



# JAHRES- BERICHT 2024





## AUF DER TITELSEITE

### JOHNNY NIELSEN

Bei Slagelse in Dänemark betreibt Arla Landwirt Johnny Nielsen in der siebten Generation seinen Familienbetrieb Krogsagergaard. Dort hält er 350 Holstein-Kühe und bewirtschaftet 300 Hektar Land, wo er Nutzpflanzen anbaut. „Wir haben damals mit 20 Kühen und 30 Hektar Land begonnen und das war schon viel“, sagt sein 80-jähriger Vater Jørgen, der im Betrieb immer noch sehr aktiv ist.

Nachdem Johnny von der FarmAhead™ Customer Partnership gelesen hatte und diese sein Interesse geweckt hatte, beschloss er, sich für ein Projekt im Zusammenhang mit Futtermitteln zu bewerben. Johnny ist bereits erfahren damit, das richtige Gleichgewicht bei verschiedenen Futtermittelmischungen zu finden, und festzustellen, welche Gruppen von Kühen mehr Milch geben, und sie täglich im Auge zu behalten. Mit seiner Teilnahme an dem Projekt wird er außerdem daran arbeiten, ein optimales Milch-Futter-Verhältnis zu erreichen und gleichzeitig die Verschwendung von Futtermitteln zu reduzieren, wodurch die Milchproduktion klimaeffizienter wird.

„Mithilfe von Daten und Technologien können wir unsere Arbeitsweisen optimieren und das sollten wir auch tun. Wir Milcherzeuger versuchen kontinuierlich uns zu verbessern und sind offen für Veränderungen. Das sollten alle wissen“, sagt er, und liefert damit ein echtes Beispiel für die Balance zwischen Tradition und Innovation.



#### Positiver Wandel

Johnny baut den Großteil seiner Kulturen selbst an, einschließlich der Futterrübe, die ein wertvoller Bestandteil für Futtermischungen ist und Nährstoffe und Energie für die Milchproduktion liefert. „Mein Vater und ich haben unterschiedliche Herangehensweisen, aber das ist auch gut so. Er hat mir den Freiraum gegeben, den Betrieb durch Veränderungen zu verbessern und das schafft eine tolle Synergie zwischen uns“, fügt er hinzu.

## ÜBER DIESEN BERICHT

Dieser umfassende Bericht gibt einen Überblick über die Finanz- und Nachhaltigkeitsleistung sowie die Unternehmensführung von Arla. Er enthält unsere konsolidierten Jahresabschlüsse und unsere extern geprüften Nachhaltigkeitsberichte.

Wir sind dabei, unsere Berichterstattung an die Europäischen Nachhaltigkeitsberichterstattungsstandards (ESRS) und die EU-Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (CSRD) anzupassen. Die vollständige Umsetzung ist bis 2025 geplant.

#### Nachhaltigkeitsbericht

Im Abschnitt „Nachhaltigkeitsbericht“ erläutern wir unsere doppelte Wesentlichkeitsanalyse, in der wir die Auswirkungen, Risiken und Chancen der wichtigsten ESRS-Themen sowie unsere Fortschritte in den einzelnen Schlüsselbereichen aufzeigen.

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung beinhaltet die gesetzlich vorgeschriebene Berichterstattung über soziale Unternehmensverantwortung (CSR) gemäß § 99a und 99d des dänischen Gesetzes über den Jahresabschluss. [Weitere Informationen finden Sie auf Seite 38.](#)

#### Konzernabschluss

In diesem Abschnitt heben wir die finanzielle Leistung für das Jahr und die Finanzlage zum Jahresende hervor. Davon ausgenommen ist der Abschluss der Muttergesellschaft. Dieser ist in dem für die Behörden in Dänemark eingereichten Bericht enthalten. Die Gliederung entspricht der des Geschäftsberichts von 2023.

# INHALTS- VERZEICHNIS



## I.

### LAGEBERICHT

#### EINLEITUNG

- 5 Bericht des Vorsitzenden
- 6 Bericht des CEO
- 7 2024 – Unsere Leistung auf einen Blick
- 8 Fünf-Jahres-Übersicht
- 10 Höhepunkte 2024

#### ÜBER ARLA

- 12 Geschäftsmodell
- 13 Future26 – Unsere Strategie: Zwischenbilanz
- 15 Risikomanagement

#### LEISTUNGSÜBERSICHT

- 18 Kurzer Überblick
- 19 Übersicht über den externen Markt
- 21 Leistungsübersicht
- 30 Ausblick auf 2025

#### NACHHALTIGKEITSBERICHT

##### Allgemeine Informationen

- 32 Nachhaltigkeit bei Arla
- 34 Wesentlichkeitsanalyse

##### Umwelt

- 40 Klimawandel und Tierwohl
- 53 Biodiversität und Natur
- 61 Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft

##### Soziales

- 68 Mitarbeiter in der Wertschöpfungskette
- 80 Verbraucher – gesunde und sichere Ernährung

##### Governance

- 87 Verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln

#### UNSERE UNTERNEHMENSVERWALTUNG

- 91 Verwaltungsrahmen
- 93 Management
- 97 Vergütung des Managements
- 98 Unternehmensethik

## II.

### JAHRESABSCHLUSS

#### KONZERNABSCHLUSS

##### Primärer Abschluss

- 101 Gewinn- und Verlustrechnung
- 101 Gesamtergebnisrechnung
- 102 Gewinnverwendung
- 103 Bilanz
- 104 Eigenkapital
- 107 Cashflow

##### Anhänge

- 109 Einführung in die Anhänge
- 112 Anhang 1: Umsatz und Kosten
- 118 Anhang 2: Nettoumlaufvermögen
- 122 Anhang 3: Eingesetztes Kapital
- 131 Anhang 4: Finanzierung
- 152 Anhang 5: Sonstiges

## III.

### BERICHTE UND ANDERE OFFENLEGUNGEN

#### LAGEBERICHT UND WIRTSCHAFTSPRÜFERBERICHT

- 162 Stellungnahme des Board of Directors und der Geschäftsführung
- 163 Bericht des unabhängigen Wirtschaftsprüfers zum konsolidierten Jahresabschluss und zum Jahresabschluss der Muttergesellschaft
- 165 Prüfvermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers zu den Nachhaltigkeitserklärungen

#### SONSTIGE OFFENLEGUNGEN

- 168 Verpflichtung nach Global Compact der Vereinten Nationen
- 169 Datenpunkte nach EU-Gesetzgebung
- 170 Glossar
- 171 Unternehmenskalender

5 Bericht des Vorsitzenden  
6 Bericht des CEO  
7 2024 – Unsere Leistung auf einen Blick  
8 Fünf-Jahres-Übersicht  
10 Höhepunkte 2024

# EINLEITUNG



ARLA®  
SKYR

Arla® Skyr ist eines unserer Produkte, das für seine Cremigkeit, seinen hohen Protein- und seinen geringen Fettgehalt bekannt ist. Unsere Produkte schaffen in 164 Ländern weltweit einen Mehrwert.

# UNSERE MISSION ERFÜLLEN UND DEN NACHHALTIGEN WANDEL AUF UNSEREN BETRIEBEN VORANTREIBEN

**F**ür Arla war 2024 ein Jahr, in dem wir sowohl starke finanzielle Ergebnisse als auch wichtige Fortschritte auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit verzeichnen konnten. Dies verdeutlicht auch das hohe Engagement und die Kompetenz von Arlas Landwirten, Mitarbeitern und Management. Mit einem steigenden Umsatz und Marken, die sich wieder auf Wachstumskurs befinden, konnten wir wettbewerbsfähige Erträge für unsere 7.624 Landwirte erzielen, während wir gleichzeitig unseren

wissenschaftlich fundierten und datengesteuerten Ansatz zur Reduzierung unseres CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks in unserer gesamten Wertschöpfungskette weiter verfolgen. So konnten wir unsere führende Rolle bei der Förderung des nachhaltigen Wandels in der Milchwirtschaft festigen.

## Unsere Mission erfüllen

Unsere Mission als Genossenschaft ist es, die größtmögliche Wertschöpfung für die Milch unserer Landwirte zu erzielen, und 2024 konnten wir einen wettbewerbsfähigen Milch-Leistungspreis von 50,9 Eurocent/kg Milch auszahlen.

Aufgrund der Ergebnisse und Arlas soliden Finanzlage hat das Board of Directors eine Nachzahlung von 292 Millionen EUR vorgeschlagen, die höchste Nachzahlung in Arlas Unternehmensgeschichte. Dies entspricht 2,2 Eurocent/kg Milch und liegt zum dritten Jahr in Folge über dem in Arlas Konsolidierungspolitik festgelegten Niveau, vorbehaltlich der endgültigen Genehmigung durch das Board of Representatives (BoR).

Arlas Fähigkeit, wiederholt wettbewerbsfähige Milchpreise zu zahlen, ist für unsere Landwirte von großer Bedeutung. Wir müssen finanziell gesunde Betriebe erhalten und weiterentwickeln, während wir gleichzeitig eine anhaltende Führungsrolle im Bereich Nachhaltigkeit bei den Kunden einnehmen und uns für die Anpassung neuer Gesetze einsetzen. Unser Milchpreis ist ein wichtiger Maßstab für unsere Stärke und Attraktivität als Genossenschaft in einer Zeit, in der der Wettbewerb um Milch in Europa zunimmt, da die Nachfrage nach Milchprodukten weiterhin hoch ist.

## Fortschritte in Sachen Nachhaltigkeit

Im Jahr 2024 setzten Arla und unsere Landwirte ihre ehrgeizigen Bemühungen fort, Nachhaltigkeitsmaßnahmen weiter voranzutreiben und reduzierten stetig die CO<sub>2</sub>e-Emissionen auf den Betrieben, was die Wirkung unserer Strategie zeigt und Arla seinen langfristigen Zielen näher bringt.

Ein wichtiger Schritt in 2024 und ein Wegbereiter für weitere Verbesserungen war die Bündelung der Nachhaltigkeitsmaßnahmen unserer Mitglieder unter der Dachmarke FarmAhead™. Damit stellen wir unseren Landwirten verschiedene Tools zur Verfügung, mit denen sie die Nachhaltigkeitsmaßnahmen auf ihren Betrieben messen und weiter vorantreiben können. Unser FarmAhead™ Check, der 2020 eingeführt wurde, gibt Landwirten detaillierte Einblicke in ihre Klimaauswirkungen während Arlas punktbasiertes Programm FarmAhead™ Incentive proaktive Maßnahmen vorantreibt und diese direkt über den individuellen Milchpreis belohnt. Dabei ist die durchschnittliche Punktzahl von der Einführung 2023 bis 2024 von 50 auf 53 gestiegen.

Zuletzt haben wir mit der Einführung der FarmAhead™ Customer Partnership einen wichtigen Schritt in unserer Zusammenarbeit mit unseren Kunden gemacht, um weitere Verbesserungen im Bereich Nachhaltigkeit voranzutreiben. Das Programm ermöglicht unseren Kunden Zugang zu Primärdaten für ihre ESG-Berichterstattung, um die Klimaziele für die Senkung der Scope-3-Emissionen zu erreichen. Zudem können sie Partner bei spezifischen Nachhaltigkeitsprojekten werden, die auf Arla Betrieben stattfinden. Dadurch soll eine engere Verbindung zwischen den Mitgliedsbetrieben und den



JAN TOFT  
NØRGAARD

Vorsitzender des  
Board of Directors

Verbrauchern aufgebaut werden, so um die Kosten, die mit der Umstellung auf eine klimafreundlichere Landwirtschaft verbunden sind, auszugleichen.

## Gute Aussichten für unsere Genossenschaft

Aufbauend auf den bedeutenden Erfolgen und Ergebnissen, die wir im Jahr

2024 erreicht haben, gehen wir nun in die zweite Hälfte unserer Future26-Strategie mit einer klar definierten Ausrichtung, einer soliden geschäftlichen und finanziellen Position sowie einer Organisation und Landwirten, die entschlossen sind, weiterhin eine führende Rolle in Bezug auf Wertschöpfung und Nachhaltigkeit einzunehmen.

# STARKE FINANZIELLE LEISTUNG UND FÜHREND IN SACHEN NACHHALTIGKEIT

Im Jahr 2024 haben wir eine zufriedenstellende finanzielle Leistung erbracht, die durch starke Marken und solide Ergebnisse unseres Effizienzprogramms ermöglicht wurde. Gleichzeitig konnten wir dank unserer Marke FarmAhead™ unsere Vorreiterrolle in Sachen Nachhaltigkeit deutlich ausbauen.

Die hohe weltweite Nachfrage nach Milchprodukten und speziell unseren Marken war der Haupttreiber für unseren äußerst wettbewerbsfähigen Milchpreis in 2024 sowie der höchstentlohnendsten Nachzahlung in der Geschichte unseres Unternehmens. Der auf 13,8 Milliarden EUR gestiegene Umsatz beweist unsere starke Marktposition und ein effektives Management von Preisen und Kosten. Wir erzielten einen Gewinn von 401 Millionen EUR, was

2,9 % des Umsatzes entspricht - ein Wert, der genau in unserem Zielbereich liegt. Der Milch-Leistungspreis stieg auf 50,9 Eurocent/kg Milch und damit auf den zweithöchsten Wert in unserer Geschichte. Unser Effizienzprogramm übertraf die Erwartungen und erzielte Nettoeinsparungen von 131 Millionen EUR.

## Strategische Marken wieder auf Wachstumskurs

Da die Kaufkraft der Verbraucher in ganz Europa 2024 wieder anstieg, sahen auch wir eine Wiederbelebung unseres Markenwachstums, das unsere Erwartungen übertraf. Die Marken Lurpak®, Arla® und Puck® zeigten ein solides Mengenwachstum, und trotz Herausforderungen im Nahen Osten konnte auch Starbucks™ 2024 ein Wachstum erzielen. Nur Castello®

verzeichnete einen leichten Rückgang. Unsere strategischen Marken erzielten einen mengenbasierten Umsatzanstieg von 3,7 %, verglichen mit einem Rückgang von 0,7 % im Jahr 2023.

## Mehr als eine Milliarde EUR in unsere Zukunft investiert

Insgesamt haben wir in diesem Jahr mehr als eine Milliarde EUR investiert, um zukünftiges Wachstum zu schaffen und unsere Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Ein Beispiel dafür ist die Investition in spezielle Proteinprodukte für bestimmte Ernährungszwecke und Sport - eine Kategorie, die 2024 weiter gewachsen ist. Mit der Übernahme des Whey Nutrition-Bereichs der Firma Volac International Limited und seiner Produktionsstätte in Großbritannien durch Arla Foods Ingredients haben wir unsere Position in diesem speziellen Markt gestärkt. Gleichzeitig gewannen wir ein Netzwerk neuer Lieferanten und einen wesentlich größeren Pool an Rohstoffen hinzu, um unsere Lieferkette zu sichern.

## Mit FarmAhead™ führend in Sachen Nachhaltigkeit

Mit der Bündelung unserer Nachhaltigkeitsinitiativen unter der Marke FarmAhead™ sowie der sehr erfolgreichen Einführung des FarmAhead™ Customer Partnership Programms haben wir unsere Führungsposition im Bereich Nachhaltigkeit im Lebensmittelsektor ausgebaut. In diesem Jahr sind unsere CO<sub>2</sub>e-Emissionen im Zusammenhang

mit Milch im Vergleich zu 2023 um 3 % gesunken, was 415.000 t entspricht.

FarmAhead™ Technology hat entscheidend dazu beigetragen, die CO<sub>2</sub>e-Emissionen der Arla Betriebe zu senken. FarmAhead™ Customer Partnership unterstützt diese Bemühungen zusätzlich, indem es Kunden ermöglicht, sich im Rahmen von Partnerschaften an Klimaschutzprojekten auf den Betrieben unserer Mitglieder zu beteiligen, was wertvolle Daten für die ESG-Berichterstattung und die Scope-3-Klimaziele liefert. Partnerschaften mit Kunden, die bis Ende 2024 mehr als 4 Milliarden kg Milch umfassten, sind ein bedeutender Schritt bei dieser gemeinsamen Nachhaltigkeitsarbeit, und wir sind zuversichtlich, unsere Ziele für 2030 zu erreichen.

## Weiterhin starke geopolitische Turbulenzen

Auch 2024 war von starken geopolitischen Turbulenzen geprägt. Pläne zur Vorbereitung auf mögliche Auswirkungen der globalen Situation werden daher immer wichtiger, auch in unseren Kernmärkten.

In dieser Situation sollte der Wert einer robusten und stabilen Lebensmittelproduktion nicht unterschätzt werden. Dank unseres Genossenschaftsmodells bei der Landwirte im Zentrum unserer Geschäftstätigkeit stehen, sind wir gut aufgestellt, um in herausfordernden



PEDER TUBORGH  
CEO von Arla

Zeiten nahrhafte Lebensmittel zu liefern und gleichzeitig Werte wie Nachhaltigkeit und die Förderung der Gemeinschaft zu wahren. Unsere Erfolgsbilanz bei der Anpassung und Bewältigung von Veränderungen ist gut.

## Ausblick auf 2025

Für 2025 erwarten wir ein schwierigeres Jahr, in dem das Markenwachstum aufgrund hoher Milchrohwarenpreise und anhaltender Marktvolatilität möglicherweise nachlässt. Höhere Preise würden normalerweise das Angebot im kommenden Jahr steigen lassen, doch regulatorische Unsicherheit

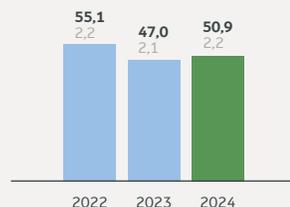
könnte weiterhin die Bereitschaft der Landwirte für neue Investitionen in die Kernmärkte beeinflussen.

Mit Blick auf das Jahr 2025 sind wir uns der bevorstehenden Herausforderungen bewusst, aber weiterhin von unserer strategischen Ausrichtung und der Resilienz unseres Unternehmens überzeugt. Auf die Marktdynamiken zu reagieren, unseren Fokus auf Effizienz beizubehalten und unsere Nachhaltigkeitsarbeit fortzusetzen ist der Schlüssel, um Unsicherheiten zu bewältigen und Wertschöpfung zu erzielen, wie in unserer Future26-Strategie beschrieben.

# 2024 – UNSERE LEISTUNG AUF EINEN BLICK

## F26 Wettbewerbsfähigkeit

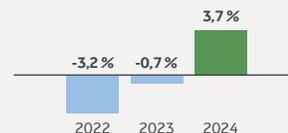
**50,9**  
MILCH-LEISTUNGSPREIS  
EUROCENT/KG



● Nachzahlung

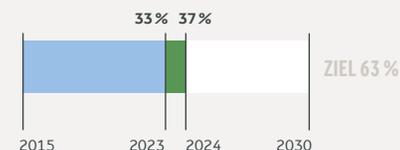
## F26 Wertschöpfung

**3,7 %**  
MENGENBASIERTES  
UMSATZWACHSTUM DURCH  
STRATEGISCHE MARKEN



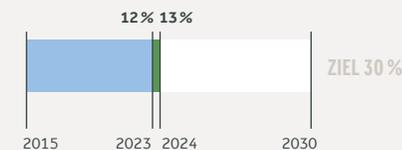
## F26 Nachhaltigkeit

**4 %p**  
VERRINGERUNG DER  
SCOPE-1- UND  
SCOPE-2-EMISSIONEN  
IM JAHR 2024



## F26 Nachhaltigkeit

**1 %p**  
VERRINGERUNG DER  
SCOPE-3-EMISSIONEN PRO  
KILOGRAMM MILCH UND MOLKE  
IM JAHR 2024

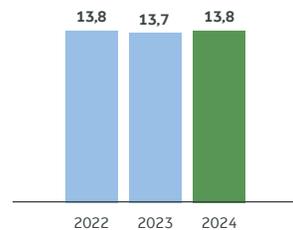


## F26

Lesen Sie mehr über unsere Future26-Strategie [auf Seite 13](#).

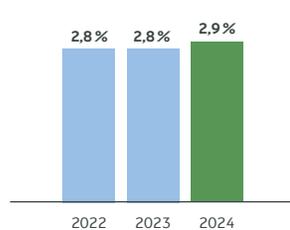
**13,8**

UMSATZ  
MILLIARDEN EUR



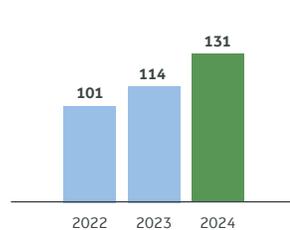
**2,9 %**

GEWINNANTEIL<sup>1</sup>  
DES UMSATZES



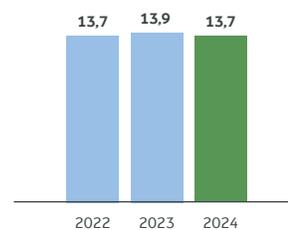
**131**

NETTO-EFFIZIENZGEWINNE  
MILLIONEN EUR



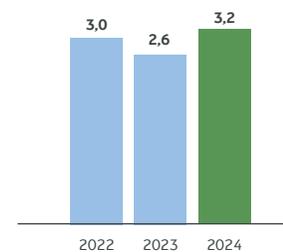
**13,7**

MILCHMENGE<sup>2</sup>  
MILLIARDEN KG



**3,2**

VERSCHULDUNGSGRAD<sup>3</sup>



● Innerhalb des prognostizierten Bereichs

<sup>1</sup> Basierend auf dem Gewinn, der den Mitgliedern von Arla Foods amba zugeteilt ist.

<sup>2</sup> Standardisierte Milch: 4,2 % Fett, 3,4 % Eiweiß, die Zahlen für 2022 wurden entsprechend angepasst. Die Milchmenge umfasst sowohl Milch von Genossenschaftsmitgliedern als auch andere Milch.

<sup>3</sup> Die aufgrund vorübergehender Auswirkungen von Fusionen und Übernahmen (M&As) in diesem Jahr angepasste Verschuldung betrug 2,9.

# FÜNF-JAHRES-ÜBERSICHT

## Geschäftszahlen

Millionen EUR	2024	2023	2022	2021	2020
<b>Milch-Leistungspreis</b>					
Eurocent/kg Milch von Mitgliedern	50,9	47,0	55,1	39,7	36,5
<b>Gewinn- und Verlustrechnung</b>					
Umsatz	13.770	13.674	13.793	11.202	10.644
EBITDA	1.109	1.079	1.001	948	909
EBIT	598	600	529	468	458
Nettofinanzergebnis	-135	-145	-80	-61	-72
Jahresüberschuss	417	399	400	346	352
Anteil von Arla Foods amba am Jahresüberschuss	401	380	382	332	345
<b>Gewinnverwendung für das Jahr</b>					
Individuelles Kapital	40	41	39	42	41
Kollektive Kapitaleinlagen	69	69	74	83	81
Nachzahlung	292	270	269	207	223
<b>Bilanz</b>					
Gesamte Aktiva	9.330	8.299	8.746	7.813	7.331
Investitionen in Sachanlagen	557	445	373	452	478
Investitionen in nutzungsberechtigte Vermögenswerte	132	88	56	69	102
Langfristige Vermögenswerte	5.354	4.788	4.611	4.668	4.413
Kurzfristige Vermögenswerte	3.976	3.511	4.135	3.145	2.918
Eigenkapitalspiegel	3.138	3.052	3.168	2.910	2.639
Langfristige Verbindlichkeiten	3.105	2.650	2.915	2.446	2.296
Kurzfristige Verbindlichkeiten	3.087	2.597	2.663	2.457	2.396
Verzinsliche Nettverbindlichkeiten inkl. Pensionsverpflichtungen	3.533	2.850	2.986	2.466	2.427
Nettoumlaufvermögen	1.519	1.104	1.442	810	679
<b>Cashflows</b>					
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	652	1.151	184	780	731
Cashflow aus Investitionstätigkeit	-887	-519	-443	-482	-488
Freier Cashflow	-235	632	-259	298	243
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	186	-592	269	-330	-293

## Geschäftszahlen

Millionen EUR	2024	2023	2022	2021	2020
<b>Finanzkennzahlen</b>					
Gewinnanteil <sup>1</sup>	2,9 %	2,8 %	2,8 %	3,0 %	3,2 %
EBIT-Marge	4,3 %	4,4 %	3,8 %	4,2 %	4,3 %
Verschuldungsgrad <sup>2</sup>	3,2	2,6	3,0	2,6	2,7
Zinsdeckungsgrad	7,5	11,1	19,6	23,7	16,8
Eigenkapitalquote	33 %	36 %	35 %	37 %	35 %
<b>Erfasste Standardmilch (Mio. kg)</b>					
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Dänemark	5.279	5.277	5.185	5.185	5.224
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Großbritannien	3.449	3.412	3.360	3.345	3.320
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Schweden	1.901	1.925	1.876	1.896	1.905
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Deutschland	1.554	1.646	1.637	1.683	1.732
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in den Niederlanden, Belgien und Luxemburg	790	798	757	749	742
Milch von anderen Quellen	762	816	858	968	1.043
Gesamte erfasste Rohmilch	13.735	13.874	13.673	13.826	13.966
<b>Anzahl der Genossenschaftsmitglieder</b>					
Mitglieder in Schweden	1.938	1.996	2.108	2.236	2.374
Mitglieder in Dänemark	1.828	1.948	2.105	2.274	2.357
Mitglieder in Deutschland	1.218	1.329	1.429	1.497	1.576
Mitglieder in Großbritannien	1.919	1.981	2.053	2.127	2.241
Mitglieder in den Niederlanden, Belgien und Luxemburg	721	745	797	822	858
Gesamtanzahl der Genossenschaftsmitglieder	7.624	7.999	8.492	8.956	9.406

<sup>1</sup> Berechnet als Anteil von Arla Foods amba am Jahresüberschuss/Umsatz

<sup>2</sup> Die aufgrund vorübergehender Auswirkungen von M&As in diesem Jahr angepasste Verschuldung betrug 2,9.

Weitere Informationen finden Sie im Abschnitt „Konzernabschluss“ ab Seite 100.

# FÜNF-JAHRES-ÜBERSICHT

Zahlen zur Nachhaltigkeit	Ziel	Zieljahr	2024	2023	2022	2021	2020
<b>Klima</b>							
Scope 1+2 Emissionsminderungen im Vergleich zum Ausgangsjahr 2015	-63 %	2030	<b>-37%</b>	-33 %	-29 %	-25 %	-24 %
Senkung der Emissionen aus Scope 3 pro Kilo Milch und Molke im Vergleich zum Ausgangsjahr 2015	-30 %	2030	<b>-13%</b>	-12 %	-9 %	-7 %	-7 %
Strom aus erneuerbaren Quellen in Europa <sup>1</sup>	100 %	2025	<b>75%</b>	69 %	52 %	39 %	40 %
<b>Biodiversität und Natur<sup>2</sup></b>							
Soja (Zutaten) soll frei von Entwaldung und Umwandlung sein (DCF)	100 %	2025	<b>94%</b>	69 %	-	-	-
Palmprodukte (Zutaten) sollen frei von Entwaldung und Umwandlung sein (DCF)	100 %	2025	<b>96%</b>	79 %	-	-	-
Holzfasern (Verpackung und Energie) sollen frei von Entwaldung und Umwandlung sein (DCF)	100 %	2025	<b>96%</b>	96 %	-	-	-
Soja (Futter) soll frei von Entwaldung und Umwandlung sein (DCF)	100 %	2025	<b>48%</b>	27 %	-	-	-
Palmprodukte (Futter) sollen frei von Entwaldung und Umwandlung sein (DCF) <sup>2</sup>	100 %	2028	<b>Nicht verfügbar</b>	<b>Nicht verfügbar</b>	-	-	-
<b>Ressourcenverbrauch und Kreislaufwirtschaft</b>							
Für Recycling konzipierte Verpackungen – Eigenmarken	100 %	2025	<b>94%</b>	95 %			
Fossiler Neukunststoff	0 %	2030	<b>79%</b>	83 %			
Lebensmittelabfälle	50 %	2030	<b>8%</b>	0 %			
<b>Mitarbeiter entlang der gesamten Wertschöpfungskette</b>							
Durchschnittliche Anzahl der Vollzeitbeschäftigten	-	-	<b>21.895</b>	21.307	20.907	20.617	20.020
Geschlechterdiversität im Management (Direktorebene und höher)	40 %	2030	<b>31%</b>	29 %	29 %	27 %	26 %
Unfälle pro eine Million Arbeitsstunden	0	Fortlaufend	<b>4,6</b>	5,5	4,4	4,3	5,2
<b>Verbraucher – Gesunde und sichere Ernährung</b>							
Erreichte einkommensschwache Verbraucher in Bangladesch und Nigeria (Millionen)	100	2030	<b>84</b>	97	87	86	76
Produktzurückrufe	0	Fortlaufend	<b>2</b>	1	1	0	1

<sup>1</sup> Ziel ist für das Jahresende festgelegt. Da der KPI auf Daten der letzten 12 Monate basiert, wird die Zielerreichung im Jahresbericht 2025 nicht berücksichtigt.

<sup>2</sup> Keine Daten von Futtermittelherstellern verfügbar.

Weitere Informationen finden Sie im Abschnitt „Nachhaltigkeitsbericht“ [ab Seite 31](#).



**Strom aus erneuerbaren Quellen in Europa**  
75 % unseres Strombedarfs in Europa wurden im Jahr 2024 mit Strom aus erneuerbaren Quellen gedeckt. Ab Ende 2025 werden wir ausschließlich erneuerbare Quellen nutzen.

# HÖHEPUNKTE 2024

## F26 HALBZEIT

**INVESTITIONEN IN AKQUISITIONEN, NEUE INNOVATIONEN, DIE BILDUNG VON MARKENPARTNERSCHAFTEN UND DIE EINFÜHRUNG VON FARMAHEAD™ SIND EINIGE UNSERER HÖHEPUNKTE DES JAHRES 2024, DIE UNSERE FUTURE26-STRATEGIE VORANTREIBEN.**

### **FARMAHEAD™: EIN DATENGESTEUERTES PROGRAMM FÜR NACHHALTIGE MILCHWIRTSCHAFT**

In diesem Jahr haben wir unsere Nachhaltigkeitsinitiativen unter der Dachmarke FarmAhead™ zusammengefasst, um unser Engagement für eine wissenschaftlich fundierte Landwirtschaft zu verdeutlichen.

Die FarmAhead™ Technology ermöglicht unseren Landwirte ihre Nachhaltigkeitbemühungen mit Instrumenten zu messen und

voranzutreiben. Mit Komponenten wie FarmAhead™ Check, Incentive und Innovation erhalten Landwirte Einblicke in ihre Klimaauswirkungen und werden für proaktive Maßnahmen belohnt. Die FarmAhead™ Customer Partnership ermöglicht es Kunden, sich an Nachhaltigkeitsprojekten in landwirtschaftlichen Betrieben zu beteiligen und so Zugang zu Primärdaten für ihre ESG-Berichterstattung und das Erreichen der Ziele für die Verringerung von Scope-3-Emissionen zu erhalten. Das Programm deckt bereits mehr als 4 Milliarden kg Milch ab.

[Mehr dazu lesen Sie auf Seite 44](#)

**Wachstum bei AFI**  
Das Wachstum wurde durch verschiedene Maßnahmen erreicht, darunter eine Akquisition, Investitionen und Kooperationen mit Fachleuten, um die Ernährungssicherheit mit Molke weiter zu verbessern.



### **STÄRKER DURCH PARTNERSCHAFTEN**

Eine wichtige Maßnahme im Rahmen der Säule „Scale to Grow“ unserer Strategie Future26 wurde mit der Einführung von Milka® Schokoladenmilch in Deutschland, Österreich und Polen mit Mondelēz International sowie der Einführung des Galaxy® Schokoladengetränks mit Mars Inc. in der Region Naher Osten und Nordafrika (MENA) umgesetzt.

Diese Kooperationen erfüllen die Nachfrage der Verbraucher nach Genussprodukten und stärken gleichzeitig unsere Marktpräsenz, da sie uns Zugang zu weltweit relevanten Marken verschaffen, die eine wichtige Rolle auf dem Markt für Schokoladenmilch spielen.

[Mehr Informationen zum Nahen Osten und Nordafrika finden Sie auf Seite 27.](#)

### **SIGNIFIKANTES WACHSTUM BEI AFI**

Arla Foods Ingredients (AFI) befindet sich mit mehreren strategischen Initiativen auf Wachstumskurs. Dazu gehört die Übernahme des Geschäftsbereichs Whey Nutrition von Volac, um die Position von AFI im Bereich Gesundheit und Leistung zu stärken. Anfang 2025 soll zudem eine größere Investition in Spezialproteine auf den Markt kommen, und in Argentinien wurde mit dem Bau eines neuen Permeat-Trocknungssystems begonnen.

[Mehr dazu lesen Sie auf Seite 28](#)

### **ARLA® PROTEIN: FORTSCHRITTE IN SACHEN MILCHMENGE UND INNOVATION**

Arla® Protein zeichnete sich weiterhin durch seine eiweißreichen, zucker- und fettarmen Produktangebote aus. Im Jahr 2024 erreichte es ein mengenbasiertes Umsatzwachstum von 36 % und gewann an Beliebtheit bei Personen, die einen aktiven Lebensstil pflegen.

In diesem Jahr haben wir für Verbraucher in Dänemark und Großbritannien neue Optionen eingeführt und ähnliches ist bald auch in den Niederlanden geplant. Die Rede ist von eiweißreichen Mahlzeitenersatz-Shakes zum Mitnehmen.



# ÜBER ARLA

- 12 Geschäftsmodell
- 13 Future26-Strategie:  
Zwischenbilanz
- 15 Risikomanagement



## ARLA® 24

Arla® 24 stellt sicher, dass die Milch innerhalb von 24 Stunden vom Betrieb in den Handel gelangt. Die Kennzeichnung mit den beiden Herzen zeigt an, dass unsere Kühe im Sommer draußen grasen und sich im Winter frei in den Ställen bewegen können.

# GESCHÄFTSMODELL

## UNSERE MISSION IST ES, DIE GRÖSST-MÖGLICHE WERTSCHÖPFUNG FÜR DIE MILCH UNSERER MITGLIEDER SICHER-ZUSTELLEN UND IHNEN GLEICHZEITIG WACHSTUMSCHANCEN ZU ERÖFFNEN.

Als Genossenschaft liegt unser Hauptaugenmerk auf der höchsten Wertschöpfung aus unserer Milch. Aufgrund unserer genossenschaftlichen Struktur bedeutet das, dass alle mit unseren Produkten erwirtschafteten Gewinne über das Milchgeldmodell an unsere Milchbauern zurückfließen. Als weltweit viertgrößter Milchproduzent, gemessen an den Milchlieferungen, engagieren wir uns dafür, die Zukunft der Milchwirtschaft mitzugestalten. Unsere Landwirte engagieren sich aktiv in Nachhaltigkeitsinitiativen und investieren ins Unternehmen, um das Wachstum voranzutreiben und das Wohlergehen künftiger Generationen zu gewährleisten.

### Beschaffung von Rohstoffen

**Landwirte und Kühe**  
 Unsere Genossenschaft besteht aus 7.624 Mitgliedern, die über 1,3 Millionen Kühe betreuen. Ihr Ziel ist, auf nachhaltige und rentable Weise Milch zu produzieren, das Wohlergehen der Kühe zu gewährleisten und die Umwelt zu schützen. Ihre

Bemühungen für mehr Nachhaltigkeit werden durch Arlas FarmAhead™ Incentive belohnt. [Mehr dazu auf Seite 44.](#)

### Andere Zutaten

Neben Milch beziehen wir weltweit Rohstoffe wie Molke, Soja, Zucker, Pflanzenöl, Früchte und verschiedene andere Zutaten für unsere Produkte sowie Kunststoff und Waldfasern für Verpackungen. Im Jahr 2024 haben wir 2,3 Milliarden kg externe Molke, 0,6 Milliarden kg andere Zutaten und 0,3 Milliarden kg Verpackungsmaterialien eingekauft.

### Milchabholung

Jährlich holen wir etwa 13,7 Milliarden kg Rohmilch ab, hauptsächlich von unseren Genossenschaftsmitgliedern in sieben Ländern: Dänemark, Schweden, Großbritannien, Deutschland, Belgien, Luxemburg und den Niederlanden.

### Innovation, Produktion und Verpackung

Für uns ist die Verringerung der Klimaauswirkungen ebenso wichtig wie die Herstellung von Produkten, die eine nahrhafte und nachhaltige Ernährung unterstützen. Gemeinsam mit unseren 21.895 Mitarbeitern sind wir bestrebt, die Zukunft der Milchwirtschaft mitzugestalten.



### Innovationen

Unser Engagement für Innovation ist ein entscheidende Faktor für die Entwicklung nahrhafter, gesunder und natürlicher Produkte. Durch Markenbildung und Marketingmaßnahmen steigern wir den Wert der Milch unserer Eigentümer.

### Produktion und Verpackung

Wir betreiben 58 Produktions- und Verpackungsstandorte und produzieren jährlich 6,4 Milliarden kg nahrhafte Molkereiprodukte. Unsere Standorte schaffen weltweit Arbeitsplätze und wir verpflichten uns, allen Mitarbeitern faire Löhne und Sozialleistungen zu bieten. [Mehr dazu auf Seite 45.](#)

### Kunden

Wir vertreiben unsere Produkte in 164 Ländern weltweit und bedienen eine Vielzahl von Kunden, wie Supermarktketten, Foodservice und Business-to-Business. Der Schlüssel zu unserem Erfolg liegt in der Förderung einer engen Zusammenarbeit und der Arbeit an dem gemeinsamen Ziel, den Verbrauchern einen außergewöhnlichen Service zu bieten und gleichzeitig die Umweltauswirkungen des Einkaufs zu minimieren. [Mehr dazu auf Seite 23.](#)

### Verbraucher

Mit unserer Arbeit ernähren wir Millionen von Menschen. Unser Ansatz konzentriert sich auf innovative Lösungen, die Förderung positiver Ernährungsgewohnheiten und die Gewährleistung eines Zugangs zu erschwinglichen Lebensmitteln für einkommensschwache Verbraucher. [Mehr dazu auf Seite 80.](#)

# FUTURE26- STRATEGIE: ZWISCHENBILANZ

## F26 AUF GUTEM KURS

**MIT ABSCHLUSS DES DRITTEN JAHRES INNERHALB UNSERER FUTURE26-STRATEGIE SIND WIR AUF DEM BESTEN WEG, EINE WIRKLICH BEDEUTENDE, ROBUSTE UND NACHHALTIGE MOLKEREIGENOSSENSCHAFT ZU ETABLIEREN UND UNSERE VISION MIT LEBEN ZU FÜLLEN.**

### Zusammenfassung

Im Januar 2022 haben wir unsere Future26-Strategie ins Leben gerufen. Sie orientiert sich an unserer Vision, „Die Zukunft der Milchwirtschaft gestalten und Verbrauchern weltweit auf natürliche Weise Gesundheit und Inspiration bieten.“

Sie basiert auf unserem Verständnis der weltweit anhaltend positiven Nachfrage nach Molkereiprodukten. Dazu kam die Erkenntnis, dass sich das Verhalten und die Vorlieben der Verbraucher rasch ändern. Einflüsse wie Nachhaltigkeit, Ernährungswissenschaft und Technologie prägen den Lebensstil, wobei die Molkereiwirtschaft eine entscheidende Rolle bei der Bereitstellung der Lösung spielt.

### Future26: Zwischenbilanz

Nach mehr als der Hälfte unserer Strategieperiode sind wir auf dem besten Weg, Fortschritte bei allen vier Säulen zu erzielen: führend in nachhaltiger Milchwirtschaft sein, Skalieren um zu wachsen, Aufbauen von Wachstumsplattformen und Zusammenarbeit für mehr Effizienz. Diese Ergebnisse unterstreichen die Stärke von Arla, hinter der unsere Kultur, engagierte Mitarbeiter, innovative Landwirte und die Gesamtleistung des Unternehmens stehen.

Drei Jahre, nachdem die Strategie auf den Weg gebracht wurde, sehen wir uns mit einer Reihe von externen Herausforderungen konfrontiert, darunter anhaltende geopolitische Unsicherheit, Marktvolatilität und Inflation. Wir sind weiterhin auf dem richtigen Weg



### Unsere Strategieperiode ist gut angelaufen

Trotz der Marktvolatilität haben wir unsere Wettbewerbsfähigkeit behalten und unsere Marken ausgebaut.



**ARLA®  
LACTOFREE**

Mit Arla® LactoFREE bieten wir eine Reihe von Milchprodukten an, die keine Laktose enthalten. Im Jahr 2024 erreichte die Marke ein Mengenwachstum von 5,0 %.

und machen dabei gute Fortschritte, indem wir unsere Strategie konsequent vorantreiben. Wir haben unsere Wettbewerbsfähigkeit aufrechterhalten, indem wir unseren Landwirten wettbewerbsfähige Milchpreise zahlen, unsere Marken ausbauen und die CO<sub>2</sub>e-Emissionen im Einklang mit unseren wissenschaftlich fundierten Zielen reduzieren.

Um zukünftiges Wachstum und unsere Wettbewerbsfähigkeit in den kommenden Jahren zu gewährleisten, haben wir in diesem Jahr erhebliche Investitionen getätigt und mehr als 1 Milliarde EUR in verschiedenen Bereichen aufgewendet, von immateriellen Vermögenswerten über Sachanlagen und Nutzungsrechte bis hin zu M&A-Aktivitäten.

Wir gehen nun mit Zuversicht und einem unerschütterlichen Engagement, die Milchwirtschaft der Zukunft mitzugestalten, in die verbleibende Strategieperiode. Unser Grundlagentext ist klar definiert. Nun konzentrieren wir uns zunehmend darauf, Wertschöpfung und Nachhaltigkeit in der Milchwirtschaft zu erzielen.

Insbesondere in den zwei verbleibenden Jahren werden wir uns darauf konzentrieren, die zahlreichen Investitionen, die in den ersten drei Jahren der Strategieperiode getätigt wurden, zu nutzen und weiterzuentwickeln.

Weitere Einzelheiten zu unserem Fortschritt bei der Future26-Strategie finden Sie auf der nächsten Seite.

## FUTURE26 – UNSERE STRATEGIE



### VISION

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



**Peer Group Index**

**103–107**

Wir wollen im Vergleich zu unseren Wettbewerbern einen wettbewerbsfähigen Milchpreis erzielen.



**Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken**

**1-4 %**

Wir wollen Marken und Produkte schaffen, die in Bezug auf Gesundheit und Ernährung einen Mehrwert für das Leben unserer Verbraucher schaffen.



**CO<sub>2</sub>e-Reduzierung**

**SCOPE 1+2: -63 % | SCOPE 3: -30 %**

Wir sind dem 1,5 Grad-Ziel verpflichtet und wollen die ehrgeizigste Molkeigenossenschaft der Welt sein.

### STRATEGISCHER SCHWERPUNKT

**1 FÜHREND IN NACHHALTIGER MILCHWIRTSCHAFT**

**2 SKALIEREN, UM ZU WACHSEN**

**3 AUFBAUEN VON WACHSTUMSPLATTFORMEN**

**4 ZUSAMMENARBEIT FÜR MEHR EFFIZIENZ**

**DIGITALISIERUNG UND INNOVATION ALS BESCHLEUNIGER**

### STRATEGISCHER ANSPRUCH

Führend in den Bereichen Wertschöpfung und Nachhaltigkeit

**MIT UNSEREN LANDWIRTEN UND MITARBEITERN GEWINNEN**



**Investitionen**

**600-800 Mio. EUR JÄHRLICH**

Wir investieren, um unsere Landwirte zu unterstützen und die Wertschöpfung zu fördern.



**Effizienzgewinne**

**70-100 Mio. EUR JÄHRLICH**

Wir finanzieren unsere Zukunft durch einen umfassenden Fokus darauf, unsere Arbeitsweisen effizienter und effektiver zu gestalten.

1 FÜHREND IN NACHHALTIGER MILCHWIRTSCHAFT	2 SKALIEREN, UM ZU WACHSEN	3 AUFBAUEN VON WACHSTUMSPLATTFORMEN	4 ZUSAMMENARBEIT FÜR MEHR EFFIZIENZ
<p><b>Was wir tun werden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Unsere Landwirte werden mit effizienten Praktiken und neuen Technologien ihre CO<sub>2</sub>e-Emissionen senken</li> <li>· Mit natürlichen und erschwinglichen Produkten zu einem gesünderen Leben anregen</li> <li>· In Energieoptimierung und Strom aus erneuerbaren Quelle investieren</li> <li>· Zirkuläre Verpackungslösungen schaffen, indem wir weniger und besseren Kunststoff verwenden und sicherstellen, dass unsere Verpackungen recycelbar sind</li> <li>· Die Wertschöpfung optimieren, um auch die finanzielle Rentabilität einer nachhaltigen Entwicklung für unsere Mitglieder zu sichern</li> </ul>	<p><b>Was wir tun werden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Globale Marken durch Investitionen in die Kundenbindung und Ausbau der Kundenbeziehungen auf globaler Ebene skalieren und stärken</li> <li>· Das Wachstum durch die Skalierung von Positionen mit globalen Wettbewerbsvorteilen beschleunigen</li> <li>· Die Ergebnisse im Kernmarkt durch strategische Partnerschaften, Marktführerschaft in bestimmten Kategorien und Erweiterung der Vertriebs- und Verkaufskanäle verbessern</li> <li>· Wachstum von AFI durch Innovation und starke Partnerschaften</li> </ul>	<p><b>Was wir tun werden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Positionen in ausgewählten Wachstumsmärkten ausbauen und dabei den Fokus auf Marken und Innovationen legen</li> <li>· Die Marke Arla® Pro in Restaurants und Bäckereien ausbauen, um das globale Wachstum im Foodservice-Bereich zu beschleunigen</li> <li>· Förderung des E-Commerce Geschäfts durch Partnerschaften mit führenden Online-Plattformen und Entwicklung erfolgreicher Online-Funktionen</li> </ul>	<p><b>Was wir tun werden</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Unsere Zukunft finanzieren, indem wir die Effizienz und Effektivität in unserem operativen Geschäft verbessern</li> <li>· Durch Optimierung der Produktion und Lieferungen eine zukunftssichere Lieferkette schaffen und gleichzeitig unseren CO<sub>2</sub>-Fußabdruck verkleinern</li> <li>· Mit unseren Kunden zusammenarbeiten, um mithilfe von kommerziellen, agilen Arbeitsmodellen, digitalen Werkzeugen und Daten Wachstum zu fördern und gute Leistungen zu erzielen</li> </ul>
<p><b>Zwischenstand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Arlas FarmAhead™ Incentive Punktedurchschnitt stieg von 50 Punkten im Jahr 2023 auf 53 Punkte im Jahr 2024, was das Engagement unserer Landwirte zur Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen in ihren Betrieben unterstreicht</li> <li>· Zusammenarbeit mit Kunden im Rahmen der FarmAhead™ Customer Partnership mit Verträgen über 4 Milliarden kg Milch</li> <li>· Umsetzung einer Vielzahl von Maßnahmen in der Lieferkette zur Reduzierung von Emissionen, einschließlich Solarzellen, Wärmepumpen und Biogas-Lkws</li> </ul>	<p><b>Zwischenstand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Wachstum in unseren Kernmärkten mit unseren strategischen Marken, einschließlich Arla® und Lurpak®</li> <li>· Höhere Kapazität bei Arla® Protein und Ausbau des Geschäftsbereichs Milchgetränke (MBB) durch Partnerschaften</li> <li>· Ausbau des AFI-Geschäfts durch Übernahme von Volacs Whey Nutrition Bereich</li> <li>· Investitionen in die Expansion von des Standorts Taw Valley in Großbritannien, um unsere Position als weltweit führender Mozzarella-Produzent zu sichern</li> </ul>	<p><b>Zwischenstand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Beschleunigung unserer Präsenz im E-Commerce und Ausbau der Foodservice-Sparte, insbesondere in den Kategorien Mozzarella und Backwaren</li> <li>· Signifikante Marktanteilsgewinne in den Niederlanden und verbesserte Profitabilität in Deutschland bei gleichbleibenden Ergebnissen in Südostasien und dem Rest der Welt</li> <li>· Fortschritte in bestimmten Wachstumsmärkten wie Nigeria und Bangladesch, aber Erwartungen in Kategorien wie pflanzliche und frühkindliche Ernährung nicht vollständig erfüllt</li> </ul>	<p><b>Zwischenstand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· In den letzten drei Jahren haben unsere Netto-Effizienzgewinne die erwarteten 70-100 Millionen EUR jährlich durch verschiedene Initiativen übertrafen, darunter optimierte Logistik, Rezepte und Verpackung</li> <li>· Für künftige Effizienzsteigerungen haben wir eine robuste Pipeline aufgebaut und eine von Effizienz geprägte Arbeitskultur in unser operatives Geschäft integriert</li> <li>· Wir haben unsere Kultur, die Effizienz zu fördern, gestärkt und zu einem festen Bestandteil unserer Arbeitsweise gemacht</li> </ul>
<p><b>Ausblick</b></p> <p>Wir sind zuversichtlich, unsere Ziele für 2030 zu erreichen und die Partnerschaften mit unseren Kunden zu stärken, um die CO<sub>2</sub>e-Emissionen über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg weiter zu reduzieren. Wir werden uns noch stärker darauf konzentrieren, den Verbrauchern nährstoffreichere Produkte anzubieten.</p>	<p><b>Ausblick</b></p> <p>Wir werden ausreichende Kapazitäten und Fähigkeiten in Bezug auf Innovation und Investitionen sicherstellen, um unsere Kategorien nachhaltig zu erweitern und mehr Verbraucher zu erreichen.</p>	<p><b>Mit Blick auf das kommende Jahr</b></p> <p>Wir werden unsere Aktivitäten in den Kernmärkten anpassen, um der externen Volatilität zu begegnen, und gleichzeitig eine starke Innovationspipeline aufrechterhalten, um unser Angebot zu erweitern.</p>	<p><b>Ausblick</b></p> <p>Unterstützt durch digitale Innovation und Transformation setzen wir unsere Bemühungen zur Effizienzsteigerung in der gesamten Wertschöpfungskette fort.</p>

# RISIKOMANAGEMENT

**ALS GLOBALES MOLKEREIUNTERNEHMEN, DAS SICH FÜR NACHHALTIGE MASSNAHMEN EINSETZT, ARBEITEN WIR MIT UNSEREM ANSATZ FÜR DAS RISIKOMANAGEMENT KONTINUIERLICH DARAN, STRATEGISCHES WACHSTUM ZU GEWÄHRLEISTEN, UNSEREN UNTERNEHMENSWERT ZU SCHÜTZEN UND UNSERE ZIELE ZU ERREICHEN.**

## Ansatz für das Risikomanagement

Arlas Risikomanagement ist darauf ausgerichtet, Risiken und Unsicherheiten zu identifizieren und zu minimieren, interne und externe Auswirkungen zu mindern sowie Geschäftsmöglichkeiten zu nutzen, um die Wertschöpfung zu steigern. Unsere Risikoverantwortlichen überwachen kontinuierlich Entwicklungen, die sich in Zukunft auf Arla auswirken könnten, um die wichtigsten Risiken zu identifizieren. Anhand einer zweidimensionalen Heatmap werden diese Risiken dann bewertet, um sowohl ihre möglichen Auswirkungen auf das Betriebsergebnis als auch ihre Eintrittswahrscheinlichkeit zu quantifizieren. Die Risiken werden kurzfristig (weniger als ein Jahr), mittelfristig (ein bis fünf Jahre) und langfristig

(mehr als fünf Jahre) bewertet. Wir verbessern unseren Ansatz zur Identifizierung, Bewertung, Abschwächung und Steuerung von Risiken ständig. Alle Geschäftseinheiten von Arla legen zweimal im Jahr eine Zusammenfassung der Risiken vor. So kann eine einheitliche Dokumentation und Bewertung gewährleistet werden. In diesem Jahr haben wir mehr Einzelheiten in diese Zusammenfassungen aufgenommen und mehr qualitative Bewertungen und Maßnahmen zur Minderung dieser Risiken hinzugefügt. Daher enthält unser Rahmen für das Risikomanagement im Unternehmen jetzt verbesserte Instrumente und Prozesse für klarere Kommunikation und Dokumentation.

