ist gemäß §149 des dänischen Gesetzes Bilanzrechts ein Auszug aus dem gesamten Geschäftsbericht des Unternehmens. Aus Gründen der Übersichtlichkeit hat sich der Konzern Arla Foods dafür entschieden, einen Konzerngeschäftsbericht zu veröffentlichen, der nicht den Geschäftsbericht des Mutterunternehmens Arla Foods amba enthält.

Der Geschäftsbericht des Mutterunternehmens ist ein integrierter Bestandteil des gesamten Geschäftsberichtes und auf Dänisch unter www.arlafoods.dk erhältlich.

Die Gewinnverwendung und Nachzahlungen des Mutterunternehmens erscheinen in der Verteilung im Konzerngeschäftsbericht.

Der gesamte Geschäftsbericht enthält nachfolgende Erklärungen des Aufsichtsrates und des Vorstandes sowie den Prüfmerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers.

Aufsichtsrat und Geschäftsleitung haben heute den Geschäftsbericht der Arla Foods amba für das Geschäftsjahr 1. Januar bis 31. Dezember 2011 beraten und genehmigt.

Er wurde in Übereinstimmung mit dem dänischen Gesetz über den Jahresabschluss und der Satzung des Unternehmens erstellt. Nach unserer Auffassung zeichnet der Jahresabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der finanziellen Lage des Konzerns zum 31. Dezember 2011 sowie des

Ergebnisses der Geschäftstätigkeit und des Cash Flows für das Geschäftsjahr 1. Januar bis 31. Dezember 2011.

Ferner zeichnet der Managementbericht unserer Ansicht nach ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild über die Geschäftstätigkeit und die finanzielle Lage des Konzerns.

Der Geschäftsbericht wird der Vertreterversammlung zur Annahme vorgelegt.

Aarhus, den 22 Februar 2012

Der Vorstand

Peder Tuborgh
Vorstandsvorsitzender

Povl Krogsgaard
Stellvertr. Vorstandsvorsitzender

Der Aufsichtsrat

Åke Hantoft
Aufsichtsratsvorsitzender

Jan Toft Nørgaard
Stellvertr. Aufsichtsratsvorsitzender

Viggo Ø. Bloch

Bjørn Jepsen

Bjarne Hass Nielsen

Palle Borgström

Thomas Johansen

Gunnar Pleijert

Bjarne Bundesen

Uwe Krause

Anders Ramström

Jonas Carlgren

Steen Nørgaard Madsen

Ingela Svensson

Leif Eriksson

Torben Myrup

Pejter Søndergaard

Heléne Gunnarson

Anne-Lie Nielsen

Bent Juul Sørensen

Prüfvermerk des Wirtschaftsprüfers

An die Genossenschaftsmitglieder der Genossenschaft Arla Foods amba Prüfvermerk des Wirtschaftsprüfers für den Konzernjahresabschluss sowie den Jahresabschluss des Mutterunternehmens

Wir haben den Konzernjahresabschluss und den Jahresabschluss des Mutterunternehmens für das Geschäftsjahr 1. Januar bis 31. Dezember 2011 geprüft. Der Konzernjahresabschluss und der Jahresabschluss des Mutterunternehmens beinhalten die Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz, Eigenkapitalveränderungsrechnung, Rechnungslegungsgrundsätze und Anhänge zur Bilanz für den Konzern und die Muttergesellschaft sowie die Kapitalflussrechnung für den Konzern. Der Konzernjahresabschluss und der Jahresabschluss für das Mutterunternehmen werden in Übereinstimmung mit den Bestimmungen des dänischen Bilanzrechts erarbeitet.

Verantwortung der Geschäftsleitung für den Konzernjahresabschluss sowie den Jahresabschluss des Mutterunternehmens

Die Geschäftsleitung ist für die Ausarbeitung und Vorlage des Konzernjahresabschlusses und des Jahresabschlusses für das Mutterunternehmen gemäß des dänischen Bilanzrechts verantwortlich. Diese müssen ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild zeigen. Hierzu gehören Ausarbeitung und Durchführung interner, für die Ausarbeitung des Konzernjahresabschlusses und des Jahresabschlusses relevanter Kontrollen, damit keine Fehlinformationen enthalten sind, sei es aufgrund von bewusster Täuschung oder Fehlern.

Verantwortung des Wirtschaftsprüfers

Ausgehend von unserer Prüfungstätigkeit müssen wir eine Beurteilung des Konzernjahresabschlusses und des Jahresabschlusses des Mutterunternehmens abgeben. Die durch uns vorgenommene Prüfung erfolgte nach internationalen Wirtschaftsprüfungsstandards und zusätzlichen Anforderungen gemäß dänischer Wirtschaftsprüfungsgesetzgebung. Danach haben wir den ethischen Anforderungen zu genügen, und die Prüfung ist so zu planen und durchzuführen, dass der Konzernjahresabschluss und der Jahresabschluss des Mutterunternehmens mit hinreichender Sicherheit frei von wesentlichen Fehlinformationen sind.

Eine Prüfung umfasst Handlungen zur Erreichung eines Prüfungsnachweises für die Beträge und Informationen, die im Konzernjahresabschluss und

Jahresabschluss des Mutterunternehmens angeführt sind. Die gewählten Handlungen sind abhängig von der Beurteilung des Wirtschaftsprüfers, einschließlich der Beurteilung des Risikos wesentlicher Fehlinformationen im Konzernjahresabschluss und Jahresabschluss, ungeachtet dessen, ob diese Fehlinformationen auf Betrug oder Fehler zurückzuführen sind. Bei der Risikobeurteilung stellt der Wirtschaftsprüfer Überlegungen hinsichtlich zweckdienlicher Kontrollen an, die für die Ausarbeitung eines Konzernjahresabschlusses und Jahresabschlusses von Bedeutung sind, damit sich ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild ergibt. Sie sind auf die Gegebenheiten abzustimmen, verfolgen jedoch nicht den Zweck, zu einer Schlussfolgerung über die Effizienz der internen Kontrollen der Gesellschaft zu kommen. Unsere Prüfung beinhaltet außerdem die Beurteilung der von der Geschäftsleitung angewandten Bilanzierungsgrundsätze und der durch die Geschäftsleitung vorgenommenen Einschätzungen sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Konzernjahresabschlusses und des Jahresabschlusses.

Nach unserer Auffassung stellt die vorgenommene Prüfung eine ausreichende Grundlage für unsere Beurteilung dar.

Die Prüfung hat keinen Anlass zu Vorbehalten ergeben.

Beurteilung

Nach unserer Auffassung zeichnen der Konzernjahresabschluss und der Jahresabschluss des Mutterunternehmens ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der finanzielle Lage des Konzerns und der Gesellschaft zum 31. Dezember 2011 sowie des Ergebnisses der Geschäftstätigkeit- und der Kapitalflüsse des Konzerns für das Geschäftsjahr 1. Januar bis 31. Dezember 2011 in Übereinstimmung mit dem dänischen Bilanzrecht.

Erklärung zum Bericht der Geschäftsleitung

Wir haben den Bericht der Geschäftsleitung gemäß dem dänischen Bilanzrecht geprüft. Wir haben zusätzlich zu der vorgenommenen Prüfung des Konzernjahresabschlusses und des Jahresabschlusses des Mutterunternehmens keine weiteren Handlungen ausgeführt. Vor diesem Hintergrund sind wir der Auffassung, dass sich die Angaben im Bericht der Geschäftsleitung mit dem Konzernjahresabschluss und dem Jahresabschluss des Mutterunternehmens in Übereinstimmung befinden.

Aarhus, den 22 Februar 2012

KPMG
Vereidigte Wirtschaftsprüfer

Finn L. Meyer
Staatl. autorisierter Wirtschaftsprüfer
KPMG AB, Schweden

KPMG AB, Sverige

Carl Lindgren
Staatl. autorisierter Wirtschaftsprüfer
& Steuerberater

Inhalt

KONZERNABSCHLUSS

Gewinn- und Verlustrechnung des Konzerns	45
Bilanz des Konzerns	46
Eigenkapitalentwicklung des Konzerns	48
Konsolidierte Kapitalflussrechnung	50

ANHANG

Anhang 1: Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung und Bilanzierung	52
Anhang 2: Nettoumsatz	54
Anhang 3: Funktionale Aufschlüsselung der Kosten	55
Anhang 4: Honorare für Wirtschaftsprüfer	56
Anhang 5: Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen	56
Anhang 6: Finanzergebnis	58
Anhang 7: Steuern	58
Anhang 8: Immaterielles Anlagevermögen	59
Anhang 9: Sachanlagen	60
Anhang 10: Finanzielle Vermögenswerte	62
Anhang 11: Vorräte	64
Anhang 12: Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	64
Anhang 13: Anteile anderer Gesellschafter	65
Anhang 14: Latente Steuern	65
Anhang 15: Pensionsverpflichtungen	66
Anhang 16: Andere Rückstellungen	67
Anhang 17: Langfristige Verbindlichkeiten	68
Anhang 18: Unternehmenszusammenschlüsse	69
Anhang 19: Derivative Finanzinstrumente	70
Anhang 20: Eventualverbindlichkeiten und Sicherheitsleistungen	70
Anhang 21: Vertragliche Verpflichtungen	71
Anhang 22: Nahestehende Personen	71
Anhang 23: Haftung der Genossenschaftsmitglieder	71
Anhang 24: Übersicht über den Konzern	72

Gewinn- und Verlustrechnung des Konzerns

<i>DKK Mio.</i>	Anlage	2011	2010
NETTOUMSATZERLÖSE	2	54.893	49.030
Herstellungskosten	3/5	-43.983	-39.154
Bruttoergebnis		10.910	9.876
Vertriebskosten	3/5	-6.781	-5.926
Verwaltungskosten	3/5	-2.514	-2.313
Sonstige betriebliche Erträge	5	137	123
Sonstige betriebliche Aufwendungen	5	-87	-76
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit		1.665	1.684
Ergebnis aus Joint Ventures	10	17	0
Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	10	15	23
Finanzielle Erträge	6	143	147
Finanzielle Aufwendungen	6	-448	-441
Ergebnis vor Steuern		1.392	1.413
Steuern	7	-60	-160
Jahresüberschuss		1.332	1.253
Anteile anderer Gesellschafter	13	-21	15
ANTEIL VON ARLA FOODS AMBA		1.311	1.268
Vorschlag zur Verteilung:			
Nachzahlung für Milch		483	569
Zinsen auf Kapitaleinlage		8	0
Nachzahlung, gesamt		491	569
Übertrag auf Eigenkapital:			
Kapitalkonto		547	466
Kapitaleinlage		273	233
Übertrag auf Eigenkapital, Summe		820	699
GEWINNAUSSCHÜTTUNG, SUMME		1.311	1.268

Bilanz des Konzerns

Vermögenswerte

<i>DKK Mio.</i>	Anlage	Saldo zum 31.12.11	Saldo zum 31.12.10
ANLAGEVERMÖGEN			
<i>Immaterielles Anlagevermögen</i>			
Firmenwert		3.731	3.744
Lizenzen, Markenzeichen usw.		450	328
IT-Entwicklung		401	380
Summe des immateriellen Anlagevermögens	8	4.582	4.452
<i>Sachanlagen</i>			
Grundstücke und Bauten		4.897	4.728
Technische Einrichtungen und Maschinen		5.688	5.189
Sonstige Einrichtungen, Betriebs- und Geschäftsausstattung		667	649
Anlagen im Bau		1.270	652
Summe des Sachanlagevermögens	9	12.522	11.218
<i>Finanzanlagen</i>			
Kapitalanteile an Joint Ventures	10	421	0
Kapitalanteile an assoziierten Unternehmen	10	264	634
Latente Steueransprüche	14	148	150
Sonstige Beteiligungen und Wertpapiere usw.	10	560	550
Summe des Finanzanlagevermögens		1.393	1.334
SUMME DES ANLAGEVERMÖGENS		18.497	17.004
UMLAUFVERMÖGEN			
Summe der Vorräte	11	5.367	4.385
<i>Forderungen</i>			
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	12	5.756	4.781
Forderungen an assoziierte Unternehmen		50	65
Sonstige Forderungen		394	304
Derivate		67	36
Rechnungsabgrenzungsposten		180	186
Summe der Forderungen		6.447	5.372
Wertpapiere		4.088	2.888
Liquide Mittel		504	448
SUMME DES UMLAUFVERMÖGENS		16.406	13.093
SUMME DER VERMÖGENSWERTE		34.903	30.097

Passiva

<i>DKK Mio.</i>	Anlage	Saldo zum 31.12.11	Saldo zum 31.12.10
EIGENKAPITAL			
Kapitalkonto		7.892	7.082
Liefermengenabhängige Eigentümerzertifikate		826	838
Kapitaleinlage		676	231
Rücklagenfond B		500	500
Wertveränderungen aus Absicherungsinstrumenten		-566	-71
Summe des Eigenkapitals		9.328	8.580
ANTEILE ANDERER GESELLSCHAFTER			
	13	168	116
RÜCKSTELLUNGEN			
Latente Steuern	14	214	194
Pensionsverpflichtungen	15	1.465	1.584
Sonstige Rückstellungen	16	323	204
Summe der Rückstellungen		2.002	1.982
VERBINDLICHKEITEN			
<i>Langfristige Verbindlichkeiten</i>			
Nachrangige Anleihe		0	1.000
Obligationen		1.251	0
Hypothekenbanken		5.952	4.932
Kreditinstitute usw.		1.828	1.427
Summe der langfristigen Verbindlichkeiten	17	9.031	7.359
<i>Kurzfristige Verbindlichkeiten</i>			
Kurzfristiger Teil der langfristigen Verbindlichkeiten	17	108	104
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten usw.		5.830	4.587
Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder		491	1.031
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		4.910	4.475
Verbindlichkeiten gegenüber Joint Ventures		3	0
Verbindlichkeiten gegenüber assoziierten Unternehmen		14	1
Steuern		29	51
Sonstige Verbindlichkeiten		1.939	1.492
Derivate		920	138
Passiver Rechnungsabgrenzungsposten		130	181
Summe der kurzfristigen Verbindlichkeiten		14.374	12.060
SUMME DER VERBINDLICHKEITEN		23.405	19.419
SUMME DER PASSIVA		34.903	30.097

Eigenkapitalentwicklung des Konzerns

2011

<i>DKK Mio.</i>	Saldo zum 01.01.11	Jahres- ergebnis	Zugänge und Zahlungen an Mitglieder	Sonstige Wertände- rungen	Währungs- umrech- nung	Saldo zum 31.12.11
Kapitalkonto	7.082	547	214	0	49	7.892
Liefermengenab- hängige Eigen- tümerzertifikate	838	0	-14	0	2	826
Kapitaleinlage	231	273	161	0	11	676
Rücklagenfond B	500	0	0	0	0	500
Wertveränderungen aus Absicherungs- instrumenten	-71	0	0	-495	0	-566
Summe des Eigen- kapitals	8.580	820	361	-495	62	9.328

2010

<i>DKK Mio.</i>	Saldo zum 01.01.10	Jahres- ergebnis	Zugänge und Zahlungen an Mitglieder	Sonstige Wertände- rungen	Währungs- umrech- nung	Saldo zum 31.12.10
Kapitalkonto	6.471	466	0	38	107	7.082
Liefermengenab- hängige Eigentü- merzertifikate	857	0	-54	0	35	838
Kapitaleinlage	-	233	-2	0	0	231
Strategiefond	462	0	-462	0	0	0
Rücklagenfond B	500	0	0	0	0	500
Wertveränderun- gen aus Absiche- rungsinstrumenten	-9	0	0	-62	0	-71
Summe des Eigen- kapitals	8.281	699	-518	-24	142	8.580

RECHNUNGSPOSTEN

Kapitalkonto

Im Kapitalkonto ist das Eigenkapital (ohne Ausschüttungen) aufgeführt.

Liefermengenabhängige Eigentümerzertifikate

Diese wurden gemäß §19, Abs. 1, ii der Satzung und der hiermit einhergehenden Regularien eingerichtet. Die Guthaben (Einlage) der Genossenschaftsmitglieder können beim Ausscheiden aus der Genossenschaft Arla Foods amba in Übereinstimmung mit o. g. Regularien ausgezahlt werden, wenn die Vertreterversammlung dem zustimmt. Das Konto wird in DKK bzw. SEK geführt.

Kapitaleinlage

Diese wurde 2010 gemäß §19, Abs. 1, iii der Satzung und der hiermit einhergehenden Regularien eingerichtet. Die Guthaben (Kapitaleinlage) der Genossenschaftsmitglieder können beim Ausscheiden aus der Genossenschaft Arla Foods amba in Übereinstimmung mit o. g. Regularien ausgezahlt werden, wenn die Vertreterversammlung dem zustimmt. Das Konto wird in DKK, SEK und EUR geführt.

Rücklagenfond B

Der Rücklagenfond B beinhaltet bei der Gesellschaftsgründung gebildete Rücklagen. Auf Vorschlag des Aufsichtsrats kann die Vertreterversammlung beschließen, diese Mittel für außerordentliche Verluste oder Wertberichtigungen zu verwenden. Dies gilt aber nur für Ereignisse, die nicht primär mit der von den Genossenschaftsmitgliedern abgenommenen Milch in Zusammenhang stehen, und auch nur dann, wenn diese nicht durch andere Rücklagen gedeckt sind.

Wertveränderungen aus Absicherungsinstrumenten

Hierbei geht es um den Zeitwert der derivativen Finanzinstrumente, die als Sicherungsinstrumente eingestuft sind und die Bedingungen zur bilanziellen Behandlung als Cash-Flow-Hedges erfüllen.

Aussetzungsklausel

Gemäß der Satzung dürfen keine Zahlungen an die Genossenschaftsmitglieder von Arla Foods amba getätigt werden, die das Eigenkapital des Unternehmens reduzieren. Auf dem Vorschlag zur Gewinnverwendung basierende Überträge werden nach der Equity-Methode neu bewertet. Änderungen an der Satzung erfolgten mit Wirkung ab 2012 (siehe auch Seite 29).

RECHENSCHAFTSBERICHT

Das Eigenkapital belief sich am 31. Dezember 2011 auf DKK 9.328 Mio., was im Vergleich zum 31. Dezember 2010 einer Steigerung von DKK 748 Mio. entspricht. Die Eigenkapitalquote (Eigenkapital im Verhältnis zur Bilanzsumme) stieg auf 27 % per 31. Dezember 2011 gegenüber 29 % im Vorjahr.

In Übereinstimmung mit der Konsolidierungspolitik werden 4,5 % des Milchabnahmepreises des Jahres konsolidiert. Ein Drittel wird den individuellen Kapitalkonten der Genossenschaftsmitglieder (Kapitaleinlage) und zwei Drittel dem kollektiven Eigenkapital (Kapitalkonto) zugeführt. Konsolidierte Ergebnisse aus Vorjahren auf dem Kapitaleinlagenkonto berechtigen die Genossenschaftsmitglieder zu einer jährlichen Zinszahlung von Cibur +1,5 %. Die Zinsen werden mit den Nachzahlungen ausbezahlt. Wenn ein Mitglied die Genossenschaft verlässt oder aus dem Berufsleben ausscheidet, werden die Guthaben auf den individuellen Konten (Liefermengenabhängige Eigentümerzertifikate und Kapitaleinlage) nach Genehmigung der Vertreterversammlung ausbezahlt.

Jahresergebnis:

2010 betrug der Milchabnahmepreis DKK 2,80 gegenüber DKK 2,52 im Vorjahr. Der vom Gewinn zur Konsolidierung bereitgestellte Betrag betrug DKK 820 Mio., wobei DKK 273 Mio. den Kapitaleinlagen und DKK 547 Mio. dem Kapitalkonto zugeführt werden (2010 wurden DKK 233 Mio. den Kapitaleinlagen und DKK 466 Mio. dem Kapitalkonto zugeführt).

Zugänge

2011 hat Arla Foods mit Hansa Milch in Deutschland und Milko in Schweden fusioniert. Als Folge dieser Transaktionen sind die Kapitaleinlagen um DKK 167 Mio. gestiegen und das Kapitalkonto um DKK 214 Mio., was eine Gesamtsumme von DKK 381 Mio. ergibt.

Am 1. April 2011 kam es zur Fusion der Arla Foods amba mit Hansa Milch – damit ist die Hansa-Milch nun Mitglied der Arla Foods amba. Im Zuge dieser Transaktion stellte die Arla Foods amba DKK 110 Mio. in das Kapitaleinlagenkonto und DKK 214 Mio. in das Kapitalkonto ein. Vertragsgemäß ist die Hansa Milch eG zu einer Konsolidierung der Kapitaleinlagen berechtigt, so als sei sie bereits seit 1. Januar 2011 Mitglied. Dieser Betrag beläuft sich auf DKK 6 Mio. und wurde in der Eröffnungsbilanz als Teil der Übernahmekosten betrachtet.

Am 1. November 2011 übernahm Arla Foods die Molkereiaktivitäten von Milko, und die Mehrheit der ehemaligen Mitglieder trat der Arla Foods amba bei. Im Zuge der Transaktion müssen die neuen Mitglieder der Arla Foods amba DKK 51 Mio. auf das Kapitaleinlagenkonto einlegen. Eingezahlt wird der Betrag bei der Liquidierung der Milko Ekonomisk Förening, die erwartungsgemäß Mitte 2012 erfolgen wird.

Andere Mitgliederzahlungen

Im Laufe des Jahres 2011 haben sich einige Genossenschaftsmitglieder für den Austritt aus der Arla Foods amba entschieden. Guthaben auf individuellen Mitgliederkonten werden unter Voraussetzung der Zustimmung durch die Vertreterversammlung im März 2012 ausbezahlt. Demzufolge müssen DKK 14 Mio. der Liefermengenabhängigen Eigentümerzertifikate und DKK 6 Mio. des Einlagenkapitals auf andere Verbindlichkeiten übertragen werden.

Sonstige Wertänderungen

Die Wertänderungen aus Absicherungsinstrumenten belaufen sich auf DKK -495 Mio. und beziehen sich hauptsächlich auf die Wertänderungen aus Zinssicherungsinstrumenten in Höhe von DKK -428 Mio. (2010: DKK -75 Mio.). Durch die Zinssicherung sollen die Flexibilität der Zinsen gewährleistet und die Zinszahlungen gering gehalten werden. Dies erfolgt mit Hilfe von Zinstauschgeschäften und Zinsoptionen. Ein Zinsanstieg von 1 Prozentpunkt würde den Marktwert um ca. 400 Mio. DKK erhöhen.

Die Wertänderungen aus Währungskurssicherungen betragen DKK -159 Mio. (2010: DKK -5 Mio.). Die Wertänderungen von Rohstoff-Hedging betragen DKK 14 Mio. (2010: DKK 5 Mio.). Sie erfolgen mit Hilfe von finanziellen Festpreisverträgen, die den Verbrauch von Energie und Diesel abdecken. Damit verbundene Steuereffekte belaufen sich auf DKK 78 Mio.

Währungskursänderungen

Währungskursänderungen haben das Eigenkapital um DKK 62 Mio. erhöht (2010: DKK 142 Mio.). Dies liegt in erster Linie an der Umrechnung von Nettovermögenswerten in ausländischen Berichtseinheiten, einschließlich nachrangiger Darlehen, die als Teil der Investition gelten. Guthaben aus Liefermengenabhängigen Eigentümerzertifikaten und Einlagenkapital werden in DKK, SEK und EUR angegeben. Der Effekt der Währungskursänderungen wird auf das Kapitalkonto übertragen.

Konsolidierte Kapitalflussrechnung

DKK Mio.	Anlage	2011	2010
CASH FLOW AUS OPERATIVER GESCHÄFTSTÄTIGKEIT			
Anteil von Arla Foods amba am Jahresergebnis		1.311	1.268
Abschreibungen und Wertberichtigungen	3	2.036	2.059
Sonstige operative Posten ohne Auswirkung auf die Liquidität		-310	-285
Anteil am Gewinn assoziierter Unternehmen und Joint Ventures	10	-32	-23
Änderungen bei latenten Steuern		-78	96
Änderungen bei Vorräten		-380	-618
Änderungen bei Forderungen		-160	-316
Änderungen bei Rückstellungen		-389	-272
Änderungen bei Lieferanten- und sonstigen Verbindlichkeiten		381	795
Entrichtete Steuern		-78	-152
Summe Cash Flow aus operativer Geschäftstätigkeit		2.301	2.552
CASH FLOW AUS INVESTITIONSTÄTIGKEIT			
Investitionen in immaterielles Anlagevermögen	8	-144	-110
Investitionen in Sachanlagen	9	-2.165	-1.508
Verkauf von Sachanlagen		6	3
Investitionen in Finanzanlagen	10	-30	-11
Akquisitionen	18	-149	0
Summe Cash Flow aus Investitionstätigkeit		-2.482	-1.626
CASH FLOW AUS FINANZIERUNGSTÄTIGKEIT			
Das letzte Geschäftsjahr betreffende Nachzahlungen		-1.031	-660
Auszahlung aus dem Eigenkapital bzgl. ausgetretener Genossenschaftsmitglieder		-56	-34
Änderungen bei langfristigen Verbindlichkeiten		1.492	-102
Änderungen bei kurzfristigen Verbindlichkeiten		969	-1.596
Summe Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit		1.374	-2.392
Veränderung liquide Mittel und Wertpapiere		1.193	-1.466
Liquide Mittel und Wertpapiere (1. Januar)		2.508	3.889
Wechselkursbedingte Veränderung der liquiden Mittel		17	85
Liquide Mittel und Wertpapiere (31. Dezember)		3.718	2.508

RECHNUNGSPOSTEN**Operative Geschäftstätigkeit**

Der Cash Flow aus operativer Geschäftstätigkeit wird auf der Basis des Konzernanteils am Gewinn/Verlust des Geschäftsjahres ermittelt, der um zahlungsunwirksame Posten wie Abschreibungen und Wertberichtigungen, Rückstellungen sowie Änderungen beim Betriebskapital etc. bereinigt wird.

In der Kapitalflussrechnung wird der Cash Flow aus Akquisitionen ab dem Zeitpunkt der Übernahme eines Unternehmens aufgeführt, bei Verkäufen bis zum Zeitpunkt des Verkaufs.

Investitionstätigkeit

Unter den Cash Flow aus Investitionstätigkeit fallen Kauf und Verkauf von immateriellen Anlagewerten, Sachanlagen sowie Wertpapieren. Die Auswirkungen von Unternehmenskäufen und -verkäufen auf die Liquidität werden gesondert im Cash Flow aus Investitionstätigkeit ausgewiesen.

Finanzierungstätigkeit

Der Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit umfasst die Aufnahme und Rückzahlung von kurz und langfristigen Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten, Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder bezogen auf das Vorjahr sowie Auszahlungen aus dem Eigenkapital.

Liquide Mittel

Zu den liquiden Mitteln gehören Barmittel, Bankguthaben sowie börsennotierte Obligationen, die sich ohne Weiteres in liquide Mittel umwandeln lassen und bei denen nur ein unwesentliches Risiko aus Wertveränderungen besteht.

Die Kapitalflussrechnung lässt sich nicht ausschließlich aus der Konzernbilanz ableiten.

RECHENSCHAFTSBERICHT

Der Cash Flow aus operativer Geschäftstätigkeit summierte sich 2011 auf DKK 2.301 Mio. gegenüber DKK 2.552 Mio. im Jahr zuvor. Die Verringerung des Cash Flows aus operativer Geschäftstätigkeit beträgt DKK 251 Mio.

Das Betriebskapital, definiert als Summe der Warenbestände und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich Lieferantenverbindlichkeiten, belief sich per 31. Dezember 2011 auf DKK 6.213 Mio., verglichen mit 4.691 Mio. im Vorjahr. Arla Foods hat den Fokus verstärkt auf die Steigerung des Cash Flows aus operativer Geschäftstätigkeit gerichtet (Programme Zero). Der Effekt von Programmen Zero in 2011 wird sich auf ca. DKK 1 Mrd. belaufen. Der positive Einfluss auf gebundenes Kapital wurde durch Wachstum, Fusionen und Übernahmen, Konsolidierung bisher als assoziiert betrachteter Unternehmen und ein verbessertes Berichtswesen hinsichtlich des Betriebskapitals ausgeglichen.

Der Cash flow aus Investitionstätigkeit summierte sich auf DKK 2.482 Mio. gegenüber DKK 1.626 Mio. in 2010. Die Investitionen des Jahres in das Sachanlagevermögen betragen DKK 2.165 Mio.

Der freie Cash Flow summierte sich auf DKK -181 Mio in 2011 gegenüber DKK 926 Mio. im Jahr zuvor. Um den freien Cash Flow zu ermitteln, wird der operative Cash Flow um den Cash Flow aus Investitionstätigkeit vermindert. Die Entwicklung ist hauptsächlich auf erhöhte Investitionskosten und Übernahmen von Unternehmen zurückzuführen.

Der Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit summierte sich auf DKK 1.374 Mio. Wertpapiere und liquide Mittel belaufen sich auf DKK 3.718 Mio. verglichen mit DKK 2.508 Mio. im Vorjahr. Dies enthält Anleihen, die für Rückkauf-Vereinbarungen benutzt wurden, in Höhe von DKK 3.950 Mio. gegenüber DKK 2.765 Mio. im Vorjahr. In der Kapitalflussrechnung werden Bankverbindlichkeiten mit den liquiden Mitteln mit einem Betrag von DKK 873 Mio. verrechnet (2010: DKK 828 Mio.).

Anhang 1 Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung und Bilanzierung

Allgemeines

Der Geschäftsbericht 2011 der Arla Foods Group wurde in Übereinstimmung mit den einschlägigen dänischen Bestimmungen über den Jahresabschluss für Großunternehmen (Klasse C) ausgearbeitet.

Die nachstehend beschriebenen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung sind unverändert. Die Kontrolldefinition wurde jedoch in der entsprechenden dänischen Gesetzgebung geändert. Dies bedeutet, dass einige Unternehmen von Arla, die zuvor als assoziierte Unternehmen eingestuft waren, nun als Tochtergesellschaften klassifiziert sind und damit komplett im Jahresabschluss mit Wirkung vom 1. Januar 2011 berücksichtigt sind. Außerdem werden einige Gesellschaften, die bisher als assoziierte Unternehmen angesehen wurden, nun als Joint Ventures betrachtet. Vergleichszahlen sind an diese Änderung nicht angepasst worden, da dies in der Praxis als unmöglich gilt.

Alle Beträge im Geschäftsbericht sind in dänischen Kronen aufgeführt, der in der Muttergesellschaft verwendeten Währung.

Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung und Bilanzierung

– Anhang 1

Umsatzerlöse – Anhang 2

Funktionale Aufteilung der Kosten – Anhang 3

Sonstige betriebliche Aufwendungen und Erträge – Anhang 5

Finanzergebnis – Anhang 6

Steuern – Anhang 7

Immaterielles Anlagevermögen – Anhang 8

Sachanlagen – Anhang 9

Leasing – Anhang 9

Finanzielle Vermögenswerte – Anhang 10

Vorräte – Anhang 11

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen – Anhang 12

Anteile anderer Gesellschafter – Anhang 13

Latente Steuern – Anhang 14

Pensionsverpflichtungen – Anhang 15

Sonstige Rückstellungen – Anhang 16

Langfristige Verbindlichkeiten – Anhang 17

Unternehmenszusammenschlüsse – Anhang 18

Derivative Finanzinstrumente – Anhang 19

Eventualverbindlichkeiten – Anhang 20

Jahresabschluss des Konzerns

Der Jahresabschluss bezieht sich auf die Muttergesellschaft Arla Foods amba und die Tochtergesellschaften, bei denen die Muttergesellschaft direkt oder indirekt mehr als 50 % der Stimmrechte besitzt bzw. auf andere Weise entscheidenden Einfluss hat. Gemeinsam kontrollierte Unternehmen gelten als Joint Ventures. Unternehmen, an denen der Konzern einen bedeutenden, nicht aber entscheidenden Einfluss hat, werden als assoziierte Unternehmen betrachtet. Bedeutender Einfluss wird normalerweise durch direktes oder indirektes Eigentum oder den Besitz von mehr als 20 %, jedoch weniger als 50 % der Stimmrechte erreicht. Beim Konzernabschluss handelt es sich um eine Zusammenführung der Jahresabschlüsse von Muttergesellschaft und Tochtergesellschaften unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung des Konzerns. Konzerninterne Einnahmen und Aufwendungen, Aktienbesitz und dergleichen, gegenseitige Guthaben und Verbindlichkeiten sowie realisierte und nicht realisierte Gewinne und Verluste durch Transaktionen zwischen den Unternehmen werden verrechnet. Nicht realisierte Gewinne durch Transaktionen mit assoziierten Unternehmen und Joint Ventures werden in Bezug auf den Eigentumsanteil des Konzerns am Unternehmen eliminiert. Nicht realisierte Verluste werden auf die gleiche Weise, solange sich keine Wertminderung ergeben hat.

Fremdwährungsumrechnung

Transaktionen in Fremdwährung werden bei der erstmaligen Erfassung zum Kurs des Transaktionstages umgerechnet. Beträge aus Wechselkursdifferenzen, die in der Zeit von der Transaktion bis zur Zahlung auftreten, werden als Finanzaufwendungen oder -erträge in

die Gewinn und Verlustrechnung aufgenommen.

Forderungen, Verbindlichkeiten und sonstige Finanzposten in Fremdwährung werden mit dem Kurs am Bilanzstichtag umgerechnet. Die Differenz zwischen dem Kurs am Bilanzstichtag und dem Kurs zum Entstehungszeitpunkt der Forderung oder Verbindlichkeit bzw. dem Kurs beim letzten Geschäftsbericht wird in der Gewinn- und Verlustrechnung als Finanzerträge oder -aufwendungen aufgeführt.

Bei der Erfassung von Joint Ventures und verbundenen Unternehmen im Konzernjahresabschluss mit einer anderen aktuellen Währung als DKK werden die Zahlen der Gewinn und Verlustrechnung zum durchschnittlichen Wechselkurs eines Monats umgerechnet, soweit sich hierdurch kein verfälschtes Bild ergibt. Die einzelnen Bilanzposten werden zum Wechselkurs am Bilanzstichtag umgerechnet.

Differenzen, die durch Umrechnung des Anfangssaldos des Eigenkapitals ausländischer Unternehmen zum Wechselkurs am Bilanzstichtag sowie durch Umrechnung von G&V-Posten ausländischer Unternehmen zu Durchschnittskursen entstehen, werden unter dem Eigenkapital aufgeführt.

Entsprechend werden Wechselkursveränderungen auf Kredite und derivative Finanzinstrumente zur Kurssicherung von Nettoinvestitionen in ausländischen Unternehmen in dem Maße direkt unter dem Eigenkapital aufgeführt, in dem sie geeignet sind, derartige Wechselkursrisiken abzusichern.

Öffentliche Zuwendungen

Öffentliche Zuwendungen umfassen Zuschüsse zu und Finanzierungen von Entwicklungsprojekten sowie Zuschüsse zu Investitionen usw. Die Zuschüsse werden erfasst, wenn ausreichende Sicherheit dafür besteht, dass sie auch gewährt werden. Zuschüsse zu Ausgaben usw., die direkt in der Gewinn und Verlustrechnung erfasst werden, sind unter „Sonstige betriebliche Erträge“ auszuweisen. Zurückzahlende Zuschüsse werden als Verbindlichkeiten aufgeführt, bis es wahrscheinlich ist, dass die Rückzahlungsbedingungen erfüllt sind.

Rechnungsabgrenzungsposten

Rechnungsabgrenzungsposten umfassen bereits angefallene Kosten für die nachfolgenden Geschäftsjahre, einschließlich vorausbezahlter Miet- und Versicherungskosten etc.

Rechnungsabgrenzungsposten werden zu fortgeführten Anschaffungskosten berechnet, die üblicherweise dem Nennbetrag entsprechen.

Wertpapiere

Wertpapiere umfassen hauptsächlich börsennotierte dänische Obligationen. Sie werden bei der erstmaligen Erfassung zum Anschaffungspreis und in der Folge zum aktuellen Kurs am Bilanzstichtag angesetzt.