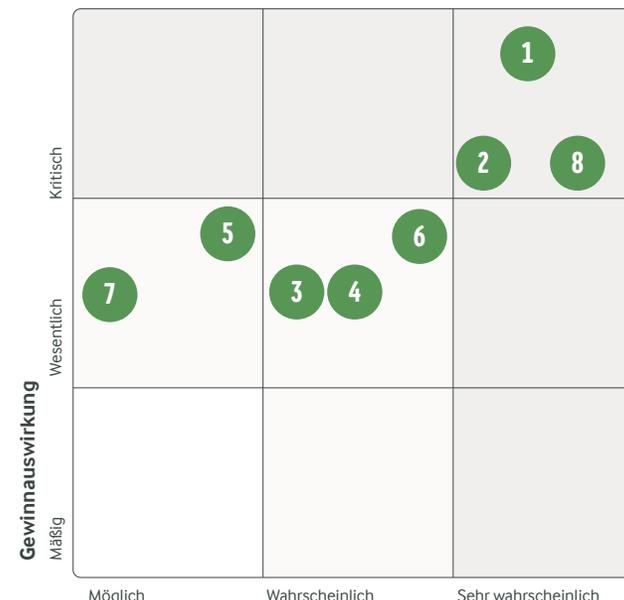
## Governance und Aufsicht

Die wichtigsten Risiken werden regelmäßig vom Executive Management Team (EMT) und vom Board of Directors (BoD) beurteilt. Das BoD stellt sicher, dass wir

über solide Systeme für Risikomanagement, Compliance und interne Kontrollen verfügen. Das EMT ist für die Überwachung von Risiken verantwortlich. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Minderung und Reduzierung, gleichzeitig werden aber auch alle damit verbundenen Chancen identifiziert. Die Teammitglieder überprüfen unsere Risikokarte und besprechen wesentliche Risiken mit dem BoD. Gemeinsam arbeiten das BoD und das EMT daran, die identifizierten Risiken zu vermeiden, zu minimieren und zu managen. Es ist ein flexibler Ansatz, der uns ermöglicht, schnell auf unerwartete Risiken zu reagieren.

### Beschreibung der Risiken

*Nebenrisiken:* Diese Risiken liegen außerhalb der unmittelbaren Kontrolle unserer Geschäftsführung.  
*Marktspezifische Risiken:* Diese Risiken werden im Rahmen des Strategie- und Geschäftsplanungsprozesses als beherrscht angesehen.  
*Arla-spezifische Risiken:* Diese Risiken kann Arla direkt steuern und beherrschen. Sie dienen als Ausgangspunkt für die Entwicklung internationaler Richtlinien und interner Kontrollverfahren.



Wahrscheinlichkeit

## Risikomanagement des Unternehmens

### VERSTEHEN

#### Identifikation

- Risikokarte
- Klassifizierung der Risikoarten

#### Bewertung

- Schätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit
- Bewertung der Risikoauswirkungen

#### Berichterstattung

- Monatliche Risikoberichte
- Frühwarnindikatoren
- Risiko im Wertemanagement

### PLANEN

#### Planung

- Risiko in der operativen Planung
- Risiko in der strategischen Planung
- Risiko bei der Bewertung von Investitionen
- Risiko und Ertrag im Portfoliomanagement

### HANDELN

#### Reaktion auf Risiken

- Nebenrisiken
- Marktspezifisch
- Unternehmensspezifisch

#### Krisenmanagement

- Notfallmaßnahmen
- Maßnahmen zum Aufrechterhalten des Geschäftsbetriebs
- Maßnahmen in der Kommunikation

- |                                 |   |
|---------------------------------|---|
| <b>Nebenrisiken</b>             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Regulatorische Auflagen und Krankheiten bei Milchkühen, die die Milchproduktion beeinträchtigen</li> <li>2. Geopolitische Instabilität und wirtschaftliche Turbulenzen</li> </ol>                                   |
| <b>Marktspezifische Risiken</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Veränderung des Verbraucherverhaltens</li> <li>4. Verlust der Wettbewerbsfähigkeit des Markenportfolios</li> <li>5. Verlust der internationalen Wettbewerbsfähigkeit aufgrund erhöhter Produktionskosten</li> </ol> |
| <b>Arla-spezifische Risiken</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>6. IT-Störungen, einschließlich großer Cyberangriffe</li> <li>7. Große Probleme bei Produktqualität und -sicherheit</li> <li>8. Währungsvolatilität</li> </ol>   |

Kategorie	Beschreibung der Risiken	Entwicklung der Auswirkungen	Zeit-rahmen	Potenzielle Auswirkung	Gegenmaßnahmen	
Nebenrisiken	<p><b>1</b> <b>Regulatorische Auflagen und Krankheiten bei Milchkühen, die die Milchproduktion beeinträchtigen</b>  <a href="#">Mehr zu klimabezogenen Risiken auf Seite 51.</a></p>	<p>Die 2024 von der EU verabschiedete Verordnung über die Wiederherstellung der Natur sowie Debatten über weitere Änderungen bei der Flächennutzung könnten die landwirtschaftlichen Kapazitäten einschränken. Klimasteuern wie das EU-Emissionshandelssystem und die dänische CO<sub>2</sub>-Steuer könnten die Kosten für die Landwirte erhöhen. Dänemark plant auch, strengere Vorschriften für Stallgebäude einzuführen. Darüber hinaus stellen Krankheiten wie die Blauzungenkrankheit ein Risiko für die Gesundheit und Produktivität der Nutztiere dar.</p>	<p>➔ Stabil</p>	<p>Kurz und mittel</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Höhere Produktionskosten auf den Betrieben</li> <li>· Geringere Milchmengen</li> <li>· Erhöhte Investitionen in Stallgebäude in den Betrieben</li> <li>· Weniger Flexibilität im Geschäftsbetrieb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Weitere Umsetzung von Maßnahmen in den Betrieben zur Reduzierung der CO<sub>2</sub>e-Emissionen</li> <li>· Den Landwirten Anreize bieten, ihre CO<sub>2</sub>e-Emissionen zu senken und ihre Auswirkungen auf Flächennutzungsänderungen zu minimieren</li> <li>· Aktive Reduzierung der Emissionen in unserer eigenen Produktion und Wachsamkeit im Hinblick auf einen möglichen Rückgang der Milchlieferungen</li> <li>· Wir übernehmen verschiedene Rollen bei der Bewältigung der Auswirkungen von Krankheiten und führen die nach unserem Kontinuitätsplan vorgesehenen Schritte aus, um Resilienz zu gewährleisten.</li> </ul>
	<p><b>2</b> <b>Geopolitische Instabilität und wirtschaftliche Turbulenzen</b></p>	<p>Anfälligkeit für globale politische und wirtschaftliche Instabilität, einschließlich stärkerer Handelsbarrieren in Regionen wie China, Naher Osten und Nordafrika sowie Westafrika.</p>	<p>➔ Stabil</p>	<p>Kurz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Wirtschaftliche Instabilität und Rezession könnten die Nachfrage nach Milchprodukten sinken lassen, die Wechselkurse beeinflussen und die Rohwarenpreise steigen lassen, was sich auf die Rentabilität auswirkt.</li> <li>· Politische Unruhen oder Kriege können die globale Lebensmittelwertungskette unterbrechen und möglicherweise zu Futtermittelknappheit oder einer Unterbrechung der Logistik führen. Diese Störungen könnten sich auf unsere Milchmengen und unsere Rentabilität auswirken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Unser Wachstum zwischen Märkten mit höherem und niedrigerem Risiko in unserem Geschäftsbereich International ausgleichen</li> <li>· Die Agilität unserer Lieferkette steigern</li> </ul>
Markt-spezifische Risiken	<p><b>3</b> <b>Veränderung des Verbraucherverhaltens</b></p>	<p>Die Verbraucherpräferenzen in der Lebensmittelindustrie entwickeln sich ständig weiter. Die zunehmende Geschwindigkeit und Unvorhersehbarkeit dieser Veränderungen könnte ein Risiko darstellen, das erhebliche Auswirkungen auf unser Geschäft hat.</p>	<p>➔ Stabil</p>	<p>Mittel</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Verlust von Marktanteilen und Verringerung der Absatzmengen, wenn unser nachhaltiger Wandel nicht mit den sich verändernden Verbrauchertrends Schritt hält</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Die Bedürfnisse der Verbraucher verstehen und genau verfolgen</li> <li>· Verbrauchern, die nachhaltigere Lebensmittel suchen, eine große Auswahl an Optionen bieten</li> <li>· Sicherstellen, dass die Verbraucher die ernährungswissenschaftlichen und gesundheitlichen Vorteile unserer Produkte und Marken verstehen</li> </ul>
	<p><b>4</b> <b>Verlust der Wettbewerbsfähigkeit des Markenportfolios</b></p>	<p>Aufgrund der anhaltenden Unsicherheit bei der Kaufkraft der Verbraucher in einigen Schlüsselmärkten könnten sich die Verbraucher für günstigere Alternativen entscheiden.</p>	<p>➔ Stabil</p>	<p>Kurz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Der auf unsere Markenprodukte wirkende Preisdruck könnte unsere Marken am Markt weniger wettbewerbsfähig machen</li> <li>· Unsere Marken sind das Herzstück unseres Wertschöpfungsmodells. Die langsame Entwicklung des Umsatzes durch Markenprodukte wird sich negativ auf die Rentabilität auswirken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Durch Innovation und eine starke Vertriebsleistung dafür sorgen, dass unser Markenportfolio für unsere Verbraucher relevant und erschwinglich bleibt</li> </ul>
	<p><b>5</b> <b>Verlust der internationalen Wettbewerbsfähigkeit aufgrund erhöhter Produktionskosten</b></p>	<p>Die meisten unserer Molkereien befinden sich in Europa, wo hohe Produktionskosten die Wettbewerbsfähigkeit unserer Produkte auf internationalen Märkten in Frage stellen.</p>	<p>➔ Stabil</p>	<p>Kurz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· In unserem wichtigsten Wachstumsmarkt in der internationalen Region konkurrieren wir oft mit Molkereiunternehmen mit Sitz außerhalb Europas. Diese Unternehmen haben uns gegenüber einen Wettbewerbsvorteil, wenn die Herstellungskosten auf dem derzeitigen Niveau bleiben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Eine kosteneffiziente Lieferkette aufrechterhalten, um die Abhängigkeit von unseren europäischen Standorten zu reduzieren, und Möglichkeiten für Produktion und Beschaffung auf den internationalen Märkten erkunden, auf denen wir strategische Geschäftsinteressen haben.</li> </ul>
Arla-spezifische Risiken	<p><b>6</b> <b>IT-Störungen, einschließlich großer Cyberangriffe</b></p>	<p>Die starke Abhängigkeit von IT-Systemen stellt in Kombination mit zunehmenden Crimeware-Angriffen auf Hersteller eine erhebliche betriebliche Schwachstelle dar.</p>	<p>➔ Stabil</p>	<p>Kurz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Betriebsstörungen und mögliche Beeinträchtigung unserer Fähigkeit, unsere Produkte herzustellen, zu liefern und zu verkaufen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Unsere Prozesse im IT-Bereich stärken und Sicherheitslücken in der IT schließen</li> <li>· Ein Sicherheitsbewusstsein aufbauen und die Arla Mitarbeiter durch einen Chief Information Security Officer (CISO) unterstützen</li> </ul>
	<p><b>7</b> <b>Große Probleme bei Produktqualität und -sicherheit</b></p>	<p>Die Verwaltung einer komplexen und langen Wertschöpfungskette mit einer Vielfalt an Produkten kann Risiken für die Produktsicherheit, die genaue Kennzeichnung und die Gesundheit und Sicherheit unserer Mitarbeiter bergen.</p>	<p>➔ Stabil</p>	<p>Kurz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Erhebliche Mängel bei der Produktqualität bzw. bei der Lebensmittelsicherheit können zu Imageschäden und zu einem Vertrauensverlust gegenüber unseren Produkten führen.</li> <li>· Eine Herabstufung von Produkten kann finanzielle Verluste nach sich ziehen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Unsere Programme für Qualitätssicherung und Lebensmittelsicherheit ständig verbessern</li> <li>· Die Lebensmittelsicherheit und die Einhaltung der geltenden Gesundheits- und Sicherheitsvorschriften über die gesamte Lieferkette hinweg priorisieren</li> </ul>
	<p><b>8</b> <b>Währungsvolatilität</b></p>	<p>Da ein erheblicher Teil unseres Umsatzes in anderen Währungen als EUR oder DKK erzielt wird, besteht unser primäres finanzielles Risiko aus Währungsschwankungen in den globalen Märkten.</p>	<p>➔ Stabil</p>	<p>Kurz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Währungsschwankungen lassen die Verkaufspreise auf den einzelnen Märkten steigen, was unsere Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigen und sich negativ auf Umsatz und Gewinn auswirken kann</li> <li>· Der Ankauf von Milch von Mitgliedern und der Geschäftsbetrieb in Ländern außerhalb der EUR-Zone bedeutet, dass unser in EUR gemessener Milchleistungspreis den Wechselkursschwankungen von Währungen wie GBP, USD, SEK, NGN, ARS und BDT ausgesetzt ist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Ein Team, das für das Management des Währungsrisikos zuständig ist</li> <li>· Senkung des kurzzeitigen Risikos durch Hedging</li> </ul> <p><a href="#">Weitere Informationen zu unserem Währungsrisiko finden Sie in Anhang 4: „Finanzierung“ auf Seite 131.</a></p>

# LEISTUNGS- ÜBERSICHT

- 18 Auf einen Blick
- 19 Übersicht über den externen Markt
- 21 Leistungsübersicht
- 30 Ausblick auf 2025



LURPAK®

Lurpak® verzeichnete 2024 ein starkes mengenbasiertes Umsatzwachstum von 5,6 %. Vor kurzem wurde eine pflanzenbasierte Version der Marke in Dänemark und Großbritannien eingeführt.

# STARKES MARKENWACHSTUM UND FINANZIELLE LEISTUNG

2024 verzeichneten wir eine Rückkehr zu einem mengenbasierten Umsatzwachstum, da die Kaufkraft der Verbraucher aufgrund der niedrigeren Inflation und der gestiegenen Löhne zunahm. Gepaart wurde dies mit erfolgreichen Vertriebsaktivitäten. Die gestiegene Nachfrage nach Milchprodukten in Kombination mit einer stagnierenden globalen Milchproduktion führte zu einem Anstieg der Rohwarenpreise. Dies wiederum führte zu steigenden Preisen im Einzelhandel und im Bereich Foodservice, insbesondere im zweiten Halbjahr 2024.

Trotz dieser Volatilität sahen wir eine grundlegend starke Geschäftsentwicklung. Die Marktanteile für unsere Marken entwickelten sich aufgrund eines mengenbasierten Umsatzwachstums von 3,7 %

robust. Unsere Finanzlage war solide mit einem Verschuldungsgrad auf Zielniveau und Ergebnissen im Rahmen unseres Effizienzprogramms „Fund our Future“, die unsere Erwartungen übertrafen. Wir investierten eine Rekordsumme von mehr als 1 Milliarde EUR in verschiedene Bereiche, um zukünftiges Wachstum zu sichern und unsere Wettbewerbsfähigkeit in den kommenden Jahren zu gewährleisten.

Aufbauend auf unserem starken Markenwachstum, unseren erfolgreichen Effizienzmaßnahmen und der gestiegenen Rohwarenpreise erreichte unser Gesamtumsatz 13,8 Milliarden EUR. Dieser starke Gewinn ermöglichte es uns, unsere bisher höchste Nachzahlung

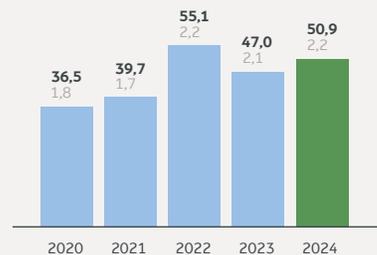
von 2,2 Eurocent/kg Milch an unsere Mitglieder zu leisten. Diese liegt deutlich über den 1,5 Eurocent/kg Milch, die unsere Konsolidierungspolitik vorsieht.

Der Milch-Leistungspreis stieg im Vergleich zu 2023 um 8,3 % von 47,0 Eurocent/kg Milch auf 50,9 Eurocent/kg im Jahr 2024, was das zweithöchsten Preisniveau in der Geschichte von Arla darstellt.

Im Berichtsjahr sind unsere Scope-1- und Scope-2-Emissionen um 4 Prozentpunkte gesunken. Gegenüber 2015 haben wir damit eine Senkung um 37 % erreicht. Dank unserer Dachmarke FarmAhead™ für mehr emissionsreduzierende Maßnahmen

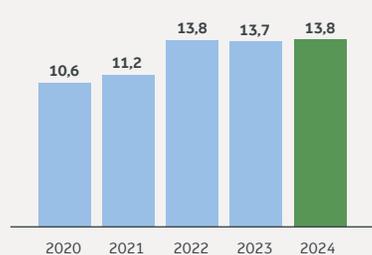
auf unseren Mitgliedsbetrieben und der Verbesserung der Leistung unserer Landwirte bei wichtigen Nachhaltigkeitsthemen konnten wir uns von anderen abheben. Diese Arbeit hatte einen Rückgang der Summe unserer Scope-3-Emissionen um 1 Prozentpunkt zur Folge.

**50,9**  
MILCH-LEISTUNGSPREIS  
EUROCENT/KG



● Nachzahlung

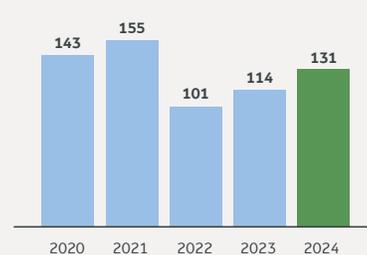
**13,8**  
UMSATZ  
MILLIARDEN EUR



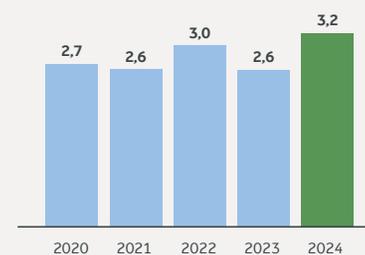
**3,7 %**  
MENGENBASIERTES  
UMSATZWACHSTUM DURCH  
STRATEGISCHE MARKEN



**131**  
NETTO-EFFIZIENZGEWINNE  
MILLIONEN EUR



**3,2**  
VERSCHULDUNGSGRAD<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Der um die temporäre Wirkung von Fusionen und Übernahmen im Jahresverlauf bereinigte Verschuldungsgrad betrug 2,9.



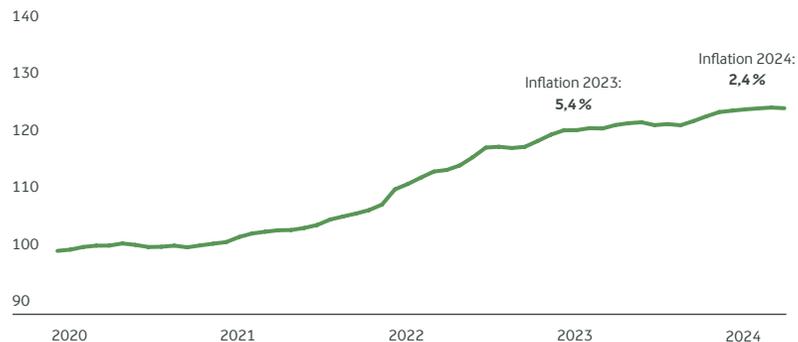
**TORBEN  
DAHL  
NYHOLM**  
CFO von Arla

# ÜBERSICHT ÜBER DEN EXTERNEN MARKT

**DAS JAHR 2024 ZEICHNETE SICH DURCH ANHALTENDE GEOPOLITISCHE TURBULENZEN, EINEN ANSTIEG DER KAUFKRAFT DER VERBRAUCHER UND HÖHERE MILCHROHWARENPREISE AUS.**

**Sinkende Inflation in der EU**  
Für 2024 wurde ein Rückgang der durchschnittlichen Inflation in der EU auf 2,4 % prognostiziert, gegenüber 5,4 % im Jahr 2023<sup>1</sup>.

**Europäischer Harmonisierter Verbraucherpreisindex (VPI)**  
(Index, Jan. 2020 = 100)



Quelle: Eurostat



## Starke geopolitische Turbulenzen setzten sich fort

2024 hielten die starken geopolitischen Turbulenzen aus den Vorjahren an. Diese Entwicklungen hatten nicht nur schwerwiegende humanitäre Konsequenzen, sondern haben auch die Volatilität und Unsicherheit auf den globalen Märkten befeuert, die Logistik beeinträchtigt und die Frachtpreise erhöht. Die Unsicherheit wurde unter anderem durch regulatorische Einschränkungen aufgrund möglicher Emissionssteuern in Europa zusätzlich verstärkt.

## Weiter abnehmender Inflationsdruck

2024 beobachteten wir einen anhaltenden Rückgang der Inflation, getragen von Verbesserungen auf der Angebotsseite nach dem erhöhten Inflationsdruck während der Pandemie. Das war vor allem bei Zutaten und im Bereich der Betriebsmittel zu beobachten, wo im Laufe des Jahres 2024 ein Preisrückgang beobachtet werden konnte. Dies machte sich insbesondere in der ersten Jahreshälfte bemerkbar, während es in der zweiten Jahreshälfte Anzeichen einer Normalisierung gab. Der Preisrückgang bei Zutaten und Betriebsmitteln wurde durch steigende Kosten für unternehmensbezogene Dienstleistungen und steigende Personalkosten aufgehoben. Im Durchschnitt wurde erwartet, dass die

Inflation in der Europäischen Union (EU) von 5,4 % im Jahr 2023 auf 2,4 % im Jahr 2024 sinken wird<sup>1</sup>. Außerhalb Europas, insbesondere in Afrika und im Nahen Osten, werden jedoch weiterhin höhere Inflationsraten erwartet, sodass die globale Inflationsrate auf einem höheren Niveau von 5,8 % (2023: 6,7 %) verharren dürfte<sup>1</sup>.

## Allmähliche wirtschaftliche Erholung in Europa

2024 erlebte Europa eine Fortsetzung des niedrigen Wirtschaftswachstums des Jahres 2023, was unter anderem auf die hohen Zinsen zurückzuführen war, die von den Zentralbanken zur Minderung des Inflationsdrucks und der geopolitischen Unsicherheit eingesetzt wurden. Es wurde jedoch eine allmähliche Erholung erwartet, mit einem Wachstum von 0,8 % im Jahr 2024 im Vergleich zu 0,4 % im Jahr 2023<sup>1</sup>.

Für die Entwicklungsländer wurde für 2024 eine höhere Wachstumsrate von 4,2 % geschätzt, was einem leichten Rückgang gegenüber 4,4 % im Jahr 2023<sup>1</sup> entspricht und ein anhaltendes Wachstumspotenzial für Milchprodukte signalisiert. Ein ähnlicher Trend wurde in China und den USA beobachtet, wo das Wachstum 2024 auf 4,8 % bzw. 2,8 % geschätzt wurde, verglichen mit 5,3 % bzw. 2,9 % im Jahr 2023<sup>1</sup>. Dies führte zur

<sup>1</sup> Quelle: IWF: World Economic Outlook, Oktober 2024

Schätzung eines ausgewogenen globalen Wachstums des Bruttoinlandprodukts in Höhe von 3,2 % für 2024 (2023: 3,3 %)<sup>1</sup>.

### Erhöhte Nachfrage nach Milchprodukten

In Anbetracht einer Normalisierung der Inflation und damit der Lebenshaltungskosten bei gleichzeitig steigenden Löhnen konnte eine Verbesserung der Kaufkraft der europäischen Verbraucher verzeichnet werden. Dies führte zu einem Anstieg des Konsums von Milchprodukten, was 2024 zu einem Absatzwachstum von 0,8 % in Europa führte.

Die Käse-Kategorie war dabei der Haupttreiber und legte um 1,5 % zu,

während die Kategorie Butter und Streichfette (Butter, Spreads und Margarine; BSM) einen Absatzzrückgang von 0,8 % verzeichnete, hauptsächlich aufgrund höherer Verbraucherpreise für Produkte dieser Kategorie, für die stark steigende Fettpreise verantwortlich waren. Wir verzeichneten bei Marken- und Eigenmarkenprodukten vergleichbare Mengenwachstumsraten, da die Marken aufgrund der erhöhten Kaufkraft der Verbraucher wieder in die Wachstumszone zurückkehrten.

### Milchlieferungen der Landwirte von Unsicherheiten beeinflusst

Obwohl die Milchauszahlungspreise 2024 stiegen, blieben die Milchlieferungen der Landwirte unverändert. Dies war zum

Teil auf ungünstige Wetterbedingungen zurückzuführen, wie z. B. einen nas-sen Frühling in Nordeuropa und die Ausbreitung der Blauzungenkrankheit. Darüber hinaus könnten Sorgen über mögliche Emissionssteuern und anhaltend hohe Zinsen und Futterkosten die Landwirte daran gehindert haben, mehr in die Milchproduktion zu investieren.

### Anstieg der Milchrohwarenpreise

Die gestiegene Nachfrage nach Milchprodukten, die verbesserte Kaufkraft der Verbraucher und das eingeschränkte Angebot an Milchprodukten führten 2024 zu steigenden Rohwarenpreisen für Molkereiprodukte, insbesondere in der zweiten Jahreshälfte.

Der Anstieg der Rohwarenpreise wurde durch Erhöhungen der Preise für Käse, Butter und Sahne angetrieben, was zu einem Anstieg der Fettpreise um 40 % führte, während die Eiweißpreise stabil blieben (Dezember 2023 bis Dezember 2024).

### Höhere Milchauszahlungspreise

Aufgrund des Anstiegs der Rohwarenpreise stiegen die Milchauszahlungspreise 2024 an. In den 27 EU-Ländern wurde für 2024 ein durchschnittlicher Anstieg der Milchauszahlungspreise um 12,3 % prognostiziert<sup>2</sup>. Bei Arla sanken die Milchlieferungen von insgesamt 13,9 auf 13,7 Milliarden kg. Der Rückgang war sowohl bei Milchlieferungen

von Genossenschaftsmitgliedern zu beobachten, die um 0,7 % zurückgingen, während die Lieferungen von Vertragslieferanten um 6,6 % sanken. Dass der Rückgang der Milchlieferungen von Genossenschaftsmitgliedern gering ausfiel, war hauptsächlich Deutschland zu verdanken.

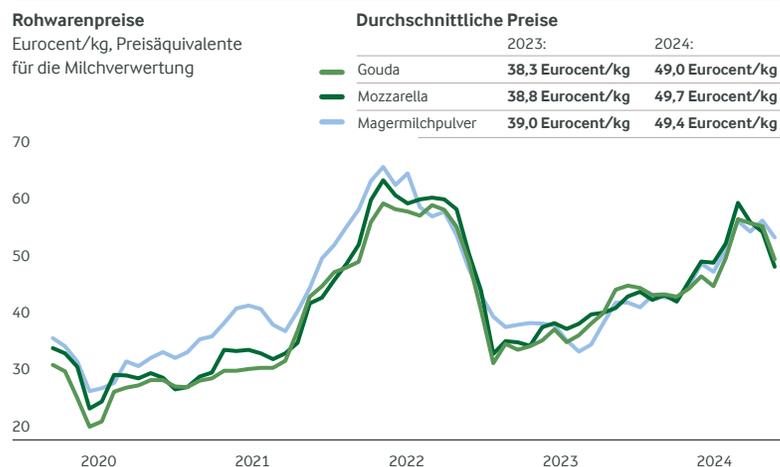
### Günstige Auswirkungen der Wechselkursentwicklungen

2024 konnten wir günstige Wechselkurseffekte bei Arlas Schlüsselwährungen beobachten. 2024 legte das britische Pfund gegenüber dem Euro im Durchschnitt um 2,7 % gegenüber 2023 zu und die schwedische Krone um 0,3 %, während der US-Dollar unverändert blieb.

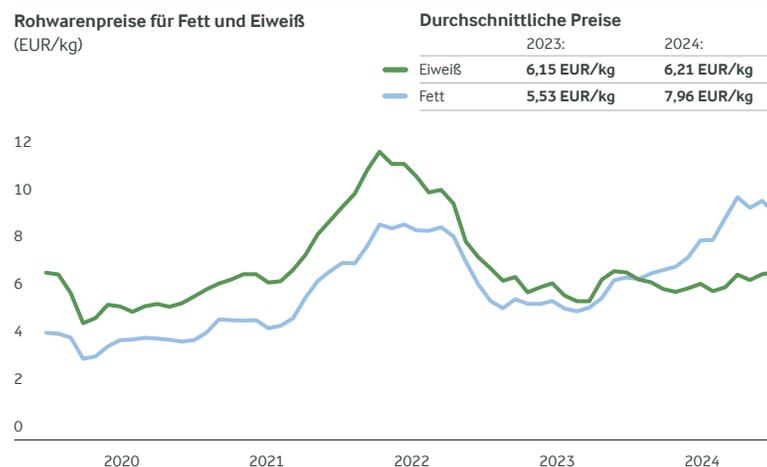
Dem standen jedoch die negativen Auswirkungen von Abwertungen in Bangladesch und Nigeria gegenüber.

<sup>1</sup> Quelle: IWF: World Economic Outlook, Oktober 2024

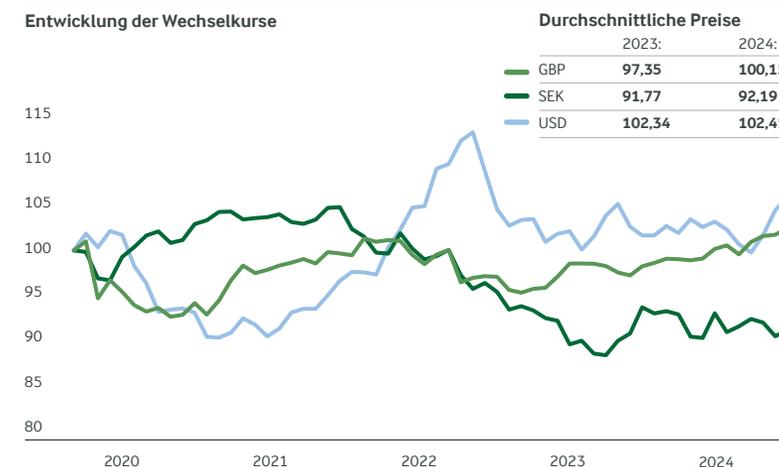
<sup>2</sup> Quelle: Milk Market Observatory



Quelle: GDT



Quelle: ZMB



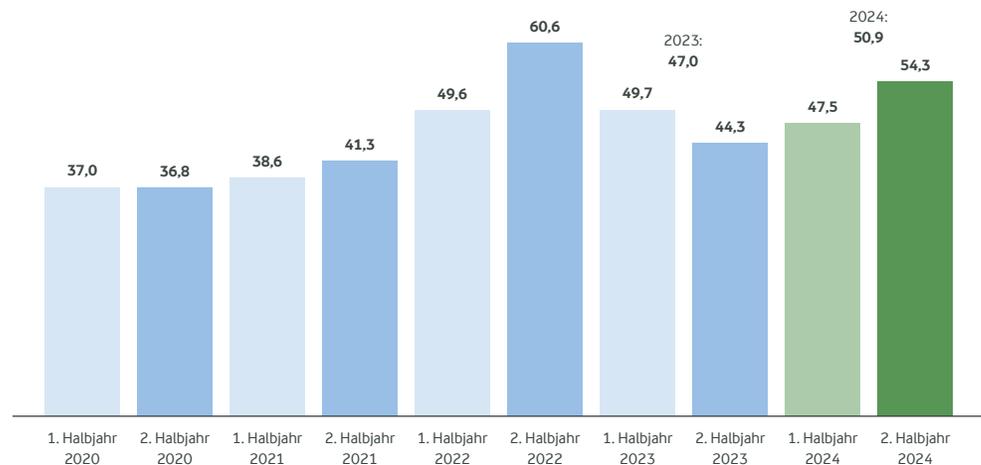
Quelle: Danmarks Nationalbank

# LEISTUNGS-ÜBERSICHT

**IN EINEM JAHR MIT VOLATILEN MARKTBEDINGUNGEN ERZIELTEN WIR EINE STARKE FINANZIELLE LEISTUNG UND EIN STARKES MARKENWACHSTUM MIT SIGNIFIKANTEN ERGEBNISSEN IM BEREICH NACHHALTIGKEIT.**

**Starkes Wachstum in Einzelhandel und Foodservice**  
 Unser mengenbasierter Markenumsatz stieg im Einzelhandel und im Foodservice-Segment um 3,4 % bzw. 7,5 %.

Milch-Leistungspreis Eurocent/kg



## Positive Dynamik bei den Milchpreisen aufgrund steigender Rohwarenpreise

Arlas durchschnittlich vorausgezahlter Milchpreis erhöhte sich 2024 im Vergleich zu 2023 von 44,1 Eurocent/kg Milch auf 47,8 Eurocent/kg Milch und damit um 8,4 %. Der Milch-Leistungspreis, mit dem wir den Mehrwert messen, den Arla für jedes Kilogramm Milch seiner Mitglieder schafft, stieg um 8,3 % auf 50,9 Eurocent/kg Milch, im Vergleich zu 47,0 Eurocent/kg Milch im Vorjahr. Dieser Anstieg wurde hauptsächlich von steigenden Milchrohwarenpreisen insbesondere in der zweiten Jahreshälfte sowie einem starken Wachstum im Markengeschäft und erfolgreichen Effizienzmaßnahmen getragen.

## Höherer Umsatz durch Markenvolumen und Rohwarenpreise

In diesem Jahr stieg Arlas Umsatz um 0,7 % auf 13,8 Milliarden EUR gegenüber 13,7 Milliarden EUR im Jahr 2023. Der Anstieg war zum Teil auf die positiven Auswirkungen der im Einzelhandels- und Foodservice-Segment verkauften Markenvolumen sowie auf die Mengen im Zutatengeschäft zurückzuführen. Infolge der höheren Mengen für den Handel stand weniger Milch für den Bereich Globale Industrieverkäufe (GIS) zur Verfügung, was zu geringeren Rohwarenmengen führte.

Mit Blick auf die Preise, wirkten sich die höheren Rohwarenpreise positiv auf den

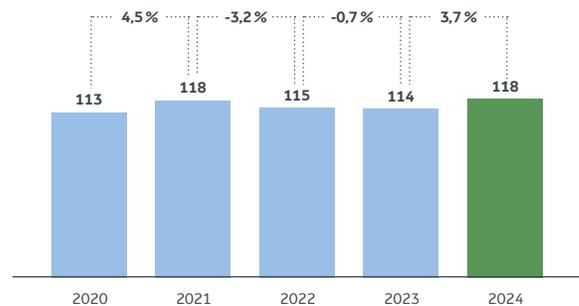
Bereich Globale Industrieverkäufe aus. Dies wurde jedoch durch die im Vergleich zum Vorjahr niedrigeren Handelspreise aufgehoben, was teilweise auf hohe Handelspreise Anfang 2023 zurückzuführen war. Die Handelspreise tendieren dazu, den Rohwarenpreisen zu folgen, wenn auch mit Verzögerung aufgrund ihrer höheren Trägheit – ein Trend, der 2024 anhielt und sich zum Jahresende besonders bemerkbar machte.

## Starkes mengenbasiertes Umsatzwachstum im Bereich Einzelhandel und Foodservice

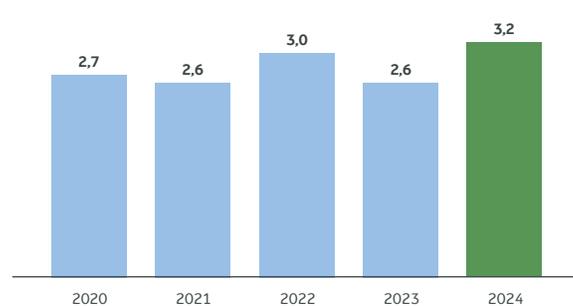
Die erhöhte Kaufkraft der Verbraucher im Jahr 2024 führte zu einer steigenden Nachfrage im Einzelhandels- und Foodservice-Geschäft. In Kombination mit erfolgreichen Verkaufsaktivitäten und starken Marken führte dies zu einem starken mengenbasierten Umsatzwachstum unserer strategischen Marken von 3,7 %, wobei die Markenvolumina im Einzelhandel um 3,4 % und im Foodservice um 7,5 % stiegen. Die Marktentwicklungen trieben auch die Rohwarenpreise nach oben und setzten die Margen im Einzelhandel und im Foodservice-Geschäft in der zweiten Jahreshälfte 2024 leicht unter Druck.

Die Stärke unserer Marken zeigte sich in der Entwicklung unserer Marktanteile 2024, wobei wir einen Anstieg unseres Marktanteils bei Markenprodukten im europäischen Einzelhandelsmarkt beobachten konnten, insbesondere in der Kategorie BSM.

**F26** Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken, Indexbasis 2018 %



Entwicklung des Verschuldungsgrads Zielbereich: 2,8–3,4



**Einsparungen durch „Fund our Future“ höher als erwartet**

Unser Transformations- und Effizienzprogramm „Fund our Future“ hat alle Erwartungen übertroffen und Nettoeinsparungen von 131 Millionen EUR erzielt. Möglich wurde dies durch zahlreiche Effizienzmaßnahmen wie z. B. effizientere Logistikrouten und Optimierungen von Rezepturen und Sortimenten.

**Fortschritte bei der Reduzierung unserer Emissionen**

2024 haben wir eine Senkung der Scope-1 und Scope-2-Emissionen um 4 Prozentpunkte erzielt, womit gegenüber dem Niveau von 2015 ein Rückgang um insgesamt 37 % erreicht wurde. Dies wurde durch Energieoptimierungen, Investitionen in Fernwärme- und

Wärmepumpentechnik und Beiträge aus Stromlieferverträgen erreicht.

Motiviert durch unser Programm FarmAhead™ Technology, setzten Arla Mitglieder die Senkung ihrer CO<sub>2</sub>-Emissionen fort. Diese Errungenschaft führte zu einer Reduzierung der durch die Milch unserer Landwirte bedingten Emissionen um 1,4 %, was zu einer Senkung der Scope-3-Emissionen pro kg Milch und Molke um 1 Prozentpunkt führte und zu einer Reduktion um insgesamt 13 % seit 2015 beitrug.

Die Punkte im Rahmen des Programms FarmAhead™ Incentive stiegen von durchschnittlich 50 im Jahr 2023 auf 53 im Jahr 2024. Dies verdeutlicht die Bedeutung des Programms zur Reduzierung der Emissionen auf unseren Mitgliedsbetrieben. Wir sind überzeugt, dass FarmAhead™ uns hilft, weitere

Fortschritte beim Erreichen unserer Ziele zu erzielen.

Unsere CO<sub>2</sub>-Emissionen in Bezug auf Milch sanken im Vergleich zu 2023 um 3 % bzw. um 415.000 Tonnen. Während die Arla Landwirte und unser operatives Geschäft klare Senkungen erzielten, führte ein erheblicher Anstieg beim Kauf von externer Molke für unser wachsendes Zutatengeschäft nur zu einem geringfügigen Rückgang der Gesamtemissionen im Vergleich zu 2023.

**Gewinn im Zielbereich**

Arlas Gewinn belief sich 2024 auf 401 Millionen EUR bzw. 2,9 % des Umsatzes, was im Zielbereich von 2,8–3,2 % liegt. Zusammen mit einer soliden Finanzlage ermöglicht uns dies, eine Nachzahlung von 2,2 Eurocent/kg Milch an unsere Genossenschaftsmitglieder zu leisten.

**Sonstiges Ergebnis**

Der Fehlbetrag von 11 Millionen EUR (2023: -199 Millionen EUR) ergibt sich aus Wertberichtigungen von in Fremdwährungen bewerteten Nettovermögenswerten (Umrechnungseffekt) in Höhe von 60 Millionen EUR sowie negativen Effekten aus Wertberichtigungen von leistungsorientierten Altersversorgungsplänen und Sicherungsinstrumenten in Höhe von -33 Millionen EUR bzw. -27 Millionen EUR. Die Auswirkungen aus assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen beliefen sich auf -16 Millionen EUR netto.

**Solide Finanzlage**

Wir konnten im aktuellen Berichtsjahr unsere solide Finanzlage trotz des volatilen Marktes aufrechterhalten. Unser Verschuldungsgrad lag bei 3,2 im Vergleich zu 2,6 im Vorjahr. Die Quote wurde Ende des Jahres durch Fusionen und Übernahmen beeinflusst, hauptsächlich durch die Übernahme des Geschäftsbereichs Whey Nutrition der Firma Volac durch Arla Foods Ingredients (AFI), die unsere verzinslichen Nettoverbindlichkeiten erhöhte. Der ausgewiesene Verschuldungsgrad lag weiterhin sicher innerhalb unseres Zielbereichs von 2,8-3,4. Der um die vorübergehende Wirkung von Fusionen und Übernahmen im Jahresverlauf bereinigte Verschuldungsgrad betrug 2,9.

**Reduzierung des operativen Cashflows**

Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit belief sich auf 652 Millionen EUR (2023: 1.151 Millionen EUR). Höhere Preisniveaus führten dazu, dass mehr Mittel im Nettoumlaufvermögen von -379 Millionen EUR gebunden waren, verglichen mit einer Auflösung von 320 Millionen EUR im Vorjahr. Das EBITDA erreichte einen Wert von 1.109 Millionen EUR, verglichen mit 1.079 Millionen EUR im Jahr 2023.

**Verstärkte Investitionen**

Wir haben weiterhin in bedeutende Projekte investiert, um zukünftiges Wachstum in unseren strategischen Geschäftsbereichen zu unterstützen. Unsere Gesamtinvestitionen im Berichtsjahr, einschließlich Fusionen und Übernahmen, erreichten ein Rekordhoch von 1.053 Millionen EUR. Investitionen in immaterielle Vermögenswerte sowie Sachanlagen einschließlich Nutzungsrechten (ohne Fusionen und Übernahmen), beliefen sich auf 763 Millionen EUR, verglichen mit 601 Millionen EUR im Jahr 2023.

Zu unseren wichtigsten Investitionen gehörten die Steigerung der Produktionskapazität für Butter in Holstebro (Dänemark) sowie die Unterstützung des Wachstums bei AFI. Darüber hinaus wurden neue Projekte wie die Einführung neuer Technologien für

die Mozzarella-Produktion in Taw Valley (Großbritannien) implementiert.

Die Investitionen im Zusammenhang mit Fusionen und Übernahmen beliefen sich auf 290 Millionen EUR, hauptsächlich aufgrund der Übernahme des Whey Nutrition-Bereichs der Firma Volac.

**Höhere verzinsliche Nettoverbindlichkeiten**

Die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten einschließlich der Pensionsverbindlichkeiten stiegen auf 3.533 Millionen EUR (2023: 2.850 Millionen EUR), was darauf zurückzuführen ist, dass mehr Mittel in Nettoumlaufvermögen und höheren Investitionen gebunden waren.

**NÄCHSTER ABSCHNITT**

Mehr über die Leistung unserer Marken und Märkten erfahren Sie auf den folgenden Seiten.