Änderungen beim Zeitwert werden in der Gewinn- und Verlustrechnung als Finanzaufwendungen oder -erträge aufgeführt.

Liquide Mittel

Liquide Mittel in Fremdwährung werden zum Stichtagskurs umgerechnet.

Eigenkapital und Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder

Nachzahlungen an die Genossenschaftsmitglieder werden mit dem Teil des Jahresgewinns/-verlustes als Verbindlichkeit erfasst, den der Aufsichtsrat der Vertreterversammlung zur Auszahlung an die Genossenschaftsmitglieder vorschlägt. Dieser Betrag wird als Gewinnverwendung ausgewiesen.

Sonstige Verbindlichkeiten

Hierunter fallen Verbindlichkeiten gegenüber Lieferanten, Joint Ventures und assoziierten Unternehmen. Diese werden zu fortgeführten Anschaffungskosten angesetzt, die üblicherweise dem Nennbetrag entsprechen.

Passiver Rechnungsabgrenzungsposten

Hierunter fallen Einnahmen für Leistungen, die in den folgenden Jahren zu Erträgen führen, sowie negativer Firmenwert. Rechnungs-

abgrenzungsposten werden zu fortgeführten Anschaffungskosten angesetzt, die üblicherweise dem Nennbetrag entsprechen.

Konsolidierte Kapitalflussrechnung

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

Der Cash Flow aus operativer Geschäftstätigkeit wird als Konzernanteil am Jahresergebnis ermittelt, der um zahlungsunwirksame Posten bereinigt wird.

Unter den Cash Flow aus Investitionstätigkeit fallen Kauf und Verkauf von immateriellen Anlagewerten, Sachanlagen sowie Wertpapieren.

Der Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit umfasst die Aufnahme und Rückzahlung von kurz und langfristigen Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten, Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder bezogen auf das Vorjahr sowie Auszahlungen aus dem Eigenkapital.

Zu den liquiden Mitteln gehören Barmittel, Bankguthaben sowie börsennotierte Obligationen, die sich ohne Weiteres in liquide Mittel umwandeln lassen und bei denen nur ein unwesentliches Risiko aus Wertveränderungen besteht.

Unsicherheit bezüglich Erfassung und Bewertung

Bei der Vorbereitung des Konzernjahresabschlusses geht das Management von verschiedenen Schätzungen und Annahmen aus, welche die Grundlage für die Präsentation, Erfassung und Bewertung der Vermögenswerte und Verbindlichkeiten des Konzerns bilden. Die wichtigsten Schätzungen und Beurteilungen bei der Bilanzierung sind nachstehend aufgeführt. Die Schätzungen und Annahmen bezüglich zukünftiger Ereignisse basieren auf historischen Erfahrungswerten und anderen Faktoren, die vom Management als zuverlässig erachtet werden, die aber naturgemäß mit Unsicherheit verbunden sind. Die Annahmen können unvollständig oder ungenau sein, und es können unerwartete Ereignisse und Umstände eintreffen.

Manchmal müssen bisherige Schätzungen aufgrund veränderter Bedingungen, neuer Informationen oder späterer Ereignisse korrigiert werden. Änderungen von Schätzungen werden im Abrechnungszeitraum, in dem die Änderung erfolgt, erfasst und auch in zukünftigen Abrechnungszeiträumen, sofern die Änderung sowohl den aktuellen Abrechnungszeitraum als auch die folgenden Abrechnungszeiträume betrifft.

Anlagevermögen: Die erwartete Nutzungsdauer für immaterielle Anlagegüter und Sachanlagen, die auf einer kontinuierlichen Basis beschrieben werden, wird regelmäßig überprüft.

Sollten sich Hinweise im Hinblick auf Wertveränderungen ergeben, wird eine Werthaltigkeitsprüfung für Firmenwerte und anderes immaterielles Anlagevermögen durchgeführt, falls Anhaltspunkte für eine Wertveränderung vorliegen. Es wird eingeschätzt, ob die Geschäftsbereiche, zu denen der Vermögenswert gehört (Cash Generating Units), in der Lage sind, künftig ausreichende positive Nettokapitalflüsse (Nutzungswert) zu generieren, um den Buchwert des Vermögenswertes und anderer Nettoaktiva im diesbezüglichen Geschäftsbereich zu rechtfertigen. Je nach der Natur des Geschäfts ist eine Schätzung des zu erwartenden Cash Flows sowie einer angemessenen Abzinsungsrate auf viele Jahre im Voraus vorzunehmen, was naturgemäß mit gewissen Unsicherheiten behaftet ist. Immaterielle Anlagewerte sind in Anhang 8 aufgeführt, Sachanlagen in Anhang 9.

Vorräte: Die Kosten von fertigen und unfertigen Erzeugnissen umfassen die Aufwendungen von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, Fertigungslöhnen und indirekte Produktionskosten. Indirekte Produktionskosten umfassen indirekte Güter, Löhne und Gehälter, Instandhaltungskosten, Abschreibungen von Maschinen und Sachanlagen, die für die Produktion genutzt werden, sowie die Aufwendungen für Verwaltung und Management der Anlagen.

Konzernbetriebe, die bei der Bewertung der Vorräte Standardkosten ansetzen, überprüfen diese Kosten mindestens einmal jährlich. Die Standardkosten werden darüber hinaus auch dann geprüft, wenn sie erheblich von den tatsächlichen Kosten des einzelnen Produkts

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

Der Nettorealisationswert der Vorräte wird als der Verkaufspreis abzüglich der Fertigstellungskosten und der bei der Abwicklung der Verkaufsgeschäfte anfallenden Kosten berechnet; er hat ferner die Absatzfähigkeit, die Alterungsgeschwindigkeit und den voraussichtlichen Verkaufspreis der Warenbestände zu berücksichtigen. Die Berechnung des Nettorealisationswertes ist hauptsächlich für Discount-Produkte von Relevanz. Die Vorräte werden in Anhang 11 spezifiziert.

Forderungen: Abschreibungen auf Forderungen gründen sich auf Einzelbewertungen von Anhaltspunkten für Wertminderungen in Verbindung mit der Kundenbonität, Insolvenzwahrscheinlichkeiten und einer mathematischen Berechnung, die auf der Einteilung der Forderungen nach Fälligkeitsdatum fußt. Anhang 12 zeigt die Entwicklung der Abschreibungen für den Berichtszeitraum, die von Forderungen aus Verkäufen und Dienstleistungen herrühren.

Latente Steuern: Latente Steuern spiegeln die Bewertung von tatsächlichen, künftig zu zahlenden Steuern bezüglich Posten in den Konzernabschlüssen unter Berücksichtigung von Zeitpunkt und Wahrscheinlichkeit ihres Eintritts wider. Darüber hinaus reflektieren diese Schätzungen die Erwartungen hinsichtlich des künftig zu versteuernden Ergebnisses und der Steuerplanung des Konzerns. Die tatsächliche zukünftige Steuer kann von diesen Schätzungen abweichen; dies aufgrund von Änderungen der Erwartungen in Hinsicht auf das künftig zu versteuernde Ergebnis, auf künftige Änderungen des Steuersatzes oder des Resultats einer Konzernsteuerprüfung. In den Ansatz latenter Steueransprüche fließt auch die Schätzung der zukünftigen Verwendung des Wertes ein. Latente Steuern sind in Anhang 14 aufgeführt.

Pensionsverpflichtungen: Die Wertermittlung der leistungsorientierten Modelle gründet sich auf eine Reihe von versicherungsmathematischen Annahmen einschließlich Abzinsungsraten, erwarteter Rendite auf das Planvermögen und der erwarteten Steigerungsrate bei Dienst- und Versorgungsbezügen. Der Wert der leistungsorientierten Modelle von Arla beruht auf Annahmen von externen versicherungsmathematischen Modellen. Weitere Informationen über diese Modelle sind in Anhang 15 enthalten.

Sonstige Rückstellungen: Sonstige Rückstellungen beziehen sich prinzipiell auf Restrukturierungen und Versicherungen. In Verbindung mit Restrukturierungen bewertet das Management Nutzungsdauer und Restwerte für langfristige Vermögenswerte, die in dem Betrieb genutzt werden, der eine Restrukturierung durchläuft. Umfang und Betrag von belastenden schwebenden Verträgen sowie Verpflichtungen gegenüber Angestellten und sonstige Verpflichtungen, die im Zusammenhang mit der Restrukturierung stehen, werden auch in die Schätzung einbezogen. Andere Rückstellungen sind in Anhang 16 aufgeführt.

Finanzinstrumente: Beim Abschluss von Finanzinstrumenten bewertet das Management, ob das Instrument die erfassten Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, die erwarteten künftigen Cash Flows oder Finanzinvestitionen effizient absichert. Die Wirksamkeit von erfassten Absicherungsinstrumenten wird mindestens einmal pro Quartal bewertet; jegliche Ineffektivität der Absicherungen wird in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen.

Leasing: Arla hat eine Reihe von Leasingverträgen abgeschlossen. Beim Abschluss dieser Vereinbarungen erwägt das Management die Gestaltung der Leasingverträge, um diese entweder als Finanzleasing oder als operatives Leasing einzustufen. Der Konzern ist hauptsächlich operative Leasingvereinbarungen für standardisierte Vermögenswerte eingegangen, die im Verhältnis zur Lebensdauer der Vermögenswerte eine kurze Laufzeit haben; dementsprechend sind die Leasingvereinbarungen als operatives Leasing eingestuft worden.

Unternehmenszusammenschlüsse: Bei Übernahmen, bei denen Arla die Kontrolle über das diesbezügliche Unternehmen erlangt,

wird die Erwerbsmethode angewandt. Unsicherheiten können hinsichtlich der Identifikation der Vermögenswerte, der Verbindlichkeiten und Eventualverbindlichkeiten sowie der Bewertung des jeweiligen Zeitwerts zum Übernahmzeitpunkt bestehen. Bei Unternehmenszusammenschlüssen und der Begründung neuer Kooperationsvereinbarungen erfolgt eine Bewertung, ob das übernommene Unternehmen als Tochterunternehmen, Joint Venture oder als assoziiertes Unternehmen einzustufen ist. Die Bewertung erfolgt vor dem Hintergrund der grundlegenden Vereinbarungen hinsichtlich des Erwerbs der Eigentümer-/Stimmrechte im Unternehmen

und ferner unter Berücksichtigung der grundlegenden Aktionärsvereinbarungen usw., die die tatsächliche Kontrolle im Unternehmen regeln. Diese Einstufung ist bedeutsam, da Tochterunternehmen konsolidiert werden, während Joint Ventures und assoziierte Unternehmen in einer Zeile mit ihrem proportionalen Anteil am Eigenkapitalwert und ihrem Jahresüberschuss erfasst werden. Joint Ventures und assoziierte Unternehmen sind in Anhang 10 ausgewiesen. Anhang 18 zeigt den Zeitwert zum Übernahmzeitpunkt der Vermögenswerte, Verbindlichkeiten und Eventualverbindlichkeiten für Unternehmenszusammenschlüsse im Berichtszeitraum.

Anhang 2 Nettoumsatz

BILANZIERUNGSGRUNDSÄTZE

Umsatzerlöse werden in der Gewinn- und Verlustrechnung aufgeführt, wenn Lieferung und Gefahrenübergang an den Käufer erfolgt sind. Zum Nettoumsatz zählen alle in Rechnung gestellten Verkäufe abzüglich Preisnachlässen, Skonti, Umsatzsteuer und Abgaben. Erhaltene Erstattungen und Erzeugerbeiträgen der EU fließen ebenfalls in die Umsatzerlöse ein.

Informationen zu Geschäftsbereichen einschließlich geographischen Märkten und Produktkategorien werden in der Aufgliederung der Umsatzerlöse zur Verfügung gestellt. Die Informationen gründen sich auf die Bilanzierungsgrundsätze und das interne Finanzmanagement des Konzerns.

Umsatzerlöse nach Märkten:

Mio. DKK	2011		2010	
	Umsatz	Organisches Wachstum	Umsatz	Organisches Wachstum
Consumer:				
Dänemark	6.766	2,5%	7.059	2,0%
Schweden	10.668	3,4%	9.606	2,1%
Finnland	2.250	5,0%	2.142	-7,4%
Großbritannien	12.751	6,0%	12.184	3,2%
Deutschland	4.443	4,4%	2.021	0,4%
Niederlande	1.574	2,5%	1.535	6,5%
Kernmärkte	38.452	2,8%	34.547	n/a
Wachstumsmärkte	3.786	22,7%	3.227	n/a
Wertschöpfungsmärkte	4.014	5,3%	3.699	n/a
Sonstige	8.641	n/a	7.557	n/a
Nettoumsatz - Summe	54.893	6,1%	49.030	3,0%

Umsatzerlöse nach Produktkategorien:

Mio. DKK	2011		2010	
	Umsatz	Umsatzanteil	Umsatz	Umsatzanteil
Frische Molke-reiprodukte	22.370	41,3%	19.678	40,1%
Käse	13.206	24,1%	12.168	24,8%
Butter und Fette	7.614	13,9%	6.691	13,6%
Sonstige	11.703	20,7%	10.493	21,5%
Nettoumsatz - Summe	53.893	100%	49.030	100%

RECHENSCHAFTSBERICHT

Der Nettoumsatz beläuft sich 2011 auf DKK 54,9 Mrd. gegenüber DKK 49,0 Mrd. im Jahr 2010, was einem Anstieg von 12,0 % entspricht. Das organische Wachstum in 2011 beläuft sich auf 6,1 %.

Fusionen und Übernahmen haben den Nettoumsatz mit DKK 2,7 Mrd. beeinflusst, wobei auf Hansa DKK 2,1 Mrd., Allgäuland DKK 0,3 Mrd. und Milko DKK 0,2 Mrd. entfallen. Die Verkaufspreise haben den Nettoumsatz um DKK 2,4 Mrd. ansteigen lassen, was sich vor allem auf steigende Marktpreise zurückführen lässt. Ferner haben höhere Absatzmengen und Währungskurse für einen Anstieg des Nettoumsatzes um DKK 0,8 Mrd. gesorgt.

Märkte

In Hinsicht auf die Aufschlüsselung nach Märkten wurden DKK 39 Mrd. auf den Kernmärkten erwirtschaftet, was einen Anteil von 70 % am Nettogesamtumsatz ausmacht.

Die Einheit Consumer International tätigt hauptsächlich Geschäfte auf den Wachstumsmärkten in Polen, Russland, den USA sowie dem Mittleren Osten und Nordafrika. Der Nettoumsatz auf den Wachstumsmärkten belief sich 2011 auf DKK 4 Mrd., was einem Anstieg von 23 % in 2011 entspricht und jetzt 6 % des Nettogesamtumsatzes darstellt. Speziell Russland und der Mittlere Osten zeigen gute Wachstumsraten.

Der Nettoumsatz auf den verbleibenden Wertschöpfungsmärkten betrug 2011 DKK 4 Mrd., was einem Anteil von 8 % am Nettogesamtumsatz entspricht.

Produktkategorien

Die 2011 erzielten Nettoumsatzsteigerungen betreffen alle Produktkategorien. Der größte Wachstumsanteil entfällt auf frische Molke-reiprodukte (Fresh Dairy Products - FDP) mit einem Nettoumsatzanstieg von 3 Mrd. DKK und auf Käse mit 1 Mrd. DKK.

Anhang 3 Funktionale Aufschlüsselung der Kosten**BILANZIERUNGSGRUNDSÄTZE****Herstellungskosten**

Hierunter fallen die Kosten eingekaufter Güter einschließlich der von den Genossenschaftsmitgliedern bezogenen Milch und direkte und indirekte Aufwendungen, u.a. für Abschreibungen und Wertberichtigungen auf Produktionsanlagen. Ferner sind hier die zur Erzielung der Umsatzerlöse entstandenen Löhne und Gehälter enthalten. Die von Genossenschaftsmitgliedern erworbenen Milchlieferungen werden über Jahresabschlagszahlungen erfasst; es werden hier daher keine Nachzahlungen angesetzt.

Vertriebskosten

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

Verwaltungskosten

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

Personalkosten

Mio. DKK	2011	2010
Löhne und Gehälter	-5.797	-5.411
Aufwendungen für Altersversorgung	-522	-520
Sonstige Sozialversicherungskosten	-659	-623
Summe	-6.978	-6.554
Die Personalkosten teilen sich in folgende Bereiche auf:		
Herstellungskosten	-3.949	-3.780
Vertriebskosten	-2.232	-2.006
Verwaltungskosten	-797	-768
Summe	-6.978	-6.554
Aufwandsentschädigungen für die Vertreterversammlung	-6	-5
Aufwandsentschädigungen für den Aufsichtsrat	-5	-5
Aufwandsentschädigungen für den Vorstand	-20	-18
Durchschnittliche Personalstärke (Vollzeitkräfte)	17.417	16.215

Abschreibungen und Wertberichtigungen

Mio. DKK	2011	2010
Immaterielles Anlagevermögen	-436	-485
Sachanlagen	-1.600	-1.574
Summe	-2.036	-2.059
Abschreibungen und Wertberichtigungen sind in folgenden Posten enthalten:		
Herstellungskosten	-1.439	-1.436
Vertriebskosten	-152	-185
Verwaltungskosten	-445	-438
Summe	-2.036	-2.059

RECHENSCHAFTSBERICHT**Gesamtkosten**

Die gesamten Herstellungs-, Vertriebs- und Verwaltungskosten sind um 12 % gestiegen, was in etwa dem Anstieg des Umsatzes entspricht. Von diesem Anstieg sind DKK 2,7 Mrd. (entspricht 6 %) auf die Fusionen und Übernahmen von Hansa, Allgäuland und Milko zurückzuführen. Die durchschnittlichen Wechselkurse für SEK und GBP sind in 2011 angestiegen, was die Kosten mit DKK 0,2 Mrd. beeinflusst hat.

Die Aufteilung der Gesamtkosten in Herstellungs-, Vertriebs- und Verwaltungskosten hat verglichen mit 2010 keine wesentliche Änderung erfahren.

In den Herstellungskosten sind Abschlagszahlungen für Genossenschaftsmitglieder mit DKK 17,5 Mrd. gegenüber 14,9 Mrd. DKK im Jahre 2010 enthalten.

Die Verwaltungskosten sind hauptsächlich durch die Fusionen und Übernahmen angestiegen.