Globale Marken	23
Europa	24
International	26
Arla Foods Ingredients	28
Globale Industrieverkäufe	29

# Globale Marken

**Unsere Strategischen Globalen Marken stehen im Mittelpunkt unseres Geschäfts und sind hauptsächlich für die Wertschöpfung bei Arla verantwortlich.**

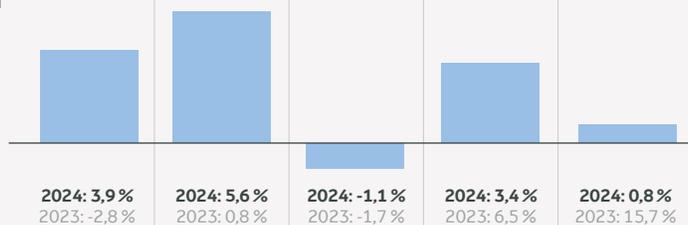
Unsere Marken



## F26 Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

**3,7 %**

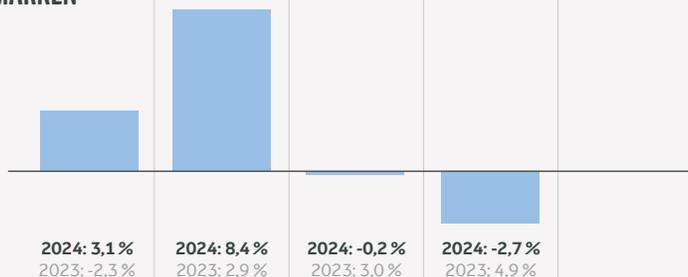
2023: -0,7 %



## F26 Nettoumsatzwachstum durch strategische Marken

**3,1 %**

2023: 1,2 %



2024 verzeichneten wir eine Rückkehr unseres Markenwachstums mit einem mengenbasierten Umsatzwachstum von 3,7 % (2023: -0,7 %) und einem Umsatzanstieg im Markengeschäft um 3,1 % auf 6.589 Millionen EUR (2023: 6.375 Millionen EUR), was unsere Erwartungen zu Jahresbeginn übertraf. Dieses Wachstum wurde von der erhöhten Kaufkraft der Verbraucher, erfolgreichen Verkaufsaktivitäten und der Stärke unserer Marken getragen, die Innovationen auf den Markt brachten, die der Marktnachfrage gerecht wurden. Diese Faktoren führten zu einem Anstieg unseres Marktanteils beim Markenvolumen.



Unsere Dachmarke Arla® mit ihren verschiedenen erfolgreichen Untermarken, die mehrere Kategorien wie Milch, Joghurt, Sahne, Pulver und Käse abdecken, erzielte ein mengenbasiertes Umsatzwachstum von 3,9 % (2023: -2,8 %). Der Mengenzuwachs wurde teilweise durch ein etwas niedrigeres Preisniveau aufgehoben, was zu einem Umsatzanstieg um 3,1 % auf 3.737 Millionen EUR im Jahr 2024 führte (2023: 3.618 Millionen EUR).

Einige unserer Untermarken verzeichneten ein außerordentlich hohes mengenbasiertes Umsatzwachstum. Das Wachstum wurde insbesondere von Arla® Protein getragen, mit einem Wachstum von 36 % dank der Einführung des „Food To Go“-Konzepts, während unsere Foodservice-Marke Arla® Pro ein Wachstum von 13,7 % verzeichnete. Nach Märkten betrachtet, war das mengenbasierte Umsatzwachstum im Markengeschäft besonders in den Niederlanden, Belgien und Frankreich sowie in Großbritannien von Bedeutung, mit einem Wachstum von 10,7 % bzw. 10,6 %.



Lurpak® erzielte ein Umsatzwachstum von 8,4 % auf 837 Millionen EUR (2023: 772 Millionen EUR), wobei der mengenbasierte Umsatz um 5,6 % zulegte, verglichen mit 0,8 % im Jahr 2023. Dieses starke Wachstum ist darauf zurückzuführen, dass Lurpak® die strategischen Initiativen und die Stärke der Marke erfolgreich ausnutzen konnte. Die europäischen Märkte führten dieses Wachstum mit einem mengenbasierten Umsatzplus von 6,7 % an, hauptsächlich getragen von Großbritannien und Dänemark. Unsere internationalen Märkte konnten ihr stetiges mengenbasiertes Umsatzwachstum von 3,7 % aufrechterhalten, angeführt von Westafrika und dem Cluster „Restliche Länder“. Das Wachstum im Jahr 2024 wurde auch durch die erfolgreiche Einführung von Lurpak® Plant Based unterstützt.



Der mengenbasierte Umsatz von Castello®, unserer Marke für Käsespezialitäten, sank im Vergleich zu 2023 um 1,1 %. Dies konnte jedoch durch höhere Preise ausgeglichen werden, sodass der Umsatz nur geringfügig um 0,2 % auf 245 Millionen EUR sank (2023: 246 Millionen EUR). Auf unseren europäischen Märkten wurde ein Mengenrückgang um 3,1 % verzeichnet, der dennoch eine Verbesserung gegenüber dem Vorjahr darstellt (2023: -4,6 %). Auf den internationalen Märkten legten die Mengen um 0,4 % zu, angeführt vom Wachstum in der Region Südostasien und dem Cluster „Restliche Länder“. Das Mengenwachstum wurde hauptsächlich von den Kategorien Sahne und Schmelzkäse getragen, jedoch durch rückläufige Zahlen in den Kategorien Schimmel- sowie Hart- und Schnittkäse gebremst,

bei denen sich ein verstärkter Preiswettbewerb in den Schlüsselmärkten nachteilig auf die Mengen auswirkte.



Insgesamt steigerte Puck®, unsere führende Marke in der Region Naher Osten und Nordafrika, den mengenbasierten Umsatz um 3,4 %, wobei der Umsatz jedoch um 2,7 % auf 514 Millionen EUR (2023: 526 Millionen EUR) zurückging. Das Koch-Portfolio verzeichnete ein starkes Mengen- und Umsatzwachstum, angeführt von Kochsahne und dem Kochkäse-Portfolio. Der Umsatzrückgang war hauptsächlich auf einen erhöhten Preiswettbewerb in der Kategorie Schmelzkäse zurückzuführen.



Unser trinkfertiges Kaffeesortiment von Starbucks™, das in mehr als 50 Ländern in Europa, dem Nahen Osten und Afrika erhältlich ist, erzielte in 2024 ein Mengenwachstum von 0,8 %. Das mengenbasierte Umsatzwachstum war hauptsächlich auf unser europäisches Geschäft zurückzuführen, das aufgrund von Verbesserungen bei der Distribution und den Vertriebswegen sowie der erfolgreichen Einführung des Produkts „Ready-To-Drink Protein Coffee“ in Großbritannien um 2,8 % zulegte. Unsere internationalen Märkte verzeichneten einen mengenbasierten Umsatzrückgang von 3,5 % aufgrund der negativen Auswirkungen der anhaltenden Turbulenzen im Nahen Osten, die jedoch teilweise durch ein starkes Wachstum des Clusters „Restliche Länder“ ausgeglichen wurden.

# EUROPA

**UNSER EUROPÄISCHER GESCHÄFTSBEREICH UMFASST ACHT LÄNDER IN NORD- UND WESTEUROPA. IN DIESEN MÄRKTEN VERTREIBEN WIR MARKEN WIE LURPAK®, ARLA® UND STARBUCKSTM™.**

Die Umsätze unseres europäischen Geschäftsbereichs sind 2024 um 1 % auf 8.066 Millionen EUR angestiegen (2023: 7.984 Millionen EUR). Ausschlaggebend dafür war ein mengenbasiertes Umsatzwachstum unserer Marken von 4,1 %, das auf starken Markenpositionen, Wachstumsbemühungen sowie einer gestiegener Kaufkraft der europäischen Verbraucher aufgrund der nachlassenden Inflation und steigender Löhne basierte. Das Wachstum wurde jedoch teilweise durch geringere Mengen im Eigenmarkengeschäft und Änderungen der Handelspreise aufgehoben, die den Rohwarenpreisen folgten.

Das mengenbasierte Umsatzwachstum unserer Markenprodukte übertraf das allgemeine Volumen der europäischen Einzelhandelskategorie um 2,1 %, insbesondere weil die Kategorie Butter und Streichfette um 1,1 % schrumpfte, während die Absatzmengen von Lurpak®

im Einzelhandel um 6,6 % stiegen. Besonders stark war dieses Wachstum in Großbritannien (7,6 %) sowie in unserem Cluster Niederlande, Belgien und Frankreich (7,4 %) zu sehen. Auch unser europäisches Foodservice-Geschäft zeigte mit einem mengenbasierten Umsatzwachstum von 7,6 % bei den Markenprodukten ein starkes Wachstum über Länder hinweg.

Mehrere unserer europäischen Marken erzielten im Jahr ein gutes mengenbasiertes Umsatzwachstum. Dazu gehörten Arla® Protein mit 32,3 %, Arla® Pro mit 8,7 % und Lurpak® mit 6,7 % Zuwachs. Das Wachstum war zum Teil auf die erfolgreiche Markteinführung von Arla® Protein in Schweden und der Milka® Schokoladenmilch in Deutschland zurückzuführen.

Darüber hinaus sind über 4 Milliarden kg Milch unserer Arla Mitglieder in Europa Teil des FarmAhead™ Customer Partnership Programms.

**Solide Leistung im Foodservice-Geschäft**  
Unser europäisches Foodservice-Geschäft verzeichnete ein mengenbasiertes Umsatzwachstum von 7,6 % im Markengeschäft.



**ARLA® PRO**

Unsere Foodservice-Marke Arla® Pro trieb mit einem mengenbasierten Umsatzwachstum von 8,7 % den Erfolg des Markengeschäfts in Europa an und erfüllte kontinuierlich die sich verändernden Anforderungen des Foodservice-Marktes.

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

**4,1 %**

2023: -1,3 %

Umsatz  
Millionen EUR

**8.066**

2023: 7.984

Umsatzwachstum

**1,0 %**

2023: 2,7 %

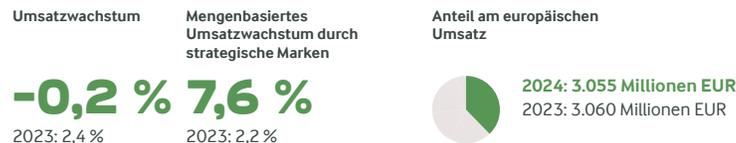
Anteil an Arlas Gesamtumsatz

**58,6 %**

2023: 58,4 %

Märkte

 **GROSSBRITANNIEN**

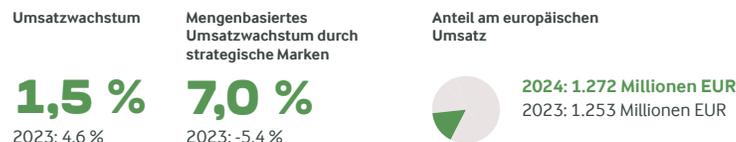


Insgesamt verzeichnete unser Geschäft in Großbritannien einen geringfügigen Umsatzrückgang um 0,2 % auf 3.055 Millionen EUR (2023: 3.060 Millionen EUR). Dies war auf ein starkes mengenbasiertes Umsatzwachstum der Markenprodukte von 7,6 % und einen günstigen Währungseffekt durch einen Anstieg des Wechselkurses des britischen Pfunds zurückzuführen, der durch sinkende Mengen im

Eigenmarkengeschäft sowie sinkende Preisniveaus aufgehoben wurde. Das mengenbasierte Umsatzwachstum wurde hauptsächlich vom Wachstum von Arla® Protein, Arla® Pro und Lurpak® um 28,6 %, 16,1 % bzw. 7,5 % getragen. Die gut gelungene Markteinführung von Lurpak® Plant Based in Großbritannien trug ebenfalls zum Wachstum bei.

Märkte

 **DEUTSCHLAND**



In Deutschland verzeichneten wir 2024 ein Umsatzplus von 1,5 % auf 1.272 Millionen EUR (2023: 1.253 Millionen EUR). Unser mengenbasierter Umsatz stieg um 7,0 %, hauptsächlich getragen von einem starken Wachstum im Markengeschäft bei unseren Marken Arla® Skyr,

Kærgården® und Buko®, die ihre Mengen um 26,3 %, 16,3 % bzw. 12,4 % steigern konnten. Darüber hinaus waren wir mit der Einführung einer Schokoladenmilch unter der Marke Milka® in Deutschland erfolgreich und haben das Buko®-Portfolio um Kochprodukte erweitert.

Märkte

 **NIEDERLANDE, BELGIEN UND FRANKREICH**



Unser Geschäft in den Niederlanden, Belgien und Frankreich erzielte ein Umsatzwachstum von 4,1 % auf 509 Millionen EUR (2023: 489 Millionen EUR). Sowohl das Einzelhandels- als auch das Foodservice-Geschäft verzeichneten ein konstantes mengenbasiertes Umsatzwachstum bei Markenprodukten in allen drei Ländern. Insbesondere unsere Marken

Melkunie® Breaker, Arla® Pro und Arla® LactoFREE lieferten starke Wachstumsraten von 46,1 %, 22,0 % bzw. 20,0 %, was insgesamt zu einem mengenbasierten Umsatzwachstum der Marken von 7,4 % führte.

Märkte

 **SCHWEDEN**

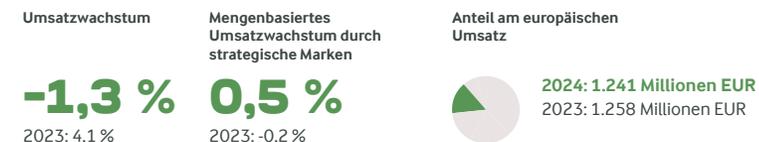


Der Umsatz von Arla Schweden stieg um 3,6 % auf 1.592 Millionen EUR (2023: 1.536 Millionen EUR) mit einem mengenbasierten Umsatzwachstum von 2,0 % durch strategische Marken. Unsere Marken Svenskt Smör®, Arla® Pro und Bregott® trugen mit 14,4 %, 7,0 % bzw. 6,9 % zum Wachstum bei.

Darüber hinaus wurde Arla® Protein 2024 erfolgreich in Schweden auf den Markt gebracht. Das mengenbasierte Umsatzwachstum der Marke litt unter dem allgemeinen Trend in Schweden, wonach Eigenmarken in der Kategorie Milch Marktanteile von Marken übernehmen konnten.

Märkte

 **DÄNEMARK**



Der Umsatz in Dänemark sank um 1,3 % auf 1.241 Millionen EUR (2023: 1.258 Millionen EUR). Der mengenbasierte Umsatz der strategischen Marken stieg um 0,5 %, was jedoch durch sinkende Mengen im Eigenmarkengeschäft aufgehoben wurde. Trotz des stabilen

Gesamtwachstums konnten wir insbesondere bei einigen Marken, wie beispielsweise bei Arla® Protein, Starbucks™ und Lurpak®, ein starkes Wachstum mit einem mengenbasierten Umsatzplus von 24,2 %, 5,2 % bzw. 3,2 % verzeichnen.

Märkte

 **FINNLAND**



In Finnland konnte Arla ein Umsatzwachstum von 2,4 % auf 397 Millionen EUR (2023: 388 Millionen EUR) aufgrund eines mengenbasierten Umsatzwachstums von 6,9 % im Markengeschäft erzielen. Dies wurde hauptsächlich von einem starken Wachstum der Marken Arla® Protein, Arla Luonto+® und Arla® Apetina getragen. Im Bereich Foodservice konnten

wir ebenfalls ein starkes mengenbasiertes Umsatzwachstum von 8,9 % verzeichnen, das auf erfolgreiche Bemühungen zur Gewinnung neuer Kunden zurückzuführen war. Im September 2024 startete Arla eine landesweite Marketingkampagne, die sich auf das Thema Frühstück und auf das Wohlergehen von Kindern konzentrierte.

# INTERNATIONAL

**UNSER INTERNATIONALER GESCHÄFTSBEREICH UMFASST ETWA 140 LÄNDER AUF SECHS KONTINENTEN. ZU UNSEREN SCHLÜSSELMARKEN GEHÖREN PUCK®, ARLA®, DANO®, LURPAK®, CASTELLO® UND STARBUCKS™.**

**Mengenbasiertes Markenwachstum auf den internationalen Märkten**

Trotz geopolitischer Turbulenzen und Unterschieden bei den Milchpreisen erzielte unser Markenportfolio ein Mengenwachstum von 2,9 %.

Unser internationaler Geschäftsbereich verzeichnete 2024 einen Umsatzrückgang um 1,5 % auf 2.435 Millionen EUR (2023: 2.471 Millionen EUR). Hierfür waren vor allem ungünstige Auswirkungen von Währungsentwicklungen verantwortlich, hauptsächlich aufgrund von Abwertungen in Nigeria und Bangladesch. Die zugrunde liegende Umsatzentwicklung ohne Währungseffekte war positiv, da die Handelspreise den steigenden Rohwarenpreisen im Jahresverlauf folgten.

Unser Markenportfolio erzielte ein mengenbasiertes Umsatzwachstum von 2,9 %. Erreicht wurde dieses Wachstum trotz Herausforderungen beispielsweise durch Preiserhöhungen zum Ausgleich der Auswirkungen von Währungsabwertungen und durch eskalierende geopolitische Turbulenzen im Nahen Osten, die beide die Verbrauchernachfrage sinken ließen. Darüber hinaus blieben die Milchpreisunterschiede zwischen Europa und Ozeanien im Laufe des Jahres 2024

hoch, was unsere stärker rohwarengesteuerteren Positionen unter Druck setzte.

Auf regionaler Ebene erreichten wir ein mengenbasiertes Umsatzwachstum bei Markenprodukten in allen Regionen außer Westafrika, das in erheblichem Maße unter Währungsabwertungseffekten litt.

Im Markengeschäft konnten wir ein stabiles mengenbasiertes Umsatzwachstum bei allen unseren Marken beobachten, wobei Starbucks™ einen Mengenrückgang verzeichnete, der durch die Turbulenzen im Nahen Osten verursacht wurde. Unser Foodservice-Geschäft entwickelte sich weiter gut und erreichte ein mengenbasiertes Markenwachstum von 7,3 %.



**PUCK® THICK CREAM**

Unsere Marke Puck® legte um 3,4 % zu. Sowohl das Mengen- als auch das Umsatzwachstum wurde von Kochsahne und dem Kochkäseportfolio angeführt.

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

**2,9 %**

2023: 1,9 %

Umsatz  
Millionen EUR

**2.435**

2023: 2.471<sup>1</sup>

Umsatzwachstum

**-1,5 %**

2023: 1,4 %

Anteil an Arlas Gesamtumsatz

**17,7 %**

2023: 18,1 %

**Region**

**Umsatzwachstum**

**Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken**

**Anteil am internationalen Umsatz**

**NAHER OSTEN UND NORDAFRIKA**

**-2,4 %**  
2023: 3,2 %

**2,7 %**  
2023: 4,2 %

**2024: 972 Millionen EUR**  
2023: 996 Millionen EUR

In der Region Naher Osten und Nordafrika sank der Umsatz aufgrund niedrigerer Preisniveaus um 2,4 % auf 972 Millionen EUR (2023: 996 Millionen EUR), dennoch wurde ein mengenbasiertes Umsatzwachstum von 2,7 % bei Markenprodukten erreicht. Dies wurde insbesondere von unserem Foodservice-Segment und von Puck® als unserer Schlüsselmarke in der Region getragen, die ihre Koch- und Mozzarellapositionen ausbaute. Die gelungene Einführung der Galaxy® Schokoladenmilch in der Region trug zu diesem mengenbasierten Umsatzwachstum bei. Die starken geopolitischen Turbulenzen in der Region hatten negative Auswirkungen, insbesondere auf das Starbucks™-Sortiment.

In der Region Naher Osten und Nordafrika startete Puck® die Kampagne „Puck® Reusability“ mit dem Ziel, Verbraucher zu inspirieren, aufgrund der fehlenden Recycling-Infrastruktur ihre Gläser wiederzuverwenden. Die Kampagne „Puck® Selfless Shelves“ gab Frauen in schwierigen wirtschaftlichen Verhältnissen im Libanon die Möglichkeit, ihre handgefertigten Erzeugnisse in wiederverwendeten Gläsern in Supermärkten zu verkaufen, und wurde mit zwei Effies in Gold und einem Cannes Lion in Bronze ausgezeichnet.

**Region**

**Umsatzwachstum**

**Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken**

**Anteil am internationalen Umsatz**

**NORDAMERIKA**

**-0,2 %**  
2023: -2,0 %

**2,2 %**  
2023: 0,3 %

**2024: 339 Millionen EUR**  
2023: 340 Millionen EUR

2024 verzeichneten wir in Nordamerika eine stabile Umsatzentwicklung mit einem leichten Rückgang um 0,2 % auf 339 Millionen EUR (2023: 340 Millionen EUR). Mit Blick auf die Mengen, erzielte Nordamerika ein Umsatzwachstum von 2,2 % bei Markenprodukten. Dies war auf ein Wachstum von 2,6 % in den USA zurückzuführen, das von der Marke Arla® getragen wurde, und ein Wachstum von 1,9 % in Kanada, hauptsächlich durch unsere Marke Tre Stelle®.

Arla Kanada führte unter dem Namen Bocconcini ein Wasserrückgewinnungsprojekt ein, das sich darauf konzentriert, täglich Wasser zu sparen, indem die Isolierung von Rohren verbessert wird. Dies trägt dazu bei CO<sub>2</sub>-Emissionen zu senken und keinen Abfall zu erzeugen, der auf Deponien entsorgt werden muss.

**Region**

**Umsatzwachstum**

**Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken**

**Anteil am internationalen Umsatz**

**CHINA**

**-20,1 %**  
2023: 8,7 %

**9,9 %**  
2023: -20,7 %

**2024: 114 Millionen EUR**  
2023: 142 Millionen EUR

2024 verzeichneten wir in China einen Umsatzrückgang um 20,1 % auf 114 Millionen EUR (2023: 142 Millionen EUR). Dieser Rückgang ist auf gesunkene Mengen bei Eigenmarken zurückzuführen, hauptsächlich bei länger haltbarer Milch, die unter Preisdruck stand, da die Preise in China und Ozeanien deutlich niedriger als die europäischen Milchpreise sind. Unser Markenvolumen stieg um 9,9 %, angeführt von der Marke Baby&Me im Segment Säuglingsnahrung, die ein mengenbasiertes Umsatzwachstum von 25,8 % verzeichnete, sowie von einer sehr erfolgreichen Einführung unserer Schokoladenmilch-Marke Cocio® in China im Jahr 2024.

**Region**

**Umsatzwachstum**

**Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken**

**Anteil am internationalen Umsatz**

**RESTLICHE LÄNDER**

**8,0 %**  
2023: 5,4 %

**6,4 %**  
2023: 3,2 %

**2024: 649 Millionen EUR**  
2023: 601 Millionen EUR

Unser Cluster „Restliche Länder“ umfasst mehr als 80 verschiedene Länder. Der Umsatz in diesem Cluster stieg um 8,0 % auf 649 Millionen EUR im Jahr 2024 (2023: 601 Millionen EUR), was hauptsächlich auf ein mengenbasiertes Umsatzwachstum von 6,4 % bei Markenprodukten zurückzuführen ist. Alle unsere Marken in der Region zeigten ein positives Wachstum, angeführt von Arla® Protein, die ihren mengenbasierten Umsatz um 64,3 % steigern konnte. Unsere Marken Arla® Pro und Starbucks™ erzielten ebenfalls beeindruckende mengenbasierte Umsatzwachstumsraten von 19,5 % bzw. 11,3 %, die größtenteils auf ein starkes Wachstum von 34,4 % in Polen zurückzuführen waren.

Um eine gesunde Ernährung zu fördern, haben wir uns auf das Thema Frühstück konzentriert, um so dem Trend zu begegnen, diese Mahlzeit auszulassen. In Griechenland haben wir uns mit Sklaventis und der Organisation Together for Children zusammengetan, um Verbraucher zu schulen und 2024 rund 5.000 Frühstücke anzubieten, die das gesunde Wachstum und Lernen von Kindern unterstützen.

**Region**

**Umsatzwachstum**

**Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken**

**Anteil am internationalen Umsatz**

**SÜDOSTASIEN**

**-1,7 %**  
2023: -1,1 %

**1,7 %**  
2023: 3,9 %

**2024: 261 Millionen EUR**  
2023: 266 Millionen EUR

In Südostasien wurde 2024 ein Umsatzrückgang um 1,7 % auf 261 Millionen EUR (2023: 266 Millionen EUR) verzeichnet, hauptsächlich aufgrund der schwierigen makroökonomischen Situation in Bangladesch, dessen Währung 2024 weiter abwertete. Wir erzielten einen Anstieg des mengenbasierten Umsatz um 1,7 % bei Markenprodukten, da eine starke Performance auf den Philippinen und Indonesien die gesunkenen Mengen in Bangladesch ausglich. Das Foodservice-Segment blieb ein wichtiger Wachstumsfaktor in Südostasien und legte um 18,0 % zu, mit einem mengenbasierten Umsatzwachstum von 26,6 % bei unserer Marke Arla Pro®.

Ende 2024 führten wir in Bangladesch länger haltbare Milch ein, um dort für die Zukunft einen weiteren Geschäftszeitpunkt zu etablieren. Auch in Bangladesch wurde die „Green Dairy Partnership“ ins Leben gerufen, die darauf abzielt, Emissionen um 30 % zu senken und das Haushaltseinkommen von 10.000 Milchbauern im Südwesten des Landes um 30 % zu steigern. In Indonesien setzten wir mithilfe einer Partnerschaft mit „Market Driven Organic Dairy Production“ unsere Unterstützung für den Trend zu mehr Bio-Milchprodukten fort. In beiden Projekten haben wir unsere Fachkompetenz zu nachhaltigen Wertschöpfungsketten im Molkereisektor eingebracht.

**Region**

**Umsatzwachstum**

**Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken**

**Anteil am internationalen Umsatz**

**WESTAFRIKA**

**-21,5 %**  
2023: -18,8 %

**-19,1 %**  
2023: -8,8 %

**2024: 100 Millionen EUR**  
2023: 127 Millionen EUR

Unser Umsatz in Westafrika sank 2024 um 21,5 % auf 100 Millionen EUR (2023: 127 Millionen EUR), wofür vor allem die anhaltende Währungsabwertung in Nigeria verantwortlich war. Die Markenvolumina wurden durch die Preiserhöhungen, die zur Minderung der Währungsabwertungseffekte implementiert wurden, negativ beeinflusst. Somit verzeichnete der mengenbasierte Umsatz mit Markenprodukten einen Wachstumsrückgang um 19,1 %, der hauptsächlich unsere Marke Dano® betraf, die um 22,2 % schrumpfte.

In Nigeria erbrachte unser lokaler Milchviehbetrieb mit einer zunehmenden Herdengröße und einer steigenden Milchleistung eine gute Performance. Wir haben eine neue Joghurtfabrik in Betrieb genommen und den Arla-Damau Open Day abgehalten, an dem unsere Stakeholder unser Engagement für die Gestaltung der Zukunft von Molkereiprodukten hautnah erleben konnten. Zudem veröffentlichten wir ein Handbuch für Fachkräfte in der Molkereibranche zu Best Practices in der nachhaltigen Milchwirtschaft, um landwirtschaftliche Praktiken zu verbessern.

# ARLA FOODS INGREDIENTS

**ARLA FOODS INGREDIENTS (AFI) GEHÖRT ZU DEN WELTWEITEN MARKTFÜHRERN BEI ZUTATEN AUF MOLKEBASIS FÜR EIN BREITES SPEKTRUM VON KATEGORIEN – VON SPORTLERNÄHRUNG UND KLINISCHER ERNÄHRUNG BIS HIN ZU MILCHPRODUKTEN, SÜSS- UND BACKWAREN.**

Die Leistung von AFI im Jahr 2024 wurde von kontinuierlichen Bemühungen um weitere Innovationen und inspirierende neue Konzepte getragen, und trotz volatiler Marktpreise behauptete unser Zutatengeschäft 2024 eine starke Dynamik.

2024 war ein Jahr, das von hohen Marktpreisen sowohl für Rohwaren als auch für Mehrwertprodukte geprägt war, getragen von einer starken Nachfrage nach Milcheiweißen im Allgemeinen und insbesondere nach spezialisierten Eiweißen wie dem Mehrwert-Molken- und Milchproteinportfolio von AFI. Insgesamt resultierte dies in einem Wachstum von 2,5 % im Segment Mehrwertprodukte (2023: 10,4 %) und in einem Umsatzwachstum um 5,4 % auf 1.015 Millionen EUR im Jahr 2024 (2023: 963 Millionen EUR).

Die Umsetzung unserer Strategie „Future26“ wurde mit voller Kraft fortgesetzt: Ende 2024 erwarb AFI alle Anteile an Volac Whey Nutrition Limited, die

Produkte für den stark wachsenden Bereich der Gesundheits- und Leistungsernährung herstellt und Möglichkeiten zur weiteren Verwertung bietet. Darüber hinaus wurde ein umfangreiches Investitionsprojekt in neue Kapazitäten für unsere spezialisierten Eiweiße bei Danmark Protein abgeschlossen. Diese sind nun zur Aufnahme des kommerziellen Betriebs Anfang 2025 bereit. Zudem haben wir mit dem Bau eines neuen Permeat-Trocknungssystems in unserem Werk in Argentinien begonnen.

Zur Unterstützung des anhaltenden Wachstums im Kern-Zutatengeschäft von AFI wurde eine strategische Entscheidung getroffen, eine Neuordnung der Prioritäten für die Ausrichtung und die Produktionskapazitäten unseres Standorts Arinco zu einzu-leiten. Hier wird die Produktion von Säuglingsnahrungsprodukten eingestellt, die künftig von einer Drittpartei abgewickelt wird, während der Schwerpunkt auf die Produktion von Zutaten verlagert wird. Diese Umstellung wird Anfang 2026 stattfinden.

### Starke Nachfrage nach spezialisiertem Protein

Die hohen Marktpreise im Jahr 2024 standen im Zusammenhang mit der starken Nachfrage nach Milcheiweißen, darunter dem speziellen Molkenprotein von AFI.



**ARLA®  
PROTEIN**

Molke ist ein Nebenprodukt der Käseherstellung und dient als Premium-Zutat bei der Produktion von Nahrungsmitteln und funktionellen Lebensmitteln, darunter Arla®-Proteinshakes.

Wachstum im Segment Mehrwertprodukte

**2,5 %**

2023: 10,4 %

Anteil von Mehrwertprodukten

**80,1 %**

2023: 79,7 %

Umsatz  
Millionen EUR

**1.015**

2023: 963

Anteil an Arlas Gesamtumsatz

**7,4 %**

2023: 7,0 %

# Globale Industrieverkäufe

Über den Bereich Globale Industrieverkäufe (GIS) wickeln wir Verkäufe von Käse, Milchpulver und Butter an andere Unternehmen ab, die dort als Zutaten in der Produktion weiterverwendet werden. Dies ermöglicht es uns, unsere Milchmengen das ganze Jahr über auszugleichen.

**Rohwarenpreise 2024 gestiegen**  
Der Anstieg wurde hauptsächlich durch Produkte mit hohem Fettgehalt wie Butter und Gelbkäse verursacht.

Die europäischen und globalen Marktpreise für Milchprodukte stiegen im Laufe des Jahres 2024 aufgrund der hohen Nachfrage und eines weiterhin eingeschränkten Milchangebots, teilweise aufgrund des Ausbruchs der Blauzungenkrankheit in Zentraleuropa, des nassen Wetters in Nordeuropa und regulatorischer Unsicherheiten. Der Anstieg der Rohwarenpreise wurde hauptsächlich durch fettreiche Produkte wie Butter und Gelbkäse verursacht. Insbesondere bei Butter kam es zwischen Januar und Dezember 2024 zu einem Anstieg um 40 %.

Aufgrund höherer Einzelhandelsvolumen in unseren Geschäftsbereichen Europa und International sowie eines Rückgangs der Milchlieferungen von unseren Landwirten, verzeichneten wir für den Bereich GIS einen Rückgang der Handelsmengen. Infolgedessen sank der Gesamtanteil der über den Bereich Globale Industrieverkäufe verkauften Milchtrockenmasse auf 24,8 % (2023: 27,4 %). Trotz des rückläufigen Anteils der verkauften Milchtrockenmasse konnten wir aufgrund höherer Rohwarenpreise eine stabile Gesamtumsatzdynamik von -0,1 % verzeichnen.



Anteil der verkauften Milchtrockenmasse aus globalen Industrieverkäufen

**24,8 %**

2023: 27,4 %

Umsatz  
Millionen EUR

**2.254**

2023: 2.256

Umsatzwachstum

**-0,1 %**

2023: -10,9 %

Anteil an Arlas Gesamtumsatz

**16,3 %**

2023: 16,5 %

# AUSBLICK AUF 2025

## WIR GEHEN DAVON AUS, DASS IM JAHR 2025 DAS MARKENWACHSTUM AUFGRUND HOHER MILCHPREISE UND VOLATILER MARKTBEDINGUNGEN NACHLÄSST.

Mit Blick auf das Jahr 2025 rechnen wir nicht mit einem Rückgang der Marktvolatilität, da die geopolitischen Turbulenzen zuzunehmen scheinen. Um diese Situation zu bewältigen, sind eine sorgfältige strategische Planung und Anpassungsmaßnahmen erforderlich.

Wir erwarten, dass die Kaufkraft der Verbraucher 2025 nach einem Anstieg 2024 aufgrund der niedrigeren Inflation und der höheren Löhne auch weiterhin ein begünstigender Faktor bleiben wird. Wir gehen jedoch davon aus, dass die Nachfrage nach Milchprodukten durch die Reaktionen der Verbraucher auf die höheren Preise für Molkereiprodukte beeinflusst werden wird.

Es besteht zudem erhebliche Unsicherheit darüber, wie sich das globale Angebot an Milchprodukten 2025 entwickeln wird. Das Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage aus dem Jahr 2024 wird möglicherweise zu einer Anpassung an die höheren Preisniveaus und potenziell zu einem höheren Angebot im Jahr 2025 führen. Die politische Unsicherheit in Bezug auf das Thema Nachhaltigkeit in

unseren Kernmärkten könnte jedoch ein hemmender Faktor bleiben.

Darüber hinaus wird erwartet, dass sich das hohe Preisniveau für Milchprodukte positiv auf den Umsatz auswirken wird. Daher liegt unsere Umsatzerwartung für das nächste Jahr in einem Bereich von 14,5–15,3 Milliarden EUR. Die Übernahme des Whey Nutrition-Bereichs der Firma Volac wird den Umsatz von AFI voraussichtlich um 20 % steigern.

Unser Gewinnanteil wird voraussichtlich innerhalb unseres Zielbereichs von 2,8 % bis 3,2 % liegen. Es wird jedoch erwartet, dass das hohe Preisniveau in Kombination mit der Verbraucherunsicherheit das mengenbasierte Umsatzwachstum der strategischen Marken unter Druck setzen wird. Folglich erwarten wir für 2025 ein mengenbasiertes Umsatzwachstum unserer Marken von etwa -2,0 % bis -1,0 %. Es besteht jedoch erhebliche Unsicherheit über diese Spanne, da sie davon abhängt, wie sich das Angebot und die Nachfrage nach Milchprodukten 2025 auf das Preisniveau auswirken werden.

Wir gehen davon aus, dass wir die robuste Dynamik des Jahres 2024 bei der Umsetzung unserer Effizienzmaßnahmen aufrechterhalten können, da wir eine umfangreiche Pipeline von Aktivitäten haben, die 2025 implementiert werden sollen. Wir erwarten hierdurch Einsparungen im Bereich von 90–110 Millionen EUR.

Mithilfe unserer Nachhaltigkeitsstrategie wollen wir unsere Klimaauswirkungen kontinuierlich reduzieren. Wir gehen davon aus, unsere Ziele für die Emissionsenkung bis 2030 zu erreichen: eine Reduktion der Scope-1- und 2-Emissionen um 63 Prozent sowie eine Senkung der Scope-3-Emissionen um 30 Prozent pro Kilogramm Milch und Molke. Aufgrund der Entwicklung der Punkte in unserem FarmAhead™ Incentive im Jahr 2024 rechnen wir damit, die starke Dynamik auch in 2025 beizubehalten.

	Ausblick auf 2024 <sup>1</sup>	Ergebnisse 2024	Ausblick auf 2025
<b>F2G</b> MENGENBASIERTES UMSATZWACHSTUM DURCH STRATEGISCHE MARKEN	3,0–4,0 %	3,7 %	-2,0 ~ -1,0 %
UMSATZ MILLIARDEN EUR	13,4–13,9	13,8	14,5–15,3
GEWINNANTEIL	2,8–3,2 %	2,9 %	2,8–3,2 %
<b>F2G</b> EFFIZIENZSTEIGERUNGEN MILLIONEN EUR	100–120	131	90–110
VERSCHULDUNGSGRAD	2,6–2,9	3,2 <sup>2</sup>	2,8–3,2 <sup>3</sup>
<b>F2G</b> EMISSIONEN AUS SCOPE 1+2 PROZENTPUNKTE	REDUKTION	-4 %-P.	WEITERE REDUKTION
<b>F2G</b> EMISSIONEN AUS SCOPE 3 PROZENTPUNKTE	REDUKTION	-1 %-P.	WEITERE REDUKTION

<sup>1</sup> Wie im Halbjahresbericht 2024 angekündigt

<sup>2</sup> Der um die temporäre Wirkung von Fusionen und Übernahmen im Jahresverlauf bereinigte Verschuldungsgrad betrug 2,9

<sup>3</sup> Ohne unterjährige Fusionen und Übernahmen

## Allgemeine Informationen

- 32 Nachhaltigkeit bei Arla
- 34 Wesentlichkeitsanalyse

## Umwelt

- 40 Klimawandel und Tierwohl
- 53 Biodiversität und Natur
- 61 Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft

## Soziales

- 68 Mitarbeiter und Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette
- 80 Verbraucher – Gesunde und sichere Ernährung

## Governance

- 87 Verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln

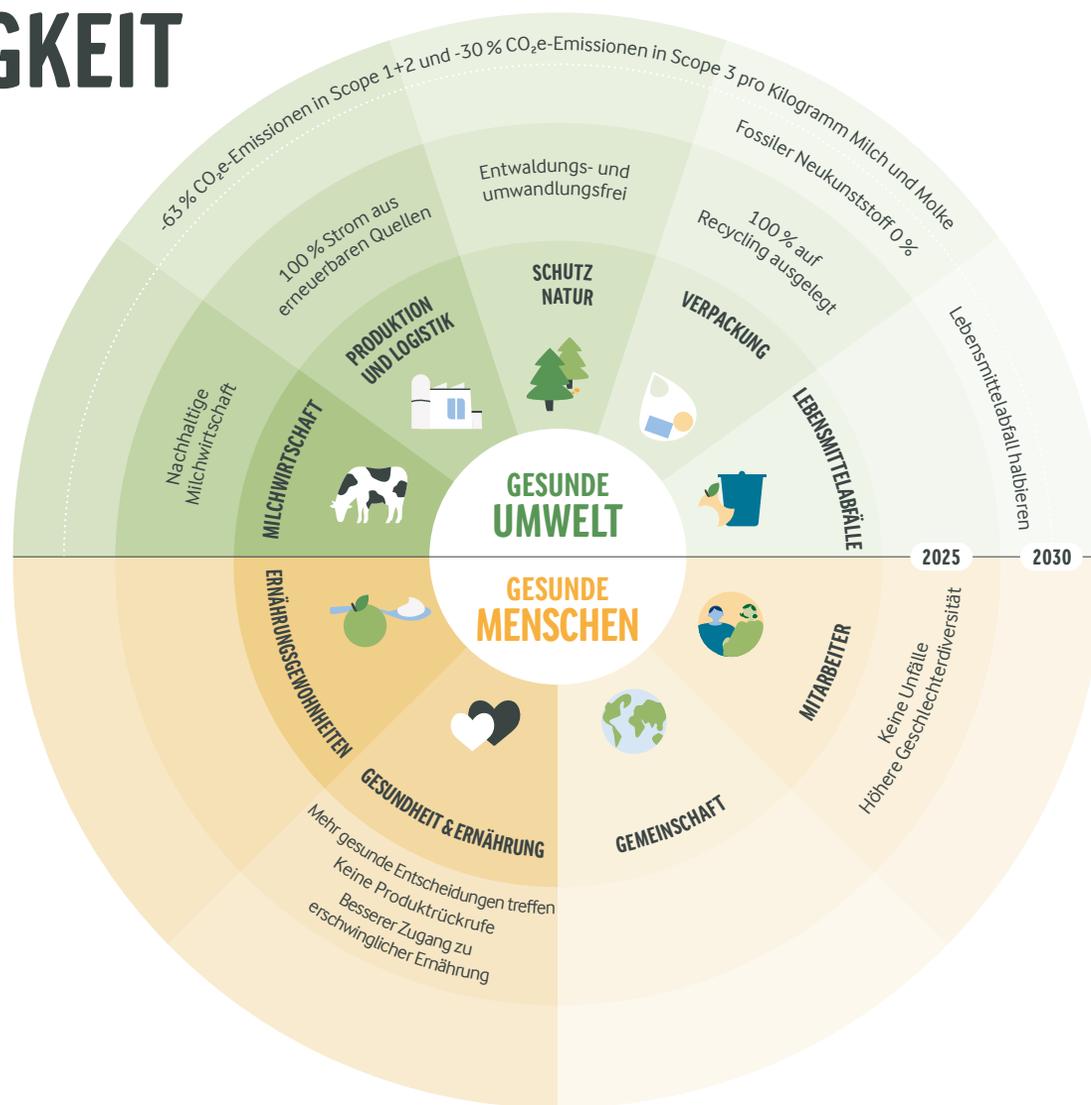


## CASTELLO® STREICHKÄSE

Castello® hat in diesem Jahr eine neue Serie hochwertiger Streichkäsesorten eingeführt: Castello® Fløjl und Castello® Gnist.

# NACHHALTIGKEITS- BERICHT

# NACHHALTIGKEIT BEI ARLA



## WIR SETZEN UNS FÜR EINE NACHHALTIGE ZUKUNFT EIN. UNSERE NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE TREIBT UNSEREN EINSATZ FÜR DIE GESUNDHEIT DER MENSCHEN UND UNSERES PLANETEN AN.

Unsere Vision bei Arla ist es, die Zukunft der Milchwirtschaft mitzugestalten und auf natürliche Weise Gesundheit und Inspiration in die Welt zu bringen

Damit unser Geschäft wachsen kann, müssen wir unsere ökologischen und sozialen Auswirkungen berücksichtigen. Unsere Strategie Future26 konzentriert sich auf nachhaltiges Wachstum, die Senkung unserer Umweltauswirkungen und die Schaffung von Mehrwert für unsere Landwirte.

### Gesunde Umwelt

Wir sind überzeugt, dass umweltbewusstes Handeln für einen gesunden Planeten wichtig ist. Wir setzen uns für die Reduzierung unseres CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks durch nachhaltige Praktiken in der Milchwirtschaft ein. Das Ziel ist, die landwirtschaftlichen Betriebe in einem besseren Zustand für künftige Generationen zu hinterlassen. Unsere Bemühungen konzentrieren sich auf den Erhalt von Ökosystemen, die Förderung der Biodiversität, die Minimierung von Emissionen sowie eine verantwortungsvolle Ressourcennutzung. Wir setzen auf Kreislaufwirtschaft und Energien aus erneuerbaren Quellen, um negative Auswirkungen zu minimieren, und

legen Wert auf die Reduzierung von Lebensmittelverschwendung.

### Gesunde Menschen

Da das Interesse an Lebensmitteln mit gesundheitlichen Vorteilen wächst, erwarten wir, dass mehr Menschen unsere Produkte zu einem Teil ihrer täglichen Ernährung machen. Durch die Nutzung unserer globalen Marktposition und unseren Beziehungen zu Kunden auf der ganzen Welt wollen wir mit nahrhaften, natürlichen und erschwinglichen Produkten weltweit ein gesünderes Leben fördern.

### Entwicklung der Strategie

Der einzigartige demokratische Aufbau von Arla ermöglicht es, gemeinsam mit unseren Genossenschaftsmitgliedern Strategien zu formulieren und umzusetzen.

Bei der Entwicklung der „Future26“ für den gesamten Konzern und der zugrunde liegenden Nachhaltigkeitsstrategie „Stronger Planet, Stronger People“ haben wir eng mit unseren Genossenschaftsmitgliedern zusammengearbeitet, wobei wir einen starken Fokus auf die Verfolgung nachhaltigkeitsbezogener Chancen legen und gleichzeitig den damit verbundenen Risiken begegnen und diese mindern. Weitere Informationen zu Risiken und Chancen finden Sie auf den [Seiten 34-36](#), weitere Informationen zum Strategieentwicklungsprozess auf [Seite 37](#).

### Nachhaltigkeit verankern

Als Molkereigenossenschaft wollen wir die Zukunft der Milchwirtschaft mitgestalten und integrieren Nachhaltigkeit in jeden Teil unserer Geschäftstätigkeit.

**Verantwortlichkeiten des BoD**

Das BoD arbeitet mit dem EMT zusammen, um Ziele zu setzen und Nachhaltigkeitsaspekte zu steuern. Alle Mitglieder des BoD sind an strategischen Nachhaltigkeitsthemen beteiligt, von Diskussionen bis hin zur Entscheidungsfindung. Sie erhalten regelmäßig Updates zu wichtigen Themen, wie Umweltauswirkungen und Lebensmittelsicherheit. 2024 war das BoD an Diskussionen zu verschiedenen Nachhaltigkeitsthemen wie Klima, Biodiversität, Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit sowie Mitarbeitervergütung beteiligt.

**Verantwortlichkeiten des EMT**

Innerhalb des EMT obliegt die Gesamtverantwortung für die Leitung der Nachhaltigkeitsarbeit dem CEO. Der CASO stellt sicher, dass unsere Nachhaltigkeitsstrategie umgesetzt wird. Die Bereichsleiter sind dafür verantwortlich, die Nachhaltigkeitsziele in ihren Bereichen zu erreichen und die Einhaltung des Planes sicherzustellen. Daher werden alle wesentlichen Auswirkungen, Risiken und Chancen von den EMT-Bereichsleitern im Rahmen ihrer Verantwortlichkeiten behandelt. Weitere Informationen zu unserem Governance-Grundstruktur und unserer Geschäftsführung finden Sie auf den [Seiten 91-92](#).

**Kompetenzen des BoD**

Die Beurteilung von Nachhaltigkeitskompetenzen ist bei der Bewertung unserer BoD-Kandidaten unerlässlich. In ihrer Gesamtheit verstehen unsere

BoD-Mitglieder das gesamte Spektrum an Auswirkungen von Arla auf die Wertschöpfungskette sowie die komplexen Zusammenhänge, die auf die Strategie Einfluss nehmen, wie z. B. Vorschriften und Marktmechanismen. Dies beinhaltet das Verständnis der Verbindung zwischen Arlas Strategie und dem Beitrag zu neuen Blickwinkeln auf spezifische Nachhaltigkeitsauswirkungen, Chancen und Risiken sowie Ordnungsrahmen wie der Science Based Targets-Initiative. Hierzu gehört ein Schwerpunkt auf Initiativen zur CO<sub>2</sub>-Emissionsreduktion in Mitgliedsbetrieben, was ein kritischer Aspekt unserer Auswirkungen im Bereich der Scope-3-Emissionen ist.

**Diversität im BoD**

Wir bei Arla sind uns bewusst, dass unser Erfolg durch unterschiedliche Perspektiven, innovative Ideen und umfangreiche Erfahrungen vorangetrieben wird. Auch im BoD ist diese Vielfalt von Bedeutung. Beispielsweise betonte der Vorsitzende vor dem BoR, das unser BoD wählt, in den Präsentationen vor der Wahlperiode im Mai 2024 die Bedeutung von Vielfalt und Inklusion. Unser Ziel ist es, bis 2026 einen Frauenanteil von 30 % im BoD zu erreichen – derzeit liegen wir bei 25 %.

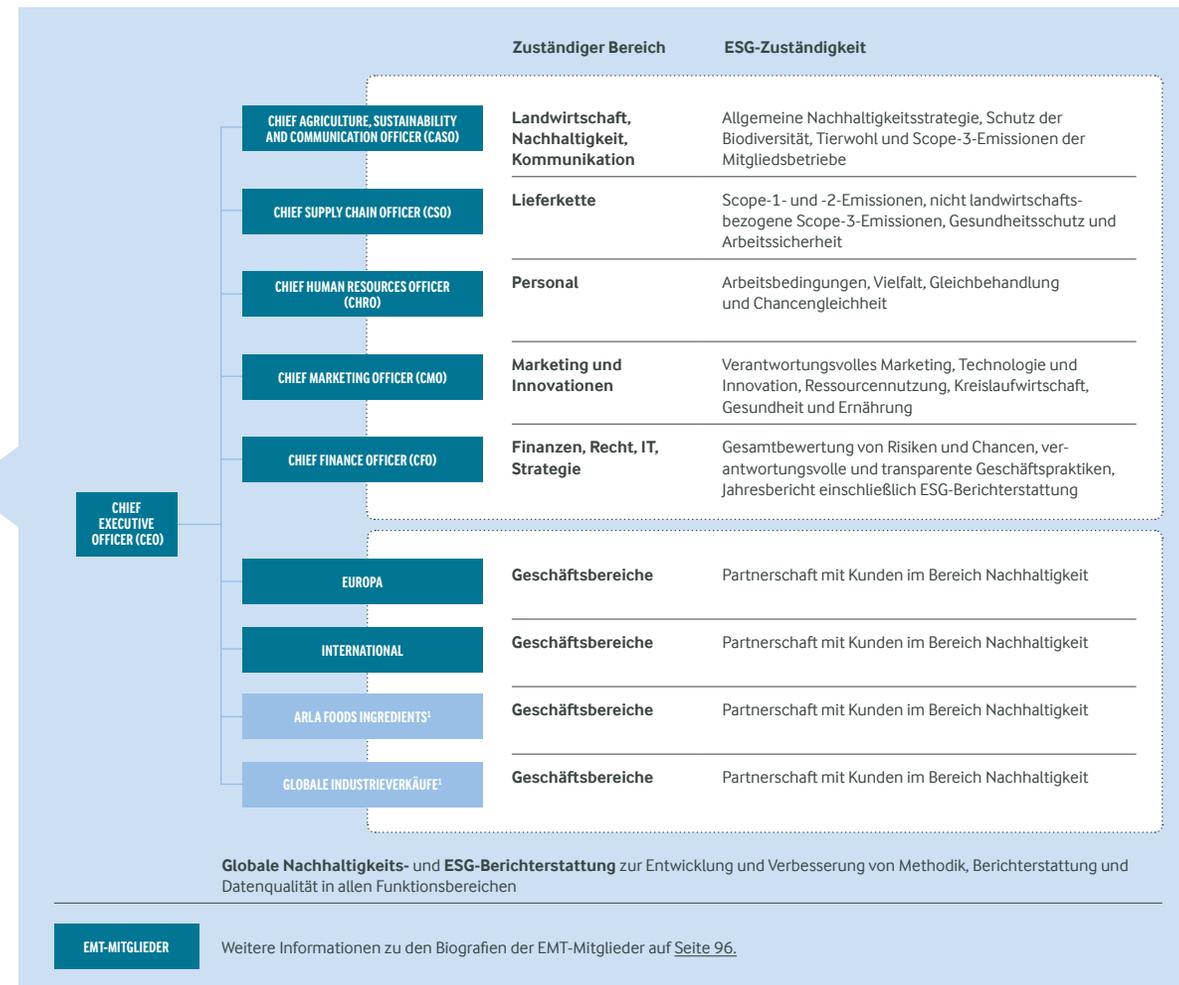
**Vergütung für Nachhaltigkeit**

Wir gestalten unseren Vergütungsrahmen so, dass er geschäftlichen Erfolg sowohl in unmittelbarer als auch in langfristiger Zukunft unterstützt.

**GOVERNANCE IM BEREICH NACHHALTIGKEIT BEI ARLA**



In Übereinstimmung mit unseren Unternehmenszielen für 2030 haben wir 2023 eine fünfte Komponente zu den Vergütungsrichtlinien des Short-Term Incentive (STI)-Programms hinzugefügt, die auch in der Vergütung des EMT und des Vorstands enthalten ist und mit der Reduktion unserer Treibhausgasemissionen in Scope 1 und 2 verbunden ist. Im Ergebnis sind 10 % ihrer STI-Programme für 2024 von dieser Nachhaltigkeitskomponente abhängig.



<sup>1</sup> sind gegenüber dem CEO direkt berichtspflichtig

# WESENTLICHKEITSANALYSE

**WIR FÜHREN EINE DOPPELTE WESENTLICHKEITSANALYSE DURCH, UM UNSERE WESENTLICHSTEN AUSWIRKUNGEN AUF MENSCH UND UMWELT SOWIE DIE GESCHÄFTSRISIKEN UND -CHANCEN IM ZUSAMMENHANG MIT THEMEN AUS DEM BEREICH NACHHALTIGKEIT ABZUBILDEN.**

Eine doppelte Wesentlichkeitsanalyse ist ein strategischer und ganzheitlicher Ansatz zur Bewertung der Auswirkungen, Risiken und Chancen eines Unternehmens im Bereich der Nachhaltigkeit. Als Ergebnis der doppelten Wesentlichkeitsbewertung, die wir 2023 durchgeführt haben, wurden alle Themen, die sich aus den Europäischen Nachhaltigkeitsberichtsstandards (ESRS) ergeben, als wesentlich erachtet, mit Ausnahme von drei. Die Wesentlichkeitsschwelle wurde auf einer Skala von eins bis fünf mit einer durchschnittlichen Punktzahl von über drei festgelegt, was wir als konservativ erachten und uns ermöglicht, die strategisch wichtigsten Themen zu priorisieren. Die aufgeführten Themen entsprechen den ESRS-Vorgaben.

Obwohl Wasser- und Meeresressourcen, Umweltverschmutzung und betroffene Gemeinschaften entsprechend unserer

Analysemethodik nicht als wesentliche Themen eingestuft wurden, sind wir uns des Ausmaßes unseres Wasserverbrauchs, der Umweltbelastungen sowie unserer Auswirkungen auf Gemeinschaften bewusst. Sowohl Verschmutzung als auch Wasserverbrauch sind Belastungen, die den Verlust der Biodiversität vorantreiben. Unser Ansatz zur Arbeit mit Biodiversität konzentriert sich auf indirekte Biodiversitätsverantwortung, indem wir uns mit den Hauptbelastungen für die Biodiversität auseinandersetzen. Daher haben wir Angaben zu unseren wesentlichen Auswirkungen in den Bereichen Wasser und Umweltverschmutzung sowie, sofern zutreffend, für unsere Interessensvertreter relevante Kennzahlen in das Kapitel Biodiversität aufgenommen.

Auswirkungen, Risiken und Chancen im Zusammenhang mit Tierwohl und Lebensmittelsicherheit werden bei Arla

als unternehmensspezifisch betrachtet, während die verbleibenden Auswirkungen, Risiken und Chancen durch die ESRS-Angabepflichten behandelt werden.

2024 haben wir unsere Analyse überarbeitet, um den Unterschied zwischen unseren potenziellen und tatsächlichen Auswirkungen zu spezifizieren und sie mit unseren Risiken und Chancen zu verknüpfen. Wir haben jedoch keine vollständige neue Analyse durchgeführt, da es keine wesentlichen Änderungen an Geschäftstätigkeit oder Geschäftsumfeld gab.

Unsere wesentlichen Auswirkungen, Risiken und Chancen finden Sie mit einer weiteren Erklärung auf den [Seiten 35–37](#) und beschreibende Informationen in den themenspezifischen Kapiteln.

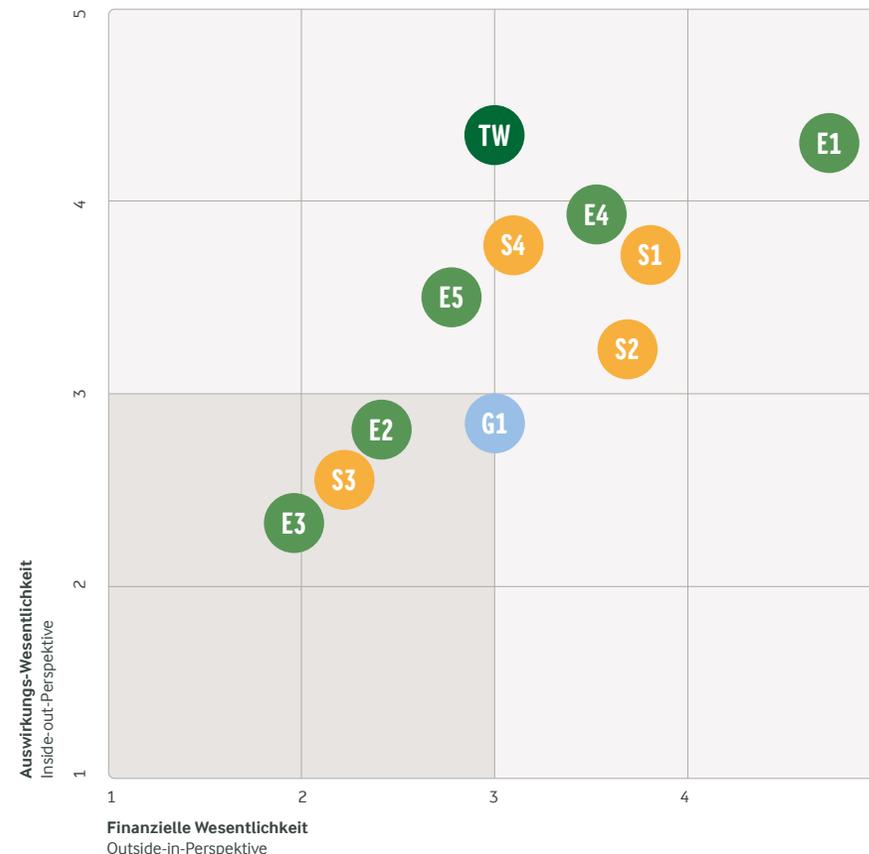
**Wesentliche Aspekte (Schwellenwert 3+)**

- TW Tierwohl
- E1 Klimawandel
- E4 Biodiversität und Natur
- E5 Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft
- S1 Arbeitskräfte des Unternehmens
- S2 Arbeiter in der Wertschöpfungskette
- S4 Verbraucher und Endnutzer
- G1 Unternehmensführung

**Keine wesentlichen Aspekte**

- E2 Umweltverschmutzung
- E3 Wasser- und Meeresressourcen
- S3 Betroffene Gemeinschaften

Bezeichnungen der Aspekte entsprechen der Bezeichnung des Standards in den Europäischen Standards zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (ESRS)





	Unterthema	Auswirkungen	Art	Wertschöpfungskette	⊖ Risiken / ⊕ Chancen	
E1	Klimawandel	Energie		Eigene Geschäftstätigkeit		
		Klimaschutz	Scope-3 Treibhausgas (THG)-Emissionen aus der Lieferkette (insbesondere Methan von Betrieben)	TNA	Mitgliedsbetrieb	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊖ Verordnung zur Emissionsminderung im Milchsektor</li> <li>⊖ Markenwert, wenn sich Verbraucher aufgrund der Klimaauswirkungen von Milchprodukten abwenden</li> <li>⊕ Nutzung von Klimadaten für den Zugang zu Finanzmitteln</li> </ul>
		Scope-1+2-THG-Emissionen aus Produktion und Logistik	TNA	Eigene Geschäftstätigkeit		
	Anpassung an den Klimawandel			Mitgliedsbetrieb	⊖ Physisches Klimarisiko in den Betrieben	
TW	Tierwohl	Auswirkungen auf die Gesundheit und das Wohlergehen der Tiere	PNA	Mitgliedsbetrieb		
E4	Biodiversität und Ökosysteme	Direkte Auswirkungen für den Verlust der Biodiversität	Wasser- und Luftverschmutzung	TNA	Mitgliedsbetrieb	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊖ Strengere Vorschriften für Biodiversität und Landnutzung</li> <li>⊖ Markenwert, wenn sich Verbraucher aufgrund negativer Auswirkungen abwenden</li> <li>⊕ Markenwert durch die Entscheidung der Verbraucher für Arla aufgrund der Bemühungen um Biodiversität</li> </ul>
		Verlust von Biodiversität aufgrund der Klimaauswirkungen	TNA	Mitgliedsbetrieb, eigene Geschäftstätigkeit		
		Auswirkungen auf die Bodenqualität aufgrund landwirtschaftlicher Tätigkeiten	TNA	Mitgliedsbetrieb		
		Wasserknappheit aufgrund der Wassernutzung	TNA	Eigene Geschäftstätigkeit		
		Biodiversität, natürliches Kapital und Kohlenstoffverluste aufgrund von Landnutzungsänderungen	TNA	Mitgliedsbetrieb, eigene Geschäftstätigkeit		
		Landnutzung für die Landwirtschaft	TNA	Mitgliedsbetrieb		
Auswirkungen und Abhängigkeiten von Ökosystemleistungen			Mitgliedsbetrieb	⊖ Futtermittelkostenanstieg aufgrund des Klimawandels und des Versagens von Ökosystemen		
E5	Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft	Abfälle	Erzeugung von Lebensmittelabfällen	TNA	Mitgliedsbetrieb, eigene Geschäftstätigkeit, Verbraucher	
		Erzeugung von Feststoffabfällen, insbesondere negative Auswirkungen durch Mülldeponien und Mikroplastik	TNA	Eigene Geschäftstätigkeit		
	Ressourcenzufluss	Erschöpfung nicht erneuerbarer Ressourcen	TNA	Wertschöpfungskette		
				Mitgliedsbetrieb	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊖ Futtermittelkostenanstieg aufgrund des Klimawandels und zusammenbrechende Ökosysteme</li> <li>⊖ Landwirtschaftliche Flächen werden immer knapper und wertvoller</li> </ul>	
	Ressourcenabfluss	Erzeugung nicht recyclingfähiger Verpackungen	TNA	Verbraucher	⊖ Markenwert, wenn sich Verbraucher aufgrund nicht kreislauffähiger Verpackungen von Milchprodukten abwenden	

TNA Tatsächliche negative Auswirkungen PNA Potenzielle negative Auswirkungen PPA Potenzielle positive Auswirkungen TPA Tatsächliche positive Auswirkungen



**S2** Auswirkungen-Wesentlichkeit  
Finanzielle Wesentlichkeit

Mehr dazu lesen Sie auf den Seiten 68–79.

**S1** Auswirkungen-Wesentlichkeit  
Finanzielle Wesentlichkeit

Mehr dazu lesen Sie auf den Seiten 68–79.

**G1** Auswirkungen-Wesentlichkeit  
Finanzielle Wesentlichkeit

Mehr dazu lesen Sie auf den Seiten 86–89.

**S4** Auswirkungen-Wesentlichkeit  
Finanzielle Wesentlichkeit

Mehr dazu lesen Sie auf den Seiten 80–85.

	Unterthema	Auswirkungen	Art	Wertschöpfungskette	➔ Risiken / ➕ Chancen	
<b>S1</b>	<b>Eigene Mitarbeiter</b>	<b>Arbeitsbedingungen</b>	Angemessene und gute Arbeitsbedingungen	TPA	Eigene Geschäftstätigkeit	➔ Unfähigkeit, Fachkräfte einzustellen oder zu binden ➕ Aufbau loyaler Arbeitskräfte ➕ Aufbau qualifizierter und vielfältiger Arbeitskräfte
			Gesundes und sicheres Arbeitsumfeld	PNA	Eigene Geschäftstätigkeit	
		<b>Gleichbehandlung und Chancengleichheit für alle</b>	Potenzielles Risiko von Diskriminierung und Belästigung	PNA	Eigene Geschäftstätigkeit	
			Ausbildung und Kompetenzentwicklung	PPA	Eigene Geschäftstätigkeit	
	<b>Andere arbeitsbezogene Rechte</b>	Arbeitsrechte an Standorten außerhalb der EU	PNA	Eigene Geschäftstätigkeit		
<b>S2</b>	<b>Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette</b>	<b>Arbeitsbedingungen</b>	Potenzielles Risiko unangemessener Arbeitsbedingungen	PNA	Mitgliedsbetrieb und andere Lieferanten	➔ Markenwert, wenn sich Verbraucher aufgrund negativer Berichte von der Marke abwenden
		<b>Gesundheitsschutz und Sicherheit</b>	Gesundes und sicheres Arbeitsumfeld	PNA	Mitgliedsbetrieb und andere Lieferanten	
		<b>Gleichbehandlung und Chancengleichheit für alle</b>	Risiko von Gewalt oder Belästigung	PNA	Mitgliedsbetrieb und andere Lieferanten	
		<b>Andere arbeitsbezogene Rechte</b>	Menschenrechte, spezifische Tätigkeiten und geografische Gebiete mit Risiko von Kinder- und Zwangsarbeit	PNA	Mitgliedsbetrieb und andere Lieferanten	
<b>S4</b>	<b>Verbraucher und Endnutzer</b>	<b>Persönliche Sicherheit von Verbrauchern und/oder Endnutzern</b>	Lebensmittelsicherheit	PNA	Verbraucher	
			Gesunde Ernährung für Verbraucher	TPA	Verbraucher	
			Ernährung von schutzbedürftigen Verbrauchern (z. B. Säuglinge und mangelernährte Kinder)	TPA	Verbraucher	
<b>G1</b>	<b>Unternehmensführung</b>	<b>Politisches Engagement</b>			Eigene Geschäftstätigkeit	➔ Anschuldigungen wegen unethischen Verhaltens oder Lobbying
		<b>Unternehmenskultur</b>			Eigene Geschäftstätigkeit	➔ Das Risiko, als Greenwashing wahrgenommen zu werden (EU)

TPA Tatsächliche positive Auswirkungen PNA Potenzielle negative Auswirkungen PPA Potenzielle positive Auswirkungen TNA Tatsächliche negative Auswirkungen

Prozess und Kennzahlen

## WESENTLICHKEITSANALYSE

Der Prozess unserer doppelten Wesentlichkeitsanalyse entsprach den EU-Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung (ESRS 1 und 2). Im Folgenden erläutern wir, wie wesentliche Auswirkungen, Risiken und Chancen identifiziert und bewertet wurden.

### Identifizierung von Stakeholdern und Stellvertretern

Ein wesentliches Ziel der doppelten Wesentlichkeitsanalyse war es, zu verstehen, wie unsere wichtigsten Stakeholder Arlas nachhaltigkeitsbezogene Auswirkungen, Risiken und Chancen sehen. Um dies zu erreichen, haben wir zunächst Stakeholder identifiziert, die von Arlas Unternehmensaktivitäten betroffen sind, sowie Stakeholder, die die im Jahresbericht dargestellten Informationen nutzen. Zu den wichtigsten Stakeholdern gehören:

- unsere Genossenschaftsmitglieder
- die Natur
- die Kunden
- die Verbraucher
- Betroffene Gemeinschaften
- unsere Belegschaft
- Nichtregierungsorganisationen
- Finanzinstitute
- Medien und Regierungen

Input wurde von allen Stakeholder-Gruppen gesammelt. Wenn kein direkter Zugang möglich war, wurden Stellvertreter aufgrund ihrer Rolle, ihrem Fachwissen, ihrer Beziehung zu den Stakeholdern und ihrer gesellschaftlichen Position ausgewählt. Einige Stakeholder wurden durch Studien vertreten, wie z. B. Verbrauchermeinungen, die durch Umfragen und Gespräche mit Mitgliedern von Arlas Managementteams bewertet wurden. Die Ansichten der Stellvertreter wurden durch Due-Diligence-Bewertungen zu Menschenrechten, Risikobewertungen, Umweltauswirkungen und Messdaten, darunter zu aktuellen und historischen Klimaauswirkungen, belegt.

### Bewertung von Auswirkungen, Risiken und Chancen im Zusammenhang mit Nachhaltigkeitsthemen

Die Nachhaltigkeitsthemen, die in die doppelte Wesentlichkeitsanalyse einbezogen wurden, wurden hauptsächlich auf der Grundlage der in ESRS 1 dargestellten Themenliste identifiziert. Anhand des Inputs der Stakeholder haben wir positive und negative Auswirkungen, Risiken und Chancen festgestellt. Die direkten und geschäftsbezogenen Auswirkungen von Arla wurden in die Analyse einbezogen, die die gesamte Wertschöpfungskette abdeckte, mit vielen Auswirkungen auf der Ebene der Mitgliedsbetriebe. Der geografische Umfang entspricht den Betriebs- und Beschaffungsregionen von Arla.

Nach der Identifizierung bewerteten die Stellvertreter die Schwere der Auswirkungen unter Berücksichtigung ihres Umfangs, ihres Ausmaßes und ihrer Unabänderlichkeit. Risiken und Chancen wurden auf der Grundlage ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und ihrer potenziellen finanziellen Auswirkungen auf Arla bewertet. Aufgrund fehlender quantifizierbarer Schwellenwerte wurden qualitative Schwellenwerte für die Analyse der finanziellen Auswirkungen verwendet. Diese Bewertung ist vom Enterprise Risk Management-Prozess (ERM) von Arla getrennt, aber 2024 wurde der ERM-Prozess verbessert, um Nachhaltigkeitsrisiken besser abzudecken und ihn mit der Richtlinie über die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (CSRD) in Einklang zu bringen. Zukünftige ERM-Ergebnisse werden voraussichtlich in Aktualisierungen der doppelten Wesentlichkeitsanalyse einfließen.

Die Wesentlichkeit wurde durch die durchschnittliche Bewertung der Auswirkungen und die gesonderte durchschnittliche Bewertung der Risiken und Chancen bestimmt. Wenn ein Thema sowohl ein Risiko als auch eine Chance beinhaltete, wurde nur die höhere Punktzahl berücksichtigt, um es stärker zu gewichten.

### Externe Validierung der Analyse von Auswirkungen, Risiken und Chancen

Basierend auf den Bewertungen der internen Stellvertreter wurde ein Entwurf der Wesentlichkeitsmatrix erstellt. Dieser Entwurf wurde von externen Experten von NGOs, Finanzinstituten und Universitäten validiert, die Stakeholder-Gruppen vertreten.

Wir verfügen über einen Governance-Prozess für regelmäßige Überprüfungen und Aktualisierungen von Analysen, der hauptsächlich vom Bereich

ESG Reporting gesteuert wird. Die endgültigen Analyseergebnisse werden dem EMT zur Information vorgelegt, und das BoD hat die doppelte Wesentlichkeitsanalyse zusammen mit dem Jahresbericht gebilligt.

## ENTWICKLUNG DER STRATEGIE

Bei der Entwicklung unserer „Future26“-Strategie und Nachhaltigkeitsstrategie haben unser EMT und unser BoD sichergestellt, dass die Meinungen und Bedenken der wichtigsten Stakeholder berücksichtigt wurden. Die Genossenschaftsmitglieder sind an der Überprüfung unserer Strategie mithilfe verschiedener Versammlungen und Foren beteiligt.

Im Rahmen der Strategieentwicklung hat das EMT unternehmensweite Ziele für wesentliche Nachhaltigkeitsthemen festgelegt und gebilligt. Der Fortschritt hinsichtlich unserer Klimaziele wird monatlich sowohl dem EMT als auch dem BoD gemeldet. Darüber hinaus informieren die Bereichsleiter regelmäßig über andere Nachhaltigkeitsziele.

Darüber hinaus werden die Ergebnisse der Wesentlichkeitsanalyse während des Prozesses berücksichtigt, in dem die Strategie überarbeitet wird. Die nachhaltigkeitsbezogenen Auswirkungen, Risiken und Chancen werden auch bei wichtigen Geschäftsvorfällen im Rahmen umfassender Due-Diligence-Aktivitäten bewertet.

Unsere globalen Richtlinien gelten für Unternehmen, die direkt oder indirekt von Arla kontrolliert werden, einschließlich der entsprechenden Arbeitskräfte, Auftragnehmer und Subunternehmer.

## EINBEZIEHUNG DER STAKEHOLDER

Wir arbeiten direkt und indirekt über verschiedene Kanäle, Teams und Vertreter oder glaubwürdige Dritte auf globaler und lokaler Ebene mit unseren Stakeholdern zusammen, um deren Bedenken und Erwartungen zu verstehen.

- Genossenschaftsmitglieder. Die Ansichten unserer Genossenschaftsmitglieder werden durch das BoR vertreten, wo Nachhaltigkeitsthemen diskutiert werden. Wichtige Themen für unsere Genossenschaftsmitglieder sind Risiken, die sich aus den Auswirkungen auf das Klima und die Biodiversität ergeben.
- Nichtregierungsorganisationen. Wir arbeiten mit lokalen NGOs, Universitäten und externen Experten zusammen, um unsere Auswirkungen auf die Natur, das Klima und die Gemeinschaften in verschiedenen Ländern besser zu verstehen.
- Kunden. Unsere Teams in den Geschäftsbereichen und Nachhaltigkeitsmanager kommunizieren regelmäßig mit Kunden über Nachhaltigkeit und stellen sicher, dass wir ihre Bedürfnisse verstehen. In diesem Jahr lag der Schwerpunkt auf der FarmAhead™ Partnership, die darauf abzielt, ein Programm zur Emissionsreduzierung zu schaffen, das sowohl mit den Zielen von Arla als auch mit den Zielen unserer Kunden übereinstimmt.
- Verbraucher. Das Feedback der Verbraucher zu verstehen, ist für unsere Aktivitäten von zentraler Bedeutung und ist Informationsgrundlage für unsere Geschäftsbereiche und Strategien.
- Mitarbeiter und Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette. Wir interagieren mit unseren eigenen Mitarbeitern durch tägliche Interaktionen zwischen Managern und Mitarbeitern, den Dialog mit Arbeitnehmervertretern und Gewerkschaften sowie unsere jährliche Barometer-Umfrage. Für unsere Mitarbeiter ist es wichtig, dass Arla ein gutes und sicheres Arbeitsumfeld bietet. Mit den Arbeitskräften unseres Unternehmens und mit den Arbeitskräften in der Wertschöpfungskette interagieren wir in Bezug auf Menschen- und Arbeitsrechtsfragen durch unseren Due-Diligence-Prozess für Menschenrechte, der direkte Interviews umfasst.
- Finanzinstitute. Der Dialog mit Finanzinstituten über Nachhaltigkeitsauswirkungen ist Teil des Prozesses zur Finanzierungssicherung. In diesem Jahr haben wir über die Auswirkungen des Übergangs zu einer kohlenstoffarmen Wirtschaft gesprochen und unsere Pläne für die Klimawende dargelegt.
- Regierung. Auf EU-Ebene und in einzelnen Ländern werden zahlreiche Nachhaltigkeitsvorschriften diskutiert, die die Molkereiindustrie betreffen. Durch die bilaterale Zusammenarbeit mit lokalen, nationalen und internationalen Branchenverbänden können wir das Wachstum der Branche unterstützen und Herausforderungen begegnen.

Die Ansichten und Interessen unserer Stakeholder, die sich aus der laufenden Interaktion ergeben, dienen als Input für unsere Nachhaltigkeitsinitiativen, -projekte und -verfahren sowie für Due-Diligence-Bewertungen und Wesentlichkeitsanalysen.

## SORGFALTPFLICHT

Die folgende Tabelle veranschaulicht, an welcher Stelle in unserem Nachhaltigkeitsbericht wir Informationen über den Due-Diligence-Prozess bereitstellen.

Für uns umfasst der Due-Diligence-Prozess die Identifizierung, Bewertung und Lösung sowohl tatsächlicher als auch potenzieller sozialer und ökologischer Auswirkungen im Zusammenhang mit Geschäftsbetrieb, Lieferkette und Investitionen. Das Hauptziel besteht darin, den Schutz und die Achtung von Menschenrechten, Arbeitsrechten und Umwelt zu gewährleisten. Dazu gehören die Implementierung von Richtlinien und Zielen, die Durchführung von Risikobewertungen und umfassenden Bewertungen, die Einführung geeigneter

Maßnahmen zur Vermeidung und Bekämpfung nachteiliger Auswirkungen sowie die Bereitstellung geeigneter Abhilfemaßnahmen. Lesen Sie mehr über die Kernelemente unseres Due-Diligence-Prozesses auf den in der Tabelle aufgeführten Seiten.

## ALLGEMEINE BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

Der Nachhaltigkeitsbericht auf den [Seiten 31–89](#) umfasst die Berichterstattung zu den Aspekten Umwelt, Soziales und Governance (ESG). Ab 2025 ist Arla verpflichtet, die Europäischen Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung (ESRS) gemäß der Anfang 2023 in Kraft getretenen EU-Richtlinie für die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (CSRD) einzuhalten. Um eine bessere Übereinstimmung mit den Anforderungen zu gewährleisten, haben wir die Struktur und den Inhalt

Kernelemente des Due-Diligence-Prozesses	Abschnitte im Nachhaltigkeitsbericht	Seite
a) Verankerung des Due-Diligence-Prozesses in Governance, Strategie und Unternehmensmodell	Geschäftsmodell Nachhaltigkeits-Governance und -Strategie Mitarbeiter und Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette	12 32–33 73,78
b) Einbeziehung der betroffenen Interessengruppen in alle wichtigen Schritte des Due-Diligence-Prozesses	Nachhaltigkeits-Governance und -Strategie Mitarbeiter und Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette	37 73-74
c) Identifizierung und Bewertung negativer Auswirkungen	Wesentlichkeitsanalyse Klimawandel und Tierwohl Mitarbeiter und Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette	34-36 51-52 73-75
d) Ergreifen von Maßnahmen zur Behebung dieser nachteiligen Auswirkungen	Klimawandel und Tierwohl Biodiversität und Natur Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft Mitarbeiter und Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette	41-46 56-58 63-64 71-75
e) Nachverfolgen der Wirksamkeit dieser Bemühungen und entsprechende Kommunikation	Klimawandel und Tierwohl Biodiversität und Natur Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft Mitarbeiter und Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette	48-49 59 65 75, 77-78

des Berichts proaktiv überarbeitet. Eine detaillierte Übersicht über alle im Bericht behandelten ESRS-Angabepflichten finden Sie auf [Seite 39](#).

#### Sonstige Berichtsstandards

Der Nachhaltigkeitsbericht beinhaltet die gesetzlich vorgeschriebene Berichterstattung über die soziale Verantwortung von Unternehmen (CSR) gemäß § 99a des dänischen Gesetzes über den Jahresabschluss. Lesen Sie mehr auf [Seite 11](#) (Geschäftsmodell), auf den [Seiten 51–52](#) (klimabezogene Risiken) und [Seite 38](#) (Richtlinien, Maßnahmen, Managementsysteme, ESG-Kennzahlen und Erwartungen für die Zukunft). Unsere gesetzliche Erklärung gemäß § 99d zur Datenethik finden Sie auf [Seite 99](#).

Wir legen unsere klimabezogenen Chancen und Risiken gemäß den Empfehlungen der Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD) im Kapitel Klimawandel und Tierwohl auf den [Seiten 51–52 offen](#). Eine Übersicht über den Fortschritt bei der Erreichung der UN-Ziele für nachhaltige Entwicklung finden Sie auf [Seite 168](#).

#### Grundlage der Erstellung

Der Nachhaltigkeitsbericht von Arla wird anhand regelmäßiger monatlicher und jährlicher Berichtsverfahren erstellt. Der Nachhaltigkeitsbericht wird auf Konzernbasis nach dem Prinzip der finanziellen Kontrolle und dem gleichen Geschäftsjahr wie der Konzernabschluss erstellt, sofern in den Abschnitten zu Definition und Unsicherheiten bezüglich konkreter Leistungskennzahlen nicht anders angegeben. Es werden keine Informationen aufgrund von geistigem Eigentum, Innovationen oder laufenden Verhandlungen ausgelassen. Einheiten wie Gemeinschafts- und assoziierte Unternehmen, bei denen Arla keinen beherrschenden Einfluss ausübt, sind ausgeklammert. Eine Liste der Tochterunternehmen finden Sie im Anlagenspiegel im letzten Konzern-Jahresbericht. Unsere Definitionen der angewandten Zeithorizonte finden Sie auf den [Seiten 37 und 51](#) speziell für klimabezogene Risiken.

Wir erreichen hinreichende Sicherheit in Bezug auf folgende wichtige Nachhaltigkeitskennzahlen: energie- und klimabezogene Kennzahlen, Lebensmittelsicherheit, Tierwohl, Unfälle und bestimmte mitarbeiterbezogene Kennzahlen. Wir erreichen eingeschränkte Sicherheit bezüglich der verbleibenden Angaben im Nachhaltigkeitsbericht.

#### Berichtsumfang

Die Umwelt-Leistungskennzahlen von Arla decken alle Produktions- und Logistikstandorte ab. In Übereinstimmung mit der Konsolidierungsmethodik von Arla werden jedoch nur Unternehmen, die mehr als sechs Monate vor Jahresende erworben wurden, in die konsolidierte Berichterstattung einbezogen. Für das Jahr 2024 führte das zum Ausschluss der Umweltauswirkungen durch den gekauften Milchpulverturm in Götene (Schweden) und die Übernahme des "Whey Nutrition"-Geschäftsbereichs und der Produktionsanlage von Volac International Limited in Großbritannien. Soziale Leistungskennzahlen decken alle Produktions- und Logistikstandorte sowie Bürodaten ab, sofern nicht anders angegeben. Arla berichtet ESG-Daten für Aktivitäten in der Wertschöpfungskette mit erheblichen Auswirkungen, Risiken oder Chancen auf die Nachhaltigkeit, einschließlich Aktivitäten in den Mitgliedsbetrieben, erworbene Molke, Zutaten, Verpackung, Abfallbehandlung und Transport. Jeder Leistungskennzahl sind Angaben zu spezifischen Aktivitäten in der Wertschöpfungskette beigefügt.

Der gesamte Umsatz, 1,3,8 Milliarden Euro, stammt aus dem Lebensmittel- und Getränkeherstellungssektor, wobei die Auswirkungen der Wertschöpfungskette mit der Pflanzen- und Tierzucht verbunden sind. Das bedeutet, dass unser gesamter Umsatz aus Sektoren mit starken Klimaauswirkungen stammt.

#### Unsicherheiten und Schätzungen

Wir priorisieren die Verwendung von primären Messdaten in unserer Berichterstattung, die Beschaffung von Informationen über unsere Geschäftstätigkeit aus Zählerablesungen oder Rechnungen, direkten Daten von unseren Lieferanten und konkreten Emissionsfaktoren. In bestimmten Fällen können wir auf Schätzungen oder Extrapolationen für spezifische ESG-Leistungskennzahlen angewiesen sein. Diese sind Bezug auf die Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden der entsprechenden Leistungskennzahl klar dargestellt. Um die Unsicherheit in unseren Kennzahlen zu minimieren, konzentrieren wir uns auf die Erfassung von Daten, die durch Nachweise belegt sind. Alle Messunsicherheiten, die mit bestimmten Kennzahlen verbunden sind, werden auch in Bezug auf die Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden des entsprechenden KPI detailliert beschrieben. Kennzahlen im weiteren Verlauf der Wertschöpfungskette haben höhere Fehlerrisiken. Daher haben wir die notwendigen Kontrollmechanismen

implementiert, um dem entgegenzuwirken. Ein Beispiel ist der Emissionsberichtsprozess für Mitgliedsbetriebe auf [Seite 49](#).

Aktuell berichtet Arla keine quantitativen zukunftsgerichteten Daten außerhalb der Risikoklassifizierungen. Diese Informationen gelten als unsicher.

#### Grundsätze der nachträglichen Anpassung

Die Anpassungsrichtlinie von Arla enthält Vorgaben für die nachträgliche Anpassung von Ausgangswerten und historischen Zahlen. Sie wurde 2024 aktualisiert, deckt alle ESG-Leistungskennzahlen ab und enthält Richtlinien für nachträgliche Anpassungen in der Berichterstattung. Nachträgliche Anpassungen können aufgrund von Datenirrtümern, Berechnungsfehlern oder Methodenaktualisierungen, wie z. B. Änderungen in Emissionsfaktorquellen, auftreten.

Nachträgliche Anpassungen werden vorgenommen, wenn Änderungen einen festgelegten Signifikanzschwellenwert überschreiten. Arla beurteilt jährlich, ob Änderungen diesen Schwellenwert erreichen, wobei jede ESG-Leistungskennzahl einen spezifischen Schwellenwert basierend auf der Wichtigkeit aufweist. Zum Beispiel ist bei den THG-Emissionskennzahlen eine Auswirkung von 2 % auf den Ausgangswert der Emissionen Voraussetzung für eine nachträgliche Anpassung. Bei der nachträglichen Anpassung legt Arla neben aktualisierten Zahlen auch die früheren Zahlen sowie die Unterschiede und Gründe für die Änderungen offen.

#### Implementierung

Der Finanzbereich ist verantwortlich für die Umsetzung der Richtlinie und die Sicherstellung ihrer jährlichen Überprüfung in Verbindung mit der Aktualisierung des ESG-Bilanzierungshandbuchs. Während der jährlichen Überprüfung legt das Team Schwellenwerte für die nachträgliche Anpassung neuer ESG-Leistungskennzahlen fest und überprüft die Schwellenwerte für bestehende.

#### ESG-Berichtsrisikomanagement

Unzureichende ESG-Informationen können unserem Ruf und dem Vertrauen der Stakeholder schaden, daher ist die Steuerung der Qualität und Korrektheit von ESG-Informationen von entscheidender Bedeutung.

Die Verantwortung für das Verständnis von Risiken und Unsicherheiten im Zusammenhang mit extern gemeldeten ESG-Leistungskennzahlen liegt beim Finanzbereich, der für die ESG-Berichterstattung verantwortlich ist. Ein internes ESG-Bilanzierungshandbuch regelt Berichtsprozesse und -kontrollmechanismen. Wenn eine neue ESG-Leistungskennzahl festgelegt wird, werden Unsicherheiten bewertet, und spezifische Kontrollmechanismen stellen die Datenqualität sicher. Wichtige Umweltdaten-Kontrollmechanismen werden in unserem internen Kontrollsystem gespeichert.

Unsere Priorisierung der Risikominderung berücksichtigt die Wichtigkeit von Leistungskennzahlen, darunter ihre Bedeutung für die Entscheidungsfindung der Stakeholder, ihre Relevanz für das Management, ihre finanziellen Auswirkungen, ihre Verknüpfung mit strategischen Zielen und ihre Zielstringenz. Darüber hinaus spielen identifizierte Risiken und Unsicherheiten in Daten eine entscheidende Rolle. Jährlich werden interne und externe Beobachtungen zur Datenqualität in einen Maßnahmenplan zur Verbesserung der Berichtsprozesse und des Controllings integriert. Die Beobachtungen der Auditoren werden dem BoD im Rahmen der Ergebnisse der Konzernaudits mitgeteilt. Mit den für die einzelnen Leistungskennzahlen verantwortlichen Personen wird eine laufende Kommunikation geführt, darunter Gespräche über Risiken und zusätzlichen Kontrollbedarf.

Die ESG-Berichterstattung ist Teil der risikobasierten Compliance-Prüfung von Arla für alle Berichterstattungsprozesse, wurde aber 2024 nicht zur Prüfung ausgewählt. Die Ergebnisse werden dem EMT und dem BoD gemeldet.

#### Ziele und Fortschritt

## GESCHLECHTERDIVERSITÄT IM BOARD OF DIRECTORS

#### Entwicklung der Geschlechterdiversität im Board of Directors

Geschlechterdiversität im BoD ist essentiell, um sicherzustellen, dass auf höchster Ebene beide Geschlechter repräsentiert werden, und

#### Geschlechterdiversität im Board of Directors

	2024	2023	2022	2021	2020
Frauenanteil im BoD	25 %	25 %	25 %	13 %	13 %

#### Teilnahmequote an BoD-Sitzungen

	2024	2023	2022	2021	2020
Anzahl der Sitzungen	12	12	12	12	10
Teilnahmequote	97 %	99 %	98 %	98 %	99 %

um dem Unternehmen vielfältige Perspektiven zu bieten. Zudem ist es in Dänemark gesetzlich vorgeschrieben, im BoD für Geschlechterdiversität zu sorgen. Das BoD besteht derzeit aus 19 Mitgliedern: 14 Genossenschaftsmitglieder, 3 Arbeitnehmervertreter und 2 externe Mitglieder.

Nur Mitglieder, die vom BoR auf der Hauptversammlung gewählt wurden, fließen in die Zahl zur Geschlechterdiversität des BoD ein. Bei den vom BoR gewählten Mitgliedern handelt es sich um die 14 Genossenschaftsmitglieder und zwei externe Mitglieder. Vier dieser 16 vom BoR gewählten BoD-Mitglieder sind weiblich. Dies entspricht im Jahr 2024 einem Verhältnis von 25 % Frauen und 75 % Männern. Bis 2026 streben wir einen Frauenanteil von 30 % in unserem BoD an. Laut CSRD müssen wir das Verhältnis Frauen zu Männern angeben, das 2024 bei 33 % lag.

#### BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

Das Geschlechterdiversitätsverhältnis wird als der Frauenanteil im BoD an der Gesamtzahl der Mitglieder zum 31. Dezember berechnet. Dabei werden nur die von der Hauptversammlung gewählten Mitglieder berücksichtigt. Davon ausgenommen sind Arbeitnehmervertreter und Berater des BoD.

## TEILNAHMEQUOTE AN BOD-SITZUNGEN

#### Entwicklung der Teilnahmequote an Sitzungen

Durch die Teilnahme der Mitglieder an BoD-Sitzungen wird sichergestellt, dass alle Mitglieder und Mitarbeiter von Arla vertreten sind, wenn wichtige strategische Entscheidungen getroffen werden. Die BoD-Mitglieder von Arla sind engagiert, und in der Regel nehmen die BoD-Mitglieder an allen Sitzungen teil, es sei denn, sie sind verhindert. 2024 fanden elf ordentliche Sitzungen und eine außerordentliche Sitzung statt. Die Teilnahmequote an BoD-Sitzungen sank gegenüber dem Vorjahr leicht. Weitere Informationen zu den BoD-Mitgliedern finden Sie auf [den Seiten 93–94](#).

#### BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

Die Teilnahmequote bei BoD-Sitzungen errechnet sich aus der Summe der pro BoD-Mitglied besuchten regulären Sitzungen dividiert durch die insgesamt möglichen Teilnahmen. Das derzeitige BoD besteht aus 14 Genossenschaftsmitgliedern, drei Arbeitnehmervertretern und zwei externen Mitgliedern. Beim Berechnen der Teilnahmequote werden alle 19 BoD-Mitglieder einbezogen.

# INHALTSVERZEICHNIS FÜR ANGABEPFLICHTEN

Ab 2025 ist Arla verpflichtet, die EU-Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung (ESRS) gemäß der Anfang 2023 in Kraft getretenen EU-Richtlinie für die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (CSRD) einzuhalten.

Die Tabelle auf der rechten Seite zeigt unseren Fortschritt bei der Einhaltung der CSRD-Anforderungen und wo die entsprechenden Angaben in diesem Bericht zu finden sind. Wir halten die CSRD-Anforderungen noch nicht ein, arbeiten aber daran, und werden ab 2025 verpflichtet sein, die Standards für die Berichterstattung vollständig einzuhalten.

Status	Standard	Seite
●	ESRS 2 BP-1	38
●	ESRS 2 BP-2	(14) 37–38, 48–48, 51, 59–60, 85
●	ESRS 2 GOV-1	(3, 5) 29–32, 37–38, 51 (91–94, 96)
●	ESRS 2 GOV-2	31–32, 37, 51
●	ESRS 2 GOV-3	(8) 32 (97)
●	ESRS 2 GOV-4	37
●	ESRS 2 GOV-5	38
●	ESRS 2 SBM-1	(11) 31, 38
●	ESRS 2 SBM-2	37
●	ESRS 2 SBM-3	34–36, 41, 54, 62, 69, 81
●	ESRS 2 IRO-1	34, 37–38, 51
●	ESRS 2 IRO-2	34, 37, 39
●	ESRS E1 GOV-3	31, 41–45, 48, 50
●	ESRS E1-1	50
●	ESRS E1 SBM-3	34–36, 41, 54, 62, 69, 81
●	ESRS E1 IRO-1	34, 37–38, 51
●	ESRS E1-2	37, 50
●	ESRS E1-3	41–46
●	ESRS E1-4	31, 33, 41–43, 45, 48–50
●	ESRS E1-5	49–50
●	ESRS E1-6	38, 48–50
●	ESRS E1-7	48–49
●	ESRS E1-8	51

Status	Standard	Seite
●	ESRS E1-9	
●	ESRS E2 IRO-1	
●	ESRS E2-1	
●	ESRS E2-2	
●	ESRS E2-3	
●	ESRS E2-4	
●	ESRS E2-5	
●	ESRS E2-6	
●	ESRS E3 IRO-1	
●	ESRS E3-1	
●	ESRS E3-2	
●	ESRS E3-3	
●	ESRS E3-4	
●	ESRS E3-5	
●	ESRS E4 SBM-3	
●	ESRS E4 IRO-1	
●	ESRS E4-1	35, 54, 56, 59
●	ESRS E4-2	50, 54, 60
●	ESRS E4-3	54–58
●	ESRS E4-4	54, 56, 60
●	ESRS E4-5	59–60
●	ESRS E4-6	
●	ESRS E5 IRO-1	
●	ESRS E5-1	35, 37, 60, 62–63, 67
●	ESRS E5-2	62–65

Status	Standard	Seite
●	ESRS E5-3	62–66
●	ESRS E5-4	54, 65–66
●	ESRS E5-5	65–67
●	ESRS E5-6	
●	ESRS S1 SBM-3	37, 69, 75, 78
●	ESRS S1-1	37, 71–72, 75, 78–79
●	ESRS S1-2	71, 73, 78–79
●	ESRS S1-3	75, 78–79
●	ESRS S1-4	69, 71–75, 77
●	ESRS S1-5	
●	ESRS S1-6	76–77
●	ESRS S1-7	
●	ESRS S1-8	71, 78
●	ESRS S1-9	76–77
●	ESRS S1-10	
●	ESRS S1-11	
●	ESRS S1-12	
●	ESRS S1-13	
●	ESRS S1-14	71, 76
●	ESRS S1-15	
●	ESRS S1-16	77
●	ESRS S1-17	75, 78
●	ESRS S2 SBM-3	37, 69, 75
●	ESRS S2-1	71, 73, 75, 78–79
●	ESRS S2-2	37, 71, 73–75, 79

Status	Standard	Seite
●	ESRS S2-3	73, 75, 78–79
●	ESRS S2-4	69, 73–75, 78–79
●	ESRS S2-5	
●	ESRS S3 SBM-3	
●	ESRS S3-1	
●	ESRS S3-2	
●	ESRS S3-3	
●	ESRS S3-4	
●	ESRS S3-5	
●	ESRS S4 SBM-3	37, 81–83
●	ESRS S4-1	37, 75, 78, 83–85, 88
●	ESRS S4-2	37, 84–85
●	ESRS S4-3	75, 78–79, 84
●	ESRS S4-4	37, 75, 79, 81–83, 85
●	ESRS S4-5	81–85
●	ESRS G1 GOV-1	87 (93)
●	ESRS G1-1	50, 75, 79, 87–89
●	ESRS G1-2	88–89
●	ESRS G1-3	75, 79, 87–88
●	ESRS G1-4	88
●	ESRS G1-5	88–89, 94, 96
●	ESRS G1-6	88–89

Fortschritte bei der Einhaltung der CSRD-Anforderungen:

- Unter Wesentlichkeitsschwelle
- Interne Arbeiten wurden eingeleitet
- Mäßiger Fortschritt
- Erheblicher Fortschritt

# KLIMAWANDEL UND TIERWOHL



## Auswirkungen

### AUSWIRKUNGEN VON ARLA

- TNA** Tatsächliche negative Auswirkungen
- PNA** Potenzielle negative Auswirkungen
- PPA** Potenzielle positive Auswirkungen
- TPA** Tatsächliche positive Auswirkungen

## TNA

### SCOPE 3-THG-EMISSIONEN

- 97 %** Gesamte Scope-3-Emissionen
- 79 % Mitgliedbetriebe
- 12 % Extern bezogene Molke
- 1 % Abfall und Sonstiges
- 3 % Verpackungen
- 2 % Transport (vorgelagert)

## PNA

### AUSWIRKUNGEN AUF DIE GESUNDHEIT UND DAS WOHLERGEHEN DER TIERE

## TNA

### ENERGIENUTZUNG

## TNA

### SCOPE 1+2-THG-EMISSIONEN

- 3 %** Gesamte Scope-1+2-Emissionen
- 2 % Scope-1 – Transport (eigener Fuhrpark) und Produktion
- 1 % Scope-2 – Erworbene Energie

## Richtlinien [↗](#)

[Umweltrichtlinie und Green Ambition 2050](#)

[Whitepaper zum Tierwohl](#)

# KLIMA WEITERHIN IM FOKUS

## Auswirkungen, Risiken und Chancen

### Der Klimawandel beeinflusst unser Geschäft, unsere Lieferkette und unsere Ökosysteme

Als Molkereiunternehmen tragen wir durch unsere Scope-3-Emissionen, einschließlich Methan aus der Verdauung der Kühe, und durch Scope-1- und Scope-2-Emissionen aus dem Verbrauch fossiler Brennstoffe in Produktion und Logistik, zum Freisetzen von Treibhausgasemissionen bei. Gleichzeitig sind wir auf gute klimatische Bedingungen für den Futtermittelanbau und gesunde Milchviehbestände angewiesen. Deshalb haben wir die Notwendigkeit und die Verantwortung, den Übergang zu einer kohlenstoffarmen Wirtschaft anzuführen.