Personalkosten

Arla Foods hat ein Bonusprogramm, das eine Anzahl von Führungskräften umfasst. Der Mitarbeiter kann bei Erfüllung bestimmter Zielvorgaben dadurch bis zu 20 % oder 30 % des Jahresgehalts zusätzlich verdienen. Im Konzernabschluss sind DKK 46 Mio. (2010: DKK 36 Mio.) als aufgelaufene Boni für Mitarbeiter aufgeführt. Dieser Betrag beruht auf einem geschätzten Bonus-Durchschnittswert von 17 % (2010: 11%).

Abschreibungen und Wertberichtigungen

Die Abschreibungen auf immaterielles Anlagevermögen belaufen sich auf DKK 436 Mio. nach DKK 485 Mio. im Jahre 2010. Der Rückgang lässt sich darauf zurückführen, dass mehrere Vermögenswerte 2010 gänzlich abgeschrieben wurden; dies betrifft hauptsächlich Firmenwerte und IT-Entwicklung.

Die Abschreibungen auf Sachanlagen belaufen sich auf DKK 1.600 Mio., was im Vergleich zu 2010 einem Anstieg um DKK 26 Mio. DKK entspricht. Der Anstieg kann auf kontinuierlich höhere Investitionsniveaus in den letzten Jahren zurückgeführt werden. Die Wertberichtigungen in Höhe von DKK 101 Mio. liegen auf Vorjahresniveau.

Anhang 4 Honorare für Wirtschaftsprüfer

Honorare für Wirtschaftsprüfer

Mio. DKK	2011	2010
Gesetzlich vorgeschriebene Prüfung	-13	-14
Steuerliche Beratung	-7	-5
Sonstige Leistungen	-10	-4
Summe	-30	-23

KPMG ist durch die Vertreterversammlung als Wirtschaftsprüfer eingesetzt.

Die Höhe der Honorare richtet sich nach den Anforderungen des dänischen Bilanzrechts. Unter „Sonstige Leistungen“ fallen u.a. Honorare für Planungen und Prüfungen im Zusammenhang mit der Übernahme von Unternehmen.

Anhang 5 Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen

BILANZIERUNGSGRUNDSÄTZE

Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen umfassen Posten, die im Verhältnis zu den Hauptgeschäftsfeldern des Konzerns sekundärer Natur sind. Dazu zählen Gewinne/Verluste aus Verkäufen von immateriellem Anlagevermögen, Sachanlagen usw.

Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen:

Mio. DKK	2011	2010
Sonstige betriebliche Erträge:		
Gewinn aus Abgängen bei immateriellem Anlagevermögen und Sachanlagen	13	13
Verkauf von Elektrizität	64	54
Mieterträge und andere Nebenerträge	7	12
Sonstige Posten	53	44
Summe der sonstigen betrieblichen Erträge	137	123
Sonstige betriebliche Aufwendungen:		
Verlust aus Abgängen bei immateriellem Anlagevermögen und Sachanlagen	-10	-13
Aufwendungen für den Verkauf von Elektrizität	-37	-37
Sonstige Posten	-40	-26
Summe der sonstigen betrieblichen Aufwendungen	-87	-76

Auswirkungen auf die Gewinn- und Verlustrechnung

<i>Mio. DKK</i>	Einschließlich sonstiger Erträge und Aufwendungen und einmaliger Positionen	Sonstige Erträge und Aufwendungen und einmalige Positionen	Ausschließlich sonstiger Erträge und Aufwendungen sowie einmaliger Positionen
2011			
NETTOUMSATZERLÖSE	54.893	0	54.893
Herstellungskosten	-43.983	+60	-43.923
Bruttoergebnis	10.910	+60	10.970
Vertriebskosten	-6.781	0	-6.781
Verwaltungskosten	-2.514	-52	-2.566
Sonstige betriebliche Erträge	137	-137	0
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-87	+87	0
Operatives Ergebnis	1.665	-42	1.623

RECHENSCHAFTSBERICHT

Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen

Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen betreffen Posten sekundären Charakters.

Hierin inbegriffen sind Erträge und Aufwendungen in Verbindung mit dem Verkauf überschüssiger Energie aus Kondensanlagen. Das diesbezügliche Ergebnis für das Jahr 2011 beläuft sich auf DKK 27 Mio. (2010: DKK 17 Mio.).

Gewinne und Verluste aus Anlageabgängen sind mit einem Gewinnbetrag von 13 Mio. DKK in den betrieblichen Erträgen erfasst (2010: 13 Mio. DKK) und in den betrieblichen Aufwendungen mit einem Verlustbetrag von 10 Mio. DKK (2010: 13 Mio. DKK).

Außerordentliche Positionen:

Zusätzlich zu den sonstigen betrieblichen Erträgen und Aufwendungen, spezifiziert dieser Anhang auch außerordentliche Positionen. Diese Positionen sind in der Gewinn- und Verlustrechnung als Herstellungs-, Vertriebs- und Verwaltungskosten enthalten.

In den Herstellungskosten stellen DKK 60 Mio. außerordentliche Positionen dar. 2010 wurde Anlagevermögen in Polen abgeschrieben. Diese Abschreibung wurde 2011 rückgängig gemacht, was einen positiven Effekt auf die Gewinn- und Verlustrechnung in Höhe von DKK 23 Mio. hatte.

Ein Gesamtbetrag von DKK 83 Mio. betrifft Restrukturierungskosten einschließlich Wertberichtigungen. 2011 wurde eine umfassende Restrukturierung des Hart- und Schnittkäsebereichs in Dänemark und Schweden begonnen. Dies hat sowohl zu Wertberichtigungen als auch zu Restrukturierungsrückstellungen von insgesamt DKK 53 Mio. geführt.

Die verbleibenden Beträge betreffen sonstige Restrukturierungen in Dänemark und Schweden.

In den Verwaltungskosten sind DKK 52 Mio. als außerordentliche Positionen enthalten. Dieser Betrag bezieht sich im Wesentlichen auf Kosten in Sachanlagen, die bisher nicht die Grenzen für den Ansatz erreichten. Die positive Auswirkung hieraus belief sich auf DKK 42 Mio.

Anhang 6 Finanzergebnis

BILANZIERUNGSGRUNDSÄTZE

Die im Geschäftsjahr anfallenden Zinserträge und -aufwendungen, Kapitalgewinne und -verluste usw. werden in der Gewinn- und Verlustrechnung mit den die Periode betreffenden Beträgen erfasst.

Unter das Finanzergebnis fallen ferner realisierte und nicht realisierte Wertänderungen von Wertpapieren und Fremdwährungstransaktionen, die Amortisation von finanziellen Vermögenswerten und Verpflichtungen sowie der Zinsanteil auf Finanzleasingzahlungen. Außerdem werden realisierte und nicht realisierte Gewinne und Verluste aus derivativen Finanzinstrumenten, die nicht als Absicherungsgeschäfte eingestuft sind, hier erfasst. Bilanzierungsgrundsätze für Leasinggeschäfte sind in Anhang 9 beschrieben, für derivative Finanzinstrumente in Anhang 19.

Finanzergebnis:

Mio. DKK	2011	2010
<i>Finanzerträge:</i>		
Zinsen aus verfügbaren Mitteln	26	21
Zinsen aus Wertpapieren	53	40
Währungskursgewinne (netto)	61	77
Sonstige	3	9
Summe der Finanzerträge	143	147
<i>Finanzaufwendungen:</i>		
Zinsen aus Bankdarlehen u.a.	-437	-441
Sonstige	-11	0
Summe der Finanzaufwendungen	-448	-441
Netto-Finanzergebnis	-305	-294

RECHENSCHAFTSBERICHT

Das Netto-Finanzergebnis ist in der Gewinn- und Verlustrechnung 2011 mit DKK 305 Mio. erfasst (2010: DKK 294 Mio.). Der Anstieg der finanziellen Aufwendungen des Konzerns ist primär auf niedrigere Gewinne bei Wertpapieren und Währungen zurückzuführen.

Im Finanzergebnis sind die Netto-Zinsaufwendungen des Konzerns ohne den Zinsanteil auf Pensionen mit DKK 315 Mio. gegenüber DKK 338 Mio. im Vorjahr enthalten. Die durchschnittliche Zinsrate sank 2011 auf 3,1 % gegenüber 3,7 % im Vorjahr.

Anhang 7 Steuern

BILANZIERUNGSGRUNDSÄTZE

Das zu versteuernde Einkommen wird für das jeweilige Unternehmen nach den Steuergesetzen des Landes ermittelt. Die Steuersumme wird auf der Basis einer genossenschaftlichen Besteuerung oder Körperschaftsbesteuerung ermittelt. Die genossenschaftliche Besteuerung bezieht sich auf das Kapita, während sich die Körperschaftsbesteuerung auf den Ertrag im Berichtszeitraum gründet.

Die Steuern des Jahres setzen sich aus den aktuellen Steuern des Jahres und den Veränderungen der latenten Steuern des Jahres zusammen. Die Steueraufwendungen bezüglich des Gewinns/Verlustes des Jahres werden in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst, während die Steueraufwendungen bezüglich der im Eigenkapital aufgeführten Erträge und Aufwendungen direkt im Eigenkapital erfasst werden. Zwischen gemeinsam veranlagten Unternehmen erfolgt eine vollständige Aufteilung der Steuern.

Aktuelle Steuerverpflichtungen

Aktuelle Steuerschulden und -forderungen sind in der Bilanz als ermittelte Steuern auf das zu versteuernde Einkommen aufgeführt, unter Berücksichtigung von Steuern auf zu versteuernde Gewinne aus Vorjahren sowie eventuell erfolgte Abschlagszahlungen.

Steuern des Jahres

Mio. DKK	2011	2010
Genossenschaftssteuern	-35	-57
Steuern auf zu versteuerndes Einkommen	-34	-125
Anpassung der latenten Steuern	-20	-7
Anpassung des Steuersatzes	-18	-5
Anpassung von Steuern aus dem Vorjahr	47	34
Summe	-60	-160

RECHENSCHAFTSBERICHT

Die als Aufwendungen verbuchten Steuern sind während des Jahres gesunken, was vor allem auf niedrigere Steuern auf zu versteuernde Erträge des Jahres zurückzuführen ist. Der Steuersatz in Großbritannien wird mit Wirkung vom 1. April 2012 von 27 % auf 25 % gesenkt. Der Steuersatz in Finnland wird mit Wirkung vom 1. Januar 2012 von 26 % auf 24,5 % gesenkt. Die latenten Steuern für diese Länder haben sich dementsprechend reduziert.

Anhang 8 Immaterielles Anlagevermögen

BILANZIERUNGSGRUNDSÄTZE

Immaterielle Vermögensgegenstände werden zum Anschaffungs-/Selbstkostenpreis unter Abzug akkumulierter Abschreibungen und Wertberichtigungen ausgewiesen.

Firmenwerte

Firmenwerte werden bei erstmaliger Einbeziehung unter den „Unternehmenszusammenschlüssen“ in Anhang 18 als Kosten aufgeführt.

Lizenzen, Markenzeichen usw.

Eine Lizenz ist eine Genehmigung zur Nutzung des lizenzierten Materials. Ein Markenzeichen ist ein differenzierendes Zeichen bzw. Kennzeichen, das von einem Unternehmen verwendet wird, um damit anzuzeigen, dass die mit dem Markenzeichen gekennzeichneten Produkte oder Dienstleistungen für Verbraucher aus einer einzigartigen Quelle stammen, und um seine Produkte und Dienstleistungen von denen anderer Unternehmen unterscheiden zu können.

Produktentwicklungskosten

Forschungs- und Entwicklungskosten umfassen direkte Aufwendungen, Gehälter und Amortisationen, die direkt oder indirekt den Entwicklungsaktivitäten des Konzerns zugeordnet werden können.

Die Aktivierung von Produktentwicklungskosten wird nur dann eingeleitet, wenn die diesbezüglichen Kriterien erfüllt sind. Klar definierte und identifizierbare Entwicklungsprojekte werden als immaterielles Anlagevermögen aufgeführt, vorausgesetzt, technische Nutzung, ausreichende Ressourcen sowie ein potentieller Markt oder potentielle Entwicklungsmöglichkeiten können nachgewiesen werden und der Konzern beabsichtigt, das Produkt gewerblich zu produzieren, zu vermarkten oder zu nutzen. In der Regel werden die Kriterien erst in einem fortgeschrittenen Stadium der Entwicklung erfüllt.

Produktentwicklungskosten, die die Kriterien für die Erfassung in der Bilanz erfüllen, werden zum Selbstkostenpreis (einschl. indirekter Kosten) angesetzt.

Produktentwicklungskosten, die das Kriterium zur Aktivierung in der Bilanz nicht erfüllen, werden laufend in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

Aufwendungen für IT-Entwicklung

Unter IT-Entwicklung wird die Anwendung von Forschungsergebnissen oder anderem Wissen auf einen Plan oder Entwurf für die Produktion von neuen oder erheblich verbesserten IT-Verfahren, -Systemen oder Diensten vor Beginn der gewerblichen Nutzung verstanden. Bei IT-Entwicklungsprojekten werden hauptsächlich externe Aufwendungen zur Einrichtung der konzerneigenen IT-Systeme berücksichtigt.

Abschreibungen auf Vermögenswerte

Immaterielles Anlagevermögen wird linear über die zu erwartende wirtschaftliche Nutzungsdauer abgeschrieben. Die erwartete wirtschaftliche Nutzungsdauer wird wie folgt angesetzt:

- Firmenwerte bis zu 20 Jahre
- Lizenzen, Markenzeichen usw. bis zu 20 Jahre
- Produktentwicklung 3 Jahre
- IT-Entwicklung 5-8 Jahre

Abschreibungen auf immaterielles Anlagevermögen werden beginnend mit dem Zeitpunkt des Erwerbs bzw. der erstmaligen Verwertung erfasst.

Wertberichtigung von Vermögenswerten

Der Buchwert des immateriellen Anlagevermögens wird jährlich auf Anhaltspunkte für eine Wertminderung überprüft. Werthaltigkeitsprüfungen werden für einzelne Vermögenswerte oder Gruppen von Vermögenswerten durchgeführt, wenn Anhaltspunkte für eine Wertminderung der diesbezüglichen Vermögenswerte bestehen. Vermögenswerte werden auf den niedrigeren der beiden Werte Wiederbeschaffungswert und Buchwert abgeschrieben.

Der Wiederbeschaffungswert entspricht dem höheren der beiden Werte Nutzungswert und beizulegender Zeitwert. Der Nutzungswert wird bestimmt als Barwert der zu erwartenden Nettokapitalflüsse aus der Nutzung des Vermögenswertes bzw. der Gruppe der Vermögenswerte und der zu erwartenden Nettokapitalflüsse bei Abgang des Vermögenswertes bzw. der Gruppe der Vermögenswerte nach Ablauf der Nutzungsdauer.

Immaterielles Anlagevermögen 2011

Mio. DKK	Firmenwerte	Lizenzen. Markenzeichen usw.	Produkt entwicklung	IT-Entwicklung
Anschaffungswert (1. Januar 2011)	5.070	587	86	1.038
Währungskursänderungen	90	3	0	7
Zugänge	0	0	0	144
Fusionen und Übernahmen	178	183	0	1
Reklassifikation	0	0	0	87
Abgänge	-159	-1	-86	-17
Anschaffungswert (31. Dezember 2011)	5.179	772	0	1.260
Abschreibungen und Wertberichtigungen (1. Januar 2011)	-1.326	-259	-86	-658
Währungskursänderungen	-29	-1	0	0
Abschreibungen des Jahres	-252	-63	0	-121
Reklassifikation	0	0	0	-87
Abschreibungen auf Abgänge	159	1	86	7
Abschreibungen und Wertberichtigungen (31. Dezember 2011)	-1.448	-322	0	-859
Fortgeführter Anschaffungswert (31. Dezember 2011)	3.731	450	0	401

Immaterielles Anlagevermögen 2010

Mio. DKK	Firmenwerte	Lizenzen. Markenzeichen usw.	Produkt entwicklung	IT-Entwicklung
Anschaffungswert (1. Januar 2010)	5.133	548	111	1.248
Währungskursänderungen	168	41	5	0
Zugänge	0	0	0	110
Abgänge	-231	-2	-30	-320
Anschaffungswert (31. Dezember 2010)	5.070	587	86	1.038
Abschreibungen und Wertberichtigungen (1. Januar 2010)	-1.237	-188	-78	-809
Währungskursänderungen	-47	-19	-4	0
Abschreibungen des Jahres	-265	-53	-21	-163
Wertberichtigungen des Jahres	-8	-1	-13	0
Abschreibungen auf Abgänge	231	2	30	314
Abschreibungen und Wertberichtigungen (31. Dezember 2010)	-1.326	-259	-86	-658
Fortgeführter Anschaffungswert (31. Dezember 2010)	3.744	328	0	380

RECHENSCHAFTSBERICHT

Das immaterielle Anlagevermögen beläuft sich auf 4.582 Mio. DKK gegenüber 4.452 Mio. DKK im Vorjahr. Abschreibungen haben den Betrag um 436 Mio. DKK gemindert. Wertberichtigungen wurden 2011 nicht vorgenommen. Zugänge haben den Gesamtbetrag des immateriellen Anlagevermögens um 506 Mio. DKK erhöht, wovon 362 Mio. DKK auf Fusionen und Übernahmen entfallen. Diese werden detailliert in Anhang 18 aufgeführt.

Firmenwerte

Eröffnungssalden für Firmenwerte betreffen hauptsächlich Firmenwerte von Arla Foods UK, AFF, Tholstrup und Arla Ingman. Aus der Fusion mit Milko stammen Firmenwerte in Höhe von DKK 122 Mio.

Wertberichtigungsstests haben 2011 keine Veranlassung zu Wertberichtigungen der Firmenwerte gegeben. Aufgrund der schwierigen Wettbewerbssituation und aufgrund von operativen Verlusten steigt jedoch das Risiko für Wertminderungen in Finnland. Der Gesamtbetrag der Firmenwerte hinsichtlich Finnland beträgt voraussichtlich DKK 280 Mio.

Lizenzen, Markenzeichen usw.