Wir haben verschiedene Auswirkungen, Risiken und Chancen durch unsere doppelte Wesentlichkeitsanalyse in Bezug auf Klima und Energie identifiziert, die hauptsächlich aus unseren vorgelagerten Aktivitäten auf Milchviehbetrieben resultieren.

Bis zum Abschluss unserer energetischen Umstellung sind wir auf fossile Brennstoffe für Transport-, Verarbeitungs- und landwirtschaftliche Maschinen angewiesen. Daher liegt die Verringerung der Abhängigkeit von fossilen Brennstoffen liegt unserem Interesse.

Der Klimawandel birgt Risiken für Arla, wie regulatorischen Druck und veränderte Verbraucherpräferenzen, die die Rentabilität und den Markenwert beeinträchtigen könnten. Auch physische Risiken wie Überschwemmungen

und Dürren können unsere Betriebe bedrohen.

In der aktiven Reduktion unseres CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks sehen wir eine Chance, den Wandel hin zu einer kohlenstoffarmen Wirtschaft anzuführen. Wir sammeln seit Jahren Klimadaten auf unseren Mitgliedsbetrieben und planen durch die Nutzung dieser Daten Finanzierungsmittel zur Ermittlung potenzieller Reduktionshebel zu erhalten, die es unseren Landwirten ermöglichen, ihre Landwirtschaftspraktiken nachhaltig umzugestalten. Auf diese Weise möchten wir unsere Bemühungen zur Emissionsreduktion beschleunigen. [Weitere Informationen zu diesem Thema finden Sie auf Seite 44.](#)

## Strategie

### Wissenschaftlich fundierte Klimastrategie

Die Bekämpfung des Klimawandels und die Ausrichtung unserer Ziele an den Zielen des Pariser Abkommens haben für uns höchste Priorität.

Als eines der größten Molkereiunternehmen weltweit verfügt Arla über die Größe, Stärke und den Einfluss, um in den Bereichen Nachhaltigkeit und Umweltschutz führend zu sein und sind uns dieser Verantwortung bewusst. Daher wollen wir bis 2050 in unserer gesamten Wertschöpfungskette Netto-Null-Emissionen erreichen und haben uns zur Festlegung ein wissenschaftlich fundierten Netto-Null-Ziels verpflichtet.

Wir überprüfen derzeit unser Scope-3-Ziel, um es mit der neu veröffentlichten Leitlinie der Science Based Targets-Initiative für Forstwirtschaft, Flächennutzung und Landwirtschaft in Einklang zu bringen. Nach der Genehmigung wird dies in unserer externen Berichterstattung offengelegt.

Daten sind der Schlüssel zur Reduktion unseres CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks. Im Zuge des wissenschaftlichen Fortschritts bemühen wir uns, die besten verfügbaren Daten, Technologien und Methoden zu nutzen. Aktualisierungen der Methoden und Datenquellen spiegeln sich in unseren berichteten Zahlen wider, und wir erhalten eine hinreichende Sicherheit hinsichtlich unserer Treibhausgasemissionen in Scope 1, 2 und 3. Für beide unserer Emissionsziele haben wir detaillierte Roadmaps erstellt, in denen spezifische

## Ziele und Ansprüche

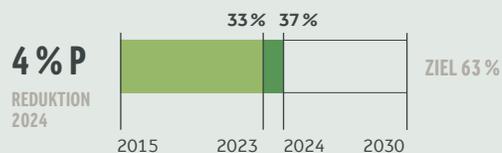
### ARLAS AMBITION



#### REDUKTION DER SCOPE-1- UND SCOPE-2-EMISSIONEN

Die direkten Treibhausgasemissionen (Scope 1) und Emissionen im Zusammenhang mit zugekaufter Energie (Scope 2) sollen in absoluten Zahlen um 63 % reduziert werden.

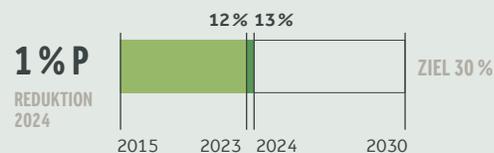
[Mehr dazu lesen Sie auf Seite 45.](#)



#### REDUKTION DER SCOPE-3-EMISSIONEN PRO KG MILCH UND MOLKE

Unser wissenschaftlich fundiertes Ziel für Scope 3 betrifft in erster Linie die Verringerung des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks auf unseren Mitgliedsbetrieben pro kg standardisierter Milch und Molke um 30 %.

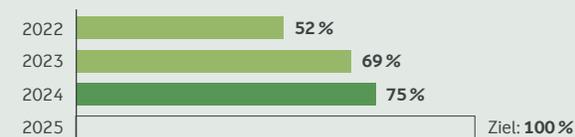
[Mehr dazu lesen Sie auf Seite 43.](#)



#### ÖKOSTROM BIS 2025<sup>1</sup>

Der Umstieg von fossilen Energieträgern auf erneuerbare Energie ist ein wichtiger Faktor, um unsere Ziele für Scope 1 und 2 zu erreichen. Unser Hauptaugenmerk liegt darauf, Strom aus erneuerbaren Quellen für alle unsere Standorte in Europa zu gewährleisten.

[Mehr dazu lesen Sie auf Seite 45.](#)



<sup>1</sup> Ziel ist für das Jahresende festgelegt. Da die Leistungskennzahl auf 12-Monats-Daten basiert, wird die Zielerreichung nicht im Jahresbericht 2025 wiedergegeben.

Reduktionshebel, ihre Auswirkungen und individuellen Beiträge zum Erreichen des Ziels aufgeführt sind. Diese Roadmaps beinhalten Annahmen über zukünftige Auswirkungen von Produktmengen und -mischungen sowie erwartete Entwicklungen bei der Rohmilchabnahme.

Unsere Ziele und Strategie zum Klimaschutz wurden vom BoD genehmigt.

### Unser Weg zur CO<sub>2</sub>e-Reduktion

Unsere Ziele und unser Übergangsplan für 2030 unterstützen uns dabei, die Scope-1- und -2-Emissionen um 63% in absoluten Zahlen und Scope 3-Emissionen um 30% pro kg Milch oder Molke im Vergleich zum Basisjahr zu reduzieren.

2024 haben wir eine Reduktion unserer Scope-1- und Scope-2-Emissionen um 4 % erzielt. Gegenüber dem Basisjahr 2015 wurde damit eine Reduktion um insgesamt 37 % erreicht. Dieser Fortschritt wurde durch Energieoptimierungen, Verhaltensänderungen und Investitionen in energieeffizientere Anlagen getragen. Wichtige Beiträge dazu waren die Umstellung auf Fernwärme an einem schwedischen Standort und der ganzjährige Effekt der Umstellung auf Fernwärme im Jahr 2023 in Taulov. Darüber hinaus spielten Investitionen in Wärmepumpen und einen E-Kessel an mehreren dänischen Standorten zusammen mit Strombezugsverträgen und Zertifikaten für erneuerbaren Strom eine Rolle bei der Reduktion.

Die Maßnahmen im Rahmen unserer FarmAhead™ Technology und das damit verbundene Engagement unserer Landwirte führten zu einer Reduzierung der Scope-3-Emissionen um 1 % pro kg Milch und Molke. Dies trug zu einer Gesamtreduktion von 1,3% gegenüber dem Ausgangswert von 2015 von 1,29 kg CO<sub>2</sub>e pro kg Milch und Molke bei. Die spezifisch auf die Genossenschaftsmitglieder von Arla bezogenen Emissionen betragen 1,06 kg CO<sub>2</sub>e pro kg von ihnen erzeugter Milch, was einem zusätzlichen Rückgang um 1,4 Prozentpunkte im Jahr 2024 entspricht. Die in fast allen Eigentümerländern erzielten Reduktionen werden von der verstärkten Nutzung von Strom aus erneuerbaren Quellen, Biogas und Verbesserungen der fünf großen Effizienzhebel getragen. Mit der Unterstützung unserer FarmAhead™ Technology konnten

die Genossenschaftsmitglieder von Arla die CO<sub>2</sub>e-Emissionen 2024 trotz herausfordernder Wettergegebenheiten und Ungewissheit in Bezug auf zukünftige Gesetzgebung erfolgreich weiter reduzieren.

Die absoluten Emissionen für Milch sanken im Vergleich zu 2023 um 3% und beliefen sich auf insgesamt 415.000 Tonnen CO<sub>2</sub>e weniger. Diese Reduzierung ist hauptsächlich auf die Bemühungen auf unseren Mitgliedsbetrieben zurückzuführen und wurde auch durch die verringerten Milchmengen von Mitglieds- und Vertragslieferanten beeinflusst. Ein stark gestiegener Einkauf von externer Molke für unser wachsendes Zutatengeschäft führte dazu, dass die Gesamtemissionen gegenüber 2023 nur geringfügig sanken. Insgesamt gingen die Emissionen 2024 leicht um 91.000

Tonnen CO<sub>2</sub>e gegenüber 2023 zurück. Seit unserem Basisjahr 2015 wurden die Emissionen um mehr als 2,6 Millionen Tonnen reduziert.

Aktivitäten auf den Mitgliedsbetrieben haben in den letzten drei Jahren 1,2 Millionen Tonnen CO<sub>2</sub>e reduziert, unabhängig von Milchmengenänderungen, und wir sind zuversichtlich, dass wir unser Ziel durch FarmAhead™ erreichen werden (Details siehe Seite 44). 2024 stieg die durchschnittliche Anzahl der erreichten Punkte auf 53, gegenüber 50 Punkten im Jahr 2023. Von 49 Punkten im ersten Quartal des Programms (3. Quartal 2023) stieg die Punktzahl auf 54 Punkte im 4. Quartal 2024. Für einen durchschnittliche Arla-Mitgliedsbetrieb mit einer jährlichen Milchproduktion von 1,6 Millionen kg entspricht dies etwa 41.000 EUR pro Jahr. Insgesamt wurden 337 Millionen

EUR über Arlas FarmAhead™ Incentive ausgezahlt, darunter zusätzlich 1 EUR-Cent/kg Milch für die Einreichung von FarmAhead™ Check-Daten.

Die verpackungsbezogenen Emissionen blieben unverändert, während die Scope-3-Emissionen aus dem Transport teilweise aufgrund des wachsenden Umsatzes in unseren internationalen Märkten anstiegen. Scope-3-Emissionen waren 2024 für 97 % des gesamten CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks von Arla verantwortlich.

Angesichts der 2024 erreichten Reduktionen sind wir auf gutem Weg, unsere Ziele für 2030 zu erreichen. Wir sind zuversichtlich, dass unsere Klimastrategie, einschließlich des FarmAhead™ Incentives, unsere Ziele unterstützen wird.

Entwicklung der CO<sub>2</sub>e-Emissionen 2015–2024  
Tausend Tonnen (Mio. kg)



Entwicklung der CO<sub>2</sub>e-Emissionen 2023–2024<sup>1</sup>

Tausend Tonnen (Mio. kg)	2024	2023	Entwicklung
<b>CO<sub>2</sub>e Scope 1+2</b>	<b>618</b>	<b>660</b>	<b>-6 %</b>
<i>CO<sub>2</sub>e Scope 3:</i>			
Milch	14.781	15.196	-3 %
Extern eingekaufte Molke	2.323	1.987	17 %
Sonstiges, einschließlich Verpackung und bezogenen Transportleistungen	988	958	3 %
<b>CO<sub>2</sub>e Scope 3</b>	<b>18.092</b>	<b>18.141</b>	<b>0 %</b>
<b>Summe CO<sub>2</sub>e</b>	<b>18.710</b>	<b>18.801</b>	<b>0 %</b>

<sup>1</sup> Weitere Informationen finden Sie auf Seite 48.

Maßnahmen und Ressourcen

# NACHHALTIGE MILCHWIRTSCHAFT

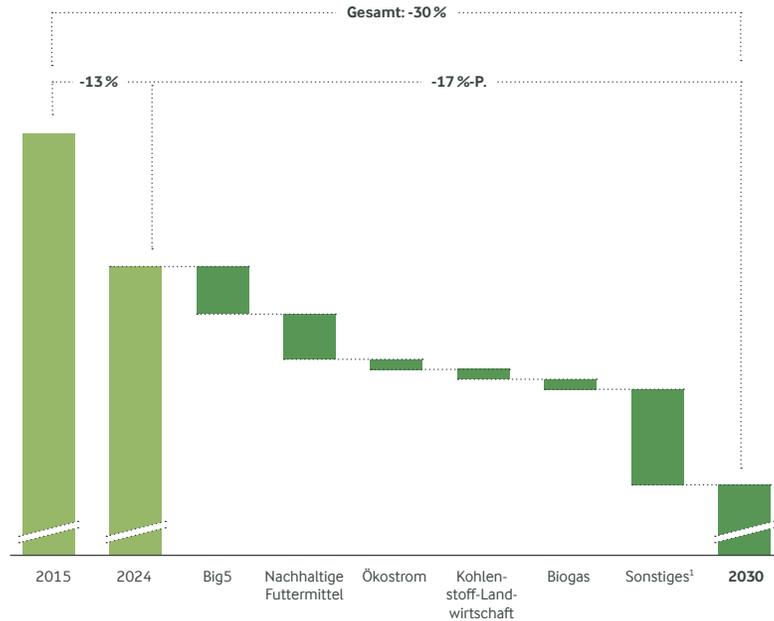
**MILCHPRODUKTE SIND NÄHRSTOFFREICHE LEBENSMITTEL, ABER SIE HABEN AUCH EINEN ÖKOLOGISCHEN FUSSABDRUCK. UM DIE CO<sub>2</sub>e-REDUKTION ZU BESCHLEUNIGEN, HABEN WIR DAS FARMAHEAD™-PROGRAMM INS LEBEN GERUFEN.**

Wir sind ständig bestrebt, Emissionen auf unseren Mitgliedsbetrieben zu reduzieren, um unsere Umweltauswirkungen durch verschiedene Hebel wie die Big5, nachhaltige Futtermittel, Ökostrom oder Biogas zu verringern. Weitere Möglichkeiten zur Reduktion sind u.a. die Aspekte Zucht, ökologische Düngemittel, Futtermittelzusätze und Biokohle.

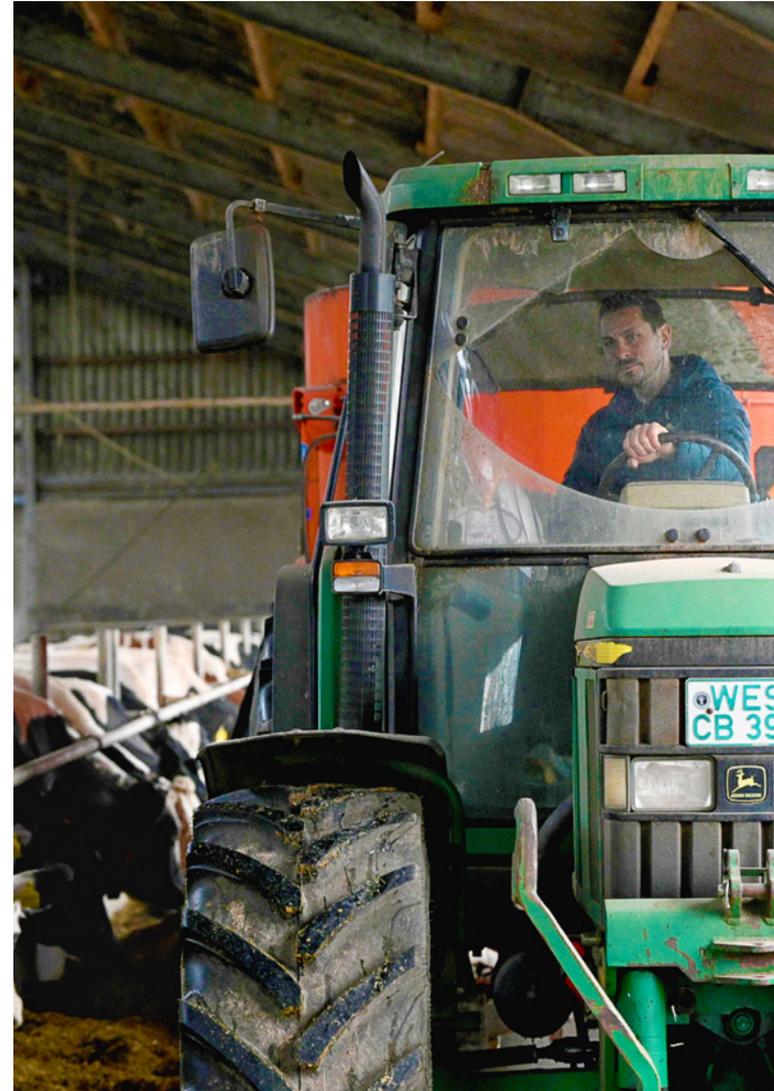
Unser Weg in Richtung 2030 und zu Netto-Null bis zum Jahr 2050 ist nicht linear, sondern schwankt, was sich im Jahresvergleich unserer Ergebnisse widerspiegelt. Zunehmende Dürren, unvorhersehbares Wetter, wirtschaftliche

**Verringerung der Emissionen in Mitgliedsbetrieben**  
In diesem Jahr haben unsere Genossenschaftsmitglieder die Scope-3-Emissionen pro kg Milch und Molke um 1 weiteren Prozentpunkt reduziert.

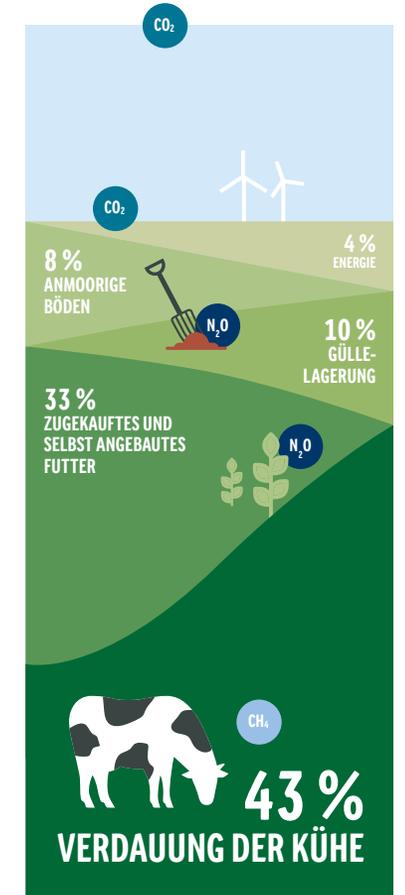
Verringerung der Scope-3-Emissionen pro kg Milch und Molke



<sup>1</sup> „Sonstiges“ umfasst unter anderem Zucht, ökologische Düngemittel, Futtermittelzusätze und Biokohle.



Woher stammen unsere Emissionen auf den Mitgliedsbetrieben im Jahr 2024?



Sonstige Emissionen (2%) umfassen Produktionsmittel und die Vernichtung von tierischen Überresten.

Unsicherheit und potenzielle Änderungen in der Gesetzgebung können sich auf das Tempo der Verringerung und die Investitionen der Mitgliedsbetriebe auswirken. Trotz dieser externen Herausforderungen passen sich unsere Mitglieder an und lernen ständig dazu.

### FarmAhead™: Heute Schritte für morgen einleiten

Wir sind bestrebt, hochwertige Milchprodukte herzustellen und dabei das Wohl unserer Tiere und des Landes, auf das wir angewiesen sind, in den Vordergrund zu stellen. Wir haben die FarmAhead™ Technology entwickelt: eine Art Werkzeugkasten datengestützter und wissenschaftlich fundierter Technologien, die aus dem FarmAhead™ Check, dem FarmAhead™ Incentive, der FarmAhead™ Innovation und der FarmAhead™ Customer Partnership besteht. So soll es unseren Genossenschaftsmitgliedern ermöglicht werden, die individuellen Nachhaltigkeitsmaßnahmen in ihren Betrieben zu messen, zu verstehen und voranzutreiben. Durch diese Initiative, die auf Arlas ehemaligen Anreizmodell für Nachhaltigkeit und dem Arla Klima-Check aufbaut, werden unsere Genossenschaftsmitglieder für die Umsetzung nachhaltiger Praktiken in ihren Betrieben belohnt.

*FarmAhead™ Check: Messung des CO<sub>2</sub>e-Fußabdrucks der Mitgliedsbetriebe*  
Die Verringerung der Emissionen auf den Betrieben erfordert Wissen. Im Rahmen

### FarmAhead™ Technology: Eine datengestützte Toolbox zur Erleichterung des Übergangs zur Nachhaltigkeit in Mitgliedsbetrieben



von Arlas FarmAhead™ Check werden Datensätze erhoben, um die Emissionen der Betriebe und deren Ursprung zu erfassen. Der FarmAhead™ Check deckt 99% unseres Milchpools ab. Durch die Beantwortung von Fragen stellen die Genossenschaftsmitglieder über 200 Datenpunkte zur Verfügung. Diese werden dann von einem externen Berater verifiziert und in einem umfassenden Datenkomplex gespeichert. Dadurch erhalten wir wertvolle Einblicke in die Praktiken der Milchwirtschaft in sieben nordeuropäischen Ländern. Gleichzeitig unterstützt es Genossenschaftsmitglieder ihre Nachhaltigkeitsmaßnahmen voranzutreiben und teilt die Erkenntnisse mit Interessensvertretern der Industrie, politischen Entscheidungsträgern und Forschern. Das Einreichen des FarmAhead™ Checks wird mit zusätzlich 1 Eurocent/kg Milch belohnt.

*FarmAhead™ Incentive: Belohnung von Landwirten für Nachhaltigkeitsaktivitäten*  
Wir schätzen und belohnen die Bemühungen unserer Mitglieder, den CO<sub>2</sub>e-Fußabdruck ihrer Milch zu reduzieren und die Biodiversität zu schützen. Mit unserem FarmAhead™ Incentive können Genossenschaftsmitglieder bis zu 80 Punkte in 19 Nachhaltigkeitsthemen für ihre emissionsenkenden Maßnahmen sammeln, wie z.B. effiziente Fütterung der Kühe, effektiven Umgang mit Dünger und die Verwendung von Ökostrom. Pro erreichtem Punkt zahlen wir einen Betrag von 0,03 Eurocent/kg der an uns gelieferten Milch aus. Dabei erzielen die Maßnahmen mit dem größten CO<sub>2</sub>e-Reduktionspotenzial die meisten Punkte. Da sich die Nachhaltigkeitsagenda stets weiterentwickelt und die wissenschaftlichen Erkenntnisse zunehmend reifen, werden wir dieses Modell zukünftig weiter anpassen.

Wir stellen jährlich bis zu 500 Millionen Euro für die Belohnung unserer Landwirte im Rahmen ihrer ergriffenen Nachhaltigkeitsmaßnahmen bereit und ermutigen sie, die FarmAhead™ Technology Toolbox zu nutzen, um ihre Aktivitäten zugunsten von Klima und Natur weiter zu verstärken.

*FarmAhead™ Innovation: Erforschung neuer Ansätze zur Nachhaltigkeit*  
Um sicherzustellen, dass die FarmAhead™ Technology weiterhin an der Spitze der nachhaltigen Milchwirtschaft steht, recherchieren wir modernste Forschungsergebnisse und Entwicklungen, um Emissionen in den Betrieben weiter zu senken und Biodiversität zu schützen. Zu unseren Projekten gehört unter anderem ein vierjähriges Pilotprojekt zur regenerativen Landwirtschaft in Zusammenarbeit

mit FAI Farms. An dem Projekt sind Arla Genossenschaftsmitglieder aus verschiedenen europäischen Ländern beteiligt. Es zielt darauf ab, auf strukturierte Weise regenerative Bewirtschaftungsmethoden zu erforschen. Derartige Projekte demonstrieren unsere Ambition, nachhaltige Lösungen für die Milchindustrie zu finden.

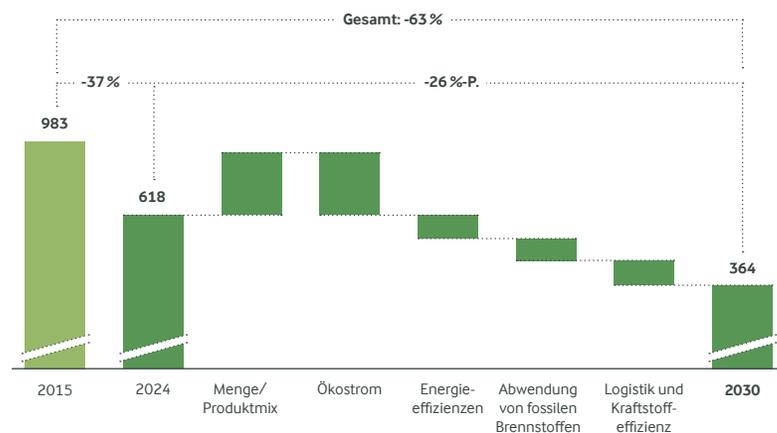
*FarmAhead™ Customer Partnership: Zusammenarbeit mit Kunden für eine nachhaltige Zukunft*  
Mittels des FarmAhead™ Customer Partnership Programms können unsere Kunden an Projekten zum Klimaschutz und zur Verbesserung von Aspekten in Bezug auf Natur auf den Genossenschaftsbetrieben teilnehmen. Durch diese Partnerschaft tragen die Kunden zur Verringerung der Emissionen bei, indem sie in Reduktionsmaßnahmen auf dem Hof investieren, was ihnen

wiederum hilft, die Emissionen in ihrer eigenen Wertschöpfungskette zu reduzieren. Das zunächst in Großbritannien gestartete Programm umfasst bereits Vereinbarungen im Umfang von mehr als 4 Milliarden kg Milch. Die Teilnahme ermöglicht eine engere Verbindung zu Arlas Genossenschaftsmitgliedern durch Forschungsprojekte, Zugang zu Daten der Mitgliedsbetriebe und den damit verbundenen und geltend gemachten Emissionsreduktionen. Diese basieren auf den Betriebsdaten von Arlas FarmAhead™ Check und FarmAhead™ Incentive und enthalten maßgeschneiderte Berichte für die ESG-Berichterstattung mit produktspezifischen CO<sub>2</sub>e-Fußabdrücken.

# NACHHALTIGE PRODUKTION UND LOGISTIK

**DAS LANGFRISTIGE NACHHALTIGKEITSZIEL FÜR UNSERE PRODUKTIONSSTANDORTE UND UNSERE LOGISTIKNETZWERKE IST ES, BIS 2050 NETTO-NUL-EMISSIONEN ZU ERREICHEN. IM MITTELPUNKT UNSERER STRATEGIE STEHEN STROM AUS ERNEUERBAREN QUELLEN, ENERGIEEFFIZIENZ UND DIE ABWENDUNG VON FOSSILEN BRENNSTOFFEN IN PRODUKTION UND LOGISTIK.**

Verringerung Scope 1+2  
Mio. kg/Tausend Tonnen



Unsere langfristigen Pläne, von fossilen Brennstoffen zu erneuerbaren Energieträgern zu wechseln, bleiben auf Kurs. Initiativen wie Energieoptimierung und Elektrifizierung sowie die Nutzung von Ökostrom und der Übergang zu alternativen Wärmequellen sind die Haupttreiber dieser Umstellung. Wir haben keine spezifischen Vermögenswerte oder Geschäftsaktivitäten identifiziert, die mit einem Übergang zu einer kohlenstoffarmen Wirtschaft unvereinbar sind.

## Mehr Strom aus erneuerbaren Quellen

Strom aus erneuerbaren Quellen ist eine wichtige Komponente beim Erreichen unserer Emissionsreduktionsziele. 2024 wurden 75% unseres Stromverbrauchs in Europa mit Strom aus erneuerbaren Quellen gedeckt. Ab Ende 2025 werden wir in Europa ausschließlich mit Strom aus erneuerbaren Quellen arbeiten. Ausführlichere Informationen finden Sie auf den [Seiten 49–50](#).

## 4 PROZENTPUNKTE

### Reduktion der Scope-1- und Scope-2-CO<sub>2</sub>e-Emissionen seit 2023

**F26** Strategischer Anspruch: Wir streben bis 2030 eine 63%ige Reduzierung der Scope 1+2-Emissionen im Vergleich zu 2015 an.

Um mehr Strom aus erneuerbaren Quellen zu gewährleisten, unterstützen wir als Käufer dieses Stroms aktiv die Entwicklung neuer Solar- und Windparks. Zusätzlich zu zehn bereits unterzeichneten Strombezugsverträgen in Dänemark, Schweden, Großbritannien und Deutschland haben wir 2024 fünf weitere Verträge in Großbritannien, Dänemark und Deutschland erfolgreich unterzeichnet, was unser Engagement für die Reduzierung unseres CO<sub>2</sub>e-Fußabdrucks und den Übergang zu einer nachhaltigeren Energiezukunft demonstriert.

**Mehr Strom aus erneuerbaren Quellen**  
2024 unterzeichneten wir fünf Strombezugsverträge in Großbritannien, Dänemark und Deutschland.





ARLA®  
BIO

Bei der Produktion von Bio-Milch erhalten die Kühe 100 % Biofutter und haben während der Weidesaison Auslauf auf saftig grünen Wiesen.

#### Abkehr von fossilen Brennstoffen

Im Jahr 2024 hat Schweden 16 neue Biogas- und 15 Elektro-Lkws erhalten, während Großbritannien 12 Biogas-Lkws erhielt.

#### Energieeffizienz

Um unsere Abhängigkeit von fossilen Energieträgern zu verringern, ergreifen wir verschiedene Maßnahmen, wie zum Beispiel die UV-Wasseraufbereitung. In der Molkerei Rødkærøbro in Dänemark hat eine UV-Behandlungsanlage die bisherige Dekontaminierung des Kühlwassers durch Erdgashitze in der Käseproduktion ersetzt. So wird Bakterienwachstum verhindert und der Energieverbrauch des Standorts wird um rund 800 Tonnen CO<sub>2</sub> pro Jahr minimiert.

Auch im Jahr 2024 konzentrierten wir uns darauf, Verbesserungsmöglichkeiten in unseren Produktionsstätten und Logistikzentren zu identifizieren. Mittels eines Überprüfung und Bewertung durch unsere Lieferanten haben wir drei Bereiche für Maßnahmen identifiziert: Verbesserung der Kühlsystemeffizienz durch Optimierung der Sollwerte, Einführung energieeffizienterer Milchrührwerke und Durchführung einer zweiten Isolierungsphase für kalte und heiße Rohre, um Energieverluste zu minimieren.

#### Abkehr von fossilen Brennstoffen

Wir sehen die Notwendigkeit, uns von fossilen Brennstoffen zu entfernen. Unsere Vision für die zukünftige Energieversorgung ist es, diverse erneuerbare Quellen zu nutzen. Dies gewährleistet Resilienz und Wettbewerbsfähigkeit und steht im Einklang mit der Verfügbarkeit erneuerbarer Energiequellen. Im Rahmen unserer Nachhaltigkeitsstrategie haben wir

Investitionen in alternative Lösungen getätigt, die mit unserer Vision einer nachhaltigen Zukunft vereinbar sind. Um diesem Ziel näher zu kommen, hat der Wärmelieferant der Molkerei Vimmerby die letzte fossile Energiequelle abgeschafft, wodurch sie zu einem weiteren Arla-Produktionsstandort in Schweden wird, der 100 % erneuerbare Energie nutzt. Gleichzeitig hat die Akafa-Molkerei in Dänemark 2024 eine Hochtemperaturwärmepumpe installiert. Durch die Nutzung von Abwärme aus einem ihrer Sprühtürme und die Produktion von Eiswasser können jährlich 67 Tonnen CO<sub>2</sub> eingespart werden.

#### Logistik und Kraftstoffeffizienz

Logistik und Kraftstoffeffizienz bleiben für uns ein Schwerpunkt. In den letzten Jahren haben wir die eigene und die geleaste Lkw-Flotte von Arla mit einem Öko-Fahrersystem ausgestattet, das den Fahrern Feedback über ihre wirtschaftliche Leistung vermittelt. Wir erwarten, dass das System den Gesamtkraftstoffverbrauch senken wird.

Darüber hinaus haben wir unsere Flotte von Elektro- und Biogasfahrzeugen in Großbritannien, Finnland und Schweden weiter ausgebaut. Im Jahr 2024 hat Schweden 16 neue Biogas- und 15 Elektro-Lkw erhalten, während in Großbritannien 12 Biogas-Lkw hinzukamen. Wir setzen uns auch weiterhin dafür ein, den Genossenschaftsmitgliedern von Arla die Möglichkeit zu bieten, die

#### Quellen unserer Emissionen (Scope 1+2) im Jahr 2024



Gülle ihrer Kühe für Biogasproduktion zu nutzen, was ebenfalls zu unseren Nachhaltigkeitsbemühungen beiträgt.

# TIERWOHL

## ANTEIL DER GENOSSENSCHAFTSMITGLIEDER OHNE GRAVIERENDE TIERWOHL-PROBLEME IM JAHR 2024

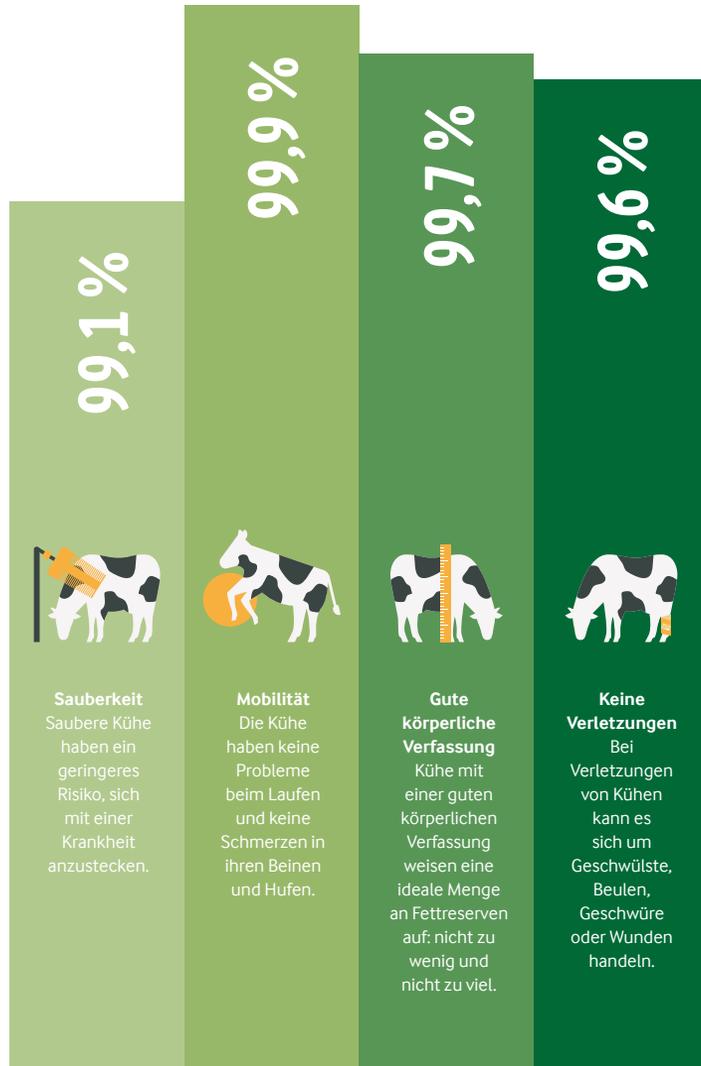
**WIR BETRACHTEN MILCH ALS UNSEREN WICHTIGSTEN ROHSTOFF. DAHER IST ES UNSER ZIEL, EINE VERANTWORTUNGSVOLLE PRODUKTION ZU GEWÄHRLEISTEN, BEI DER DAS WOHL DER KÜHE, DER MILCHVIEHHERDEN UND DER UMWELT IM MITTELPUNKT STEHT.**

Auswirkungen, Risiken und Chancen

### Wir können das Tierwohl direkt beeinflussen

Als Hersteller von Milchprodukten und als Genossenschaft von Milcherzeugern sind wir in hohem Maße darauf angewiesen, dass unsere Kühe Milch produzieren. Darüber hinaus können wir je nach Behandlungsweise das Wohlergehen der Herden negativ beeinflussen. Daher haben wir in unserer Wesentlichkeitsanalyse „Tierwohl“ als ein unternehmensspezifisches Thema für Arla identifiziert (siehe [Seiten 34–35](#)).

Unsere Genossenschaftsmitglieder engagieren sich für die Gesundheit und das Wohl ihrer Herden. Sie investieren Zeit und Ressourcen, um hohe Tierwohlstandards aufrechtzuerhalten.



**Sauberkeit**  
Saubere Kühe haben ein geringeres Risiko, sich mit einer Krankheit anzustecken.

**Mobilität**  
Die Kühe haben keine Probleme beim Laufen und keine Schmerzen in ihren Beinen und Hufen.

**Gute körperliche Verfassung**  
Kühe mit einer guten körperlichen Verfassung weisen eine ideale Menge an Fettreserven auf: nicht zu wenig und nicht zu viel.

**Keine Verletzungen**  
Bei Verletzungen von Kühen kann es sich um Geschwülste, Beulen, Geschwüre oder Wunden handeln.

### Gewährleistung des Tierwohls durch unser Arlagärden®-Programm

Im Jahr 2003 haben wir Arlagärden® ins Leben gerufen, das Qualitätssicherungsprogramm für Mitgliedsbetriebe, um unseren Einsatz für Tierwohl zu stärken. Im Laufe der Jahre haben wir Arlagärden® kontinuierlich aktualisiert und angepasst, um Erwartungen unserer Kunden und Verbraucher sowie sich ändernde Bedingungen in Mitgliedsbetrieben zu erfüllen. Um das Tierwohl in den Vordergrund zu stellen, verlangt Arlagärden® von den Landwirten, dass sie regelmäßig einen umfassenden Bericht über den Gesundheitszustand ihrer Herden vorlegen. Die Genossenschaftsmitglieder werden mindestens alle drei Jahre einem externen Tierwohlaudit unterzogen. Weitere Audits werden durchgeführt, wenn Hinweise auf Tierwohlverstöße auftreten.

Wir streben an, dass kein Verstöße vorkommen. Um das Wohlergehen der Kühe einzuschätzen, verwenden wir vier wissenschaftlich fundierte Indikatoren für die häufigsten Probleme in der Milchviehhaltung. Auch wenn wir mit unseren Ergebnissen zufrieden sind, streben wir ständig nach höheren Anforderungen. Die Daten zeigen den Anteil der überprüften Genossenschaftsmitglieder ohne gravierende Probleme innerhalb der einzelnen Tierwohlintikatoren im Jahr 2024.

Jedem neuen Genossenschaftsmitglied, das Arla beiträgt, werden die spezifischen Arlagärden®-Anforderungen mitgeteilt. Mehr über das Audit lesen Sie auf [Seite 50](#).

### Verbesserung der Robustheit der Herde

Im Sinne unseres FarmAhead™ Check and Incentive (siehe Seite 44) ist die Robustheit der Herde ein wichtiger Hebel. Deshalb haben wir 2022 ein Pilotprojekt mit 18 Betrieben ins Leben gerufen, bei dem sich Genossenschaftsmitglieder mit Unterstützung von Tierärzten auf die Prävention häufiger Krankheiten bei Kühen und Tierunfälle konzentrieren. Im Durchschnitt führte das Projekt zu einem Rückgang der Sterblichkeit um 21 % vom Sommer 2022 bis zum Sommer 2024. Um das aus dem Pilotprojekt gewonnene Wissen zu verbreiten, haben wir 2024 eine Reihe von Workshops in unseren sieben Mitgliedsländern organisiert. Im Vergleich zu 2023 blieben die Zahlungen an die Genossenschaftsmitglieder speziell für ihre Bemühungen zur Verbesserung der Tierrobustheit stabil, was zu einer Gesamtauszahlung von 9 Millionen Euro im Jahr 2024 führte. Diese Auszahlung entspricht durchschnittlich 2 Punkten im FarmAhead™ Incentive.

Derzeit tragen viele Arla-Kühe Halsbänder, die verschiedene Daten aufzeichnen sowie Aktivitätsniveau und -muster überwachen. Diese wertvollen Informationen geben Aufschluss über den Gesundheitszustand der

einzelnen Kühe und ermöglichen es den Genossenschaftsmitgliedern, bei auftretenden Problemen umgehend zu reagieren. Letztendlich ermöglicht diese Technologie das Wohlergehen der Kühe zu priorisieren.

### Öffentliches Engagement für das Tierwohl

Im Jahr 2024 veröffentlichte Arla einen Leitfaden zum Thema Tierwohl. Dieses Dokument besagt, dass die in Arlagärden®-Anforderungen von allen Genossenschaftsmitgliedern eingehalten werden müssen, und erklärt unsere Selbstverpflichtung, Antibiotika nur wenn nötig zu verwenden.

Er erläutert, wie wir mit unseren Mitarbeitern, externen Gutachtern und unseren Landwirten zum Thema Tierschutz durch Schulung und Weiterentwicklung zusammenarbeiten. Als demokratische Genossenschaft treffen sich gewählte Vertreter der Landwirte in der Arbeitsgruppe zur Vorbereitung (Preparatory Working Group) fünf- bis sechs Mal im Jahr, um Arlas Tierwohlanforderungen und die vorgeschlagenen Entwicklungen zu überprüfen. Damit wird sichergestellt, dass das Arlagärden®-Programm weiterhin relevant und wegweisend bleibt. Der Leitfaden wird jährlich entsprechend mit weiteren Leistungskennzahlen aktualisiert und ist auf unserer Homepage öffentlich zugänglich.

## Fortschritte auf dem Weg zu den Zielen

TREIBHAUSGAS-EMISSIONEN (CO<sub>2</sub>e)

Wir orientieren uns an den neuesten wissenschaftlichen Methoden und Erkenntnissen über unser Ökosystem. Dadurch stellen wir sicher, dass unsere Ziele tragfähig, umsetzbar und im Einklang mit den Bedürfnissen unseres Planeten stehen. Informationen zu Emissionsreduktionen für 2024 finden Sie auf [Seite 42](#).

## BALANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

Treibhausgase sind Gase, die zur Klimaerwärmung beitragen, indem sie Infrarotstrahlung absorbieren. Neben dem bekannten Kohlenstoffdioxid (CO<sub>2</sub>) entstehen bei der Milchproduktion noch zwei weitere relevante Treibhausgase: Methan (CH<sub>4</sub>) und Lachgas (N<sub>2</sub>O). Um Arlas gesamte Treibhausgasemissionen zu berechnen, werden unterschiedliche Treibhausgasemissionen in Kohlenstoffdioxid-Äquivalente (CO<sub>2</sub>e) umgerechnet. Beim Umrechnen der unterschiedlichen Gase wird das jeweilige Treibhauspotenzial berücksichtigt.

Die Potenziale der verschiedenen Gase werden gemäß folgenden Berechnungen berücksichtigt (basierend auf dem 5. IPCC-Sachstandsbericht, Klimawandel 2013):

1 kg Kohlenstoffdioxid (CO<sub>2</sub>) = 1 kg CO<sub>2</sub>e  
1 kg Methan (CH<sub>4</sub>) = 28 kg CO<sub>2</sub>e  
1 kg Lachgas (N<sub>2</sub>O) = 265 kg CO<sub>2</sub>e

## Emissionsziele und Berichterstattung

Der Fortschritt der Emissionsreduktion wird durch die jährliche Berichterstattung über Treibhausgasemissionen verfolgt. Der Umfang der Ziele entspricht dem Umfang der gemeldeten Emissionen. Die Treibhausgasemissionen werden gemäß ihrer Entstehung in der Wertschöpfungskette und dem Ausmaß an Kontrolle, die das Unternehmen darüber hat, in drei Kategorien unterteilt, die sogenannten Scopes. Arla folgt der Methodik des Greenhouse Gas Protocol Corporate Standard (THG-Protokoll).

Wir sind uns bewusst, wie wichtig es ist, bei der Arbeit an unseren CO<sub>2</sub>-Reduktionszielen die gebundenen Emissionen zu berücksichtigen. Gebundene Emissionen beziehen sich auf die kumulierten Scope-1- und Scope-2-Emissionen bis zum Zieljahr.

Arla verfolgt zwei Ziele zur Emissionsreduktion. Das Ziel für Scope 1 und 2 sieht vor, die absoluten Emissionen bis 2030 um 63 % zu reduzieren, und wird nach dem Ansatz der „absoluten Kontraktion“ modelliert. Das Ziel ist an der Begrenzung der globalen Erwärmung auf 1,5 °C ausgerichtet. Das Ziel für Scope 3 beabsichtigt, die Emissionsintensität bis 2030 um 30 % zu reduzieren. Das Ziel wird nach dem Prinzip von 2 % physischer Intensitätsverbesserung pro Jahr modelliert und folgt dem sektoralen Dekarbonisierungsansatz für landwirtschaftliche Rohstoffe, der von Ecofys für die SBTi entwickelt wurde. Das Ziel ist auf einen Temperaturanstieg von deutlich unter 2 Grad ausgerichtet. Beide Ziele werden von der SBTi validiert.

Das Basisjahr für die wissenschaftlich fundierten Ziele von Arla ist 2015. Es sind keine signifikanten Veränderungen der operativen Grenzen aufgetreten, die nicht anhand des Ausgangswerts korrigiert wurden. Daher fanden im Jahr 2024 keine nachträglichen Anpassungen gemäß den Richtlinien der Anpassungsrichtlinie von Arla statt, siehe Beschreibung auf [Seite 38](#).

Arla kauft keine CO<sub>2</sub>-Zertifikate und gemäß des wissenschaftlich fundierten Zielen von Arla reduziert der Konzern seine CO<sub>2</sub>e-Emissionen nicht durch Emissionszertifikate. Darüber hinaus macht Arla Aussagen hinsichtlich der CO<sub>2</sub>-Neutralität für den kommerziellen Gebrauch nicht von CO<sub>2</sub>-Zertifikaten abhängig.

## Scope 1 – Alle direkten Emissionen

Scope-1-Emissionen beziehen sich auf Aktivitäten, die der Kontrolle des Unternehmens unterliegen. Dies umfasst den Transport mit Arla-Fahrzeugen sowie direkte Emissionen unserer Produktionsstätten. Von den gesamten Scope-1-Emissionen war 2024 ein Anteil von 32 % durch das EU-Emissionshandelssystem abgedeckt.

## Scope 2 – Indirekte Emissionen

Scope-2-Emissionen sind die indirekten Emissionen, die durch die Energie verursacht werden, die Arla bezieht, d. h. Strom und Wärme. Arla berichtet nach der marktbezogenen Methode. Der marktbezogene Zuweisungsansatz berücksichtigt Einsatz von Vertragsinstrumenten wie Strombezugsverträgen oder von Arla erworbenen Zertifikaten. Diese können von den durchschnittlichen Quellen für Strom und andere Energien, die in einem bestimmten Land erzeugt werden, abweichen. Arla erhält damit die Möglichkeit, Strom und andere vertragliche Instrumente zu erwerben,

die weniger Treibhausgase ausstoßen als im Landesdurchschnitt. In Übereinstimmung mit dem THG-Protokoll gibt Arla die Scope-2-Emissionen sowohl nach der markt- als auch nach der standortbezogenen Methode an.

Von Strom, Wärme, Dampf und Kühlung aus erneuerbaren Quellen werden 0,5 % selbst generiert, während und 99,5 % durch vertragliche Instrumente abgedeckt sind. Davon stammen 46 % aus gebündelten Instrumenten für Energie aus erneuerbaren Quellen wie beispielsweise Strombezugsverträgen, während 54 % aus ungebündelten Instrumenten stammen.

## Scope 3 – Andere indirekte Emissionen

Scope-3-Emissionen sind Emissionen aus Quellen, die nicht im direkten Eigentum von Arla stehen oder über die Arla keine Kontrolle hat. Sie umfassen Emissionen aus eingekauften Waren und Dienstleistungen (z. B. Rohmilch von Mitgliedern und Vertragslieferanten, Molke, von Lieferanten bezogene Verpackungs- und Transportleistungen), aber auch aus der Abfallverwertung der Produktionsstandorte.

Emissionen in Bezug auf Molke stehen im Zusammenhang mit extern zugekaufter Molke für Arla Foods Ingredients. Die einbezogene Molke wird auf Grundlage des Milchfeststoffgehalts standardisiert und neu berechnet, um den Unterschied hinsichtlich der Qualität und der Bestandteile zu berücksichtigen, die von Arla eingekauft werden. Der Emissionsfaktor im Zusammenhang mit extern eingekaufter Molke lag weiterhin bei einem konservativen Schätzwert von 1,0 kg CO<sub>2</sub>e pro Kilogramm Molke (Flysjö, 2012), der weniger präzise als die Verwendung eines länderspezifischen Faktors ist.

Arla sammelt Daten von Transport- und Verpackungslieferanten, die mindestens 95 % der Ausgaben abdecken. Basierend auf den gesammelten Daten werden die Ergebnisse dann für 100 % hochgerechnet. Für Transport und Produktion basieren die jährlich aktualisierten Emissionsfaktoren auf Defra 2022 und Ecoinvent 3.10. Die Emissionsfaktoren für Verpackungen beziehen sich hingegen noch auf Ecoinvent 3.9.1. In der neuesten Datenbank hat sich die Methodik zur Berechnung von Emissionsfaktoren für Kunststoff erheblich verändert. Daher untersucht Arla derzeit, wie diese neuen Emissionsfaktoren implementiert und historische Daten bereinigt werden können, um Vorjahresvergleiche zu ermöglichen.

## Fortschritt bei den Treibhausgasemissionen

Tausend Tonnen (Mio. kg)	2024	2023	2022	2021	2020
CO <sub>2</sub> e Scope 1+2 – marktbezogen	618	660	695	733	751
<b>CO<sub>2</sub>e-Reduktion, Scope 1+2 (Basisjahr: 2015)</b>	<b>37 %</b>	<b>33 %</b>	<b>29 %</b>	<b>25 %</b>	<b>24 %</b>
CO <sub>2</sub> e Scope 3 pro kg Milch von Mitgliedern <sup>2</sup>	1,06	1,08	1,12	1,15	1,15
CO <sub>2</sub> e Scope 3 pro kg Milch und Molke (kg)	1,12	1,14	1,18	1,20	1,21
<b>CO<sub>2</sub>e-Reduktion, Scope 3 pro kg Milch und Molke (Basisjahr: 2015)<sup>1</sup></b>	<b>13 %</b>	<b>12 %</b>	<b>9 %</b>	<b>7 %</b>	<b>7 %</b>

Tausend Tonnen (Mio. kg)	2024	2023 <sup>3,4</sup>	2022	2021	2020
Produktion	404	426	399	368	381
Transport	78	82	78	79	93
<b>CO<sub>2</sub>e-Scope 1</b>	<b>482</b>	<b>508</b>	<b>477</b>	<b>447</b>	<b>474</b>
<b>CO<sub>2</sub>e-Scope 2 – marktbezogen</b>	<b>136</b>	<b>152</b>	<b>218</b>	<b>286</b>	<b>277</b>
Milch	14.781	15.196	15.571	16.386	16.645
Extern eingekaufte Molke	2.323	1.987	1.859	1.751	1.133
Verpackungen	455	459	444	417	396
Erworbene Waren und Dienstleistungen (Kategorie 1)	17.559	17.642	17.874	18.554	18.174
Tätigkeiten im Zusammenhang mit Brennstoffen und Energie (Kategorie 3)	160	159	177	125	120
Vorgelagerter Transport und Vertrieb (Kategorie 4)	365	331	346	347	306
Abfallaufkommen in Betrieben (Kategorie 5)	8	9	10	24	25
<b>CO<sub>2</sub>e Scope 3<sup>2</sup></b>	<b>18.092</b>	<b>18.141</b>	<b>18.407</b>	<b>19.050</b>	<b>18.625</b>
<b>CO<sub>2</sub>e gesamt</b>	<b>18.710</b>	<b>18.801</b>	<b>19.102</b>	<b>19.783</b>	<b>19.376</b>
CO <sub>2</sub> e Scope 2 – standortbezogen	168	192	165	243	237
CO <sub>2</sub> e gesamt – standortbezogen	18.742	18.841	19.049	19.740	19.336

<sup>1</sup> Die Berechnung der CO<sub>2</sub>e-Emissionen im Jahr 2015 basierte auf nationalen statistischen Daten. Diese waren die beste zu diesem Zeitpunkt verfügbare Quelle. Im Jahr 2016 haben wir mit Messungen in Arla Betrieben begonnen. Die nationalen statistischen Daten haben wir im CO<sub>2</sub>e-Berechnungsmodell schrittweise durch spezifische Daten von Arla ersetzt. Mehr dazu lesen Sie auf den [Seiten 48–49](#).

<sup>2</sup> Die Zahl stellt die durchschnittlichen CO<sub>2</sub>e pro kg Milch der Mitgliedsbetriebe dar. Arla hat für die Kunden unserer FarmAhead™ Customer Partnership spezifische CO<sub>2</sub>-Fußabdrücke für Beschaffungsregionen (und Kategorien/Produkte) entwickelt. Diese können sie für ihre Berichterstattung über CO<sub>2</sub>e-Emissionen verwenden. Es wäre nicht korrekt, den durchschnittlichen CO<sub>2</sub>e-Wert pro kg Milch aus Eigenbetrieben von Arla für die Berichterstattung über die CO<sub>2</sub>e-Emissionen zu verwenden, da er nur die Emissionen auf der Ebene des landwirtschaftlichen Betriebs und nicht die Lebenszyklusemissionen für die gesamte Produktionsphase („cradle to gate“) berücksichtigt.

<sup>3</sup> Die Scope-3-Emissionen der Kategorien 2, 6, 7, 8, 9, 13 und 14 liegen jeweils einzeln unter 0,5 % und sind in den Emissionswerten nicht enthalten. Die Kategorien 10, 11 und 12 haben einen geringfügigen Einfluss von über 0,5 %. Arla wird im Jahr 2024 nicht freiwillig berichten, ist aber dabei, die Datenqualität für die zukünftige Berichterstattung zu verbessern. Kategorie 15 hat eine Auswirkung von etwa 5 %. Daten werden für zukünftige Berichterstattung analysiert.

<sup>4</sup> Biogene Emissionen und Entnahmen, die nicht in der Tabelle enthalten sind, beliefen sich auf 402.000 Tonnen CO<sub>2</sub>e aus Scope 1, 147.000 Tonnen aus Scope 2 (standortbezogen), 96.000 Tonnen aus Scope 2 (marktbezogen) und 41.000 Tonnen aus Scope 3, insbesondere im Zusammenhang mit dem vorgelagerten Transport. Im Jahr 2023 berichtete Arla nur über biogene Emissionen in Scope 1. Ein Berechnungsfehler für komprimiertes Biogas führte dazu, dass für 2023 eine zu niedrig angesetzte Zahl gemeldet wurde.

## TREIBHAUSGASEMISSIONEN (CO<sub>2</sub>e) FORTSETZUNG

### Scope-3-Emissionen auf den Betrieben

Scope-3-Emissionen im Zusammenhang mit Rohmilch werden entsprechend der Richtlinie des Internationalen Milchwirtschaftsverbands zum CO<sub>2</sub>-Fußabdruck von Molkereiprodukten (IDF 2015) berechnet. Das Tool, das für die Berechnung des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks von Milch verwendet wird, basiert auf einer attributiven Lebenszyklusbewertung. Diese wurde im vergangenen Jahrzehnt in Zusammenarbeit mit 2.-0 LCA Consultants entwickelt – einem dänischen, von Wissenschaftlern gegründeten Beratungsunternehmen. Die detaillierte Methodik ist in Schmidt und Dalgaard (2021) auf der Website von 2.-0 LCA Consultants verfügbar. Die Emissionsfaktoren auf Betriebsebene stammen von 2.-0 LCA Consultants. Für Milch, die nicht von Eigentümern stammt, bleiben die Emissionsfaktoren gegenüber 2015 unverändert. Die Berechnung erfolgt durch das Multiplizieren der Milchmenge mit Emissionsfaktoren, die auf nationalen Vorratsdaten beruhen und nicht Arla-spezifisch sind. Die Berechnungen basieren auf einer früheren Version des Betriebs-Tools nach IDF 2010 (Dalgaard R., Schmidt J., Cenian K., 2016).

Die Emissionen im Zusammenhang mit Rohmilch umfassen sowohl inner- als auch außerbetriebliche Aktivitäten, die mit der Verdauung der Kühe, der Futterproduktion und -beschaffung, der Lagerung von Gülle, dem Energieverbrauch, Investitionsgütern und anmoorigen Böden verbunden sind. Futterbezogene Emissionen umfassen Dünger für selbst angebaute und zugekaufte Futtermittel sowie für den Transport für Futtermitteln. Bei der Güllelagerung können Methan- und Lachgasemissionen entstehen. Die Menge der Emissionen variiert, je nachdem wie die Gülle abgedeckt und ob sie für die Biogasproduktion genutzt wird. Anmoorige Böden sind Feuchtgebiete mit hohem CO<sub>2</sub>e-Gehalt. Wenn Böden für den Anbau von Kulturen entwässert werden, werden CO<sub>2</sub> und N<sub>2</sub>O freigesetzt.

Die in diesem Bericht angegebene Emissionszahl für Rohmilch entspricht einem gewichteten Durchschnitt von CO<sub>2</sub>e pro Kilogramm Milch. Sie wird anhand der Klimadaten der Betriebe berechnet. Die Zahlen werden von externen Klimaexperten validiert und mit den um Fett und Eiweiß bereinigten Milchlieferungen an Arla multipliziert. Die von externen Klimaexperten validierten Betriebsdaten

stehen statistisch repräsentativ für alle Arla Mitgliedsbetriebe.

### UNSIHERHEITEN UND SCHÄTZUNGEN

#### Scope 1 und 2

Die Ausgangswerte für die Scope-1- und Scope-2-Emissionen werden nicht wetterbereinigt, sondern immer noch als repräsentativ angesehen, da sich die Energieaspekte hauptsächlich auf die Produktion konzentrieren und bei Wetteranomalien nicht wie der Heizungsbedarf von Gebäuden schwanken.

#### Scope 3

2024 übermittelten 96 % der aktiven Genossenschaftsmitglieder von Arla, die 99 % der Milchmenge der Mitgliedsbetriebe von Arla abdecken, einen detaillierten FarmAhead™ Check. Die Antworten der Landwirte wurden von externen Klimaexperten validiert.

Die Genossenschaftsmitglieder führen den FarmAhead™ Check jährlich anhand von Daten aus ihrem letzten Geschäftsjahr durch. Dies unterscheidet sich von Betrieb zu Betrieb, da einige Mitgliedsbetriebe ein Geschäftsjahr von Januar bis Dezember und andere beispielsweise von Juli bis Juni haben. Daher basieren die ausgewiesenen Zahlen nicht zwangsläufig auf Betriebsdaten für ein und denselben Zeitraum. Der Großteil der Daten (63 %) bezieht sich auf den Zeitraum vom 1. Januar 2022 bis zum 31. Dezember 2023. 10 % beziehen sich auf frühere Zeiträume.

Um die größten Unsicherheiten in Bezug auf von den Landwirten gemeldete Daten zu Emissionen in ihren Betrieben zu verstehen, wurde eine Unsicherheitsanalyse durchgeführt. Den Schwerpunkt der Analyse bildeten vier Schlüsselaspekte: Herde, Futtermittel, Nutzpflanzen und Güllemanagement. Betrachtet wurden diejenigen Parameter, die den größten Einfluss auf Emissionen auf den Betrieben haben. Die Analyse ergab, dass falsch angegebene Daten der einzelnen Betriebe zu einer Abweichung von maximal 10–12 Prozent führen könnten – allerdings nur dann, wenn ein Genossenschaftsmitglied zu Beginn sehr hohe Emissionen aufweisen und angeben würde, von keinerlei Biogasaufbereitung von Gülle auf eine vollständige Biogasaufbereitung umzustellen.

Arla verfügt über einen robusten Kontrollprozess, um Unsicherheiten zu reduzieren und die Datenqualität zu verbessern. Der Kontrollprozess ist zweiteilig und beinhaltet zum einen den Validierungsprozess der externen Klimaexperten und zum anderen eine interne Kontrolle, die von

Arla durchgeführt wird, um statistische Ausreißer oder Anomalien in Daten zu erfassen. Alle Ausreißer werden gekennzeichnet und müssen untersucht werden, bevor das Ergebnis des FarmAhead™ Checks verfügbar gemacht wird. Erst nach einer gründlichen Untersuchung werden die Zahlen für die Berichterstattung freigegeben.

Kleinere Betriebe und Genossenschaftsmitglieder mit extensiver Beweidung messen nicht immer die Menge an Futter, die die Kühe fressen, oder den Trockenmassegehalt des Grases auf den Weiden. Damit auch diese Genossenschaftsmitglieder entsprechende Berichte erstellen können, beinhaltet das System ein Modell, das auf Grundlage der Herdengröße und der Milchleistung den Futtermittelverbrauch berechnet.

Die Berichterstattung über anmoorige Böden ist ein sich entwickelnder Bereich und ist mit einer höheren Unsicherheit behaftet als andere Bereiche. Aufgrund ihrer relativ hohen Klimaauswirkungen könnten Unsicherheiten in Bezug auf anmoorige Böden erhebliche Folgen für den Gesamtwert der berichteten Treibhausgase haben. Das Risiko von Irrtümern wird durch externe Klimaexperten minimiert. Diese validieren die Daten mithilfe von analytischen Aufdeckungskontrollmechanismen.

Die Methode zur Berechnung der Emissionen der Mitgliedsbetriebe entwickelt sich im Laufe der Zeit weiter. Derzeit werden keine Faktoren berücksichtigt, die möglicherweise die gesamten Nettoemissionen senken könnten, wie beispielsweise die Kohlenstoffbindung in den Betrieben und eine direkte Veränderung der Flächennutzung. IDF 2015 schlägt vor, eine direkte Veränderung der Flächennutzung in den Berechnungen zu berücksichtigen.

Das Basisjahr für unser wissenschaftlich fundiertes Scope-3-Ziel ist 2015. Zum Berechnen des Ausgangswerts und Nachverfolgen des Reduktionsziels wurden unterschiedliche Datentypen verwendet. Für den Ausgangswert 2015 wurden nationale statistische Daten aus dem Jahr 2012 herangezogen, die zu diesem Zeitpunkt die besten verfügbaren Daten waren. Ab 2016 wurden die nationalen Statistiken schrittweise durch Daten ersetzt, die aus Klimamessungen in Arla-Betrieben stammen. Für Dänemark, Großbritannien und Schweden erfolgte die Umstellung 2016, für Deutschland 2019 und für die übrigen Mitgliedsländer 2020. Im Berichtsjahr 2020 wurde zum ersten Mal die Mehrheit der Arla Betriebe berücksichtigt. Die betriebspezifischen Daten sind immer ein bis zwei Jahre im Rückstand,

### THG-Emissionsintensität im Verhältnis zum Nettoumsatz<sup>1</sup>

Tausend Tonnen CO <sub>2</sub> e pro Million EUR	2024	2023	2022	2021	2020
<b>THG-Emissionen insgesamt (standortbezogen) im Verhältnis zum Nettoumsatz (Tsd. t CO<sub>2</sub>e/Mio. EUR)</b>	<b>1,36</b>	<b>1,38</b>	<b>1,38</b>	<b>1,76</b>	<b>1,82</b>
<b>THG-Emissionen insgesamt (marktbezogen) im Verhältnis zum Nettoumsatz (Tsd. t CO<sub>2</sub>e/Mio. EUR)</b>	<b>1,36</b>	<b>1,37</b>	<b>1,38</b>	<b>1,77</b>	<b>1,82</b>

<sup>1</sup>Der Nettoumsatz entspricht den Umsatzerlösen im Abschluss, Anhangangabe 1.1 (Seite 101), ohne die Umsatzerlöse aus der Übernahme eines Molke-Geschäftsbereichs in Großbritannien.

### Energieverbrauch

(Tausend MWh)	2024	2023	2022	2021	2020
Kohle und Kohleerzeugnisse	-	-	-	-	-
Rohöl und Mineralölerzeugnisse	346	349	454	346	462
Erdgas	1.944	1.906	1.738	1.723	1.695
Andere fossile Quellen	0	0	0	0	0
Erworbene oder erhaltene Elektrizität, Wärme, Dampf oder Kälte aus fossilen Quellen	246	302	420	-488	465
<b>Gesamtverbrauch von Energie aus fossilen Quellen</b>	<b>2.536</b>	<b>2.557</b>	<b>2.612</b>	<b>2.557</b>	<b>2.622</b>
<b>Gesamtverbrauch von Energie aus nuklearen Quellen</b>	<b>31</b>	<b>45</b>	<b>97</b>	<b>185</b>	<b>185</b>
Erneuerbare Energiequellen wie Biomasse, Biokraftstoffe, Biogas, Wasserstoff aus erneuerbaren Quellen usw.	483	545	554	598	614
Erworbene oder erhaltene Elektrizität, Wärme, Dampf und Kälte aus erneuerbaren Quellen	1073	974	796	611	531
Selbst erzeugte erneuerbare Energie, bei der es sich nicht um Brennstoffe handelt	5	4	2	0	0
<b>Gesamtverbrauch erneuerbarer Energie<sup>2</sup></b>	<b>1.561</b>	<b>1.523</b>	<b>1.352</b>	<b>1.209</b>	<b>1.145</b>
<b>Gesamtenergieverbrauch</b>	<b>4.128</b>	<b>4.125</b>	<b>4.061</b>	<b>3.951</b>	<b>3.952</b>
<b>Anteil erneuerbarer Quellen am Gesamtenergieverbrauch (%)</b>	<b>38 %</b>	<b>37 %</b>	<b>33 %</b>	<b>31 %</b>	<b>29 %</b>

<sup>2</sup>Das Ziel ist für das Jahresende festgelegt, aber da die Leistungskennzahl auf 12-Monats-Daten basiert, wird die Erreichung des Ziels im Jahresbericht 2025 nicht erfasst

sodass die Berichterstattung für 2024 hauptsächlich auf Betriebsdaten von 2023 basiert.

Zur Berechnung der Emissionen aus Verpackung und Transport sowie der Verpackungsmengen erhebt Arla die Daten direkt von den Lieferanten. Jedes Quartal übermittelt Arla seinen Lieferanten detaillierte Anfragen zur Bereitstellung der erforderlichen Daten, zusammen mit einer Anleitung zum Ausfüllen der jeweiligen Unterlagen. Manuelle Dateneingaben aus verschiedenen Quellen stellen ein Risiko für die Datenqualität dar. Zudem unterliegen die Informationen einer größeren Unsicherheit, da die Datenqualität nur begrenzt kontrolliert werden

kann. Das Controlling erfolgt durch den Vergleich der eingegangenen Daten zwischen den Perioden und mit den Beschaffungsdaten.

## ENERGIEVERBRAUCH UND ENERGIEMIX

Der Anteil von Strom aus erneuerbaren Quellen ist im Jahr 2024 auf 75 % angestiegen, nach 69 % im Vorjahr. Der Anstieg ist auf neue PPAs und

Investitionen in Solaranlagen vor Ort zurückzuführen. In geringerem Maße ist diese Entwicklung auch auf den Kauf von Ökostrom-Zertifikaten zurückzuführen. Mehr zur bilanziellen Behandlung von PPAs lesen Sie auf [Seite 48](#).

### BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

Die Energie, die an den Produktionsstandorten und Lagern von Arla verbraucht wird, stammt aus verschiedenen Quellen. Dazu gehören Biogas, Biomasse, Erdgas, Fernwärme und Netzstrom.

Der Strom aus erneuerbaren Quellen setzt sich aus Folgendem zusammen: Zertifikaten für selbst

erzeugten Strom aus Biogas, Solarenergie, von Landwirten gekauften Stromzertifikaten und auf dem freien Markt erworbenen Zertifikaten. Arla wendet eine marktbasiertere Bilanzierung an und verbucht den Kauf von Strom aus erneuerbaren Quellen über vertragliche Vereinbarungen, d. h. Zertifikate.

Die Energiedaten werden monatlich erfasst und basieren in erster Linie auf Rechnungsdaten und automatisch ermittelten Zählerständen an den einzelnen Standorten. Die Unsicherheit in Bezug auf diese Werte ist daher nur gering.

#### Anteil erneuerbarer Energien

Um den Anteil der erneuerbaren Energien zu berechnen, wird der Verbrauch erneuerbarer Energien durch den gesamten Energieverbrauch des Konzerns dividiert. Energieverluste werden nicht berücksichtigt. Dementsprechend ist die gesamte eingekaufte Energie in den Beträgen enthalten. Die verkaufte Energie wurde beim Berechnen des Anteils erneuerbarer Energien nicht abgezogen.

#### Anteil von Strom aus erneuerbaren Quellen

Der Anteil des Stroms aus erneuerbaren Quellen wird als der Anteil des verbrauchten Stroms berechnet – sowohl des eingekauften als auch des selbst erzeugten –, der aus erneuerbaren Quellen stammt oder für den Stromzertifikate erworben wurden. Der Anteil des Stroms aus erneuerbaren Quellen folgt den RE100-Richtlinien. Einige Arla Standorte produzieren und verkaufen überschüssigen Strom. Der verkaufte Strom wurde bei der Berechnung des Anteils von Strom aus erneuerbaren Quellen außen vor gelassen. Ökostrom im Netzmix, der nicht durch vertragliche Instrumente abgedeckt ist, wird nicht als erneuerbar betrachtet.

## TIERWOHL

#### Entwicklung des Tierwohls

Das Tierwohl hat sowohl für unsere Genossenschaftsmitglieder als auch für Arla als Unternehmen höchste Priorität. Die Leistungskennzahlen für das Tierwohl umfassen die Zellzahl, die ein guter Indikator für Krankheiten oder Stress bei Kühen ist, sowie vier Kennzahlen zum Wohlbefinden der Tiere.

Das Tierwohl wird mindestens einmal alle drei Jahre für jeden Betrieb von SGS überprüft, einem weltweit führenden Unternehmen für Qualitätssicherung und Audits, das sich auf das Tierwohl spezialisiert

hat. 2024 wurden 34 % der Betriebe einem Audit unterzogen. Das entspricht 2.610 auditierten Genossenschaftsmitgliedern. Die Ergebnisse des Audits können je nach Ergebnis ein Folgeaudit oder eine Aktivität auslösen. Bei schwerwiegenden Problemen oder wiederholten Verstößen in Bezug auf das Tierwohl stellt Arla die Milchabholung in dem entsprechenden Betrieb vorübergehend ein. In extremen Fällen kündigt Arla auch dessen Mitgliedschaft. Im Jahr 2020 wurde der Audit-Prozess über alle Mitgliedsländer hinweg überarbeitet und harmonisiert, um sicherzustellen, dass die Auditoren überall dieselben Verfahren anwenden und nach denselben Standards prüfen. Daher werden lediglich die Daten für 2021 bis 2024 berichtet.

Die durchschnittliche Zellzahl in den Regionen von Arla sank 2024 leicht auf 183.000 Zellen/ml (2023: 184.000).

#### BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN Zellzahl (Durchschnitt):

Somatische Zellen in der Milch bestehen hauptsächlich aus weißen Blutkörperchen. Ein erhöhter Gehalt an somatischen Zellen kann auf eine Entzündung (Mastitis) im Kuheuter hinweisen, die beim Tier Schmerzen und Stress verursacht und zudem die Milchqualität senkt. Arla überwacht die Zellzahl, indem die Milch bei jeder Abholung von den Betrieben in den Milchtanks analysiert wird. Die Werte werden kontinuierlich gemeldet, um die Qualität der Milch zu gewährleisten. Die angegebene Zahl ist ein gewichteter Durchschnittswert der gesamten Milchlieferungen an Arla in einem bestimmten Jahr. Die Zellzahl wird von mehreren Laboren in den Mitgliedsländern ermittelt. Ein Wert über 300 führt zu einer Senkung des Milchpreises für das Genossenschaftsmitglied. Liegt der Wert unter 300, zählt Arla einen Zuschlag.

#### Audit auf den Betrieben und tierbezogene Kennzahlen

Die Tierwohl-Standards werden in allen Arla Mitgliedsbetrieben regelmäßig überprüft. Die Betriebsaudits umfassen eine gründliche Überprüfung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Herde, der Fütterung und der Ställe. Diese Prinzipien leiten sich aus den im Rahmen des WelfareQuality-Projekts<sup>®</sup> definierten Kriterien ab. Bewertet werden vier tierbasierte Indikatoren: Körperkondition, Mobilität, Sauberkeit und Verletzungen. Entwickelt wurden diese Kennzahlen auf Grundlage wissenschaftlicher Forschung zu den am weitesten verbreiteten Problemen bei Milchvieh. Es gibt Basisaudits (mindestens alle drei Jahre), Stichprobenaudits, Fokusaudits sowie besondere Fokusaudits und

Startaudits. Geprüfte Genossenschaftsmitglieder sind Landwirte, die im Berichtsjahr mindestens einem Audit unterzogen wurden.

#### Tierbezogene Kennzahlen, die von den Auditoren bewertet werden

Die Leistungskennzahlen beziehen sich auf den Anteil geprüfter Genossenschaftsmitglieder ohne gravierende Probleme in den jeweiligen Kategorien. Bei einem Audit beurteilt der Auditor die Rinder im Betrieb und stellt fest, ob es Bedenken hinsichtlich des Tierwohls gibt. Wenn Bedenken festgestellt werden, werden die Rinder nach den Tierwohlinkatoren von Arla mit einer Punktzahl bewertet. Der Auditor bewertet die Kühe hinsichtlich der vier wichtigen Kennzahlen zum Tierwohl auf einer Skala von 0 bis 2. Dabei bedeutet 0, dass keine Probleme erkannt wurden. 1 bedeutet, dass geringfügige Probleme erkannt wurden, und 2 bedeutet, dass gravierende Probleme erkannt wurden. Die Ergebnisse werden an Arla gemeldet. Größere Tierwohlvorfälle werden gemeldet, wenn mehr als 5 % der Kühe zu dünn, mehr als 25 % zu schmutzig sind, mehr als 15 % lahmen oder mehr als 10 % verletzt sind.

#### UNSIKERHEITEN UND SCHÄTZUNGEN

Die Mitgliedsbetriebe werden alle drei Jahre geprüft. Somit können die Vorjahresvergleiche variieren, da jedes Jahr andere Betriebe geprüft werden.

#### Richtlinien und Sonstiges

#### Umweltrichtlinie und Green Ambition 2050

Unsere Nachhaltigkeitsstrategie wird durch unsere Umweltrichtlinie und die „Green Ambition 2050“ von Arla unterstützt. Gemeinsam behandeln diese Richtlinien kritische Umweltfragen. 2024 haben wir unsere Richtlinie zum Umwelt- und Energiemanagement aktualisiert, um ein breiteres Spektrum der Aktivitäten und Umweltthemen von Arla einzubeziehen, und sie in „Umweltrichtlinie“ umbenannt.

Diese Richtlinien gelten für die direkte Geschäftstätigkeit von Arla, und wir ermutigen alle Partner in unserer Wertschöpfungskette, die gleichen Prinzipien wie in unserem Verhaltenskodex für Lieferanten dargelegt zu übernehmen. Für unsere Genossenschaftsmitglieder sind die Klima- und Naturschutzanforderungen in unserem Qualitätsmanagementprogramm Arlagården<sup>®</sup> beschrieben.

Unsere Green Ambition 2050 ist auf unserer Website verfügbar, und die aktualisierte

#### Energieintensität auf Basis des Nettoumsatzes<sup>1</sup>

(Tausend MWh)	2024	2023	2022	2021	2020
---------------	------	------	------	------	------

Energieintensität (Gesamtenergieverbrauch im Verhältnis zum Nettoumsatz) <sup>2</sup>	300	302	294	353	371
---	-----	-----	-----	-----	-----

<sup>1</sup>Der Nettoumsatz entspricht den Umsatzerlösen im Abschluss, Anhangangabe 1.1 (Seite 101), ohne die Umsatzerlöse aus der Übernahme eines Molke-Geschäftsbereichs in Großbritannien. <sup>2</sup>Aus Aktivitäten in einem Bereich mit starken Klimaauwirkungen. Wir sind im Bereich ‚Herstellung von Milchprodukten‘ tätig, der starke Klimaauwirkungen hat.

#### Stromverbrauch in Europa

(Tausend MWh)	2024	2023	2022	2021	2020
---------------	------	------	------	------	------

Nicht erneuerbare Energiequellen	269	329	500	628	621
----------------------------------	-----	-----	-----	-----	-----

Erneuerbare Quellen	808	730	551	401	412
---------------------	-----	-----	-----	-----	-----

<b>Gesamtstromverbrauch</b>	<b>1.077</b>	<b>1.059</b>	<b>1.051</b>	<b>1.029</b>	<b>1.033</b>
-----------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

<b>Anteil von Strom aus erneuerbaren Quellen</b>	<b>75 %</b>	<b>69 %</b>	<b>52 %</b>	<b>39 %</b>	<b>40 %</b>
--	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

#### Tierwohl-Indikatoren

	2024	2023	2022	2021	2020
--	------	------	------	------	------

Zellzahl (tausend Zellen/ml)	183	184	184	191	194
------------------------------	-----	-----	-----	-----	-----

Anteil der auditierten Genossenschaftsmitglieder ohne gravierende Probleme in Bezug auf Sauberkeit	99,1 %	99,1 %	98,6 %	98,4 %	-
--	--------	--------	--------	--------	---

Anteil der auditierten Genossenschaftsmitglieder ohne gravierende Probleme in Bezug auf Mobilität	99,9 %	99,8 %	99,8 %	99,5 %	-
---	--------	--------	--------	--------	---

Anteil der auditierten Genossenschaftsmitglieder ohne gravierende Probleme in Bezug auf Verletzungen	99,6 %	99,7 %	100 %	100 %	-
--	--------	--------	-------	-------	---

Anteil der auditierten Genossenschaftsmitglieder ohne gravierende Probleme in Bezug auf körperliche Verfassung	99,7 %	99,9 %	99,9 %	99,8 %	-
--	--------	--------	--------	--------	---

Umweltrichtlinie steht allen Arla-Mitarbeitern in unserem Intranet und auf Anfrage externen Personen zur Verfügung.

Die Produktion von Molkereierzeugnissen gehört nicht zu den Sektoren, die von den an den Pariser Klimazielen ausgerichteten Benchmarks der EU ausgeschlossen sind.

#### Besseres Klima

Arla hat sich der Reduzierung von Umweltauswirkungen und der Bekämpfung des Klimawandels durch nachhaltige Praktiken in der gesamten Wertschöpfungskette verschrieben. Wir konzentrieren uns auf die Reduzierung von Treibhausgasemissionen, die Verbesserung der Energieeffizienz und den Übergang zu erneuerbaren

Energien. Unsere Richtlinien zur Anpassung an den Klimawandel konzentrieren sich darauf, unsere Genossenschaftsmitglieder bei ihren Bemühungen zu unterstützen, die Anpassung an die Auswirkungen des Klimawandels durch den Aufbau resilienter Lebensmittelszyklen zu erleichtern. Das Erreichen dieser Ziele erfordert starke Partnerschaften in unserer gesamten Wertschöpfungskette und darüber hinaus und nutzt Kooperationen mit Wissenschaftlern, Lieferanten und Kunden, um nachhaltige Molkereiprodukte zu fördern.

#### Einhaltung der Richtlinie

Der Chief Agriculture and Sustainability Officer (CASO) und der Executive Vice President, Supply Chain sind für die Billigung der Umweltrichtlinie zuständig, während der Global Director of

Environment, Health and Safety für deren halbjährliche Aktualisierungen verantwortlich ist. Die „Green Ambition 2050“ von Arla ist beim CASO angesiedelt, der die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie von Arla überwacht und koordiniert.

#### Whitepaper zum Thema Tierwohl

Das Arlagården<sup>®</sup>-Programm, unser Verhaltenskodex und die „Green Ambition 2050“ unterstreichen unser Engagement für das Tierwohl. 2024 veröffentlichte Arla ein öffentlich zugängliches Whitepaper zum Thema Tierwohl, in dem unser Engagement beschrieben ist.

## RICHTLINIEN UND ANDERE ASPEKTE

Derzeit sind unsere Hauptschwerpunkte der verantwortungsvolle Einsatz von Antibiotika, die komfortable Unterbringung der Kühe, die Verbindung von Kuh und Kalb, die Reduzierung enger Boxen und die Reduzierung der Klimaauswirkungen der Betriebe. Arla erkennt Rinder als gefühlvolle Wesen an und verfügt über einen speziellen globalen Funktionsbereich, der mit lokalen Mitarbeitern zusammenarbeitet, um die Einhaltung der Tierwohlgesetze zu gewährleisten und Verbesserungen voranzutreiben. Arla priorisiert die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern und externen Prüfern, die in die Tierwohl-Thematik involviert sind. Die Schulungen umfassen Themen wie Anzeichen an Kühen, tierbezogene Kennzahlen und Anforderungen an das Tierwohl. Externe Auditoren durchlaufen Schulungen, Kalibrierungen und eine jährliche Ausrichtung. Arla nutzt zudem das Wissen von Tierwohlexperten, um die Standards in den Betrieben zu verbessern, und ermutigt Landwirte, anbindfreie Systeme zu implementieren und Ausgestaltungsinstrumente für Tiere bereitzustellen.

### Einhaltung der Richtlinie

Die Gesamtverantwortung für das Tierwohl liegt beim Bereich Animal Welfare unter der Leitung des Milk Quality & Arlagården Director, der unserem Agricultural and Sustainability Vice President unterstellt ist, welcher direkt an unseren Executive Vice President, CASO berichtet. Gewählte Vertreter der Genossenschaftsmitglieder kommen regelmäßig zusammen, um die Anforderungen von Arla an das Tierwohl und die entsprechenden Entwicklungen auszuwerten.

### EU-Taxonomie

Die EU-Taxonomie-Verordnung (EU) 2020/852 zielt darauf ab, die Transparenz und Ausrichtung von Unternehmen und Branchen zu steigern und liefert eine wissenschaftliche Definition von „Nachhaltigkeit“. Sie legt Meldepflichten für Unternehmen fest, die taxonomiefähige und taxonomiekonforme Umsätze, Betriebsausgaben (OpEx) und Investitionen (CapEx) berichten müssen, wobei Taxonomiefähigkeit die Aufnahme in die EU-Taxonomieverordnung und Taxonomiefähigkeit die Erfüllung bestimmter technischer Kriterien bedeutet.

### Umsatz

Derzeit ist die Lebensmittel- und Getränkeindustrie nicht Teil der EU-Taxonomie, was für Arla zu 0 % taxonomiefähigem Umsatz führt.

### CapEx und OpEx

Mit der Analyse von OpEx und CapEx wurde begonnen. Wir planen jedoch nicht, die Elemente vor 2025 zu implementieren, d. h. bevor die Berichterstattung im Rahmen der EU-Richtlinie über die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen verpflichtend wird.

### Mindestschutz

Der Mindestschutz erfordert, dass Unternehmen zusätzlich zu den technischen Umweltkriterien konkrete soziale Standards erfüllen müssen, EU-taxoniekonform zu sein. Dazu gehört die Einhaltung von Arbeitsnormen, Menschenrechtskonventionen und Korruptionsbekämpfungsmaßnahmen zur Gewährleistung von Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung. Der Ordnungsrahmen bezieht sich auf internationale Arbeitsnormen wie die Kernkonventionen der ILO, die Rechte wie die Abschaffung von Kinderarbeit, die Beseitigung von Zwangsarbeit, Nichtdiskriminierung und Vereinigungsfreiheit beinhalten. Er steht überdies im Einklang mit Menschenrechtskonventionen wie der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte und den UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte. Die Dokumentation der Compliance hat begonnen und die Informationen werden offengelegt, sobald sie im Jahr 2025 verpflichtend sind.

### Klimaauswirkungen unserer Investitionen

Bei Arla wenden wir bei jeder Investition über 500.000 EUR im Wesentlichen ein Schema für den Kohlenstoffpreis an, um bei den Investitionsentscheidungen die CO<sub>2</sub>e-Auswirkungen zu berücksichtigen. Durch die Berechnung des CO<sub>2</sub>e-Fußabdrucks der potenziellen Investition können wir beurteilen, ob die Investition wie geplant mit unserem Klimaschutzpfad übereinstimmt. Darüber hinaus besteht das Ziel darin, Investitionen mit positiven Auswirkungen auf die Emissionen attraktiver zu machen, indem dem Investitionsausschuss die emissionsbezogenen Auswirkungen vorgestellt werden. Unser derzeitiger Kohlenstoffpreis liegt bei 90 EUR/Tonne CO<sub>2</sub>e. Dieser Kohlenstoffpreis wird einmal jährlich als gewichteter Durchschnitt des Jahresdurchschnittspreises im EU-Emissionshandelssystem (ETS) und des gewichteten Jahresdurchschnittspreises für Herkunftsnachweise (GoO) aktualisiert. Die ausgewählten Quellen sind für Arla relevant, da sie mit den Vorschriften

übereinstimmen, die unsere größten Standorte einhalten müssen, und sie bilden die Kosten für indirekte Instrumente zur Emissionsreduktion ab, die von Arla genutzt werden. Unser Kohlenstoffpreis-Schema entspricht unseren internen Standards und ist nicht mit den Bewertungskriterien der EU-Taxonomie abgestimmt.

Der Kohlenstoffpreis, den wir verwenden, gilt als Schattenpreis. Es wird nicht nur zur Bewertung von Investitionen verwendet, sondern wird auch von unseren Betrieben für Wirtschaftlichkeitsmodellierungen eingesetzt und dient als Benchmark für Nebenkosten in verschiedenen Projekten mit Emissionsreduktionspotenzial, wie z. B. Änderungen der Kraftstoffart in der Logistik.

Die Berechnung der Kohlenstoff-Bilanz-Analyse deckt alle mit den bewerteten Investitionen verbundenen Emissionen in Scope 1, 2 und 3 ab. 2024 wurden 42 % unserer Investitionsausgaben der CO<sub>2</sub>-Bepreisungsanalyse unterzogen.

Darüber hinaus verfügt Arla neben dem Kohlenstoffpreis über ein internes Klassifizierungssystem für nachhaltigkeitsbezogene Investitionen. Für diese Investitionen werden spezifische Mittel bereitgestellt, und das System dient dem Zweck, weitere Investitionen mit Nachhaltigkeitsgewinnen effektiv zu verfolgen und Anreize für sie zu schaffen.

Bislang verwendet Arla bei der Aufstellung des Abschlusses keine Kohlenstoffpreise.

### Chancen und Risiken

## KLIMABEZOGENE RISIKEN UND CHANCEN

Die Identifizierung und Bewertung der wichtigsten klimabezogenen Risiken und Chancen von Arla ist eine Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung unserer Klimastrategie.

Wir bewerten Klimarisiken anhand einer Szenarioanalyse, an der das EMT und das BoD beteiligt sind. Diese Bewertung folgt den Empfehlungen der Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD). Die Ergebnisse fließen

in die doppelte Wesentlichkeitsanalyse ein ([siehe Seiten 34-37](#)).

Die klimabezogene Risikoanalyse für den Konzernabschluss verwendet die gleichen Risiken und Szenarioanalysen wie der Nachhaltigkeitsbericht. Weitere Informationen finden Sie in der Einleitung zum Anhang auf [Seite 109](#).

### Klimabezogene Übergangsrisiken

Bei der Bewertung klimabezogener Übergangsrisiken berücksichtigen wir in Übereinstimmung mit den Anforderungen von ESR5 E1 ein strenges regulatorisches Szenario, bei dem das 1,5-Grad-Ziel des Pariser Klimaabkommens der Vereinten Nationen für die Erderwärmung eingehalten wird. In einem solchen Szenario gehen wir vom strengstmöglichen regulatorischen Umfeld in Europa aus, wo unser Kerngeschäft angesiedelt ist. Das bedeutet zum Beispiel eine hohe Besteuerung von CO<sub>2</sub>e-Emissionen, strenge Naturschutzgesetze, die bestimmte Landnutzungen oder landwirtschaftliche Tätigkeiten verbieten, und eine verpflichtende Klima- oder Nährwertkennzeichnung auf Lebensmitteln.

Der Zeithorizont für Übergangsrisiken ist bis zum Ende unseres aktuellen Strategiezeitraums (2026) definiert. Da sich das regulatorische Umfeld auf nationaler und EU-Ebene voraussichtlich dynamisch ändern wird, ist die Bewertung der mittel- und langfristigen Wahrscheinlichkeit und potenziellen finanziellen Auswirkungen von Übergangsrisiken und -chancen zu unsicher, um einen Mehrwert für die Klimaplanung von Arla zu schaffen. Daher wurde auf eine solche Bewertung verzichtet. Die Übergangsrisiken wurden basierend auf der Wahrscheinlichkeit, dem Ausmaß und der Dauer bestimmter Übergangsereignisse bewertet.

Die Übergangsrisikobewertung berücksichtigt unsere Abhängigkeiten. Bei Arla arbeiten wir an der Umstellung von fossilen Brennstoffen auf erneuerbare Energien. Derzeit sind wir jedoch aufgrund unserer Produktionsverfahren und der Verpackungen noch auf fossile Brennstoffe angewiesen. Darüber hinaus sind wir von der Milchproduktion unserer Genossenschaftsmitglieder abhängig.

Die Bewertung der Übergangsrisiken wird halbjährlich aktualisiert.

### Physische klimabezogene Risiken

Für physische klimabezogene Risiken haben wir mehrere Klimaszenarien berücksichtigt, die als gemeinsame sozioökonomische Pfade (SSPs) definiert

sind, kombiniert mit den vom IPCC entwickelten Szenarien für repräsentative Konzentrationsspfade (RCPs): SSP1 (RCP 2.6), SSP2 (RCP 4.5) und SSP5 (RCP 8.5). Das vierte verfügbare Szenario SSP3 (RCP 7.0) wurde nicht verwendet, da die Klimabedingungen bis 2050 vergleichbar mit denen bei SSP2 sind. In Übereinstimmung mit ESR5 E1 präferieren wir in diesem Bericht die Ergebnisse des Worst-Case-Szenarios (SSP5), bei dem sich das Klima bis 2050 um 2 °C erwärmen würde. Die Analyse, die auf der Grundlage neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden durchgeführt wurde (siehe Guzman-Luna et al. 2021), konzentrierte sich darauf, wie sich ein bestimmtes Ausmaß an Klimaerwärmung auf den Molkereisektor in unseren sieben Milch-Erzeugerländern in Europa auswirken würde. Die Bewertung wurde auf Ebene biogeografischer Regionen durchgeführt.

Der für die Bewertung der physischen Risiken gewählte Zeithorizont ist 2050, was als langfristiger Zeitraum betrachtet wird. Diese Auswahl basiert auf dem Verständnis, dass die Auswirkungen des Klimawandels bis 2050 voraussichtlich stärker werden und einen bedeutenderen Effekt haben werden. Die Klimawissenschaft konzentriert sich im Allgemeinen auf die Auswirkungen des Klimawandels auf die Umwelt bis 2050 und darüber hinaus, sodass für die Bewertung der kurzfristigen (bis 2026) und mittelfristigen (bis 2035) Auswirkungen auf die Milchproduktion in Europa nicht die erforderliche wissenschaftliche Evidenz vorliegen würde. Daher haben wir beschlossen, uns auf die langfristigen Auswirkungen des Klimawandels zu konzentrieren.

Milch ist unser wichtigster Rohstoff, und in unserer Wertschöpfungskette ist die Milchviehhaltung am anfälligsten für negative Auswirkungen des Klimawandels, während unsere Produktion widerstandsfähiger gegenüber solchen Veränderungen ist. Daher haben wir bislang keine umfassende Bewertung der physischen Klimarisiken in unserer eigenen Geschäftstätigkeit durchgeführt. Unser Schwerpunkt lag in erster Linie auf dem Verständnis der Auswirkungen physischer Klimarisiken auf unsere wichtigsten Rohstoffe, da diese bekanntermaßen größere Auswirkungen haben.

Physische Gefahren für die Milchwirtschaftsbetriebe wurden auf der Grundlage einer Literaturrecherche identifiziert, und es wurde festgestellt, dass Wasserknappheit, Überschwemmungen, Pflanzenschädlinge, Klimaschwankungen, Hitzestress für Rinder und Rinderkrankheiten die

wichtigsten physischen Gefahren sind, die biophysikalische Auswirkungen auf Milchviehbetriebe haben werden, was zu Rohmilchverlusten, Ernteausfällen und Veränderungen der Leistung von Milchviehbetrieben führt.

Die Bewertung des physischen Risikos wird aktualisiert, wenn wissenschaftliche Evidenz darauf hindeutet, dass unsere Ergebnisse abweichen würden.

### Ungewissheiten und Einschränkungen

Aufgrund der Ungewissheit bezüglich der zukünftigen Gesetzgebung konnte Arla keine quantitative Bewertung der potenziellen finanziellen Auswirkungen klimabezogener Risiken und Chancen durchführen. Stattdessen wird eine qualitative Skala von moderat bis kritisch verwendet, um die erwarteten Gewinnauswirkungen zu veranschaulichen. Die qualitativen Schwellenwerte, die bei den Bewertungen der klimabezogenen Risiken und Chancen angesetzt wurden, sind nicht die gleichen Schwellenwerte wie bei der globalen Risikobewertung, die auf den [Seiten 15–16](#) dargestellt ist.