Eröffnungssalden für Lizenzen, Markenzeichen usw. umfassen hauptsächlich die Markenzeichen Cocio, Anchor, lizenzen in Kanada und God Morgon. Zugänge aus Fusionen und Übernahmen in Höhe von 183 Mio. DKK umfassen hauptsächlich die Marke Hansano.

Produktentwicklung

2011 gab es keine Produktentwicklungskosten, die die Kriterien zu ihrer Erfassung in der Bilanz erfüllten. Der Buchwert ist mit 0 Mio. DKK angesetzt, und der verbleibende Wert der aufgelaufenen Kosten und Abschreibungen ist 2011 abgegangen.

IT-Entwicklung

Zugänge sind Teil der normalen Geschäftstätigkeit, und 2011 gab es hierbei keine besonderen Veränderungen.

Anhang 9 Sachanlagen**BILANZIERUNGSGRUNDSÄTZE****Sachanlagen**

Sachanlagen werden zu Anschaffungskosten unter Abzug der aufgelaufenen Abschreibungen und Wertminderungen angesetzt. Anlagen im Bau, Grundstücke sowie stillgelegte Anlagen, die mit ihrem Netto-realisationwert angesetzt sind, werden nicht abgeschrieben.

Zu den Anschaffungskosten gehören der Anschaffungspreis sowie alle der Anschaffung direkt zurechenbaren Kosten bis zu dem Zeitpunkt, zu dem der Vermögenswert genutzt werden kann. Zinsaufwendungen während des Herstellungszeitraums werden nicht zugerechnet.

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

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

Abschreibungen werden in der Gewinn- und Verlustrechnung als Herstellungs-, Vertriebs- und Verwaltungskosten ausgewiesen.

Die Gewinne und Verluste werden als Differenz zwischen dem Verkaufspreis unter Abzug von Verkaufsaufwendungen und dem Buchwert zum Zeitpunkt des Abgangs errechnet.

Leasing

Zu Bilanzierungszwecken werden Leasingverpflichtungen in Finanzleasing und operatives Leasing unterteilt.

Leasingverhältnisse, die sich auf Sachanlagen beziehen und bei denen der Konzern durch die sich hieraus ergebenden wesentlichen Risiken und wirtschaftlichen Vorteile faktisch Eigentümer ist, werden als Finanzleasing eingestuft. Sämtliche anderen Leasingverhältnisse werden als operatives Leasing klassifiziert.

Bei Aufnahme in die Bilanz werden Finanzleasingverhältnisse zum niedrigeren der beiden Werte Zeitwert und dem Barwert der künftigen Leasingzahlungen angesetzt. Bei der Ermittlung des Barwertes wird der interne Zinssatz für den Leasingvertrag oder ein angenäherter Wert hierfür als Diskontsatz verwendet.

Anlagen im Rahmen von Finanzleasing werden nachfolgend in Übereinstimmung mit anderen Sachanlagen abgeschrieben.

Operative Leasingzahlungen werden in der Gewinn- und Verlustrechnung linear über die Laufzeit des Leasingverhältnisses erfasst.

Wertberichtigung von Vermögenswerten

Der Buchwert der Sachanlagen wird jährlich auf Anhaltspunkte für eine Wertminderung überprüft. Werthaltigkeitsprüfungen werden für einzelne Vermögenswerte durchgeführt, wenn Anhaltspunkte für eine Wertminderung der diesbezüglichen Vermögenswerte bestehen. Vermögenswerte werden auf den niedrigeren der beiden Werte Wiederbeschaffungswert und Buchwert abgeschrieben.

Der Wiederbeschaffungswert entspricht dem höheren der beiden Werte Nutzungswert und beizulegender Zeitwert. Der Nutzungswert wird bestimmt als Barwert der zu erwartenden Nettokapitalflüsse aus der Nutzung des Vermögenswertes bzw. der Gruppe der Ver-

mögenswerte und der zu erwartenden Nettokapitalflüsse bei Abgang des Vermögenswertes bzw. der Gruppe der Vermögenswerte nach Ablauf der Nutzungsdauer.

Sachanlagen 2011

Mio. DKK	Grundstücke und Bauten	Technische Einrichtungen und Maschinen	Sonstige Einrichtungen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	Anlagen im Bau
Anschaffungswert (1. Januar 2011)	7.046	11.262	2.652	652
Währungskursänderungen	52	59	32	17
Zugänge	49	220	41	1.855
Fusionen und Übernahmen	342	343	48	17
Übertrag aus Anlagen im Bau	101	1.037	107	-1.245
Abgänge	-96	-384	-81	-26
Anschaffungswert (31. Dezember 2011)	7.494	12.537	2.799	1.270
Abschreibungen und Wertberichtigungen (1. Januar 2011)	-2.318	-6.073	-2.003	0
Währungskursänderungen	-14	-26	-23	0
Abschreibungen des Jahres	-330	-1.019	-173	0
Wertberichtigungen des Jahres	-14	-87	0	0
Wertaufholung	17	0	6	0
Abschreibung von Abgängen	62	356	61	0
Abschreibungen und Wertberichtigungen (31. Dezember 2011)	-2.597	-6.849	-2.132	0
Fortgeführter Anschaffungswert (31. Dezember 2011)	4.897	5.688	667	1.270
Davon geleaste Vermögenswerte (Finanzleasing)	42	145	0	0

Sachanlagen 2010

Mio. DKK	Grundstücke und Bauten	Technische Einrichtungen und Maschinen	Sonstige Einrichtungen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	Anlagen im Bau
Anschaffungswert (1. Januar 2010)	6.395	10.885	1.196	916
Währungskursänderungen	268	480	110	41
Zugänge	93	535	102	883
Übertrag aus Anlagen im Bau	267	748	169	-1.184
Umbuchungen	30	-895	1.202	0
Abgänge	-7	-491	-127	-4
Anschaffungswert (31. Dezember 2010)	7.046	11.262	2.652	652
Abschreibungen und Wertberichtigungen (1. Januar 2010)	-1.812	-5.913	-924	0
Währungskursänderungen	-66	-265	-93	0
Abschreibungen des Jahres	-336	-934	-191	0
Wertberichtigungen des Jahres	-60	-53	0	0
Umbuchungen	-44	609	-902	0
Abschreibung von Abgängen	0	483	107	0
Abschreibungen und Wertberichtigungen 31. Dezember 2010	-2.318	-6.073	-2.003	0
Fortgeführter Anschaffungswert (31. Dezember 2010)	4.728	5.189	649	652
Davon geleaste Vermögenswerte (Finanzleasing)	46	170	1	0

RECHENSCHAFTSBERICHT

Sachanlagen beliefen sich auf DKK 12.522 Mio. im Vergleich zu DKK 11.218 Mio. im Vorjahr. Eröffnungssalden umfassen hauptsächlich Produktionsanlagen in Dänemark, Schweden und Großbritannien.

Die Zugänge des Jahres in Höhe von DKK 2.165 Mio. umfassen primär Investitionen in GCO in Dänemark und Schweden und in die neue Molkerei in Aylesbury, London. Die Zugänge aus den Fusionen und Übernahmen von Hansa-Milch, Milko und Allgäuland belaufen sich auf insgesamt DKK 750 Mio.

Die Abschreibungen belaufen sich auf DKK 1.522 Mio. im Vergleich zu DKK 1.461 Mio. im Jahr 2010. Wertberichtigungen belaufen sich auf DKK 101 Mio. nach DKK 113 Mio. im Vorjahr. Wertberichtigungen betreffen sowohl Vermögenswerte aus der Restrukturierung des Hart- und Schnittkäsebereichs in Dänemark und Schweden als auch andere Sachanlagen. Die Wertberichtigung bezüglich Polen in Höhe von DKK 23 Mio. wurde 2011 rückgängig gemacht.

Anhang 10 Finanzielle Vermögenswerte**BILANZIERUNGSGRUNDSÄTZE****Kapitalanteile an Joint Ventures**

Kapitalanteile an Joint Ventures werden in der Bilanz nach der Equity-Methode mit ihrem Anteil an den Nettovermögenswerten gemäß den Bilanzierungsgrundsätzen des Konzerns bewertet. Firmenwerte aus Joint Ventures werden unter „Kapitalanteile an Joint Ventures“ erfasst.

Joint Ventures mit negativen Nettovermögenswerten werden mit 0 (null) angesetzt. Forderungen gegenüber solchen Unternehmen werden entsprechend dem Konzernanteil an dem negativen Nettovermögenswert abgeschrieben, wenn der geschuldete Betrag als uneinbringlich erscheint. Sollte der negative Nettovermögenswert die Forderungen übersteigen, wird der Restbetrag unter den Rückstellungen aufgeführt, falls der Konzern rechtlich oder real verpflichtet ist, die negative Bilanz des Joint Ventures auszugleichen.

Der proportionale Anteil der Ergebnisse nach Steuern der Joint Ventures wird im Konzernabschluss aufgeführt.

Kapitalanteile an assoziierten Unternehmen

Kapitalanteile an assoziierten Unternehmen werden in der Bilanz nach der Equity-Methode mit ihrem Anteil an den Nettovermögenswerten gemäß den Bilanzierungsgrundsätzen des Konzerns bewertet. Firmenwerte bezüglich assoziierter Unternehmen werden unter „Kapitalanteile an assoziierten Unternehmen“ erfasst.

Assoziierte Unternehmen mit negativen Nettovermögenswerten werden mit 0 (null) angesetzt. Forderungen gegenüber solchen Unternehmen werden entsprechend dem Konzernanteil an dem negativen Nettovermögenswert abgeschrieben, wenn der geschuldete Betrag als uneinbringlich erscheint. Sollte der negative Nettovermögenswert die Forderungen übersteigen, wird der Restbetrag unter den Rückstellungen aufgeführt, falls der Kon-

zern rechtlich oder real verpflichtet ist, die negative Bilanz des assoziierten Unternehmens auszugleichen.

Der proportionale Anteil der Ergebnisse nach Steuern der assoziierten Unternehmen wird im Konzernabschluss aufgeführt.

Sonstige Beteiligungen, Wertpapiere usw.

Sonstige Beteiligungen, Wertpapiere usw. werden in der Bilanz zum Zeitwert angesetzt. Änderungen beim Zeitwert werden in der Gewinn- und Verlustrechnung als Finanzerträge oder -aufwendungen ausgewiesen. Sonstige Wertpapiere unter langfristigen Vermögenswerten umfassen in erster Linie Obligationen, die der Konzern bis zum Ende ihrer Laufzeit zu halten beabsichtigt. Diese Wertpapiere werden zu fortgeführten Anschaffungskosten angesetzt. Sonstige Obligationen werden im Umlaufvermögen erfasst.

Wertberichtigung von Vermögenswerten

Der Buchwert von Finanzanlagen wird jährlich auf Anhaltspunkte für eine Wertminderung überprüft. Werthaltigkeitsprüfungen werden für einzelne Vermögenswerte durchgeführt, wenn Anhaltspunkte für eine Wertminderung der diesbezüglichen Vermögenswerte bestehen. Vermögenswerte werden auf den niedrigeren Wert von Wiederbeschaffungswert und Buchwert abgeschrieben.

Der Wiederbeschaffungswert entspricht dem höheren der beiden Werte Nutzungswert und beizulegender Zeitwert. Der Nutzungswert wird bestimmt als Zeitwert der zu erwartenden Nettokapitalflüsse aus der Nutzung des Vermögenswertes bzw. der Gruppe der Vermögenswerte und der zu erwartenden Nettokapitalflüsse bei Abgang des Vermögenswertes bzw. der Gruppe der Vermögenswerte nach Ablauf der Nutzungsdauer.

Finanzanlagen ausschl. latenter Steuern 2011

Mio. DKK	Kapitalanteile an Joint Ventures	Kapitalanteile an assoziierten Unternehmen	Sonstige Wertpapiere usw.
Anschaffungswert (1. Januar 2011)	0	667	610
Übertrag	389	-440	0
Zugänge aus Fusionen und Übernahmen	0	57	25
Zugänge	16	0	14
Abgänge	0	0	-5
Anschaffungswert (31. Dezember 2011)	405	284	644
Anpassungen zum 1. Januar 2011	0	-33	-60
Dividenden	-6	0	0
Sonstige Erträge	17	15	0
Währungskursänderungen	5	3	0
Sonstige Anpassungen	0	-5	-24
Anpassungen zum 31. Dezember 2011	16	-20	-84
Fortgeführter Anschaffungswert (31. Dezember 2011)	421	264	560

Finanzanlagen ausschl. latenter Steuern 2010

Mio. DKK	Kapitalanteile an Joint Ventures	Kapitalanteile an assoziierten Unternehmen	Sonstige Wertpapiere usw.
Anschaffungswert (1. Januar 2010)	0	665	591
Zugänge	0	2	29
Abgänge	0	0	-10
Anschaffungswert (31. Dezember 2010)	0	667	610
Anpassungen zum 1. Januar 2010	0	-80	-80
Dividenden	0	-12	0
Sonstige Erträge	0	23	10
Währungskursänderungen	0	34	10
Sonstige Anpassungen	0	2	0
Anpassungen zum 31. Dezember 2010	0	-33	-60
Fortgeführter Anschaffungswert (31. Dezember 2010)	0	634	550

Die Kapitalanteile an Joint Ventures setzen sich wie folgt zusammen:

2011			
Mio. DKK	Ergebnis nach Steuern	Eigenkapital	Besitzanteil
Arla Foods Ingredients SA, Argentinien	13	103	50%
Arla Food UK Farmers	0	86	50%
Biolac GmbH, Deutschland	20	102	50%
Dan Vigor Ltda., Brasilien	12	56	50%
Sonstige	-28	74	40-50%
Summe der Kapitalanteile an Joint Ventures	17	421	

Die Kapitalanteile an assoziierten Unternehmen setzen sich wie folgt zusammen:

2011			
Mio. DKK	Ergebnis nach Steuern	Eigenkapital	Besitzanteil
Svensk Mjök, Schweden	2	84	53%
Immobilien K/S, Dänemark	8	77	35%
Agri Norcold, Dänemark	7	48	50%
Sonstige	-2	55	30-50%
Summe der Kapitalanteile an assoziierten Unternehmen	15	264	

2010			
Mio. DKK	Ergebnis nach Steuern	Eigenkapital	Besitzanteil
Arla Foods Ingredients SA, Argentinien	5	87	50%
Arla Food UK Farmers	0	84	50%
Biolac GmbH, Deutschland	9	88	50%
Dan Vigor Ltda., Brasilien	10	48	50%
Svensk Mjök, Schweden	-1	77	42%
Immobilien K/S, Dänemark	0	72	35%
Agri Norcold, Dänemark	5	43	50%
Sonstige	-5	135	40-50%
Summe der Kapitalanteile an assoziierten Unternehmen	23	634	

RECHENSCHAFTSBERICHT

Kapitalanteile an Joint Ventures und assoziierten Unternehmen

Die Änderung der Definition der Kontrollausübung hat Konsequenzen für die ehemals assoziierten Unternehmen nach sich gezogen. Eine Reihe der Unternehmen im Mittleren Osten wird nunmehr als Tochterunternehmen betrachtet. Tochterunternehmen werden vollständig im Konzernabschluss konsolidiert.

Andere Unternehmen werden als Joint Ventures betrachtet. Diese werden gesondert präsentiert, aber ansonsten in derselben Weise wie assoziierte Unternehmen bilanziert.

Übertragungen an Unternehmen, die eine Neueinstufung als Tochterunternehmen erfahren haben, betragen DKK 51 Mio. und Übertragungen an Joint Ventures DKK 389 Mio.

2011 hat der Arla Foods-Konzern durch Fusionen und Übernahmen Beteiligungen an Betrieben erworben, die als assoziierte Unternehmen klassifiziert werden. Dabei handelt es sich um die ArNoCo GmbH & Co. KG, die Bergland Naturkäse GmbH und die Milei GmbH.

In Anhang 24 ist die Gesamtübersicht über den Konzern einschließlich Joint Ventures und assoziierter Unternehmen dargestellt.

Sonstige Wertpapiere usw.

Die sonstigen Wertpapiere umfassen hauptsächlich börsennotierte Aktien und Obligationen, die von Molkereiverband Mejeriforeningene gehalten werden. 2011 haben diese Wertpapiere einen positiven Anteil am Nettofinanzertrag in Höhe von DKK 8 Mio. (2010: DKK 15 Mio.).

Anhang 11 Vorräte

BILANZIERUNGSGRUNDSÄTZE

Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Handelswaren werden zum Selbstkostenpreis zuzüglich Bezugskosten angesetzt. Für von Genossenschaftsmitgliedern abgenommene Rohmilch wird der Akontopreis zuzüglich der zu erwartenden Nachzahlung an die Arla Genossenschaftsmitglieder als Vorräte angesetzt.

Unfertige und fertige Erzeugnisse werden zu Anschaffungskosten bilanziert. Diese setzen sich aus dem Preis für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Verarbeitungs- und sonstigen damit in Zusammenhang stehenden Kosten zusammen. Indirekte Produktionskosten umfassen Kosten für indirektes Material, das nur mittelbar mit der Herstellung zu tun hat, Löhne und Gehälter sowie Abschreibungen auf Anlagegüter. Fremdkapitalkosten sind darin nicht enthalten.

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

Vorräte

Mio. DKK	2011	2010
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	1.601	1.281
Unfertige Erzeugnisse	570	530
Fertige Erzeugnisse und Handelswaren	3.196	2.574
Vorräte am 31. Dezember	5.367	4.285

RECHENSCHAFTSBERICHT

Vorräte belaufen sich per 31. Dezember 2011 auf DKK 5.367 Mio. gegenüber DKK 4.385 Mio. im Vorjahr. Der Anstieg von DKK 400 Mio. ist vor allem auf höhere Milchpreise und steigende Absätze zurückzuführen. Fusionen und Übernahmen beeinflussten die Vorräte mit DKK 450 Mio. und auch die Änderung in der Konsolidierung von ehemals assoziierten Unternehmen (jetzt Tochterunternehmen) hatte einen Anstieg von rund DKK 100 Mio. zur Folge.

Anhang 12 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

BILANZIERUNGSGRUNDSÄTZE

Forderungen werden zu fortgeführten Anschaffungskosten unter Abzug von Wertberichtigungen für uneinbringliche Forderungen aufgeführt, und zwar auf der Grundlage einer Einzel- oder Gruppenbewertung. Große Forderungen werden individuell bewertet. Falls keine objektiven Anhaltspunkte für eine Wertminderung vorliegen, erfolgt eine Gruppenbewertung der Forderung auf ähnlichen Märkten, die sich auf den Fälligkeitstermin der Forderungen gründet.

Fortgeführte Anschaffungskosten entsprechen im Wesentlichen den Nennwerten.

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Mio. DKK	2011	2010
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen vor Wertberichtigungen auf uneinbringliche Forderungen	5.838	4.861
Wertberichtigungen auf uneinbringliche Forderungen	-82	-80
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	5.756	4.781

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen aufgeschlüsselt nach Märkten:

Mio. DKK	2011	2010
Dänemark	1.140	1.315
Schweden	848	800
Finnland	210	189
Großbritannien	1.038	978
Deutschland	536	215
Niederlande	166	92
Sonstige	1.900	1.272
Summe der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	5.838	4.861

RECHENSCHAFTSBERICHT

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen betragen DKK 5.756 Mio. gegenüber DKK 4.781 Mio. im Vorjahr. Der Anstieg hängt vor allem mit gestiegenen Erträgen, aber auch mit dem Erwerb neuer Unternehmen zusammen, der einen Zuwachs von DKK 450 Mio. verursacht hat. Die Umstellung assoziierter Unternehmen hin zu Tochterunternehmen brachte einen Mehrwert von DKK 120 Mio.

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Deutschland stiegen im Vergleich zu 2010 um DKK 321 Mio. Der Anstieg hängt vor allem mit dem Erwerb der Allgäuland-Gruppe und der Fusion mit Hansa-Milch im Laufe des Geschäftsjahres zusammen. Zusätzlich stiegen die Forderungen im Mittleren Osten und in Nordafrika, weil mehrere Unternehmen zum 1. Januar 2011 vollständig konsolidiert wurden, die zuvor als assoziierte Unternehmen zählten.

Die Wertberichtigungen auf uneinbringliche Forderungen blieben im Vergleich zum Vorjahr stabil.

Anhang 13 Anteile anderer Gesellschafter

BILANZIERUNGSGRUNDSÄTZE

Im Konzernabschluss werden die Posten der verbundenen Unternehmen vollständig erfasst. Bei der erstmaligen Erfassung werden Unternehmen, bei denen der Arla-Konzern keine beherrschende Stellung einnimmt, mit dem proportionalen Anteil an den identifizierten Aktiva und Passiva des übernommenen Unternehmens bewertet. Der proportionale Anteil an Ergebnis und Eigenkapital der verbundenen Unternehmen wird als separater Posten in der Gewinn- und Verlustrechnung und der Bilanz aufgeführt.

Anteile anderer Gesellschafter

Mio. DKK	2011	2010
Anteile anderer Gesellschafter (1. Januar)	116	128
Anteil am Ergebnis	21	-15
Zu- und Abgänge, Änderungen bei Besitzanteilen usw.	31	3
Anteile anderer Gesellschafter (31. Dezember)	168	116

RECHENSCHAFTSBERICHT

Anteile anderer Gesellschafter haben sich 2011 um DKK 52 Mio. erhöht. Der Hauptteil des Anstiegs ist auf den geänderten Status einer Reihe von Unternehmen im Mittleren Osten zurückzuführen; dies ist einer Änderung im dänischen Bilanzrecht hinsichtlich der Definition der Beziehungen zwischen Mutter- und Tochtergesellschaften geschuldet. Diese Unternehmen werden nunmehr als Tochterunternehmen bilanziert (also im Konzernabschluss vollständig konsolidiert) und demzufolge Anteile anderer Gesellschafter berechnet. Der diesbezügliche Effekt betrug DKK 42 Mio. zum 01. Januar. Die Anteile anderer Gesellschafter am Ergebnis in 2011 betrugen DKK 21 Mio. Sonstige Kapitalveränderungen beliefen sich auf DKK -11 Mio.

Anhang 14 Latente Steuern

BILANZIERUNGSGRUNDSÄTZE

Latente Steuern und die jährlichen Anpassungen hierauf werden nach der bilanzorientierten Methode als Wert aller temporären Differenzen zwischen Buchwert und steuerlicher Basis von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten ermittelt.

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

Latente Steuern werden auf Grundlage der zum Zeitpunkt der Fälligkeit geltenden Steuerbestimmungen und -sätze der entsprechenden Länder zum Ende des Berichtszeitraums angesetzt.

Änderungen bei latenten Steueransprüchen und -verbindlichkeiten, die sich aus veränderten Steuersätzen ergeben, werden in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen.

Latente Steueransprüche

Mio. DKK	2011	2010
Latente Steueransprüche zum 1. Januar	150	215
Währungskursänderungen	4	11
Akquisitionen	8	0
Sonstige unterjährige Änderungen	-14	-76
Latente Steueransprüche zum 31. Dezember	148	150

Latente Steuerschulden

Mio. DKK	2011	2010
Latente Steuerschulden zum 1. Januar	194	229
Währungskursänderungen	1	21
Akquisitionen	33	0
Sonstige unterjährige Änderungen	-14	-56
Latente Steuerschulden zum 31. Dezember	214	194

RECHENSCHAFTSBERICHT

Latente Steueransprüche:

Das latente Steuerguthaben betrifft überwiegend Pensionsrückstellungen in Großbritannien. Ein latentes Steuerguthaben von DKK 92 Mio. (2010: DKK 82 Mio.) ist nicht aufgeführt, da die Inanspruchnahme nicht erwartet wird.

Die latenten Steuerschulden betreffen in erster Linie Sachanlagen in Schweden.

Anhang 15 Pensionsverpflichtungen**BILANZIERUNGSGRUNDSÄTZE****Altersvorsorge**

Der Konzern hat mit einem großen Teil der Belegschaft Vereinbarungen zur Altersvorsorge abgeschlossen. Diese umfassen beitragsorientierte (Defined Contribution Plans) und leistungsorientierte Pläne (Defined Benefit Plans).

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

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

Die Verpflichtungen bezüglich leistungsorientierter Pläne werden jährlich versicherungsmathematisch ermittelt, und zwar auf Grundlage von Schätzungen zur Entwicklung der Zinsen, Inflation, durchschnittlichen Lebenserwartung usw.

Die für das Geschäftsjahr anfallenden Aufwendungen aus leistungsorientierten Plänen beruhen auf den versicherungsmathematischen Berechnungen.

Der aktuarisch kalkulierte Barwert von leistungsorientierten Verpflichtungen abzüglich des Zeitwertes eventuell zugehöriger Aktiva wird in der Bilanz unter den Pensionsrückstellungen aufgeführt.

Sollten sich die versicherungsmathematischen Voraussetzungen ändern, werden Gewinne und Verluste in der Gewinn- und Verlustrechnung nur dann aufgeführt, wenn diese den Korridor von 10 % des Zeitwertes der Pensionsverpflichtung oder des Zeitwertes der Aktiva des Pensionsfonds überschreiten, und zwar für die durchschnittlich noch verbleibenden Arbeitsjahre der betroffenen Mitarbeiter im Unternehmen (Korridormethode).

Die Rückstellungen beziehen sich auf die leistungsorientierten Altersversorgungspläne in Großbritannien und Schweden. Bezugsberechtigte Beschäftigte erhalten daraus Pensionen, abhängig von Betriebszugehörigkeit und letztem Lohn/Gehalt.

Die in der Bilanz aufgeführten Netto-Pensionsverpflichtungen setzen sich wie folgt zusammen:

Mio. DKK	2011	2010
Barwert der leistungsorientierten Altersversorgungspläne	7.782	7.042
Zeitwert des Planvermögens	-5.636	-5.218
Pensionsverpflichtungen (netto)	2.146	1.824
Nicht erfasste versicherungsmathematische Erträge/Verluste (netto)	-681	-240
In der Bilanz aufgeführte Pensionsverpflichtungen (netto)	1.465	1.584

Entwicklung der Netto-Pensionsverpflichtungen:

Mio. DKK	2011	2010
In der Bilanz aufgeführte Pensionsverpflichtungen (1. Januar)	1.584	1.670
Währungskursänderungen	17	161
Als Aufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung verbucht (netto)	72	74
Zugänge durch Fusionen und Übernahmen	118	0
Einzahlungen des Konzerns in die Altersversorgungspläne	-326	-321
In der Bilanz angesetzte Netto-Pensionsverpflichtungen (31. Dezember)	1.465	1.584

In die Altersversorgung eingeflossene Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

Mio. DKK	%	2011	%	2010
Aktien	36	2.018	39	2.048
Obligationen	45	2.553	40	2.075
Immobilien	12	678	13	653
Sponstige Vermögenswerte	7	387	8	442
Summe	100	5.636	100	5.218

Erträge aus Pensionsvermögen:

Mio. DKK	2011	2010
Zu erwartende Erträge aus dem Planvermögen	324	327
Versicherungsmathematisch ermittelte Gewinne/Verluste aus Vermögenswerten bzgl. Altersversorgung (nicht berücksichtigt)	-76	110
Erzielte Erträge aus dem Planvermögen	248	437

Der Konzern wird 2012 voraussichtlich DKK 277 Mio. gegenüber DKK 326 Mio. im Vorjahr in die betriebliche Altersversorgung einzahlen.

Annahmen für die versicherungsmathematischen Berechnungen am Bilanzstichtag:

	2011	2010
Abzinsungsfaktor, Schweden	3,8%	3,9%
Abzinsungsfaktor, Großbritannien	5,0%	5,6%
Zu erwartende Lohnsteigerungsrate Schweden	3,0%	3,0%
Zu erwartende Lohnsteigerungsrate Großbritannien	4,4%	4,7%
Zu erwartende durchschnittliche Erträge aus dem Planvermögen	6,3%	6,7%

Zu erwartende Erträge aus Planvermögen wurden von externen Versicherungsmathematikern ausgehend von der Zusammensetzung der Vermögenswerte und den generellen Erwartungen hinsichtlich der wirtschaftlichen Entwicklung ermittelt.

RECHENSCHAFTSBERICHT

Die Nettopensionsverpflichtungen in Großbritannien und Schweden betragen DKK 1.465 Mio. gegenüber DKK 1.584 Mio. im Jahr zuvor.

Der derzeitige Wert der leistungsorientierten Pensionsmodelle ist aufgrund der vom Konzern geleisteten Zahlungen und durch den Erwerb von Milko gesunken.

Die Rückstellungen beziehen sich auf die leistungsorientierten Altersversorgungspläne in Großbritannien, Schweden und den Niederlanden. Bezugsberechtigte Beschäftigte erhalten daraus Pensionen, abhängig von Betriebszugehörigkeit, letztem Lohn/Gehalt usw.

Großbritannien:

Die leistungsorientierten Altersversorgungspläne in Großbritannien werden von unabhängigen Pensionsfonds verwaltet, die die zur Abdeckung der Verpflichtungen benötigten Beträge investieren. Die Differenz zwischen dem derzeitigen aktuarischen Wert der Verpflichtungen (DKK 6.355 Mio. zum 31. Dezember 2011 gegenüber DKK 5.846 Mio. zum 31. Dezember 2010) und marktgerechtem Preis der Anlagen (DKK 5.636 Mio. zum 31. Dezember 2011 gegenüber DKK 5.218 Mio. zum 31. Dezember 2010) beträgt DKK 719 Mio. (DKK 627 Mio. zum 31. Dezember 2010).

Entsprechend der Korridormethode hat der aktuarische Verlust von DKK 302 Mio. (gegenüber einem Anstieg von DKK 51 Mio. zum 31. Dezember 2010) die Rückstellung nicht gemindert. Folglich betragen die Netto-Verpflichtungen zum 31. Dezember 2011 DKK 417 Mio. (DKK 679 Mio. zum 31. Dezember 2010).

Im Laufe des Jahres hat Arla eine Erhöhung der Pensionszahlungen mit dem Ziel vorgenommen, die Pensionsverpflichtungen wie das zukünftige Risiko zu senken. Dies führte zu einem Ertrag aus rückwirkenden Planänderungen in Höhe von DKK 4 Mio.. Arla schließt die beitragsorientierten Modelle für zukünftige Rückstellungen zum 1. Februar 2012, nachdem mit den Pensionsfondsverwaltern eine Übereinkunft erzielt und mit den aktiven Mitgliedern ein konstruktiver Dialog geführt wurde.

Schweden:

Die leistungsorientierten Altersversorgungspläne in Schweden sind nicht durch Zahlungen in Pensionsfonds gedeckt.

Der derzeitige aktuarische Wert der Verpflichtungen beträgt insgesamt DKK 1.427 Mio. (DKK 1.196 Mio. zum 31. Dezember 2010); er wurde durch den Erwerb von Milko um DKK 118 Mio. erhöht. Bei Anwendung der Korridormethode hat der aktuarische Verlust DKK 379 Mio. (DKK 291 Mio. zum 31. Dezember 2010) die Rückstellung nicht erhöht. Folglich betragen die Netto-Verpflichtungen zum 31. Dezember 2011 DKK 1.048 Mio. (DKK 905 Mio. zum 31. Dezember 2010).

Im Jahr 2011 wurde das Verfahren zur Ableitung des Diskontfaktors für Pensionsverpflichtungen in Schweden verändert. Dementsprechend sank die Verpflichtung für leistungsorientierte Modelle um DKK 350 Mio.. Da Arla Foods die Korridormethode anwendet, ist die festgestellte Netto-Verpflichtung in der Bilanz nicht betroffen.

Anhang 16 Andere Rückstellungen

BILANZIERUNGSGRUNDSÄTZE

Hierzu gehören Rückstellungen für Versicherungen und Aufwendungen im Zuge von Fusionen, Umstrukturierungen, Drohverluste, Garantieverpflichtungen, Rechtsstreitigkeiten usw.

Sonstige Rückstellungen werden für den Fall gebildet, dass der Konzern aufgrund von zurückliegenden Ereignissen rechtlich oder tatsächlich eine Verpflichtung hat und es wahrscheinlich ist, dass sich die Erfüllung der Verpflichtung wirtschaftlich belastend auswirkt.

Sonstige Rückstellungen werden auf der Grundlage einer bestmöglichen Schätzung der Kosten, die am Bilanzstichtag für die Abwicklung der Verbindlichkeiten anfallen würden, zum Nettorealisationswert oder zum Zeitwert erfasst.

Andere Rückstellungen

Mio. DKK	2011	2010
Sonstige Rückstellungen (1. Januar)	204	202
Währungskursänderungen	2	5
Zugänge aus Fusionen und Übernahmen	92	0
Neue Rückstellungen im Jahresverlauf	88	66
Inanspruchnahme im Jahresverlauf	-63	-69
Sonstige Rückstellungen (31. Dezember)	323	204
Sonstige Rückstellungen bzgl. Versicherungen	128	117
Restrukturierungsrückstellungen	118	34
Andere Rückstellungen	77	53
Summe der sonstigen Rückstellungen	323	204

RECHENSCHAFTSBERICHT

Die sonstigen Rückstellungen belaufen sich per 31. Dezember 2011 auf DKK 323 Mio. und sind damit im Vergleich zum Vorjahr gestiegen. Sonstige Rückstellungen betreffen vor allem versicherungstechnische Rückstellungen (nicht gemeldete Schäden) und Restrukturierungsrückstellungen.

Die Versicherungsrückstellungen betreffen hauptsächlich Arbeitsunfälle in Dänemark. Für diese wurden 2011 DKK 31 Mio. (2010: DKK 18 Mio.) ausgezahlt und DKK 6 Mio. (2010: DKK 7 Mio.) für andere Versicherungen. Im Berichtszeitraum wurden neue Rückstellungen für Arbeitsunfälle in Höhe von DKK 8 Mio. und für andere Versicherungen in Höhe von DKK 40 Mio. bilanziert.

Die Restrukturierungsrückstellungen betreffen Falkenberg sowie die Fusion mit Milko, und die Übernahme von Allgäuland.

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

Anhang 17 Langfristige Verbindlichkeiten**BILANZIERUNGSGRUNDSÄTZE**

Verbindlichkeiten gegenüber Hypothekenbanken und Kreditinstituten sowie ausgegebene Unternehmensanleihen werden mit ihrem Nettobetrag unter Abzug angefallener Transaktionskosten angesetzt. In den nachfolgenden Perioden werden diese Verbindlichkeiten zu ihrem nach der Effektivzinsmethode kapitalisierten Wert angesetzt. Dementsprechend wird die Differenz zwischen den Beträgen und den Nennwerten in der Gewinn- und Verlustrechnung unter dem Finanzergebnis über die Laufzeit des Darlehens verbucht.

Unter Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten usw. fallen auch die kapitalisierten Residualverpflichtungen aus Finanzleasingverträgen. Die Zinsen aus den Leasingzahlungen werden über die Laufzeit des Leasingvertrages in der Gewinn- und Verlustrechnung aufgeführt.

Langfristige Verbindlichkeiten

Mio. DKK	2011	2010
Nachrangige Anleihe	0	1.000
Ausgegebene Bonds	1.251	0
Hypothekenbanken	5.985	4.965
Kreditinstitute usw.	1.903	1.498
Bilanzierter Wert	9.139	7.463
Verbindlichkeiten bei Kreditinstituten werden in der Bilanz wie folgt aufgeführt:		
Langfristige Verbindlichkeiten	9.031	7.359
Kurzfristige Verbindlichkeiten	108	104
Bilanzierter Wert	9.139	7.463
Nennwert	9.364	7.589

Verzinsliche Nettoschulden des Konzerns – ohne Pensionsverpflichtungen

2011		Fälligkeit (Anzahl der Jahre nach dem Geschäftsjahr)						
Gegenwert in Mio. DKK	Summe	0–1	1–2	2–3	3–5	5–7	7–10	10+
DKK	5.756	-227	87	87	232	229	1.465	3.813
EUR	887	-63	8	574	15	353	0	0
GBP	554	54	14	486	0	0	0	0
SEK	2.409	1.126	20	0	1.251	0	0	12
Sonstige	384	69	1	312	0	1	1	0
Insgesamt 2011	9.990	959	130	1.459	1.498	653	1.466	3.825

2010		Fälligkeit (Anzahl der Jahre nach dem Geschäftsjahr)						
Gegenwert in Mio. DKK	Summe	0–1	1–2	2–3	3–5	5–7	7–10	10+
DKK	5.727	-251	45	92	1.177	351	1.162	3.151
EUR	1.018	69	12	18	570	347	2	0
GBP	42	-46	33	14	29	12	0	0
SEK	1.354	1.322	20	0	0	0	0	12
Sonstige	315	4	0	1	309	0	1	-1
Insgesamt 2010	8.457	1.098	110	125	2.085	710	1.165	3.164

RECHENSCHAFTSBERICHT

Most of the Group's long-term liabilities are based on Danish mort- Der Hauptanteil der langfristigen Verbindlichkeiten des Konzerns bezieht sich auf dänische Hypothekendarlehen mit einer Laufzeit von bis zu 30 Jahren, wobei die Produktionsstätten des Konzerns in Dänemark, Schweden und Großbritannien als Sicherheit dienen.