	Beschreibung der Risiken	Finanzielle Auswirkungen	Wahrscheinlichkeit	Kategorie	Potenzielle Auswirkung	Gegenmaßnahmen
<b>Vorschriften zur Verringerung von Emissionen in der Produktion und Logistik</b>	Die EU hat beschlossen, das Emissionshandelssystem auf die Kraftstoffverbrennung von Gebäuden und im Straßenverkehr auszuweiten. Die EU hat die Entwicklung eines auf die Verarbeitung ausgerichteten Agrar-ETS diskutiert.			Vorübergehendes Risiko (regulatorisch)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erhöhte Produktions- und Logistikkosten in Ländern mit CO<sub>2</sub>e-Vorschriften, wie zum Beispiel CO<sub>2</sub>e-Steuer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wir senken die CO<sub>2</sub>e-Emissionen in unserer Produktion kontinuierlich. Unser wissenschaftlich basiertes Ziel ist, die Scope-1- und Scope-2-Emissionen bis 2030 um 63 % zu senken.</li> <li>Darüber hinaus wollen wir erreichen, dass unsere Produktion in Europa bis Ende 2025 ausschließlich mit Ökostrom betrieben wird.</li> </ul>
<b>Negative Auswirkungen von Vorschriften zur Reduktion der Emissionen aus landwirtschaftlichen Tätigkeiten</b>	Die dänische Tripartite hat eine Vereinbarung über eine CO <sub>2</sub> e-Steuer für landwirtschaftliche Emissionen, die auch für Äquivalente wie Methan und Lachgas gilt, abgeschlossen.				<ul style="list-style-type: none"> <li>Unsere Genossenschaftsmitglieder werden mit höheren Produktionskosten konfrontiert. Da zudem weniger Land für die Milchwirtschaft zur Verfügung steht, könnten die Milchmengen zurückgehen, was wiederum Probleme bei der Rohstoffbeschaffung nach sich zieht.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eine Verringerung der Emissionen in den Betrieben ist Teil unserer Unternehmensstrategie. Die Genossenschaftsmitglieder arbeiten kontinuierlich an der Verringerung der Emissionen und werden durch das FarmAhead™ Incentive für ihre Klimaschutzmaßnahmen belohnt.</li> </ul>
<b>Vorschriften zur Flächennutzung</b>	Auf EU-Ebene werden Vorschläge zur Flächennutzung und Flächennutzungsänderung diskutiert. Das 2024 verabschiedete EU-Naturschutzgesetz zielt auf die Wiederherstellung von 20 % der Land- und Meeresflächen bis 2030 ab. Die Vereinbarung der dänischen Tripartite über Änderung an der Flächennutzung ist abgeschlossen.				<ul style="list-style-type: none"> <li>Diese Vorschriften würden bedeuten, dass weniger Land für die Produktion von Futter für die Kühe zur Verfügung steht. Das könnte dazu führen, dass die Herdenzahlen und die Milchmengen sinken.</li> <li>Ein verringerter Viehbestand würde sich auch negativ auf die Milchmengen auswirken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Um die potenziellen Auswirkungen einer solchen Regulierung besser zu verstehen und unseren Genossenschaftsmitgliedern Lösungen an die Hand zu geben, sammeln wir Daten mithilfe Arlas FarmAhead™ Check und analysieren die Ergebnisse. Außerdem hat sich Arla zum Verzicht auf Entwaldung und Flächenumwandlung verpflichtet.</li> </ul>
<b>Tierwohlbestimmungen</b>	Das Wohl der Tiere steht in engem Zusammenhang mit der Emissionsintensität der von ihnen stammenden Produkte. Daher planen Länder wie Dänemark, ab 2034 strengere Vorschriften für Stallungen einzuführen.				<ul style="list-style-type: none"> <li>Strengere EU-weite Gesetzgebung würde für unsere Genossenschaftsmitglieder höhere Investitionen bedeuten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Genossenschaftsmitglieder von Arla sind durch ihre umfangreiche Arbeit mit Arlagården® in den letzten 20 Jahren generell Vorreiter in Sachen gutes Tierwohl.</li> </ul>
<b>Nachhaltigkeitsangaben und Herkunftskennzeichnung von Produkten</b>	Die Regierungen und die EU erwägen zunehmend die Einführung einer verpflichtenden Nachhaltigkeitskennzeichnung für Behauptungen und das Ursprungsland.				<ul style="list-style-type: none"> <li>Die verpflichtende Kennzeichnung des Ursprungs der Produkte wird unsere Abläufe komplizierter machen und unsere Effizienz verringern, da wir Milch aus sieben europäischen Ländern sammeln.</li> <li>Unbeabsichtigte Falschdarstellungen bei nachhaltigkeitsbezogenen Behauptungen könnten ein Reputationsrisiko für unsere Marken darstellen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wir arbeiten derzeit daran, Methoden, Prozesse und Systeme zur Berechnung des CO<sub>2</sub>e-Fußabdrucks von Produkten einzuführen.</li> <li>Wir prüfen auch Möglichkeiten, unsere derzeitigen Kapazitäten für die Trennung verschiedener Milchsorten zu erweitern, um die potenziellen Vorschriften zur Herkunftskennzeichnung einzuhalten.</li> </ul>
<b>Extremwetterereignisse</b>	Hitzewellen, Dürren, Überschwemmungen und andere extreme Wetterereignisse treten aufgrund des Klimawandels immer häufiger auf. Neue Tierkrankheiten und -seuchen sind ebenfalls Folgen des Klimawandels, vor denen der Landwirtschaftssektor steht.				Physisches Risiko	<ul style="list-style-type: none"> <li>Extremwetterereignisse könnten sich negativ auf Ernteerträge auswirken und die Produktion oder die Vertriebsinfrastruktur stören.</li> <li>Hitzewellen sind besonders schädlich für die Produktivität der Kühe und könnten sich auf Milchmengen auswirken.</li> </ul>

# BIODIVERSITÄT UND NATUR



Auswirkungen

**AUSWIRKUNGEN VON ARLA**

- TNA** Tatsächliche negative Auswirkungen
- PNA** Potenzielle negative Auswirkungen
- PPA** Potenzielle positive Auswirkungen
- TPA** Tatsächliche positive Auswirkungen

TNA

**VERLUST DER BIODIVERSITÄT AUFGRUND VON KLIMAAUSWIRKUNGEN**

TNA

**VERLUST DER BIODIVERSITÄT AUFGRUND VON ÄNDERUNGEN DER FLÄCHENNUTZUNG**

TNA

**WASSERKNAPPHEIT**

TNA

**WASSER- UND LUFTVERSCHMUTZUNG**

TNA

**LANDNUTZUNG**

TNA

**BODENQUALITÄT**

Richtlinien [↗](#)

[Richtlinie zur verantwortungsvollen Beschaffung von Palmprodukten](#)

[Verhaltenskodex für Lieferanten und Geschäftspartner](#)

[Richtlinie zur verantwortungsvollen Beschaffung von Soja](#)

[Umweltrichtlinie und Green Ambition 2050](#)

[Richtlinie zur verantwortungsvollen Beschaffung von Holzfasern](#)

# BIODIVERSITÄT UND NATUR IM FOKUS

## Auswirkungen, Risiken und Chancen

### Wir sind auf Biodiversität und gesunde Ökosysteme angewiesen

Für Arla bezieht sich Biodiversität auf die Vielfalt der Pflanzen, Tiere und Mikroorganismen nahe unserer Standorte, auf den Betrieben und entlang unserer Wertschöpfungskette. Darauf und auf die Natur allgemein sind wir in vielen Aspekten unserer Geschäftstätigkeit angewiesen. Insbesondere gilt dies für die Erhaltung der Ökosysteme, die unsere Rohstoffe bereitstellen. Daher ist eine gesunde und resiliente Biodiversität das Ziel unseres ganzheitlichen Fokus auf Natur und Nachhaltigkeit.

In unserer doppelten Wesentlichkeitsanalyse ([siehe Seiten 34–37](#)) haben wir die tatsächlichen

negativen Auswirkungen sowie die Risiken und Chancen hinsichtlich Biodiversität ermittelt. Die meisten Auswirkungen ergeben sich aus vorgelagerten Aktivitäten in unserer Wertschöpfungskette, wie zum Beispiel der Beschaffung von Rohmilch, Methan- und Ammoniakemissionen, die zum Biodiversitätsverlust beitragen, Umweltverschmutzung durch Stickstoff und Phosphor sowie Landdegradation oder Flächenumwandlung.

Landwirtschaftliche Aktivitäten können die Bodenqualität und den organischen Kohlenstoffgehalt weiter verschlechtern, was zu Landdegradation und weiteren Treibhausgasemissionen beiträgt. Außerdem schränkt die landwirtschaftliche Nutzung von Flächen die Möglichkeit ein, diese für die Förderung von Biodiversität zu nutzen.

Wasserknappheit und der weltweite Verlust an Biodiversität aufgrund von Flächennutzungsänderungen, wie der Entwaldung für die Landwirtschaft, stellen weitere Probleme dar. Obwohl durch unsere Produktionsstandorte keine Auswirkungen auf bedrohte Arten festgestellt wurden, bestehen Risiken für erhöhte Rohstoffkosten und regulatorische Änderungen. Eine Missachtung der Auswirkungen auf die Biodiversität könnte zudem unseren Markenwert mindern. Umgekehrt haben wir die Möglichkeit unseren Markenwert zu steigern, indem wir mit Initiativen für Biodiversität und Natur voranschreiten.

## Strategie

**Strategie für Biodiversität und Natur** Milch und Milchprodukte sind seit Tausenden von Jahren ein wesentlicher

Bestandteil unserer Ernährung. Um für eine gesunde Ernährung relevant zu bleiben, muss die Produktion von Milchzeugnissen im Einklang mit der Natur stehen.

Zur Festlegung der sinnvollsten künftigen Förderungsmaßnahmen von Biodiversität konzentriert sich Arla bei seinem Ansatz auf ein ganzheitliches Verständnis von Natur. Dies umfasst Klima, Luft, Boden, Lebensräume und Wasser, aber insbesondere die indirekte Verantwortung für die Biodiversität, indem an den wichtigsten Belastungen der Biodiversität gearbeitet wird, die für Arla am relevantesten sind: Klimawandel, Verschmutzung, Ressourcenausbeutung und Verlust von Lebensräumen. Wir ermutigen unsere Mitglieder, die Natur und die Biodiversität auf ihren Höfen zu erhalten und zu fördern sowie landwirtschaftliche Verfahren

anzuwenden, die die Kohlenstoffbindung im Boden verbessern. Wir suchen ständig nach Möglichkeiten, natürliche Ökosysteme wie Grasland oder Torfmoore zu unterstützen und eine vielfältigere, robustere und zugänglichere lokale Agrarlandschaft zu schaffen und beziehen Zutaten aus Übersee verantwortungsvoll. Wir setzen uns dafür ein, dass unsere direkte und indirekte Nutzung von Primärrisiko-Rohstoffen (Palmprodukte, Soja und Holzfasern) bis Ende 2025 ohne Entwaldung und Flächenumwandlung auskommt. Die Verpflichtung erstreckt sich auf Palmprodukte, Soja und Holzfasern, die wir einkaufen, sowie auf Soja und Palmprodukte in Tierfutter, das in Mitgliedsbetrieben verwendet wird.

Wird sie nicht gut gehandhabt, kann die Produktion von Molkereiprodukten die Natur beeinträchtigen. Wir sind uns

## Ziele und Ansprüche

### ARLAS AMBITION

#### Entwaldungs- und umwandlungsfrei

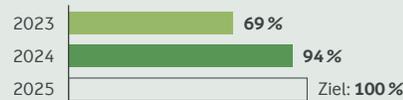
Als **Entwaldung** bezeichnet man den Verlust von natürlichem Wald als Folge der Umwandlung in eine landwirtschaftliche oder andere nicht forstliche Nutzungsart, der Umwandlung in eine Plantage oder einer starken oder anhaltenden Degradation.

Als **Umwandlung** bezeichnet man die Umwandlung eines natürlichen Ökosystems in eine andere Nutzungsart oder eine tiefgreifende Veränderung der Artenzusammensetzung, Struktur oder Funktion eines natürlichen Ökosystems.

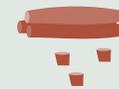
[Mehr dazu lesen Sie auf Seite 56.](#)



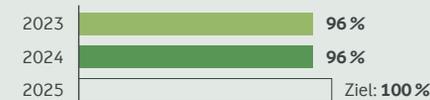
#### SOJA, DIREKT (ZUTATEN)<sup>1</sup>



#### PALMPRODUKTE, DIREKT (ZUTATEN)<sup>1</sup>



#### HOLZFASERN (VERPACKUNGEN UND ENERGIE)<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Das Ziel ist für das Jahresende festgelegt, aber da die Leistungskennzahl auf 12-Monats-Daten basiert, wird die Erreichung des Ziels im Jahresbericht 2025 nicht erfasst.

unserer Abhängigkeit von Umweltzyklen und verschiedenen Arten für wesentliche Ressourcen bewusst. Daher haben wir 2019 unser Green-Ambition-Programm mit drei Schwerpunktbereichen eingeführt: Besseres Klima, saubere Luft und sauberes Wasser sowie mehr Natur. Wir haben SBTi-Klimaziele festgelegt, Roadmaps entwickelt und die FarmAhead™ Technology und das FarmAhead™ Incentive (siehe Seite 44) geschaffen. Letztere schafft Anreize für Maßnahmen in den Mitgliedsbetrieben, um vor allem Treibhausgasreduktionen zu fördern, aber auch, um die Biodiversität durch Verbesserungen der Boden-, Wasser- und Luftqualität zu unterstützen.

Daten sind entscheidend für unseren Übergang zu mehr Nachhaltigkeit. 2023 haben wir unseren Fokus erweitert, um die Gesamtauswirkungen auf die Natur

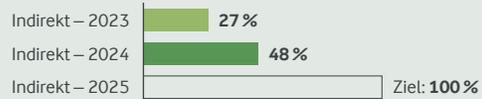
einzuschließen, indem wir wissenschaftlich fundierte Methoden zur Analyse unserer Wertschöpfungskette (sowohl direkte als auch vorgelagerte Tätigkeiten) verwendet haben, um sinnvolle Ziele im Zusammenhang mit unseren Auswirkungen auf die Natur festzulegen.

Da sich das Wissen und die Wissenschaft zur Messung der Auswirkungen auf die Natur noch in der Entwicklung befinden, ist dieser Bereich sehr komplex. Daher liegt unser derzeitiger Fokus darauf, einen soliden Ansatz und eine Datengrundlage zu etablieren, bevor konkrete Ziele und Aktivitäten festgelegt werden. Bei der Bewertung unserer stärksten Auswirkungen auf die Biodiversität und der Festlegung damit verbundener Ziele und Maßnahmen haben wir mit lokalen NGOs und Universitäten zusammengearbeitet, um lokales Wissen zu integrieren.

**Unsere Auswirkungen erkennen**  
Durch unser Green-Ambition-Programm erkennen wir unsere Abhängigkeiten und Auswirkungen auf die Natur und die Biodiversität an.



**SOJA, INDIREKT (FUTTER)<sup>2</sup>**



**PALMPRODUKTE, INDIREKT (FUTTER)<sup>1,2</sup>**



<sup>1</sup> Daten zu entwaldungsfreien Palmprodukten werden von den Futtermittelunternehmen nicht bereitgestellt.  
<sup>2</sup> Ziel ist für das Jahresende festgelegt. Da die Leistungskennzahl auf 12-Monats-Daten basiert, wird die Zielerreichung nicht im Jahresbericht 2025 wiedergegeben.

Maßnahmen und Ressourcen

# ENTWALDUNGS- UND UMWANDLUNGS-FREIE ERZEUGUNG

**WIR STREBEN AN, EINE BESCHAFFUNG OHNE ENTWALDUNG UND FLÄCHENUMWANDLUNG ZU ERREICHEN, INDEM WIR UNS AUF NACHHALTIGE PRAKTIKEN IN DER GESAMTEN LIEFERKETTE KONZENTRIEREN UND DEN GENOSSENSCHAFTSMITGLIEDERN ANREIZE BIETEN, DIE MIT SOJA VERBUNDENE FLÄCHEN-UMWANDLUNG ZU REDUZIEREN.**

### Verpflichtung zur Beschaffung entwaldungs- und umwandlungs-frei erzeugter Produkte

Der Verlust und die Zerstörung von Lebensräumen durch Vordringen der Landwirtschaft ist eine globale Krise, der wir durch sorgfältiges Handeln und Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette Priorität einräumen. Die Änderung von Flächennutzungen verändert direkt die Ökosysteme und Lebensräume und trägt indirekt auch zum Klimawandel bei.

Wir setzen uns dafür ein, dass unsere direkte und indirekte Nutzung von

Primärrisiko-Rohstoffen (Palmprodukte, Soja und Holzfasern) bis Ende 2025 ohne Entwaldung und Flächenumwandlungen auskommt. Intern ist eine Matrix verschiedener Personen in mehreren Funktionsbereichen für Aktivitäten wie das FarmAhead™ Incentive in Bezug auf Soja, Vorschriften, Richtlinien und Forschung zuständig, während wir extern Beratungsexperten einsetzen, die uns bei der Gesamtstrategie für unsere Verpflichtung unterstützen. Die Verpflichtung erstreckt sich auf Palmprodukte, Soja und Holzfasern, die Arla bezieht, sowie auf Soja und Palmprodukte in

Tierfutter, das in Arla Betrieben verwendet wird. [Mehr dazu lesen Sie auf Seite 59.](#)

Nach der im Dezember 2024 bekannt gegebenen Verschiebung der EU-Entwaldungsrichtlinie bewertet Arla derzeit neue Marktherausforderungen für entwaldungsfreie Rohstoffe und alle wahrgenommenen Hindernisse für die Erfüllung unserer Verpflichtung.

### Für Transparenz eintreten

Im vergangenen Jahr haben wir uns an Lieferanten, Händler und Hersteller gewandt, um ihre individuellen Herausforderungen bei der Entwaldung zu verstehen und an gemeinsamen Lösungen zu arbeiten. Wir beteiligen uns aktiv an Brancheninitiativen und -plattformen, die sich auf Palmprodukte, Soja und Holzfasern konzentrieren, und arbeiten mit anderen Molkereiunternehmen zusammen, um unsere Ziele zu erreichen und die Auswirkungen zu skalieren.

Wir haben Beschaffungsrichtlinien für die betreffenden Rohstoffe festgelegt, um unsere Verpflichtung zu Entwaldungs- und Umwandlungsfreiheit einzuhalten.

### Schwerpunktthema Soja

Der Einsatz von Soja in der Rinderfütterung stellt aufgrund seiner Bedeutung als Eiweißquelle und des Mangels an brauchbaren Alternativen eine Herausforderung für die Milchwirtschaft dar. Wir sind der Meinung, dass ein mehrgleisiger



### Beschaffung ohne Entwaldung und Umwandlungen

Wir setzen uns dafür ein, dass unsere direkte und indirekte Nutzung von Risikoprüfer-Rohstoffen (Palmprodukte, Soja und Holzfasern) bis Ende 2025 ohne Entwaldung und Umwandlungen auskommt.

Ansatz notwendig ist, um von der Flächennutzungsänderung für den Sojaanbau wegzukommen. Mit Arlas FarmAhead™-Incentive ermutigen wir unsere Landwirte, einen der drei Ansätze für Soja im Rahmen der nachhaltigen Futtermittel zu wählen:

1. Weniger Soja im Futter verwenden
2. Kein Soja im Futter verwenden oder
3. Soja aus zu 100 % entwaldungsfreier Produktion

Unsere Landwirte sammeln auf der Grundlage dieser Optionen Punkte (vollständige Punktzahl für kein Soja oder entwaldungsfreies Soja, weniger Punkte für die Verringerung von Soja). Für Soja aus zu 100 % entwaldungsfreier Produktion reichen die Landwirte Unterlagen von Futtermittellieferanten ein, die Arla direkt validiert. Dieses System ist entscheidend für die Förderung des Engagements von Arla gegen Entwaldung und Flächennutzungsänderungen, indem es die Dokumentation von Soja und die Erfassung über die Landwirte hinaus erleichtert. 2024 betrug die durchschnittliche Punktzahl im Zusammenhang mit Soja im FarmAhead™ Incentive 10 Punkte, was dazu führte, dass Genossenschaftsmitglieder eine Auszahlung von 41 Millionen EUR erhielten.



## NACHHALTIGE FUTTERMITTEL 11 PUNKTE

Im FarmAhead™ Incentive stehen insgesamt 11 Punkte für nachhaltige Futtermittel zur Verfügung. Dies entspricht 0,33 Eurocent/kg Milch, die an Arla Landwirte ausgezahlt werden, die Soja aus zu 100 % entwaldungsfreier Produktion einkaufen.

# HIN ZU MEHR NATUR

**WIR SIND UNS UNSERER AUSWIRKUNGEN AUF DIE BIODIVERSITÄT BEWUSST. UM NEGATIVE AUSWIRKUNGEN ABZUMILDERN, ERGREIFEN WIR UNTERNEHMENSWEIT MASSNAHMEN, UM SIE BESSER ZU VERSTEHEN UND NEUE WEGE ZUR GESTALTUNG EINER MILCHWIRTSCHAFT ZU FINDEN, DIE DIE BIODIVERSITÄT UND DIE ÖKOSYSTEME UNTERSTÜTZT.**

## Untersuchung innovativer Flächennutzung durch unser Innovation Farm Network

Arla arbeitet mit Mitgliedsbetrieben zusammen, um den landwirtschaftlichen Fortschritt zu beschleunigen und unsere Genossenschaftsmitglieder dabei zu unterstützen, die Zukunft der Milchwirtschaft mitzugestalten. Wir haben ein Netzwerk von Innovationshöfen in Großbritannien, Dänemark, Schweden und Deutschland aufgebaut, welches Partner der Milchindustrie zusammenbringt, um Lösungen für Nachhaltigkeit



MELKUNIE®

Anfang 2025 beginnt Melkunie® mit der Umstellung auf die unabhängige "Beter voor Natuur & Boer"-Zertifizierung, die sich zunächst auf Milch, Buttermilch und Joghurt konzentriert. Die Zertifizierung zielt darauf ab, die landwirtschaftliche Praktiken in den Niederlanden zu optimieren und fokussiert sich dabei auf Kriterien in Bezug auf Tierwohl bis hin zu Biodiversität.

## Finland Swallow Project

Im Rahmen dieses Projekts bauen wir Nester, damit bedrohte Vogelarten in 34 Milchviehbetrieben in Finnland ein Zuhause finden.

und Klimaneutralität zu finden. Durch diese Maßnahmen heben wir die Aktivitäten in den Mitgliedsbetrieben hervor und zeigen, wie wir die nachhaltige Milchwirtschaftsagenda heute und in Zukunft vorantreiben. Natur und Biodiversität sind wichtige Themen der Innovationshöfe. In Schweden haben wir ein Projekt zur Wiederherstellung von natürlichem Grasland, zur Förderung der Biodiversität in den Mitgliedsbetrieben und zur Erforschung von Wassermanagementlösungen ins Leben gerufen.

## Unterstützung bedrohter Arten durch das Finland Swallow Project

In Finnland helfen wir zusammen mit Arand BirdLife gefährdeten Mehlschwalben und schutzbedürftigen Rauchschnäbeln, die in Milchviehbetrieben nisten. In den letzten 20 Jahren sind die Schwalbenbestände in Finnland drastisch gesunken, was in erster Linie auf die Veränderungen bei den Brutmöglichkeiten und der Nahrungverfügbarkeit zurückzuführen ist. Verstärkt wurde dies durch den Rückgang der Viehzuchtbetriebe. Milchviehbetriebe bieten Schwalben gute Lebensbedingungen. Das im Frühjahr 2023 gestartete Projekt umfasst derzeit 34 Betriebe in ganz Finnland. Diese Mitgliedsbetriebe haben sich Aktionen wie dem Bau künstlicher Nester und der Beobachtung dieser verschrieben, während BirdLife-Experten kommen, um zu beraten und die Situation zu beurteilen. Bis

zum Sommer 2024 nisteten Schwalben auf fast allen teilnehmenden Betrieben, mit bis zu 40 Nestern auf einem einzelnen Betrieb.

### Zusammenarbeit mit wichtigen Akteuren der Branche im Rahmen der Future Fit Dairy Initiative

Arla demonstriert die Bedeutung koordinierten Handelns in der Branche und setzt sein Engagement bei der Future Fit Dairy Initiative (FFDI) fort. Hierbei handelt es sich um eine Zusammenarbeit zwischen großen europäischen Molkereiunternehmen, die darauf abzielt, einen Rahmen zu schaffen, in dem Ergebnisse messbar gemacht werden, Barrieren für Genossenschaftsmitglieder identifiziert und eine nachhaltige Zukunft durch regenerative Landwirtschaft ermöglicht wird. Basierend auf dem Programm der SAI-Plattform „Regenerating Together“ passt FFDI dies für Milchprodukte in Nordwesteuropa an und implementiert es in mehreren Ländern.

Die fünf FFDI-Mitglieder repräsentieren verschiedene Teile innerhalb der Wertschöpfungskette für Milchprodukte und setzen sich dafür ein, Genossenschaftsmitglieder beim Wandel hin zu einem zukunftssicheren Milchsektor zu unterstützen.

Um FFDI und andere regenerative Praktiken zu bewerten, testet Arla den Ansatz auf 24 konventionellen und Bio-Betrieben in fünf Ländern.

### Förderung der Forschungsarbeit mit dem Naturtjek-Projekt in Dänemark

Arla hat in Dänemark zusammen mit dem unabhängigen Forschungsunternehmen SEGES Innovation das Projekt "Naturtjek" (d. h. Nature Check) ins Leben gerufen, das eine umfassende Kartierung der Naturgebiete aller Bio-Betriebe unter den Mitgliedsbetrieben umfasst, die Arla in Dänemark beliefern. Das Projekt verwendet Daten aus dem dänischen Umweltportal „Miljøportal“, das Informationen über Natur und Umwelt in Dänemark enthält und eine Zusammenarbeit zwischen dem Ministerium für Umwelt und Geschlechtergleichstellung, Gemeinden und Regionen darstellt. Nach der Kartierung und Identifizierung von 7 bis 10 Gebieten mit der höchsten Qualität im Bereich Natur und dem Potenzial für den Erhalt und/oder die Verbesserung arbeitet SEGES mit den Landwirten zusammen, um Prioritätslisten von Bereichen zu erstellen, in denen sie ihre Naturschutzbemühungen konzentrieren können, um die Biodiversität in ihren Betrieben zu verbessern.

### Anreize für Maßnahmen zu Gunsten der Biodiversität

In einem Ökosystem verwandeln Kühe Gras, unbewirtschaftetes Land und Nahrungsmittelnebenprodukte in wertvolle Nahrungsmittel. Ihr Weidegang fördert die Kohlenstoffbindung und Gülleausbringung. Die leichte

Auflockerung des Bodens durch ihre Hufe fördert außerdem das Wurzelwachstum, die Wasserinfiltration und den Nährstoffkreislauf, was der Pflanzengesundheit und -vielfalt zugute kommt.

Weidende Kühe erhalten Europas Grasland und schaffen durch das Abgrasen hoher Gräser und Sträucher vielfältige Lebensräume.

Dies unterstützt eine Vielzahl einheimischer Pflanzen und fördert die Artenvielfalt, was sich in den Insekten, Vögeln und kleinen Säugetieren widerspiegelt, die sich hier ansiedeln. Daher bieten wir Anreize für den Weidegang durch unseren FarmAhead™ Incentive.



Im FarmAhead™ Incentive stehen insgesamt 8 Punkte für Maßnahmen im Bereich Biodiversität und Carbon Farming zur Verfügung. Dies entspricht 0,24 Eurocent/kg Milch, die an Arlas Landwirte ausbezahlt werden.



**Verbesserung im Bereich Biodiversität durch Zusammenarbeit**  
Arla arbeitet mit verschiedenen relevanten Stakeholdern zusammen, um eine regenerative Landwirtschaft zu fördern und die Genossenschaftsmitglieder in nachhaltige Praktiken einzubinden.

Fortschritte auf dem Weg zu den Zielen

# ENTWALDUNGS- UND UMWANDLUNGSFREIE BESCHAFFUNG

Arla hat sich zum Ziel gesetzt, dass die Primärrisikoro-hstoffe (Palmprodukte, Soja und Holzfasern) bis Ende 2025 entwaldungs- und umwandlungsfrei auskommen sollen. Dies betrifft die direkte und indirekte Verwendung von Soja und Palmprodukten in Produkten und Futter sowie die Verwendung von Holzfasern für Verpackungen und Energie. Für Palmprodukte in Futtermitteln verschiebt sich das Ziel für die Beseitigung anderer Flächenumwandlungen (ohne Entwaldung) bis Ende 2028, da die Verfügbarkeit von dokumentiert umwandlungs-frei produzierten Produkten für Futtermittel sehr unsicher ist. Arla berichtete erstmals im Jahr 2023, das als Basisjahr gilt, über sein DCF-Ziel. Im Jahr 2023 haben wir in unserem Bericht direkte und indirekte Beschaffung zusammengefasst. Für 2024 werden diese Mengen jedoch separat berichtet, und die Aufteilung wurde rückwirkend auch auf die Daten für 2023 angewendet.

2024 erreichten 94 % des Sojas, 96 % der Palmprodukte und 96 % der Holzfasern, die direkt von den Lieferketten von Arla gekauft wurden, den DCF-Status. Das entspricht einem den Erwartungen entsprechenden Anstieg von zuvor 69 % bei Soja und 79 % bei Palmprodukten, da Arla seine Bemühungen auf den Kauf weiterer DCF-Produkte konzentriert hat. Das der prozentuale Anteil für Holzfasern war bereits hoch und blieb gegenüber 2023 unverändert.

Bei indirekt gekauftem Futter erreichten 48 % des Sojas und 0 % der Palmprodukte DCF-Status. Soja in Futtermitteln macht 99,5 % der Gesamt mengen in der Lieferkette von Arla aus, Palmprodukte in Futtermitteln 48 %. Der Anteil von indirektem DCF-Soja stieg gegen-über 2023 um 21 %, hauptsächlich aufgrund einer erhöhten Beschaffung von DCF-Soja in Dänemark. Wir beobachteten einen Anstieg von zertifiziertem und Bio-Soja sowie Soja mit risikoarmer Herkunft, ins-besondere aufgrund der erhöhten Verfügbarkeit von DCF-Soja aus den USA. Die Menge an verifiziertem Soja verringerte sich aufgrund mangelnder Transparenz bei Verifizierungsprozessen, was dazu führte, dass ein größerer Anteil an Soja basierend auf verfügbaren Herkunftsland-Informationen gemeldet wurde.

Für Palmprodukte in Futtermitteln werden von den Futtermittelunternehmen keine Daten zur Entwaldung und Umwandlung zur Verfügung gestellt, sodass in der Tabelle „Nicht verfügbar“ angegeben ist.

## BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

Als Entwaldung bezeichnet man den Verlust von natürlichem Wald als Folge der Umwandlung in eine landwirtschaftliche oder andere nicht forstwirtschaftliche Nutzungsart, der Umwandlung in eine Plantage oder einer starken oder an-haltenden Degradation. Flächenumwandlung ist die Umwandlung eines natürlichen Ökosystems in eine andere Nutzungsart oder eine tiefgreifende Veränderung der Artenzusammensetzung, Struktur oder Funktion eines natürlichen Ökosystems. Zu den natürlichen Ökosystemen zählen zum Beispiel Grasland, Feuchtgebiete oder Moore. Arla verwendet die Definitionen der Accountability Framework Initiative, die von der Science Based Targets Initiative (SBTI) empfohlen wird.

## Umfang der Verpflichtung

Arla konzentriert sich auf die relevantesten Risikoro-hstoffe, um die größte Wirkung zu erzielen: Palmprodukte, Soja und Holzfasern. Diese haben die höchste Priorität für die Ziele zur Entwaldungs- und Flächenumwandlungsfreiheit innerhalb der Wertschöpfungskette.

Soja in den Futtermitteln und Zutaten umfasst alle Produkte und Derivate auf Sojabasis, einschließ-lich Sojamehl, Presskuchen, Schalen und Sojaöl. Palmprodukte in den Futtermitteln und Zutaten umfasst alle Produkte und Derivate auf Palmbasis, einschließlich Palmöl, Palmkern und andere Derivate. Soja- und Palmprodukte, die in Milchaustauschfutter verwendet werden, sind nicht enthalten. Holzfasern umfassen alle Holz- und Holzfasermaterialien, die Arla für Verpackungskomponenten, zur Energieerzeugung und als Büromaterial einkauft.

Die Verpflichtung gilt für alle Arla Unternehmen weltweit, einschließlich Tochtergesellschaften wie Arla Foods Ingredients, sowie die Betriebe der Arla Mitglieder. Dazu gehören Auftragshersteller und Partnerschaften, bei denen Arla für die Geschäftsführung verantwortlich ist, sowie nicht von Mitgliedern gelieferte Milch.

Alle Unternehmen/Partner/Händler (als Lieferanten bezeichnet), sowohl direkte als auch indirekte, sind in die DCF-Verpflichtung von Arla eingeschlossen. Zu den direkten Lieferanten gehören diejenigen, von denen Arla Zutaten und Holzfasern für unsere Betriebe bezieht. Zu den indirekten Lieferanten gehören

vorgelagerte externe Lieferanten sowie Parteien, die Futtermittel an Betriebe liefern, von denen Arla Milch bezieht. Der späteste Stichtag auf Gruppenebene ist der 31. Dezember 2020 (danach sind betreffende Flächen oder Produktionseinheiten aufgrund von Entwaldung oder Flächenumwandlung nicht mehr mit den DCF-Verpflichtungen konform). Dies steht im Einklang mit der Entwaldungsverordnung der Europäischen Union (EUDR). Für einige Rohstoffe können je nach Beschaffungsregion, nationaler Gesetzgebung oder Zertifizierungen frühere Stichtage gelten. Diese sind in unseren Richtlinien zur verantwor-tungsvollen Beschaffung von Palmprodukten, Soja und Holzfasern beschrieben.

## Definition von deforestation and conversion-free DCF

In Anlehnung an die Leitlinien der Accountability Framework Initiative betrachtet Arla Soja, Palmprodukte und Holzfasern als entwaldungs- und umwandlungsfrei produziert, wenn sie physisch getrennt und als DCF zertifiziert oder verifiziert sind, aus ökologischem Landbau (bei Soja) oder aus Gebieten stammen, die nach dem Bericht „Deforestation Fronts“ des World Wildlife Fund (WWF) von 2021 kein Hochrisikogebiet darstellen. Das bedeutet, dass Arla nur segregierte Chain-of-Custody-Modelle als DCF ausweist. Lieferkettenmodelle, bei denen es keine physische Trennung gibt, wie z. B. Buch- und Forderungsrechnungen (Guthaben an Soja oder Palmöl) oder Massensalden, sind nicht qualifiziert. Arla akzeptiert nur Zertifizierungsstellen, die über ausreichend hohe Standards ver-fügen, die die Kriterien für Entwaldungs- und Flächenumwandlungsfreiheit der SBTi und der Accountability Framework Initiative erfüllen: RTRS, ProTerra, Europe Soya und Donau Soya für Soja, RSPO und ISCC Plus für Palmprodukte sowie FSC, PEFC und SFI für Holzfasern, wenn kontrolliertes Holz aus Gebieten mit geringem Risiko bezogen wird. Bio-Soja-Zutaten oder Bio-Soja in Futtermitteln auf Bio-Betrieben gelten aufgrund der risikoarmen Herkunft in Bio-Soja-Lieferketten als DCF. Obwohl Credits/ Book-and-Claim-Modelle für die DCF-Angabe nicht zulässig sind, erwirbt Arla RTRS- und RSPO-Credits, um bestimmte Mengen an Soja und Palmprodukten abzudecken, bei denen das Risiko der Entwaldung und Flächenumwandlung unbekannt ist.

In Bezug auf das Ziel der Entwaldungs- und Umwandlungsfreiheit sind keine Biodiversitäts-Kompensationsmaßnahmen vorgesehen.

## Futtermittel

Die Mengen an Soja und Palmprodukten, die in Futtermitteln verwendet werden, werden im

## Entwaldungs- und umwandlungsfrei (direkter Kauf von Zutaten)<sup>1</sup>

	2024			2023		
	Direktes Soja	Direkte Palmpro- dukte	Direkte Holzfasern	Direktes Soja	Direkte Palmpro- dukte	Direkte Holzfasern
Menge (Tonnen) <sup>2</sup>	916	37.071	152.430	695	40.033	198.812
Zertifiziert, getrennt	855	35.540	139.135	-	31.715	189.322
Verifiziert	-	-	-	477	-	-
Herkunft mit geringem Risiko	6	-	7.325	-	-	1.509
Bio <sup>3</sup>	-	-	-	-	-	-
<b>DCF-Anteil in %</b>	<b>94%</b>	<b>96%</b>	<b>96%</b>	<b>69%</b>	<b>79%</b>	<b>96%</b>
Nicht-DCF-Anteil	55	1.531	5.969	218	8.318	7.981

## Entwaldungs- und umwandlungsfrei (indirekter Kauf von Futter)<sup>1</sup>

	2024		2023	
	Indirektes Soja	Indirekte Palm- produkte <sup>4</sup>	Indirektes Soja	Indirekte Palm- produkte <sup>4</sup>
Menge (Tonnen) <sup>2</sup>	183.212	34.545	178.060	34.223
Zertifiziert, getrennt	10.136	71	7.355	Nicht verfügbar
Verifiziert	914	Nicht verfügbar	6.813	Nicht verfügbar
Herkunft mit geringem Risiko	66.663	Nicht verfügbar	29.022	Nicht verfügbar
Bio <sup>3</sup>	10.388	Nicht verfügbar	5.462	Nicht verfügbar
<b>DCF-Anteil in %</b>	<b>48%</b>	<b>0%</b>	<b>27%</b>	<b>0%</b>
Nicht-DCF-Anteil	95.111	34.474	129.407	34.223

<sup>1</sup> Das Ziel ist für das Jahresende festgelegt, aber da die Leistungskennzahl auf 12-Monats-Daten basiert, wird die Erreichung des Ziels im Jahresbericht 2025 nicht erfasst

<sup>2</sup> Die Daten zu Mengen und DCF in Bezug auf Zutaten und Fasern beziehen sich auf das Kalenderjahr 2024, während sich die Daten für Futtermittel sich auf das Kalenderjahr 2023 beziehen.

<sup>3</sup> Bio-Zertifizierungen als Kriterien für Entwaldungs- und Umwandlungsfreiheit gelten nur für Soja.

<sup>4</sup> Daten zu entwaldungsfreien Palmprodukten werden von den Futtermittelunternehmen nicht bereitgestellt.

Rahmen des FarmAhead™ Check erhoben und beziehen sich auf den Futtermittelverbrauch der Genossenschaftsmitglieder in deren Geschäftsjahr 2023. Die DCF-Verpflichtung von Arla bezieht sich auch auf zugekaufte Milch (Milch von Nichtmitgliedern). Damit zusammenhängende Futtermengendaten werden jedoch nicht direkt erfasst. Stattdessen werden die Mengen an Soja und Palmprodukten für Milch von Nichtmitgliedern anhand der Mengen an fett- und eiweißkorrigierter Milchtrockenmasse (FPKM) geschätzt. Dabei wird ein Futterverwertungsfaktor angewendet, der auf den durchschnittlichen FarmAhead™ Check-Daten für die einzelnen Märkte oder den Branchendurchschnitten für andere Märkte, die Milch an Arla liefern, basiert.

Um den Anteil von DCF-Soja und -Palmprodukten im Futter in jedem Markt zu bestimmen, sammelt Arla aggregierte Brancheninformationen für jeden

Markt. Es ist nämlich derzeit nicht möglich, das in den Mitgliedsbetrieben gekaufte Futter bis zum Lieferanten und darüber hinaus zurückzuverfolgen. Für Soja im Futter stammen die Daten für 2023 aus:

- Dänemark: Dansk Korn og Foder (DAKOFO)
- Schweden: Foder och Spannmål
- Deutschland: Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung
- Belgien: Belgischer Futtermittelverband (BFA)
- Niederlande: UN Comtrade
- Großbritannien: The UK Soy Manifesto

Diese Branchenfaktoren werden auf die physischen Mengen von Soja angewendet, die in den jeweiligen Märkten verbraucht werden, sowie auf die geschätzten Mengen, die mit der Milch von Nichtmitgliedern zu-sammenhängen. Für Luxemburg, die Niederlande und Belgien sind keine Branchendaten für Soja enthalten.

## Zutaten und Holzfasern

Die Mengen an Soja, Palmprodukten und Holzfasern, die direkt von Arla bezogen werden, spiegeln den Verbrauch im Geschäftsjahr 2024 wider und werden unterjährig in den internen Beschaffungssystemen von Arla erfasst. Arla bestimmt das DCF-Niveau für diese Rohstoffe durch eine Kombination aus Lieferantenbefragungen und direkten Anfragen nach Herkunfts- und/oder Zertifizierungsnachweisen. Bei Fasern, die für Verpackungen verwendet werden, ent-fallen mindestens 95 % der Ausgaben für faserbasierte Verpackungen auf die für die DCF-Berichterstattung relevanten Lieferanten. Für Mengen von Lieferanten, die nicht geantwortet haben, gilt ein „unbekanntes“ Entwaldungsrisiko. Die in Büromaterial enthaltenen Holzfasermengen werden nur in den Zentralen von Arla (Viby, Leeds, Stockholm) erfasst.

## ENTWALDUNG UND UMWANDLUNGS-FREIE BESCHAFFUNG, FORTSETZUNG

**Kakao** fällt nicht in den Berichtsumfang von Arlas Verpflichtung auf entwaldungs- und umwandlungs freie Erzeugung. Wir streben trotzdem an, 100 % UTZ/ Rainforest Alliance-zertifizierten Kakao für unsere Markenprodukte zu verwenden, und halten dieses Ziel weiterhin ein. Im Laufe des kommenden Jahres wird neu bewertet, ob Kakao möglicherweise in die DCF-Ziele von Arla einbezogen wird.

**UNSICHERHEITEN UND SCHÄTZUNGEN**  
Die 2024 im Rahmen des FarmAhead™ Check erhobenen Mengen beziehen sich auf den Futtermittelverbrauch der Genossenschaftsmitglieder im Geschäftsjahr 2023. Dieser ist von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich. Die Mengen von Soja und Palmprodukten von den wenigen Genossenschaftsmitgliedern, die keine FarmAhead™ Check-Daten übermitteln, werden bei der Berichterstattung über diese Verpflichtung nicht berücksichtigt.

Die Berichterstattung über den Stand bezüglich entwaldungs- und flächenumwandlungsfreier Lieferketten für Rohstoffe entwickelt sich gerade erst und ist mit einer gewissen Unsicherheit behaftet. Arla macht Fortschritte bei der Verbesserung der Transparenz von Lieferketten, zum Beispiel durch Arlas FarmAhead™ Incentive. In diesem Jahr werden jedoch weiterhin die Branchendurchschnittsdaten zum Niveau von DCF-Soja und Palmprodukten in Futtermitteln verwendet. Dies wird wahrscheinlich zu konservativen Schätzungen der Soja- und Palmanteile führen, die DCF-Status erreichen. Die Branchendaten umfassen nämlich alle Rohstoffströme, ohne zwischen gentechnisch verändertem (GM) und nicht gentechnisch verändertem Soja zu unterscheiden, obwohl der Betrag zu Entwaldung und Flächenumwandlung unterschiedlich ist. Wir erwarten, dass die durchschnittlichen Brancheninformationen ein ausgewogeneres Bild vermitteln, da Arla in den Ländern, in denen wir tätig sind, einen so großen Marktanteil hat. Wir planen jedoch, Informationen direkt von Lieferanten zu verwenden, die über unseren FarmAhead™ Check erfasst wurden, sobald wir die Datenqualität für ausreichend halten.

Es gibt mehrere Ausschlüsse von der Verpflichtung von Arla zur Entwaldungs- und Umwandlungsfreiheit und von der Berichterstattung zu Futter. Zu diesen Ausschlüssen zählen Soja und Palmprodukte im Futter

im Zusammenhang mit extern bezogener Molke oder Milchpulver, da die entsprechenden Futtermittel in der Lieferkette mehrere Schritte zurückliegen und derzeit wenig bis gar keine Daten verfügbar sind. Außerdem werden Soja- und Palmprodukte, die in Milchersatzprodukten verwendet werden, einbezogen, da diese Alternativen nicht im Kontext von Futtermitteln berücksichtigt werden. Für Zutaten und Holzfasern sind Arla Produkte, die am Standort von Drittunternehmen hergestellt werden, der Hauptausschluss, weil hierfür keine Daten verfügbar sind.

Um den Stand in Bezug auf DCF bei den Holzfasern zu bestimmen, stützt sich Arla auf die Zertifizierungsbelege, die von den Lieferanten solcher Materialien vorgelegt werden. Arla ist nur begrenzt in der Lage, solche Daten zu überprüfen. Holzfasermengen in Produkten von Drittherstellern sind nicht enthalten.

## WASSERENTNAHME

Im Jahr 2024 stieg die Wasserentnahme im Vergleich zum Vorjahr um 4,6 %. Diese Veränderung ist auf die Auswirkungen der Übernahme von MV Ingredients Ltd., Großbritannien, im Jahr 2023 und eine Verschiebung der Produktion hin zu wasserintensiveren Produkten, wie z. B. Milch mit verlängerter Haltbarkeit, zurückzuführen.

**BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN**  
Die Wasserentnahme umfasst das gesamte Wasser, das für die Verwendung an den Produktionsstandorten, in Lagerhallen und in Logistikterminals entnommen wird. Das Wasser stammt hauptsächlich aus zwei Quellen: von externen Lieferanten bezogenes Wasser und Wasser aus eigenen Brunnen. Zur Kategorie externes Wasser gehört auch Wasser, das von externen Lieferanten gekauft und anschließend intern aufbereitet wird. Als Wasser aus eigenen Brunnen gilt das Wasser, das vor Ort aus Brunnen gewonnen wird. Die Messung erfolgt vor der internen Aufbereitung.

**UNSICHERHEITEN UND SCHÄTZUNGEN**  
Unsere Wasserverbrauchsdaten werden durch monatliche manuelle Eingaben von unseren Standorten erfasst. Bei extern eingekauftem Wasser gleichen wir die Daten mit den Angaben der Lieferanten ab, um die Richtigkeit zu gewährleisten. Bei unserem eigenen Brunnenwasser stammen die Daten aus manuellen Zählerablesungen. Um das Fehlerrisiko beim manuellen Erfassen von Daten zu minimieren, haben wir einen umfassenden internen Validierungsprozess

implementiert, der sowohl am Standort als auch zentral erfolgt. Dieser gründliche Validierungsprozess gewährleistet die Zuverlässigkeit und Genauigkeit der gemeldeten Daten.

### Richtlinien und Sonstiges

Unsere Ambitionen in Bezug auf Biodiversität und das Ökosystem setzen wir mit unserer Umwelt- und Energiemanagementrichtlinie, unseren Umweltzielen im Rahmen der Green Ambition 2050 und insbesondere unseren Richtlinien zur verantwortungsvollen Beschaffung durch. Diese unterstützen uns dabei, unser Ziel DCF 2025 zu erreichen und unsere Auswirkungen und Risiken im Zusammenhang mit der Natur anzugehen.

**Umweltrichtlinie und Green Ambition 2050**  
*Verbesserung von Biodiversität und Ökosystemen*  
Wir sind uns der Tatsache bewusst, dass der Rückgang der Biodiversität eine Bedrohung für unser zukünftiges Wohlergehen ist und irreversible Folgen für unseren Planeten haben kann. Maßnahmen im Rahmen der Landwirtschaft können die lokale Biodiversität auf vielfältige Weise negativ beeinflussen. Daher befasst sich unsere Richtlinie mit den Auswirkungen auf die Biodiversität, die sich aus unseren eigenen Geschäftstätigkeiten und aus unserer Wertschöpfungskette ergeben.

Arla engagiert sich für die Einbindung von Biodiversitäts- und Naturschutzaspekten in unsere Geschäftstätigkeiten und die vorgelagerte Wertschöpfungskette. Wir bemühen uns, nachhaltige Beschaffung zu fördern und unseren ökologischen Fußabdruck zu minimieren, insbesondere im Umfeld unserer Produktionsstandorte in biodiversitätssensiblen Bereichen. Zu diesem Zweck ergreifen wir aktive Maßnahmen zur Vermeidung von Umweltverschmutzung in unseren Anlagen und beteiligen uns an Partnerschaften und Kooperationen, um das Bewusstsein für die Biodiversität zu erhöhen und zur Erhaltung und Wiederherstellung von Ökosystemen beizutragen.