Im Mai 2011 nahm Arla ein weiteres Hypothekendarlehen in Höhe von ca. DKK 1.000 Mio mit 30-jähriger Laufzeit auf.

Im Juni 2011 gab Arla eine auf SEK lautende Anleihe in Höhe von SEK 1.500 Mio. mit einer Laufzeit bis 2016 aus, davon SEK 1.150 Mio. mit festem Zinssatz von 5% und SEK 350 Mio. zu variablem Zinssatz basierend auf STIBOR für 3 Monate +1,8. Die Anleihen sind an der Luxemburger Börse notiert. Durch Swaps wurden 2/3 des Darlehens auf eine festverzinsliche EUR-Finanzierung (4,0%), 1/3 auf eine variable GBP-Finanzierung umgestellt.

Die nachrangige Obligationsanleihe von DKK 1.000 Mio. mit Fälligkeit im Jahre 2014 wurde wie geplant im Mai 2011 vorzeitig zurückgezahlt.

Zur Absicherung der Verbindlichkeiten hat der Konzern Sicherheiten in Form von Immobilien mit einem Nennwert von DKK 6.329 Mio. (DKK 5.208 Mio. per 31. Dezember 2010) gestellt. Der Buchwert der Immobilien beträgt DKK 2.928 Mio. (DKK 3.054 Mio. per 31. Dezember 2010). Bezüglich offener Verkaufs- und Rückkaufgeschäfte zum 31. Dezember 2011 wurden Obligationen im Wert von DKK 3.950 Mio. für Rückkaufvereinbarungen verwendet (DKK 2.756 Mio. zum 31. Dezember 2011).

Anhang 18 Unternehmenszusammenschlüsse

BILANZIERUNGSGRUNDSÄTZE

Zahlen im Zusammenhang mit dem Erwerb von Unternehmen werden ab dem Übernahmzeitpunkt und für die Zeit des Jahres aufgeführt, in der die Unternehmen zum Arla Foods-Konzern gehören. Beteiligungen werden mit dem Anteil der Nettovermögenswerte der Unternehmen zum Übernahmzeitpunkt zum jeweiligen Zeitwert verrechnet. Veräußerte Unternehmen werden bis zum Zeitpunkt der Veräußerung im Konzernabschluss erfasst. Vergleichszahlen für neu erworbene und verkaufte Unternehmen werden nicht korrigiert.

Unternehmenskäufe werden nach der Erwerbsmethode einbezogen. Danach werden Vermögenswerte und Verbindlichkeiten zum Zeitwert am Übernahmzeitpunkt bewertet. Es werden Rückstellungen für Aufwendungen gebildet, die sich auf beschlossene und veröffentlichte Umstrukturierungen in erworbenen Unternehmen im Zusammenhang mit der Übernahme beziehen. Die steuerlichen Auswirkungen auf vorgenommene Zeitwertanpassungen von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten werden berücksichtigt.

Der Anschaffungswert eines Unternehmens besteht aus dem Zeitwert der vereinbarten Vergütung und den Kosten, die direkt mit der Übernahme verbunden sind. Sofern eine Vereinbarung eines Unternehmenszusammenschlusses eine Anpassung derjenigen Anschaffungskosten, die von zukünftigen Ereignissen abhängig sind, vorsieht, werden diese in den Anschaffungswert eingerechnet, wenn die

Anpassung wahrscheinlich ist und verlässlich bewertet werden kann.

Jede Überschreitung der Anschaffungskosten gegenüber dem Zeitwert der erworbenen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten (Firmenwerte) wird als immaterielles Anlagevermögen erfasst. Firmenwerte werden in der Gewinn- und Verlustrechnung, basierend auf einer Einzelbewertung der Nutzungsdauer des Vermögenswertes, über höchstens 20 Jahre abgeschrieben.

Jede Überschreitung der Zeitwerte der identifizierten Vermögenswerte und Verbindlichkeiten gegenüber den Anschaffungskosten (negative Firmenwerte), die eine ungünstige Entwicklung in den jeweiligen Unternehmen widerspiegelt, wird als Rechnungsabgrenzungsposten unter den Passiva aufgeführt und in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst, sobald die nachteilige Entwicklung realisiert wird.

Gewinne oder Verluste bei vollständigem bzw. teilweise Verkauf von Tochterunternehmen, Joint Ventures oder assoziierten Unternehmen werden als Differenz zwischen Verkaufspreis und Buchwert der Nettovermögenswerte zum Verkaufszeitpunkt aufgeführt – zuzüglich des nicht abgeschriebenen Firmenwertes sowie der Veräußerungskosten. Die Gewinne und Verluste werden in der Gewinn- und Verlustrechnung unter „Gewinn aus der Veräußerung von Unternehmen“ usw. aufgeführt.

Unternehmenszusammenschlüsse 2011

Mio. DKK	Hansa Milch AG	Allgäuland-Käseereien GmbH	Milko	Sonstige	Summe
Immaterielles Anlagevermögen	130	4	3	47	185
Sachanlagen	415	137	159	39	750
Sonstige Vermögenswerte	325	380	239	63	1.007
Rückstellungen	-33	-80	-160	-1	-274
Verbindlichkeiten	-444	-425	-244	-40	-1.153
Summe der erworbenen Nettovermögenswerte	393	16	-3	108	514
Firmenwerte	0	18	122	38	178
Kaufpreis	393	34	119	146	692
Kassenbestände und Guthaben im erworbenen Unternehmen	0	-28	0	0	-28
Ausgegebenes Kapital	-330	0	-51	0	-381
Andere Zahlung	-28	-34	-68	-4	-134
Barzahlung	35	-28	0	142	149

RECHENSCHAFTSBERICHT

Hansa Milch (Fusion)

Am 1. April 2011 fusionierte Arla mit der norddeutschen Molkereigenossenschaft Hansa Milch mit einer jährlichen Milchabnahmemenge von 500 Mio. kg. Hansa Milch fertigt Frischmilchprodukte, die als Eigen- und Fremdmarken vertrieben werden.

Arla Foods amba übernahm den Molkereibereich von der Hansa-Milch eG gegen eine Zahlung von DKK 35 Mio. Des Weiteren gab Arla Foods amba DKK 116 Mio. neu eingelegtes Kapital und DKK 214 Mio. nicht allokiertes kollektives Kapital an die Hansa Milch aus.

Allgäuland (Übernahme)

Am 1. November erwarb Arla die in Süddeutschland nahe der Alpen ansässige Allgäuland-Gruppe mit einer jährlichen Milchabnahmemenge von 230 Mio. kg. Allgäuland produziert Spezialkäse.

Der gesamte übertragene Gegenwert belief sich auf DKK 34 Mio. Der aus den provisorisch festgestellten Zeitwerten der identifizierbaren Nettovermögenswerte ermittelte Firmenwert beläuft sich auf DKK 18 Mio.

Milko (Fusion)

Am 1. November fusionierte Arla mit Schwedens drittgrößter Molkereigenossenschaft Milko, die sich in Nordschweden befindet und eine Milchabnahmemenge von 230 Mio. kg. inne hat. Durch die Wettbewerbsbehörde wurde bestimmt, dass Arla die Molkerei Grådö sowie einige Marken zu veräußern hat.

Arla erwarb den Molkereibereich von Milko für einen Kaufpreis von DKK 119 Mio. Außerdem brachte Arla DKK 51 Mio. als Kapital bei Milko ein. Der aus den provisorisch festgestellten Zeitwerten der identifizierbaren Nettovermögensgegenständen ermittelte Firmenwert beläuft sich auf DKK 122 Mio.. Es wird erwartet, dass der angesetzte Firmenwert steuerlich absetzbar ist.

Sonstige

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

Unternehmensfusionen 2010

Im Jahre 2010 wurden keine Übernahmen von Unternehmen abgeschlossen.

Anhang 19 Derivative Finanzinstrumente

BILANZIERUNGSGRUNDSÄTZE

Derivative Finanzinstrumente werden zum Zeitpunkt des Abschlusses des Derivategeschäfts verbucht und bei der Ersterfassung in der Bilanz zu Anschaffungskosten und danach zum Zeitwert geführt. Positive und negative Zeitwerte aus derivativen Finanzinstrumenten werden unter verschiedenen Positionen in der Bilanz aufgeführt. Eine Verrechnung dieser Werte erfolgt nur, wenn der Konzern das Recht und die Absicht hat, mehrere Finanzinstrumente netto abzurechnen. Der Zeitwert wird auf der Grundlage der aktuellen Marktdaten sowie allgemein anerkannter Bewertungsmethoden erfasst.

Fair-Value-Absicherung

Änderungen beim Zeitwert derivativer Finanzinstrumente, die als Sicherungsinstrumente eingestuft werden und die Kriterien zur Sicherung des Zeitwertes von Vermögenswerten oder Verbindlichkeiten erfüllen, werden zusammen mit den Wertänderungen der abgesicherten Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst, soweit diese den abgesicherten Teil betreffen.

Cash-Flow-Absicherung

Zeitwertänderungen von derivativen Finanzinstrumenten, die als Sicherungsinstrumente eingestuft werden und die die Bedingungen eines Absicherungsinstrumentes gegen künftige Cash-Flow-Änderungen erfüllen, werden direkt im Eigenkapital erfasst. Erträge und Aufwendungen aus derartigen Absicherungsmaßnahmen werden bei Realisation der abgesicherten Grundgeschäfte vom Eigenkapital in denselben Rechnungsposten wie die abgesicherten Werte übertragen.

Absicherung von Nettoinvestitionen

Änderungen des Zeitwertes derivativer Finanzinstrumente, die der Absicherung von Nettoinvestitionen in ausländischen verbundenen Unternehmen dienen und effektiv gegen Währungskursänderungen absichern, werden direkt im Eigenkapital als Währungskursanpassung verrechnet.

Für derivative Finanzinstrumente, die nicht als Absicherungsinstrumente qualifiziert sind, werden Änderungen des Zeitwerts als Gewinn oder Verlust in den Finanzerträgen bzw. Finanzaufwendungen verbucht.

Mio. DKK	2011	2010
Zur Absicherung von Risiken bezüglich Fremdwährung und Zinsen wurden folgende Finanzinstrumente eingesetzt:		
Cross-Currency-Swaps	2.142	867
Zins-Swaps	6.635	5.499
Wertpapiere, die über Verkaufs- und Rückkaufgeschäfte verpfändet wurden (repo)	3.965	2.765
Nominale Verkäufe (netto) aus Termingeschäften und Optionen:		
EUR	929	1.975
GBP	2.270	1.321
SEK	1.096	282
USD	2.750	1.873
R U B	93	37
Sonstige	604	416

RECHENSCHAFTSBERICHT

Währungs- und Zinsswaps

2011 hat Arla eine Unternehmensanleihe in Höhe von 1.500 Mio. SEK ausgegeben, von denen 350 Mio. SEK eine Unternehmensanleihe mit variabler Verzinsung sind. Die Anleihe ist Teil der Finanzierung der Aktivitäten von Arla im Ausland, und aus dem Grunde wurde der Erlös aus der Anleihe von SEK auf EUR mit fester Verzinsung bzw. GBP mit variabler Verzinsung umgestellt.

Rückkaufvereinbarung

Arla steuert die Liquiditätsrisiken durch Sicherstellung der Verfügbarkeit der für den Betrieb erforderlichen Liquidität und Kreditfazilitäten. Damit eine ausreichende Liquidität sichergestellt wird, hat Arla ein neues Hypothekendarlehen mit einer Laufzeit von 30 Jahren aufgenommen. Arla hat die Entscheidung getroffen, die zugrundeliegenden Anleihen zu halten, um Zinsersparnisse zu erzielen. Die Anleihen wurden auf einem aktiven Markt gehandelt und können danach unmittelbar in Bargeld gewechselt werden. Im Laufe des Jahres 2011 hat Arla die Anleihen durch Beleihen der Anleihen im Wege einer Rückkaufvereinbarung für eine kostengünstige kurzfristige Finanzierung verwendet. Der Nennwert der Rückkaufgeschäfte ist daher im Vergleich zum Vorjahr gestiegen.

Termingeschäfte und Optionen

Wie auf Seite 32 des Berichts der Geschäftsleitung beschrieben hat Arla wesentliche Exportaktivitäten ins Ausland mit der Folge, dass Arla beträchtlichen Währungsrisiken ausgesetzt ist. Ende 2011 hat Arla im Wesentlichen die Währungsrisiken aus Forderungen aus Verkäufen sowie aus Lieferungen und Leistungen in Fremdwährung abgesichert. Außerdem sind 21 % der 2012 zu erwartenden Währungstransaktionen abgesichert.

Anhang 20 Eventualverbindlichkeiten und Sicherheitsleistungen

BILANZIERUNGSGRUNDSÄTZE

Eventualverbindlichkeiten umfassen Verbindlichkeiten, die aus rechtlichen Auseinandersetzungen erwachsen können.

Eine Eventualverbindlichkeit ist eine mögliche Verpflichtung infolge vergangener Ereignisse, deren Existenz durch das Eintreten oder Nichteintreten eines oder mehrerer ungewisser künftiger Ereignisse bestätigt wird, die außerhalb der Kontrolle des Konzerns liegen. Es kann sich auch um eine gegenwärtige Verpflichtung handeln, die nicht erfasst wird, weil es unwahrscheinlich ist, dass sich die Erfüllung der Verpflichtung wirtschaftlich belastend auswirkt. In seltenen Fällen entsteht eine Eventualverbindlichkeit auch dann, wenn eine

nicht erfassbare Verbindlichkeit besteht, deren Höhe nicht verlässlich bewertet werden kann. Der Konzern erfasst keine Eventualverbindlichkeiten, legt aber deren Existenz im Konzernabschluss offen.

RECHENSCHAFTSBERICHT

Der Konzern und die Muttergesellschaft befinden sich in einigen wenigen rechtlichen Auseinandersetzungen. Nach Meinung des Vorstandes haben zu erwartende Entscheidungen in diesen Fällen nur unwesentliche Auswirkungen auf die Bilanz und den Geschäftsbericht.

Anhang 21 Vertragliche Verpflichtungen

Vertragliche Verpflichtungen

Mio. DKK	2011	2010
Kautions- und Garantieverpflichtungen	111	129
Betrieblich bedingte Verpflichtungen aus Vermietung	491	532
Betrieblich bedingte Leasingverpflichtungen	640	704
Verpflichtungen aus Vereinbarungen zum Kauf von Anlagevermögen	724	225

RECHENSCHAFTSBERICHT

Kautions- und Garantieverpflichtungen summierten sich 2011 auf DKK 111 Mio. gegenüber DKK 129 Mio. im Vorjahr, dies hauptsächlich aufgrund der Verringerung von EU-Garantien.

Betrieblich bedingte Verpflichtungen aus Vermietung belaufen sich auf DKK 491 Mio. nach DKK 532 Mio. im Jahre 2010, was vor allem der Verringerung von Vermietungsobjekten in Arla Foods UK geschuldet ist.

Betrieblich bedingte Leasingverpflichtungen belaufen sich auf DKK 640 Mio. gegenüber DKK 704 Mio. im Vorjahr aufgrund verringerter Leasingvereinbarungen in Arla Foods AB.

Verpflichtungen aus Vereinbarungen zum Kauf von Anlagevermögen summierten sich auf DKK 724 Mio. gegenüber DKK 225 Mio. im Jahre 2010, was sich vor allem auf Verzögerungen bei den Investitionen zurückführen lässt.

Anhang 22 Nahestehende Personen

Bei Arla Foods amba gibt es keine nahestehenden Personen, die Kontrolle im Sinne eines maßgeblichen Einflusses ausüben. Zu den nahestehenden Personen mit wesentlichem Einfluss gehören Vertreterversammlung, Aufsichtsrat und Vorstand.

Dazu zählen ferner Tochterunternehmen, Joint Ventures und assoziierte Unternehmen (s. Seite 24 „Übersicht über den Konzern“).

Genossenschaftsmitglieder, die der Vertreterversammlung und/oder dem Aufsichtsrat angehören, genießen bei der Ablieferung von Milch an Arla Foods amba keine Sonderrechte gegenüber anderen

Genossenschaftsmitgliedern. Während des Geschäftsjahres haben, abgesehen von konzerninternen, im Konzernabschluss eliminierten Transaktionen, keine weiteren Transaktionen mit nahestehenden Personen stattgefunden.

Gehälter und Vergütungen sind im Anhang 3 (Personalkosten) gesondert aufgeführt.

Anhang 23 Haftung der Genossenschaftsmitglieder

Keines der Genossenschaftsmitglieder haftet persönlich für Verpflichtungen der Muttergesellschaft.

Anhang 24 Übersicht über den Konzern

Name des Unternehmens	Land	Währung	Direkte Beteiligungen des Konzerns (Prozent)
Arla Foods amba			
Arla Foods Ingredients Group P/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Energy A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients KK	Japan	JPY	100
Arla Foods Ingredients Inc.	USA	USD	100
Arla Foods Ingredients Korea, Co. Ltd.	Korea	KRW	100
Arla Foods Ingredients S.A.*	Argentinien	USD	50
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.	Mexiko	MZN	100
AFI Partner ApS	Dänemark	DKK	100
23 K/S'er	Dänemark	DKK	100
Cocio Chocolademælk A/S	Dänemark	DKK	50
Cocio Beverage International P/S	Dänemark	DKK	100
CBI GP ApS	Dänemark	DKK	100
Andelssmør A.m.b.a	Dänemark	DKK	97
Aktieselskabet J. Hansen	Dänemark	DKK	100
J.P. Hansen Inc	USA	USD	100
Mejeriforeningen	Dänemark	DKK	91
Agri-Norcold A/S **	Dänemark	DKK	50
Arla Foods Holding A/S	Dänemark	DKK	100
Medlemsartikler ApS	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Distribution A/S	Dänemark	DKK	100
Enigheden A/S	Dänemark	DKK	100
Økomælk A/S	Dänemark	DKK	100
Danmark Protein A/S	Dänemark	DKK	100
Cocio Chocolademælk A/S	Dänemark	DKK	50
Arla Foods International A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods UK Holding Ltd	Großbritannien	GBP	67
Arla Foods UK Farmers JV Company limited	Großbritannien	GBP	50
Arla Foods UK plc	Großbritannien	GBP	6
Arla Foods UK plc.	Großbritannien	GBP	94
Arla Foods Finance Ltd	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Holdings Co Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods UK Services Ltd	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Limited	Großbritannien	GBP	100
Westbury Dairies Ltd	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods UK Property Co. Ltd	Großbritannien	GBP	11
Arla Foods Holding NL B.V.	Niederlande	EUR	100
Arla Foods B.V.	Niederlande	EUR	100
Arla Foods Ltda	Brasilien	BRL	100
Dan-Vigor Ltda *	Brasilien	BRL	50
Denmark Dairy Dev. Corporation	Dänemark	DKK	100
Danya Foods Ltd	Saudi-Arabien	SAR	75
AF A/S	Dänemark	DKK	100
Thisted Dairy Foods ApS	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Finance A/S	Dänemark	DKK	100
Danske Immobilien ApS**	Dänemark	DKK	35
K/S Danske Immobilien **	Dänemark	DKK	35
Ravnshøj Finans ApS	Dänemark	DKK	100
Kingdom Food Products ApS	Dänemark	DKK	100
Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnshøj	Dänemark	DKK	100
A/S af 05.06.92	Dänemark	DKK	100
Arla Insurance Company Ltd	Dänemark	DKK	100
Rynkeby Foods A/S	Dänemark	DKK	50
Kinmaco ApS	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Energy A/S	Dänemark	DKK	100
Rynkeby Foods A/S	Dänemark	DKK	50
Arla Foods Trading A/S	Dänemark	DKK	100
Mejerianpartsselskabet	Dänemark	DKK	100
Danapak Holding A/S	Dänemark	DKK	100
Danapak A/S	Dänemark	DKK	100
Danapak Flexibles A/S	Dänemark	DKK	100
Fidan A/S	Dänemark	DKK	100
Dairy Fruit A/S	Dänemark	DKK	100
Tholstrup International B.V.	Niederlande	EUR	100
Tholstrup Cheese Holding A/S	Dänemark	DKK	100
Tholstrup Cheese A/S	Dänemark	DKK	100
Tholstrup Cheese TC Sverige AB	Schweden	SEK	100
Arla Foods GmbH	Deutschland	EUR	100
Tholstrup Cheese USA Inc.	USA	USD	100
Irada S.A.	Schweiz	CHF	100
Tholstrup Taulov A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients GmbH	Deutschland	EUR	100
Arla Tagatose Holding GmbH	Deutschland	EUR	100
Sweetgredients GmbH & Co. KG	Deutschland	EUR	50
Sweetgredients Verwaltung GmbH	Deutschland	EUR	100
Arla CoAr Holding GmbH	Deutschland	EUR	100
ArNoCo GmbH & Co. KG	Deutschland	EUR	50
ArNoCo Verwaltungs GmbH	Deutschland	EUR	100
Arla Biolac Holding GmbH	Deutschland	EUR	100
Biolac Verwaltungs GmbH	Deutschland	EUR	50
Biolac GmbH & Co KG *	Deutschland	EUR	50
Arla Foods Kuwait Company LLC	Kuwait	KWD	49
Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L.	Libanon	USD	50

Bericht der Geschäftsführung
Erklärung des Vorstandes und Bericht des Wirtschaftsprüfers
Konsolidierter Jahresabschluss des Konzerns
Geschäftsführung

Name des Unternehmens	Land	Währung	Direkte Beteiligungen des Konzerns (Prozent)
Arla Foods Qatar WLL	Katar	QAR	40
AFIQ, WLL	Bahrain	BHD	25
WLL Arla Foods Iraq	Irak	IQD	100
Arla Foods AB	Schweden	SEK	100
Boxholm Mejeri AB	Schweden	SEK	100
HB Grådö Produktion	Schweden	SEK	100
Rynkeby Foods Förvaltning AB	Schweden	SEK	100
Rynkeby Foods HB	Schweden	SEK	100
Arla Ingman Oy Ab	Finnland	EUR	100
Ranuan Meijeri Oy	Finnland	EUR	99
Kiteen Meijeri Oy	Finnland	EUR	99
Halkivahan Meijeri Oy	Finnland	EUR	97
Jk Juusto Kaira Oy	Finnland	EUR	58
Massby Facility & Services Oy	Finnland	EUR	60
Arla Foods UK Holding Ltd	Großbritannien	GBP	33
Restaurang akademien Aktiebolag **	Schweden	SEK	50
Arla Foods Russia Holding AB	Schweden	SEK	75
Arla Foods Artis Ltd	Russland	RUB	100
L&L International Aktiebolag	Schweden	SEK	100
Arla Foods Specialost AB	Schweden	SEK	100
Kredit-garanti-förening milko ek för	Schweden	SEK	100
Nordic Food Ingredients AB	Schweden	SEK	100
Nordic Soft Food AB	Schweden	SEK	50
FIMA Foods AB	Schweden	SEK	33
Aktiebolaget Solglass AB	Schweden	SEK	100
Svensk Ekologisk Mjök AB	Schweden	SEK	100
Milko Utbildnings AB	Schweden	SEK	100
Silvadden AB	Schweden	SEK	100
Bull-Olles Bageri AB	Schweden	SEK	100
Milko Sverige AB	Schweden	SEK	100
AM Foods Hot ApS	Dänemark	DKK	100
AFF P/S	Großbritannien	GBP	100
AFF Partner A/S	Dänemark	DKK	100
Danish Food Consultants A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Holding AB	Schweden	SEK	100
AM Foods AB	Schweden	SEK	100
Arla Foods Ingredients AB	Schweden	SEK	100
FIMA Foods AB	Schweden	SEK	67
Arla Foods Inc	USA	USD	100
Arla Foods Production LLC	USA	USD	100
Arla Foods Transport LLC	USA	USD	100
Arla Foods Sp. Z.o.o.	Polen	PLN	100
Arla Foods SA	Polen	PLN	100
Mengniu Arla (Inner Mongolia) Dairy Products Co., Ltd.*	China	CNY	49
Arla Foods Inc.	Kanada	CAD	100
Arla Global Financial Services Centre Sp.Z.o.o.	Polen	PLN	100
Arla National Foods Products LLC	UAE	AED	40
Hansa-Milch AG	Deutschland	EUR	100
Hansano GmbH	Deutschland	EUR	100
Gastoline GmbH	Deutschland	EUR	100
Molkerei Karstädt GmbH	Deutschland	EUR	100
Hahnheider Milch GmbH	Deutschland	EUR	100
Allgäuland-Käseerei GmbH	Deutschland	EUR	98
Allgäuland Frische GmbH	Deutschland	EUR	50
Molkerei-Zentrale Südwest eG	Deutschland	EUR	99
Sengele SAS	Frankreich	EUR	100
MZ Südwest Alsace SAS	Frankreich	EUR	99
Team-Pack GmbH	Deutschland	EUR	100
SOTO Tofu GmbH	Deutschland	EUR	100
ALDA GmbH	Deutschland	EUR	90
Bergland Naturkäse GmbH**	Deutschland	EUR	50
Milei GmbH**	Deutschland	EUR	30
AL Dienstleistungs GmbH	Deutschland	EUR	100
Allgäuland Frische GmbH	Deutschland	EUR	50
Allgäuer Molkerei-Produkte GmbH	Deutschland	EUR	100
Gesellschaft Allgäuer Molkereien GmbH	Deutschland	EUR	100
Hansa Verwaltungs und Vertriebs GmbH	Deutschland	EUR	100
Hansa Logistik eG	Deutschland	EUR	100
Arla Foods Srl	Italien	EUR	100
Arla Foods S.a.r.l.	Frankreich	EUR	100
Arla Foods AS	Norwegen	NOK	100
Arla Foods S.A.	Spanien	EUR	100
Arla Foods Hellas S.A.	Griechenland	EUR	100
Svensk Mjolk Ekonomisk förening **			

*Joint venture

**Assoziierte Unternehmen

Zur Gruppe gehören noch einige Unternehmen ohne wesentliche Geschäftstätigkeiten.

Aufsichtsrat

GEWÄHLTE MITGLIEDER

Der Aufsichtsrat besteht aus 16 gewählten Milcherzeugern, acht aus Dänemark, sieben aus Schweden und einer aus Deutschland. In Dänemark und Schweden gründet sich die Anzahl der Mitglieder auf die Milchmenge und die Anzahl der Milcherzeuger in den beiden Ländern. Die dänischen Regionen wählen je ein Mitglied des Aufsichtsrates und die übrigen schwedischen und dänischen Mitglieder werden von der Vertreterversammlung gewählt. In Schweden werden die Kandidaten von einem Wahlausschuss vorgeschlagen. Die gewählten Aufsichtsratsmitglieder stehen in unterschiedlichen Jahren zur Wahl.



Åke Hantoft
Aufsichtsratsvorsitzender
Laholm, Schweden
Geboren 1952
Aufsichtsratsmitglied seit
1998. Aufsichtsratsvorsit-
zender seit Mai 2011.



Jan Toft Nørgaard
Stellvertretender Aufsichts-
ratsvorsitzender
Ribe, Dänemark
Geboren 1960
Aufsichtsratsmitglied seit
1998. Stellvertretender Auf-
sichtsratsvorsitzender seit
Mai 2011.



Viggo Ø. Bloch
Varde, Dänemark
Geboren 1955
Aufsichtsratsmitglied seit
2003



Palle Borgström
Älvängen, Schweden
Geboren 1960
Aufsichtsratsmitglied seit
2008



Jonas Carlgren
Linköping, Schweden
Geboren 1968
Aufsichtsratsmitglied seit
Oktober 2011



Heléne Gunnarson
Tvååker, Schweden
Geboren 1969
Aufsichtsratsmitglied seit
2008



Bjørn Jepsen
Borris, Dänemark
Geboren 1963
Aufsichtsratsmitglied seit
Mai 2011



Thomas Johansen
Egtved, Dänemark
Geboren 1959
Aufsichtsratsmitglied seit
2002



Uwe Krause
Schwerin, Deutschland
Geboren 1952
Aufsichtsratsmitglied seit
Mai 2011



Steen Nørgaard Madsen
Silkeborg, Dänemark
Geboren 1956
Aufsichtsratsmitglied seit
2005



Torben Myrup
Gundersted, Dänemark
Geboren 1956
Aufsichtsratsmitglied seit
2006



Gunnar Pleijert
Mörlunda, Schweden
Geboren 1949
Aufsichtsratsmitglied seit
2003



Anders Ramström
Sunne, Schweden
Geboren 1968
Aufsichtsratsmitglied seit
November 2011



Ingela Svensson
Gamleby, Schweden
Geboren 1957
Aufsichtsratsmitglied seit
2007



Pejter Søndergaard
Vestervig, Dänemark
Geboren 1947
Aufsichtsratsmitglied seit
2002



Bent Juul Sørensen
Ærø, Dänemark
Geboren 1958
Aufsichtsratsmitglied seit
1998

MITARBEITERVERTRETER

Zum Aufsichtsrat von Arla gehören vier Mitarbeitervertreter, je zwei aus Dänemark und Schweden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Dänemark wählen ihre sechs Delegierten für die Vertreterversammlung über einen Wahlausschuss. Diese sechs Personen wählen dann aus ihrer Mitte zwei Mitarbeitervertreter für den Aufsichtsrat. In Schweden werden die Mitarbeitervertreter für den Aufsichtsrat und die Vertreterversammlung auf einer Jahreshauptversammlung der Gewerkschaften gewählt. Ein Wahlausschuss schlägt eine Kandidatenliste vor. Die dänischen Mitarbeitervertreter werden für jeweils zwei Jahre und die schwedischen für jeweils drei Jahre gewählt.



Anne-Lie Nielsen
Angestellt bei Linköping
Mejeri, Schweden
Geboren 1970
Aufsichtsratsmitglied seit
2010



Bjarne Bundesen
Angestellt bei Christiansfeld
Mejericenter, Dänemark
Geboren 1958
Aufsichtsratsmitglied seit
2003



Leif Eriksson
Angestellt bei Götene,
Schweden
Geboren 1951
Aufsichtsratsmitglied seit
1998



Bjarne Hass Nielsen
Angestellt bei Brabrand,
Dänemark
Geboren 1956
Aufsichtsratsmitglied seit
2011

Konzernleitung



Peder Tuborgh
Vorstandsvorsitzender



Povl Krogsgaard
Stellvertretender Vorstandsvorsitzender



Frederik Lotz
Executive Vice President
CFO



Ola Arvidsson
Executive Vice President
Corporate Human Resources



Jais Valeur
Executive Vice President
Global Categories & Operations



Finn S. Hansen
Executive Vice President
Consumer International
Ab 1. Januar 2012



Peter Lauritzen
Executive Vice President
Consumer UK



Christer Åberg
Executive Vice President
Consumer Sweden (einschließlich Finnland)



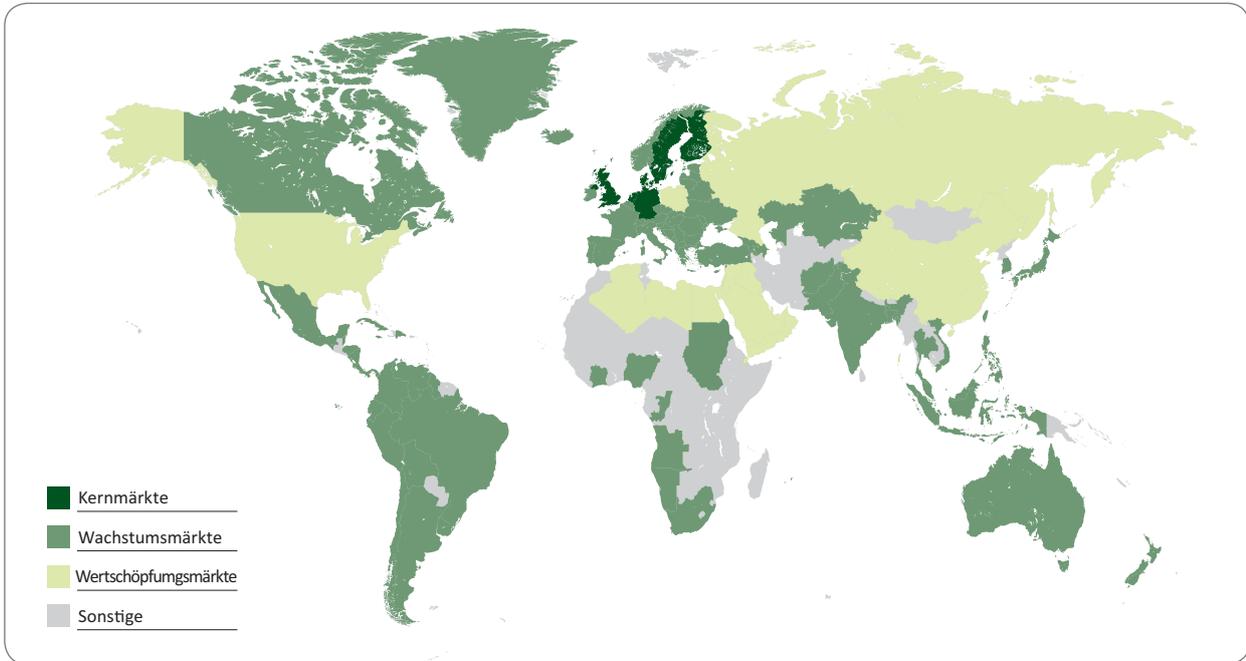
Peter Giørtz-Carlson
Executive Vice President
Consumer Denmark



Tim Ørting Jørgensen
Executive Vice President
Consumer Germany & Netherlands
Ab 1. Januar 2012

Für weitere Informationen zu u.a. den Verantwortlichkeiten der Geschäftsbereiche siehe Seite 14 (Organisation).

Führende Molkereigesellschaft mit lokaler und globaler Präsenz



Projektleitung: Ulrika Gyllenik, Arla. Projektleitung Finanzen: Charlotte Møller Andersen, Arla. Text, Gestaltung, Produktion: Intellecta Corporate. Webproduktion: Intellecta Corporate, Bysted und Arla. Übersetzung: Amesto und Iris Uellendahl. Foto: David Loftus (Umschlag), Niels Aage Skovbo (Åke Hantoft, Peder Tuborgh, Aufsichtsrat und Konzernleitung), Thomas Carlgren und Arlas Archiv. Druck: Scanprint A/S 2012.



Scannen Sie den QR-Code und sehen Sie einen
Film über Arlas Leitsatz Der Natur ein Stück näher™

ARLA FOODS DEUTSCHLAND

Wahlerstrasse 2
40472 Düsseldorf
Deutschland
Tel. +49 (0)211-472310
Fax. +49 (0)211-4723166
E-Mail: info.de@arlafoods.com
www.arlafoods.de

HANSA ARLA MILCH

Meiereiweg 1
23936 Uphahl
Deutschland
Tel. +49 (0)38822-50-0
Fax. +49 (0)38822-50-209
E-Mail: info@hansa-milch.de
www.hansano.de

ARLA FOODS DÄNEMARK

Arla Foods amba
Sønderhøj 14
8260 Viby J.
Dänemark
Tel. +45 89 38 10 00
Fax. +45 86 28 16 91
E-Mail arla@arlafoods.com
www.arla.dk
CVR-nr. 25 31 37 63



Der Natur ein Stück näher™