Wir sind uns der gegenseitigen Abhängigkeit zwischen unserer Milchbeschaffung und Ökosystemdienstleistungen bewusst und setzen uns dafür ein, diese Dienstleistungen zum Nutzen der Natur und der Gesellschaft zu verbessern und zu schützen. Wir unterstützen unsere Genossenschaftsmitglieder bei ihren Bemühungen, die Umwelt zu schützen und negative Auswirkungen auf die Biodiversität und die Natur zu minimieren. Dazu gehören reduzierte Klimaauswirkungen, die Umsetzung regenerativer Landnutzungspraktiken, die Senkung des Süßwasserverbrauchs, die Minderung der

### 1.4 Wasserentnahme

Tausend m <sup>3</sup>	2024	2023	2022	2021	2020
Extern eingekauftes Wasser	11.582	11.107	10.935	11.057	10.918
Wasser aus eigenen Brunnen	8.137	7.754	7.829	7.803	7.745
<b>Gesamt</b>	<b>19.719</b>	<b>18.861</b>	<b>18.764</b>	<b>18.860</b>	<b>18.663</b>

Umweltverschmutzung und die aktive Überwachung und Minderung der Auswirkungen auf Arten und Ökosysteme. Darüber hinaus unterstützen wir unsere Genossenschaftsmitglieder bei der effizienten Nutzung der Ressourcen ihrer Betriebe, um ihre Auswirkungen auf die Umwelt zu reduzieren. Dies wird durch Initiativen wie Nachhaltigkeitsanreize, Innovationsbetriebe und Weiterbildungsveranstaltungen unterstützt.

Unser Ziel ist es, durch starke Partnerschaften eine biodiverse und zugängliche Agrarlandschaft zu fördern. Wir arbeiten mit Forschern und Wissenschaftlern sowie Lieferanten und Kunden zusammen, um neue Technologien und Lösungen zu erarbeiten und als Vorreiter auf dem Weg zu einer nachhaltigen Molkereiwirtschaft voranzugehen.

**Saubere Luft und sauberes Wasser**  
Unser Ziel ist es, das Gleichgewicht im Stickstoff- und Phosphorkreislauf zu erhalten und eine hohe Grundwasser- und Luftqualität zu sichern. Wir schützen daher regionale Wasserquellen, indem wir unseren externen Wasserverbrauch senken, und verringern unsere Emissionen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Die Prinzipien der Kreislaufwirtschaft sind unser Kompass, wenn es um unseren Wasserverbrauch und die Kohlenstoff-, Stickstoff- und Phosphorzyklen geht.

**Soziale Folgen von Umweltauswirkungen**  
Wir engagieren uns dafür, die sozialen Folgen nachhaltiger Umweltauswirkungen zu begegnen und sie zu mindern und das Wohlergehen und die Wohlergehen der betroffenen Gemeinschaften zu gewährleisten.

**Einhaltung der Richtlinie**  
Bitte beachten Sie die Beschreibung im Kapitel Klimaschutz auf [Seite 50](#) zur Einhaltung der Richtlinie.

**Richtlinien zur verantwortungsbewussten Beschaffung**  
Weltweit heizt die Veränderung der Landnutzung, wie z. B. die großflächige Entwaldung und Umwandlung natürlicher Ökosysteme, den Verlust der Artenvielfalt, den Raubbau an der Natur, den Verlust von Kohlenstoffsenken und die Beeinträchtigung der Bodenqualität an. Arla verfügt über eine Richtlinie für verantwortungsvolle Beschaffung, die sowohl unsere direkten als auch indirekten Einkäufe von

Palmprodukten, Soja und Holzfasern abdeckt. Diese Richtlinien sind extern auf unserer Website verfügbar.

**Richtlinie zur verantwortungsvollen Beschaffung von Palmprodukten**  
Die unverantwortliche Produktion von Palmprodukten kann erhebliche Schäden für Umwelt und Gesellschaft verursachen. Wir setzen uns für eine transparente, verantwortungsvolle und nachhaltige Beschaffung von Palmprodukten ein.

Insbesondere beziehen wir keine Palmprodukte, die auf entwaldeten oder umgewandelten Flächen erzeugt werden. Darüber hinaus verpflichten wir uns, keine Brandrodungen vorzunehmen und die Rechte von Arbeitskräften, indigenen Völkern und schutzbedürftigen Bevölkerungsgruppen nicht zu verletzen. Wir erwarten von unseren direkten und indirekten Lieferanten, dass sie unsere Verpflichtung zu einer entwaldungs- und umwandlungsfreien Lieferkette für Palmprodukte respektieren.

Bei der Überwachung unseres Einkaufs von Palmprodukten folgen wir unsere Richtlinien zur verantwortungsvollen Beschaffung.

**Richtlinie zur verantwortungsvollen Beschaffung von Soja**  
Die unverantwortliche Produktion von Soja kann erhebliche Schäden an Umwelt und Klima verursachen. Soja, das in Futtermitteln enthalten ist, macht den Großteil des gesamten Sojas in unserer Lieferkette aus. Bei Arla setzen wir uns daher für eine transparente und verantwortungsvolle Beschaffung von hochwertigem Soja ein.

Insbesondere beziehen wir kein Soja, das auf entwaldeten oder umgewandelten Flächen produziert wird. Darüber hinaus verpflichten wir uns, die Rechte von Arbeitern, indigenen Völkern und schutzbedürftigen Bevölkerungsgruppen nicht zu verletzen.

Diese Richtlinie gilt für alles indirekte Soja im Futter, das von den Landwirten verbraucht wird, die Arla beliefern, sowie für Zutaten, die direkt von Arla eingekauftes Soja enthalten.

Wir erwarten von unseren direkten und indirekten Lieferanten, dass sie unsere Verpflichtung zu einer

entwaldungs- und umwandlungsfreien Lieferkette für Soja respektieren.

Bei der Überwachung unseres Einkaufs von Soja-Zutaten und Futter befolgen wir unsere Richtlinien zur verantwortungsvollen Beschaffung.

**Richtlinie zur verantwortungsvollen Beschaffung von Holzfasern**  
Holzfasern spielen in unserer Produktionskette eine wichtige Rolle. Wir setzen uns daher bei Arla für eine nachhaltige, transparente und verantwortungsvolle Beschaffung von Primärholzfasern für unsere Verpackungsmaterialien, die Energieerzeugung an unseren Standorten und für andere Zwecke ein.

Insbesondere verpflichten wir uns, keine Entwaldung, Flächenumwandlung oder Degradation von Naturwäldern, keine Erschließung von Gebieten mit hohem Naturschutzwert, keine Verletzungen der Rechte von Arbeitskräften, indigenen Völkern und schutzbedürftigen Bevölkerungsgruppen sowie keine Umwandlung von Naturwäldern in Forstplantagen oder andere Nutzungsarten zu dulden.

Diese Richtlinie gilt für alle Holzfasern, die in allen Unternehmen, Betrieben und Regionen unter unserer Geschäftsführung eingesetzt werden.

Bei der Überwachung unseres Einkaufs von Holzfasernprodukten befolgen wir unsere Richtlinien zur verantwortungsvollen Beschaffung.

**Einhaltung der Richtlinie**  
Die Gesamtverantwortung für das Thema Entwaldungs- und Flächenumwandlungsfreiheit liegt beim Bereich Sustainability.

**Dairy Sustainability Framework (DSF)**  
Arla beteiligt sich an globalen Kooperationsgruppen für Molkereiprodukte, darunter der International Dairy Federation (IDF), die Global Dairy Platform (GDP) und der Sustainable Dairy Partnership (SDP). Im Rahmen der Förderung und Anwendung des SDP durch Arla erkennen wir die elf Kriterien des Dairy Sustainability Framework (DSF) an und verpflichten uns, die wesentlich relevanten Kriterien in unserer gesamten Lieferkette zu berücksichtigen.

# RESSOURCENNUTZUNG UND KREISLAUFWIRTSCHAFT



## Auswirkungen

### AUSWIRKUNGEN VON ARLA

- TNA** Tatsächliche negative Auswirkungen
- PNA** Potenzielle negative Auswirkungen
- PPA** Potenzielle positive Auswirkungen
- TPA** Tatsächliche positive Auswirkungen

## TNA

**ERSCHÖPFUNG NICHT-ERNEUERBARER RESSOURCEN**

## TNA

**LEBENSMITTEL-ABFÄLLE ERZEUGEN**

## TNA

**ERZEUGUNG VON FESTEN ABFÄLLEN**

## TNA

**NICHT RECYCLINGFÄHIGE VERPACKUNGEN**

## Richtlinien [↗](#)

[Umweltrichtlinie und Green Ambition 2050](#)

[Richtlinie zur verantwortungsvollen Beschaffung von Holzfasern](#)

# HIN ZU MEHR KREISLAUFWIRTSCHAFT

Auswirkungen, Risiken und Chancen

## Wir können eine Kreislaufwirtschaft schaffen, indem wir unsere Ressourcennutzung beeinflussen

Als Hersteller von Lebensmitteln und Getränken, die zum Schutz und zur Abfallminimierung verpackt werden müssen, sind wir uns unseres Einflusses auf den Ressourcenverbrauch und das Abfallaufkommen bewusst. Durch unsere doppelte Wesentlichkeitsanalyse (siehe [Seiten 34-37](#)) haben wir die Auswirkungen unserer Aktivitäten und Risiken im

Zusammenhang mit unserem Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft identifiziert.

Lebensmittelabfälle sind eine Herausforderung in unserer gesamten Wertschöpfungskette. Dies gilt auch für unsere Auswirkungen auf feste Abfälle, die in unseren Produktionsstätten auftreten. Indem wir die Abfallerzeugung in unserer Wertschöpfungskette bekämpfen, können wir unsere Auswirkungen minimieren und einen positiven Beitrag zur Kreislaufwirtschaft leisten.

Unsere Geschäftstätigkeit hängt von erneuerbaren und fossilen Ressourcen sowie einer zuverlässigen Lieferkette und dem Zugang zu ertragsreichem Land ab. Wir sind jedoch Risiken wie erhöhten Futterkosten und Ökosystemdegradation aufgrund des Klimawandels sowie der zunehmenden Knappheit landwirtschaftlicher Flächen ausgesetzt.

Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass nicht alle unsere Verpackungen in allen Märkten recycelbar sind, wodurch unser Markenwert durch Abwendung von Verbrauchern reduziert werden könnte.

Um diese Auswirkungen und Risiken zu minimieren oder zu vermeiden, verpflichten wir uns auf vollständig kreislauffähige Verpackungen hinzuwirken, die Ressourceneffizienz zu verbessern, erneuerbare Ressourcen zu priorisieren und Lebensmittel- und feste Abfälle in unserer gesamten Wertschöpfungskette zu reduzieren.

Weitere Informationen zu unseren Richtlinien der nachhaltigen Ressourcennutzung und Abfallminimierung finden Sie auf [Seite 67](#).

### Strategie

#### Kreislaufkonzept

Im Einklang mit der Abfallhierarchie ([siehe Seite 64](#)) streben wir eine Optimierung unseres Abfallmanagements an.

*Auf dem Weg zu vollständig kreislauffähigen Verpackungen*  
„Auf dem Weg zu vollständig kreislauffähigen Verpackungen“ spiegelt unser Engagement zur effektiven Ressourcennutzung wider, um unsere Klima- und Umweltauswirkungen zu minimieren. Dieser Anspruch umfasst die Verbesserung der Recyclingfähigkeit von Verpackungen und die Senkung der Abhängigkeit von aus fossilen Rohstoffen erzeugten Primärkunststoffen.

Wir verwenden jährlich mehr als 300.000 Tonnen Verpackungsmaterialien. Unsere Verpackungslösungen müssen die Sicherheit

und Qualität von Lebensmitteln gewährleisten – und das mit einem möglichst geringen ökologischen Fußabdruck und minimaler Lebensmittelverschwendung. Aufgrund der strengen gesetzlichen Anforderungen in Bezug auf Lebensmittelsicherheit und Hygiene ist die Gestaltung von Verpackungen komplex. Darüber hinaus müssen sie unsere Produkte während des Vertriebs schützen, sowohl im Handel als auch im Haushalt. Sie sind darüber hinaus entscheidend, um den globalen Zugang zu unseren nahrhaften Angeboten zu gewährleisten. Wir liefern unsere Produkte weltweit in 164 Länder, von denen jedes über unterschiedliche Rücknahme- und Recyclingsysteme verfügt, und in einigen Märkten sind bestimmte Materialien noch nicht recycelbar.

*Lebensmittelabfälle und Abfallmanagement*  
Arla möchte das UN-Ziel für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goal,

SDG) unterstützen, Lebensmittelabfälle bis 2030 zu halbieren. In unseren Molkereien optimieren wir durch moderne Technologie und die enge Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten ständig die Produktion und minimieren gleichzeitig Lebensmittelabfälle. Wir sind bestrebt, überschüssige Lebensmittel entweder als Tierfutter zu verkaufen, sie in Biogasanlagen für die Energieproduktion zu verwenden oder sie für gemeinnützige Zwecke zu spenden.

Unsere Initiativen zur Abfallreduzierung erstrecken sich nicht nur auf Lebensmittelabfälle, sondern auch auf feste Abfälle wie Verpackungsmaterialien. Wir arbeiten ständig daran, die Produktionseffizienz und das Abfallmanagement zu optimieren, um den Abfall während des gesamten Produktions- und Transportprozesses zu minimieren. Zudem arbeiten wir mit Anbietern aus der Abfallwirtschaft zusammen, um die Abfallverwertung zu verbessern.

### Ziele und Ansprüche

## ARLAS AMBITION



#### WIEDERVERWERTBARKEIT VON VERPACKUNGEN

Unser Anspruch besteht darin, dass für 2025 100 % der Verpackungen, die für die Arla-Eigenmarken verwendet werden, für Recycling ausgelegt sind.

[Mehr dazu lesen Sie auf Seite 63.](#)



#### PRIMÄRKUNSTSTOFF AUS FOSSILEN ROHSTOFFEN

Ab 2030 wollen wir in den Verpackungen von Arla-Eigenmarken keinen Primärkunststoff aus fossilen Rohstoffen mehr verwenden.

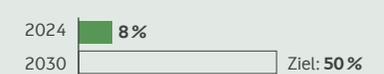
[Mehr dazu lesen Sie auf Seite 63.](#)



#### LEBENSMITTELABFÄLLE

Unser Ziel ist es, unsere eigenen Lebensmittelabfälle bis 2030 im Vergleich zu unserem Basisjahr 2023 um 50 % zu reduzieren.

[Mehr dazu lesen Sie auf Seite 64.](#)

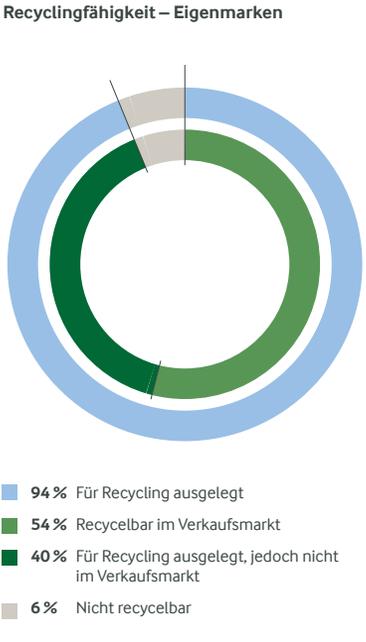


Maßnahmen und Ressourcen

# NACHHALTIGE VERPACKUNGEN

**BEI ARLA SETZEN WIR VORRANGIG AUF ERNEUERBARE MATERIALIEN, UM FOSSILE NEUKUNSTSTOFFE ZU REDUZIEREN. WIR KONZENTRIEREN UNS AUF DIE GESTALTUNG VON RECYCLINGFÄHIGEN VERPACKUNGEN UND BEMÜHEN UNS, NEGATIVE AUSWIRKUNGEN DURCH TRANSPARENTE VERPACKUNGSDATEN ZU REDUZIEREN.**

**Weniger und besserer Kunststoff**  
Fossiler Neukunststoff besteht aus fossilen Rohstoffen wie Rohöl. Um nach und nach darauf zu verzichten, setzen wir verstärkt auf weniger und besseren Kunststoff sowie erneuerbare Rohstoffe wie Papier und Karton.



Wir haben uns das freiwillige Ziel gesetzt, ab 2030 keine fossilen Neukunststoffe mehr in Verpackungen für unsere Eigenmarken zu verwenden. Wir haben im Laufe des Jahres 2024 die Menge an nicht-fossilen Neukunststoffen in den Verpackungen unserer Markenprodukte gemessen, und konnten diese um 4 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr reduzieren.

Mit weiteren Initiativen, wie der Umstellung auf recycelte PET- oder holzfaserbasierte Becher für Joghurts, saure Sahne und Desserts, erwarten wir einen kontinuierlichen Rückgang von fossilen Neukunststoffen für unsere Verpackungen. Obwohl seit der Festlegung des Ziels im Jahr 2020 Fortschritte bei wichtigen Markenprodukten erzielt wurden, haben globale Herausforderungen in Bezug auf die Verfügbarkeit alternativer Materialien und ein unerwartet langsamer technologischer Fortschritt dazu geführt, dass wir langsamer als erwartet vorankommen.

**Auf dem Weg zu vollständiger Wiederverwertbarkeit**

Das Ziel von Arla besteht darin, 100 % Recyclingfähigkeit in allen Geschäftstätigkeiten zu erreichen. In einem ersten Schritt wollen wir bis 2025 sicherstellen, dass 100 % der für die Arla Eigenmarken verwendeten Verpackungen für Recycling ausgelegt sind. Dieses Ziel steht im Einklang mit unserer Green Ambition 2050 und unserer Umweltrichtlinie.



**Recyclingfähige/ recyclingbereite Käsefolien**  
Die von uns eingeführte neue Verpackungsfolie für unseren reifen Cheddar Lactofree wurde vom größten Recycling-Kennzeichnungssystem Großbritanniens (OPRL) als recyclingfähig anerkannt. Wir nehmen weiterhin Änderungen an unseren Käseverpackungen vor, um die Recyclingfähigkeit in Zukunft weiter zu erhöhen.



**Reduktion unseres Fußabdrucks durch fossile Neukunststoffe**  
Arla ersetzt fossile Neukunststoffe durch Alternativen. In Großbritannien wurden Cravendale-Flaschen auf Recycling-PET umgestellt, was 900 Tonnen fossile Neukunststoffe einspart. In Europa wurde von Hybridbechern auf Recycling-Kunststoff umgestellt. In Schweden wurden die Kochprodukte auf Becher auf Holzfaserbasis umgestellt, was jährlich 30 Tonnen einspart.

**Abnehmbare Sleeve-Folien für bessere Recyclingfähigkeit von Plastikflaschen**  
Das Hinzufügen einer Perforation zum Entfernen der Sleeve-Folien auf PET-Flaschen verbessert die Recyclingfähigkeit, indem Verbraucher die Folie ablösen können, was die Recyclingchancen erhöht. Dieses Design verhindert, dass stark mit Tinte belastete Sleeve-Folien den PET-Recyclingprozess beeinträchtigen, was die Recyclingqualität und -effizienz verbessert.



Unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Bedingungen, insbesondere auf unseren internationalen Märkten, bewerten wir unsere Fortschritte bei der Recyclingfähigkeit von Verpackungen anhand von zwei Kriterien:

- 1. Entwickelt für Recycling**  
Das bedeutet, dass eine Verpackung oder ein bestimmter Teil davon in mindestens einem der europäischen Märkte von Arla wiederverwertet werden kann.
- 2. Recyclbar im Markt des Verkaufs**  
Das bedeutet, dass eine Verpackung oder ein bestimmter Teil davon in dem Markt wiederverwertet werden kann, in dem das Produkt verkauft wurde. Weitere Details finden Sie auf [Seite 65](#).

Durch die Nutzung unserer Verpackungsmaterialdaten können wir die Recyclingfähigkeit effektiv messen. Darüber hinaus nutzen wir diese Datentransparenz zur Priorisierung von Initiativen zur Verbesserung der Recyclingfähigkeit basierend auf einem der genannten Kriterien.

Bei Arla sind wir bestrebt, uns an allgemein anerkannte Benchmarks für unsere Ziele zu halten. Derzeit werden im Rahmen der Verordnung über Verpackungen und Verpackungsabfälle (PPWR) Rechtsvorschriften zum Thema „Designed for Recycling“ erarbeitet, die ab 2030 in der gesamten EU gelten werden.

Sobald die Entwicklung hier weiter fortgeschritten ist, wird Arla ein überarbeitetes Ziel und eine mit den Prinzipien des PPWR übereinstimmende Methodik festlegen.

# VERRINGERUNG DER LEBENS-MITTELABFÄLLE

**Stolz auf jeden Tropfen Milch**  
Die Initiative in der Lieferkette konzentriert sich auf das Feiern des Erfolgs sowie das Anerkennen der Leidenschaft und des Einsatzes, die hinter den heutigen Produkten stehen.

**BEI LEBENSMITTELABFÄLLEN DENKT MAN OFT AN PRODUKTE, DIE WEGGEWORFEN STATT VERBRAUCHT WERDEN. BEI UNS ENTSTEHT DER GROSSTEIL ENTWEDER DURCH DIE REINIGUNG UNSERER VERARBEITUNGSANLAGEN, UM HÖCHSTMÖGLICHE QUALITÄT ZU GEWÄHRLEISTEN, ODER DURCH DERZEIT NICHT VERWERTBARE NEBENSTRÖME.**

Im Jahr 2024 führten wir eine Untersuchung durch, um den am besten geeigneten Ansatz zur Aktualisierung unseres Ziels zur Lebensmittelverschwendung zu bestimmen, wobei die Umrechnung in Milchäquivalente berücksichtigt wurde. Da es nicht möglich ist, die historischen Zahlen auf die neue Methodik zu übertragen, haben wir die Entscheidung getroffen, unser Basisjahr auf 2023 zu ändern. Diese Anpassung ermöglicht uns, das erste vollständige Datenjahr unter Verwendung der aktualisierten Methodik zu nutzen. Folglich wird unser freiwilliges Ziel, bis 2030 eine Reduktion um 50%

zu erreichen, sehr ehrgeizig, da wir nicht alle während unseres Effizienzprogramms Calcium von 2018 bis 2020 erreichten Reduktionen berücksichtigen können.

**Lebensmittelabfälle vermeiden**  
Unser Hauptziel für Lebensmittelabfälle ist die Vermeidung dieser. Wir sind ständig bestrebt, Wege zu finden, um Abfälle innerhalb unserer eigenen Produktionsstätten durch Optimierung der Prozesse, Innovationen oder Verwertung der Abfallströme zu reduzieren. Wo Lebensmittelabfälle nicht verhindert werden können, versuchen wir, sie in Tierfutter umwandeln.



**Prozessoptimierung durch den Einsatz von Sensoren in unseren Produktionsstätten**  
Im Jahr 2024 haben wir Fortschritte bei der Reduzierung von Lebensmittelabfällen durch die Implementierung von Sensoren an Produktionslinien in zehn Produktionsstätten gemacht. Diese Sensoren messen die Zusammensetzung der durch die Rohre fließenden Flüssigkeit und unterscheiden zwischen Wasser, einer Mischung aus Wasser und Milch-/

Lebensmittelabfällen und reinen Milch-/Lebensmittelabfällen. Der Erfolg dieser Initiative hat zu Plänen geführt, die Installation von Sensoren auf alle Arla Standorte auszuweiten, um die Lebensmittelabfälle über Abwasserströme zu verfolgen und zu reduzieren.  
Durch die Kombination der von den Inline-Sensoren gesammelten Daten mit Informationen von der Produktionslinie überwachen wir den Produktionsprozess

## Abfallhierarchie



Die Abfallhierarchie ist eine Prioritätsreihenfolge zur Abfallreduzierung und -bewirtschaftung. Als Lebensmittelabfälle werden alle Lebensmittel bezeichnet, die nicht für den Verzehr durch Menschen oder Tiere genutzt werden.

an diesen Standorten und ergreifen proaktive Maßnahmen zur Reduzierung von Lebensmittelabfällen. Mit diesem integrierten Ansatz wird eine bessere Kontrolle und Verwaltung der Abfälle gewährleistet, was zu effizienteren Produktionsverfahren führt.

In einem Zeitraum von 2022 bis 2024 haben diese Standorte eine bemerkenswerte Reduktion des chemischen Sauerstoffbedarfs (CSB) um 10% erreicht. Diese Reduzierung entspricht einer Verringerung der Lebensmittelabfälle um 355 Tonnen, was die bedeutenden Fortschritte bei der Minimierung von Abfällen und der Förderung der Nachhaltigkeit in Arlas Geschäftstätigkeit veranschaulicht.

Insgesamt haben sich die Investitionen in Inline-Sensoren und die Integration der Daten dieser Sensoren mit Informationen aus der Produktionslinie als effektive Werkzeuge zur Überwachung und Reduzierung von Lebensmittelverschwendung erwiesen. Dies trägt zu Arlas Engagement für nachhaltige und verantwortungsvolle Produktionspraktiken bei.

## Von Lebensmittelabfällen zu Insektenfutter

2023 begann Arla Food Ingredients, delaktosiertes Permeat, das Nebenprodukt der Laktoseproduktion, in Zusammenarbeit mit einer Insektenfarm als Insektenfutter für Fliegenlarven zu verwenden. Durch diese Maßnahme konnte 2024 die Menge an Lebensmittelabfällen am dänischen Produktionsstandort Danmark Protein im Vergleich zu den Mengen von 2023 um 16% weiter reduziert werden, indem der Abfall in eine nachhaltige Eiweißquelle für Tiere verwandelt wird.

Fortschritte auf dem Weg zum Ziel

# UNSERE FORTSCHRITTE BEI KREISLAUFFÄHIGEN VERPACKUNGEN

Recyclingfähigkeit bezeichnet die Fähigkeit eines Materials oder Produkts, gesammelt, verarbeitet und durch Recyclingverfahren in neue Materialien oder Produkte umgewandelt zu werden.

2024 waren 94 % der für unsere Markenprodukte verwendeten Verpackungen für Recycling ausgelegt, verglichen mit 95 % im Vorjahr und 93 % im Basisjahr 2022. Dieser leichte Rückgang trotz unserer kontinuierlichen Bemühungen, die Recyclingfähigkeit unserer Verpackungen zu verbessern, könnte teilweise durch Änderungen unseres Verkaufsmixes zu erklären sein. Er unterstreicht die Herausforderungen, denen wir gegenüberstehen, und verdeutlicht die Bedeutung unseres Engagements, kontinuierlich auf nachhaltigere Verpackungslösungen hinzuwirken.

Die Gesamtrecyclingfähigkeit von Markenproduktverpackungen auf dem Markt, auf dem sie verkauft wurden, betrug 54 %, ein Anstieg um 10 % im Vergleich zum Vorjahr. Die Verbesserung ist hauptsächlich auf eine optimierte Infrastruktur im Zusammenhang mit Milchkartons in Europa zurückzuführen. In den außereuropäischen Märkten von Arla können einige Materialien wie Glas oder Metall, die in Europa größtenteils wiederverwertet werden, nicht für das Recycling gesammelt werden. Aus diesem Grund waren zwar 91 % der in außereuropäischen Märkten verkauften Markenproduktverpackungen von Arla für Recycling ausgelegt, aber kein Anteil davon konnte 2024 als im Markt des Verkaufs recyclingfähig verzeichnet werden.

### BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

Wir teilen die Recycling-Leistungskennzahlen nach unseren Geschäftssegmenten Europa und International auf. Informationen zu unseren Geschäftssegmente finden Sie auf den [Seiten 24–27](#).

### Recyclingfähigkeit von Markenproduktverpackungen

Diese Maßnahmen gelten für Verpackungen, die für die Eigenmarken von Arla verwendet werden. Ein Material ist recycelbar, wenn eine geeignete Infrastruktur für das Sammeln und Sortieren von Verpackungsabfällen und ein Markt für das recycelte Material vorhanden ist.

### Markenproduktverpackungen ausgelegt für Recycling

Verpackungen gelten als für Recycling ausgelegt, wenn sie in mindestens einem der Kernmärkte von Arla recycelt werden können. Die Bewertung und Berechnung dieser Einstufung folgt derselben Logik wie oben unter „Recycelbar im Markt des Verkaufs“ beschrieben ist.

### Recycelbar im Markt des Verkaufs

Recycelbar im Markt des Verkaufs bedeutet, dass eine Verpackung von Markenprodukten oder ein bestimmter Materialanteil davon in dem Markt recycelt werden kann, in dem sie gekauft wurde. Für jedes Material wird eine umfassende Bewertung angestellt, um zu ermitteln, ob es in einem bestimmten Markt recycelt werden kann. Dazu werden allgemein anerkannte Benchmarks für das Design von wiederverwertbaren Verpackungen und Recyclingsysteme in diesem Markt herangezogen. Als Benchmarks dienen der „Mindeststandard“, der von der Zentralen Stelle Verpackungsregister in Deutschland herausgegeben wird, das „Plastic Packaging Recycling Manual“ der schwedischen „Näringslivets Producentansvar“, die „Recycle Checks“, die von KIDV in den Niederlanden entwickelt wurden, und das britische OPRL-System. Alle bewerteten Produktverpackungseinheiten werden in das Gewicht der verschiedenen verwendeten Materialien umgerechnet und mit den Verkaufsmengen multipliziert. Die konsolidierte Zahl wird als das Gewicht der verkauften recyclingfähigen Verpackungsmaterialien im Vergleich zum Gesamtgewicht der verwendeten Verpackungsmaterialien berechnet. Produkteinheiten, die weniger als 1 % der Verkaufsmenge der fertigen Produkte der Unterkategorie dieses Produkts ausmachen, sind nicht wesentlich und werden dementsprechend nicht einbezogen. Als Unterkategorie bezeichnen wir Buttermischungen, Gelbkäse, Milch usw. 2024 wurden 85 % abgedeckt.

### Fossiler Neukunststoff für Markenprodukte

Wir haben 2023 erstmals über unser Ziel berichtet, keine fossilen Neukunststoffe mehr in unserem Markenproduktportfolio zu verwenden. Im Jahr 2024 bestanden 79 % der Kunststoffverpackungen, die für unsere Markenprodukte verwendet wurden, aus fossilen Neukunststoffen, im Vergleich zu 83 % im Basisjahr 2023.

Diese Maßnahmen gelten für Verpackungen, die für die Eigenmarken von Arla verwendet werden. Als fossile Neukunststoffe bezeichnet man Kunststoff, der aus fossilem Material wie Erdöl, Kohle und Erdgas gewonnen wird. Nicht dazu gehören recycelte und biobasierte Kunststoffe sowie Kunststoffe, bei denen durch ein Chain-of-Custody-Modell mit Massenbilanz zertifiziert ist, dass biobasierte Rohstoffe verwendet wurden.

Alle Verpackungskomponenten bei Arla werden auf folgende Weise klassifiziert, um festzustellen, ob sie aus fossilen Neukunststoffen hergestellt wurden:

- Ist das Material Kunststoff – ja/nein?
- Ist das Material aus recyceltem Material hergestellt – ja/nein?
- Ist das Material aus nachwachsenden Rohstoffen hergestellt – ja/nein?

Darüber hinaus ist für jede Verpackungskomponente ein Gewicht in Gramm angegeben.

Mit den oben genannten Kriterien ist Arla in der Lage, die Menge an Kunststoff in jeder verkauften Verpackung zu bestimmen und gegebenenfalls auch, wie viel davon recycelt, aus erneuerbaren Rohstoffen oder fossilen Neukunststoffen ist.

Diese Werte werden dann mit den Verkaufsmengen multipliziert, um die Gesamtmenge von Primärkunststoff aus fossilen Rohstoffen und anderem Kunststoff zu erhalten, die in einem Jahr verbraucht werden.

Die konsolidierte Zahl ergibt sich aus dem Gewicht der anderen Kunststoffe außer fossilen Neukunststoffen im Verhältnis zum Gesamtgewicht der verwendeten Kunststoffe. Produkteinheiten, die weniger als 1 % der Verkaufsmenge der fertigen Produkte der Unterkategorie dieses Produkts ausmachen, sind nicht wesentlich und werden dementsprechend nicht einbezogen. Die Unterkategorien sind Buttermischungen, Gelbkäse, Milch usw.

### Entwickelt für Recycling, Markenprodukte

	2024	2023	2022	2021	2020
Europa	95 %	96 %	95 %	-	-
International	91 %	95 %	89 %	-	-
<b>Gesamt</b>	<b>94 %</b>	<b>95 %</b>	<b>93 %</b>	-	-

### Recycelbar im Markt des Verkaufs, Markenproduktverpackungen

	2024	2023	2022	2021	2020
Europa	85 %	83 %	80 %	-	-
International	0 %	0 %	0 %	-	-
<b>Gesamt</b>	<b>54 %</b>	<b>45 %</b>	<b>54 %</b>	-	-

### Primärkunststoff aus fossilen Rohstoffen, Markenproduktverpackungen

	2024	2023	2022	2021	2020
Europa	75 %	78 %	-	-	-
International	98 %	98 %	-	-	-
<b>Gesamt</b>	<b>79 %</b>	<b>83 %</b>	-	-	-

### UNGEWISSEHEITEN UND EINSCHRÄNKUNGEN

2024 wurde die Bewertung der Recyclingfähigkeit auf Basis des Status der Recyclingfähigkeit im Dezember durchgeführt. Es besteht das Risiko, dass bestimmte Materialkombinationen, die im Dezember wiederverwertet werden konnten, im vorherigen Verlauf des Jahres 2024 noch nicht recyclingfähig waren. In diesem Fall wurde die Materialkombination für das gesamte Jahr als recyclingfähig erfasst. Dies gilt auch für die Bewertung von Primärkunststoff aus fossilen Rohstoffen.

In den letzten Jahren hat Arla die Prozesse und Hilfsmittel zur Messung von Recyclingfähigkeit und fossilen Neukunststoffen verbessert. Daher erfolgt keine Angabe von Daten in Bezug auf Zeiträume vor 2022 und 2023.

Die beiden verpackungsbezogenen Ziele werden in Ermangelung anerkannter globaler Standards von Arla festgelegt.

## VERWENDETE MATERIALIEN

Im Jahr 2024 produzierten wir 6.398 Millionen kg an Milchprodukten. Das für unsere Produkte verwendete Gesamtmateriale umfasst Milch als unser primäres Rohmaterial sowie andere Zutaten und Verpackungsmaterialien. Neben diesen Einsatzstoffen sind Energie und Wasser ein wesentlicher Bestandteil unserer Produktionsprozesse. Einzelheiten zu unserem Energieverbrauch finden Sie auf [Seite 49](#) und zu unserer Wasserentnahme auf [Seite 60](#).

### BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

Arla berichtet erstmals im Jahr 2024 über das Gesamtvolumen der Einsatzmaterialien. Die Einsatzmaterialien beinhalten Folgendes:

- Milch: Sämtliche Rohmilch, die im Laufe des Jahres sowohl von Arla-Genossenschaftsmitgliedern als auch von Nichtmitgliedern abgeholt wurde.
- Extern erworbene Molke: Sämtliche von externen Anbietern erworbene Molke.
- Sonstige Zutaten: Alle an unseren Produktionsstandorten verarbeiteten Rohstoffe, einschließlich Butter, Käse, Milchpulver, nicht milchbasierte Produkte sowie Wasser für die Rekombination.
- Verpackungen: Direkt von Lieferanten erhaltene Verpackungsmaterialien. Die Daten der Lieferanten decken mindestens 95 % des Ausgabenvolumens ab, die Ergebnisse werden auf 100 % hochgerechnet. Der Anteil von Verpackungsmaterial aus recyceltem Material wird gesondert ausgewiesen. Holzpaletten sind in dieser Zahl nicht enthalten.

### UNGEWISSHEITEN UND EINSCHRÄNKUNGEN

Die gemeldeten Nutzungsdaten entsprechen den Materialien in ihrem ursprünglichen Zustand. Arla macht zwei Ausnahmen von dieser Regel: extern erworbene Molke, die aufgrund ihrer unterschiedlichen Konsistenz in unseren Molkereien als standardisierte Flüssigmolke erfasst wird, und Rohmilch, die mit standardisiertem Fett- und Eiweißgehalt dargestellt wird, um sie an die im Jahresabschluss angegebenen Mengen anzupassen.

Die Menge der verwendeten Einsatzmaterialien korreliert nicht mit der Menge der Milchprodukte,

da die Berichterstattung über Einsatzmaterialien Wasser ausklammert, das entweder aus der Milch entfernt oder unseren Produkten hinzugefügt wird. Zum Beispiel wird bei der Herstellung von Milchpulver Wasser aus der Milch extrahiert, was zu einem deutlich reduzierten Gewicht führt.

Die verwendeten Verpackungsmengendaten basieren auf manuell vom Lieferanten bereitgestellten Einträgen.

## ENTWICKLUNG BEI LEBENSMITTELABFÄLLEN

Im Jahr 2024 sank die Menge an Lebensmittelabfällen auf 596.000 Tonnen, was einer Reduzierung um 8 % gegenüber dem Vorjahr entsprach.

### BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

Lebensmittelabfälle umfassen alle Materialabfälle entlang der Wertschöpfungskette, die ursprünglich für den menschlichen Verzehr bestimmt waren, ausgenommen nicht essbare Bestandteile. Diese Definition stimmt mit den Empfehlungen des in Großbritannien ansässigen NGO Waste and Resources Action Programme (WRAP) zur Quantifizierung von Verlust und Abfall bei Molkereiprodukten überein. Lebensmittelabfälle können flüssig oder fest sein. Lebensmittelabfälle umfassen ausschließlich ungefährliche Abfälle.

Arla berichtet ausschließlich über Lebensmittelabfälle in ihrer eigenen Geschäftstätigkeit, nicht über Lebensmittelabfälle, die in Mitgliedsbetrieben oder bei Verbrauchern auftreten.

- **Flüssige Abfälle:** Beinhaltet alle flüssigen Abfälle, die Milch, Fett und Eiweiß enthalten. Umfasst verschiedene Arten von flüssigem Abfall, einschließlich Milch mit Qualitätsproblemen (z. B. Kontamination mit Antibiotika), und gilt als Teil des flüssigen Abfalls in der Molkerei, die für die Entsorgung verantwortlich ist.
- **Feststoffabfälle:** Umfasst Abfälle aus Fertig- und Vorprodukten, die sich auf die Entsorgung von Produkten beziehen, die den Produktionsprozess abgeschlossen haben, aber nicht als feste Abfälle gelten.

- **Klärschlamm vor CSB-Messung:** Bezieht sich auf das feste Abfallmaterial, das vor der Behandlung vom Abwasser getrennt wird. Beispiele für Klärschlamm sind die Mengen, die aus Fettschalen, Filtern oder Separatoren gewonnen werden. Bei Arla besteht er hauptsächlich aus Fett.

- **CSB im Abwasser:** Umfasst alle organischen Materialien, die nach der Abtrennung von Klärschlamm im Abwasser verbleiben. Dies wird anhand des chemischen Sauerstoffbedarfs (CSB) im Abwasser bewertet. Der CSB ist ein Maß für die Sauerstoffmenge, die zur Zersetzung von organischem Material in Wasser erforderlich ist.

Die Dichte von Lebensmittelabfällen variiert sowohl zwischen als auch innerhalb der Abfallkategorien erheblich. Um die Vergleichbarkeit zu gewährleisten, wurden die Lebensmittelabfälle gemäß den Richtlinien der International Dairy Federation (IDF) in Milchäquivalente umgerechnet. Dieser Umrechnungsprozess ermöglicht die korrekte Erfassung, Schätzung und Umrechnung verschiedener Abfallarten und Nebenprodukte in Milchäquivalente. Es bietet eine standardisierte Messmethode zur Bewertung der Umweltauswirkungen von Abfällen bei Arla.

### UNGEWISSHEITEN UND EINSCHRÄNKUNGEN

Die Schätzung der Fett- und Eiweißanteile für Abfallmaterialien wie Flüssigabfall und Klärschlamm kann mit Unsicherheiten behaftet sein. Diese Unsicherheiten hängen von der Datenqualität, Abweichungen im Produktmix und Abweichungen von durchschnittlichen Prozentsätzen ab.

Darüber hinaus ist die Quantifizierung von Abfällen wie der CSB im Abwasser auf Probenahme- und Analysemethoden angewiesen. Während Anstrengungen unternommen werden, um repräsentative Proben und eine zeitnahe Analyse zu gewährleisten, können potenzielle Abweichungen der Probenahmetechniken und Laborprozesse sowie Verzögerungen über den empfohlenen 12-Stunden-Zeitraum hinaus Datenabweichungen verursachen.

### Ressourcenzufluss

(Mio. kg)	2024	2023	2022	2021	2020
Milch (Mitglieder + Vertragslieferanten)	13.735	-	-	-	-
Extern erworbene Molke	2.323	-	-	-	-
Sonstige Zutaten	550	-	-	-	-
Verpackungen	309	-	-	-	-

### Erworbenes recyceltes Verpackungsmaterial

(Mio. kg)	2024	2023	2022	2021	2020
Verpackungsmaterialien insgesamt	309	-	-	-	-
Recyceltes Verpackungsmaterial	99	-	-	-	-
Anteil recycelter Verpackungsmaterialien	32 %	-	-	-	-

### Lebensmittelabfälle

(Milchäquivalente, Tonnen)	2024	2023	2022	2021	2020
<b>Flüssige Abfälle zur Deponieablagerung</b>	<b>21.880</b>	<b>31.690</b>	-	-	-
<b>Zur Entsorgung bestimmte Lebensmittelabfälle</b>	<b>21.880</b>	<b>31.690</b>	-	-	-
Flüssige Abfälle für Biogas	236.322	274.815	-	-	-
Feststoffabfälle für Biogas	39.994	38.027	-	-	-
Klärschlamm vor CSB-Messung	12.971	9.873	-	-	-
CSB im Abwasser	220.434	221.126	-	-	-
Der Entsorgung entzogene Lebensmittelabfälle insgesamt	<b>509.721</b>	<b>543.841</b>	-	-	-
<b>Gesamt</b>	<b>531.601</b>	<b>575.531</b>	-	-	-

## ENTWICKLUNG DER FESTSTOFFABFÄLLE

Im Jahr 2024 sank die Menge an Feststoffabfällen von 30.770 Tonnen im Jahr 2023 leicht auf 30.419 Tonnen, wobei die Ergebnisse wie erwartet stabil blieben. Darüber hinaus sank der Anteil an nicht recycelbaren Feststoffabfällen um 3 Prozentpunkte.

### BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

Feststoffabfälle beziehen sich auf Abfälle aus der Produktion, bei denen es sich nicht um Lebensmittelabfälle handelt, z. B. Verpackungen. Feststoffabfälle werden in gefährliche und nicht gefährliche Abfälle unterteilt. Darüber hinaus können Feststoffabfälle entweder recycelt, verbrannt oder auf Deponien abgelagert werden. Bei Arla wird der Großteil der Feststoffabfälle recycelt.

### UNSIKERHEITEN UND SCHÄTZUNGEN

Die Daten über Feststoffabfälle werden monatlich von externen Abfallwirtschaftsunternehmen erhoben. Die Abfalldaten werden von den Standorten monatlich über manuelle Uploads bereitgestellt, teilweise auch zentral auf der Grundlage von Rechnungen, Lieferantensystemen, Lieferanten-E-Mails, vor Ort gewogenen Mengen oder anderem. Die erfassten Daten basieren auf direkten Messungen. In Dänemark und Schweden ist dieser Datenerfassungsprozess automatisiert, um Genauigkeit und Effizienz zu gewährleisten. In den anderen Ländern basieren die Daten jedoch auf manuellen Eingaben durch die einzelnen Standorte. Dadurch steigt natürlich das Fehlerrisiko. Um dieses Risiko zu mindern, wurden geeignete Kontrollmechanismen eingeführt, um die Korrektheit und Zuverlässigkeit der Daten zu gewährleisten.

### Richtlinien und Sonstiges

#### Kreislaufwirtschafts-Richtlinien zur Ressourcennutzung und Abfall

Unsere Nachhaltigkeitsstrategie wird durch unsere Umweltrichtlinie und die Green Ambition 2050 von Arla unterstützt. Zusammen befassen sich diese Richtlinien mit kritischen Umweltproblemen und betonen die Ressourceneffizienz und das Abfallmanagement. Die Prinzipien der Kreislaufwirtschaft sind unsere Leitlinien, die sich auf die Reduzierung von Abfall und unnötigem Ressourcenverbrauch sowie auf die Wiederverwendung und das Recycling im Einklang mit der Abfallhierarchie konzentrieren. Das gilt für die Verarbeitung von Milch ebenso wie für unsere Verpackungen, unseren Wasserverbrauch und die Kohlenstoff-, Stickstoff- und Phosphorkreisläufe.

#### Ressourceneffizienz

Arla engagiert sich für die Herstellung gesunder und nachhaltiger Produkte und minimiert gleichzeitig die Umweltbelastung. Wir konzentrieren uns auf die Verbesserung der Ressourceneffizienz in Bezug auf Wasser, Energie, Rohstoffe, Kapital und Personal, indem wir unseren Geschäftsbetrieb kontinuierlich überwachen und optimieren. Wir priorisieren den Einsatz erneuerbarer und recycelter Ressourcen, und unsere Unternehmensstrategie konzentriert sich auf die Minimierung des Einsatzes von Primärkunststoffen aus fossilen Rohstoffen und die Erhöhung der Recyclingfähigkeit.

#### Abfallmanagement

Im Einklang mit unserer Umweltrichtlinie sind wir bestrebt, die Abfallerzeugung zu verhindern. Wenn Abfall unvermeidbar ist, verfolgen wir ein Kreislaufkonzept, bei dem Abfall als Ressource behandelt wird, die wiederverwendet, wiedergewonnen oder recycelt werden kann. Wir

streben an, Lebensmittelabfälle innerhalb unserer Geschäftstätigkeit zu minimieren, und priorisieren ihre Entsorgung gemäß der Hierarchie für Lebensmittelabfälle. Darüber hinaus regen wir Verbraucher durch Schulung und Sensibilisierung an, Lebensmittelabfälle zu reduzieren, indem wir sicherstellen, dass Verpackungen den Bedürfnissen der Verbraucher entsprechen und leicht zu entleeren sind. Um die Auswirkungen von Verpackungsabfällen zu minimieren, streben wir Recyclingfähigkeit in allen Märkten an, in denen unsere Produkte verkauft werden.

#### Einhaltung der Richtlinie

Bitte beachten Sie die Beschreibung im Kapitel Klimaschutz auf [Seite 50](#) zur Einhaltung der Richtlinie.

### Feststoffabfälle insgesamt

(Tonnen)	2024	2023	2022	2021	2020
Gefährliche Abfälle insgesamt	943	930	1.034	1.279	1.378
Nicht gefährliche Abfälle insgesamt	29.475	29.840	30.434	32.348	32.097
<b>Feststoffabfälle insgesamt</b>	<b>30.419</b>	<b>30.770</b>	<b>31.468</b>	<b>33.627</b>	<b>33.475</b>
<b>Recycelte Abfälle insgesamt</b>	<b>19.849</b>	<b>19.217</b>	<b>20.174</b>	<b>22.726</b>	<b>22.554</b>
<b>Nicht recycelte Abfälle insgesamt</b>	<b>10.569</b>	<b>11.553</b>	<b>11.294</b>	<b>10.901</b>	<b>10.921</b>
Anteil nicht recyceltet Abfälle an Summe der festen Abfälle	35 %	38 %	36 %	32 %	33 %

### Nicht gefährliche feste Abfälle

(Tonnen)	2024	2023	2022	2021	2020
Abfälle zur Verbrennung	8.165	8.460	8.358	8.683	9.159
Deponie-Abfälle	2.002	2.761	2.616	1.921	1.204
<b>Zur Entsorgung bestimmte Abfälle insgesamt</b>	<b>10.168</b>	<b>11.221</b>	<b>10.974</b>	<b>10.604</b>	<b>10.363</b>
Recycelte Kunststoffmaterialien	2.684	2.388	2.485	2.863	2.787
Recyceltes Papier und Pappe	11.891	11.836	12.276	13.323	13.816
Recyceltes Glas	302	281	284	318	328
Recycelte Metalle	2.054	1.749	1.584	1.704	2.042
Sonstiges	2.377	2.365	2.830	3.536	2.761
<b>Recycelte, nicht gefährliche Abfälle insgesamt</b>	<b>19.308</b>	<b>18.619</b>	<b>19.460</b>	<b>21.744</b>	<b>21.734</b>
<b>Der Entsorgung entzogene Abfälle insgesamt</b>	<b>19.308</b>	<b>18.619</b>	<b>19.460</b>	<b>21.744</b>	<b>21.734</b>
<b>Nicht gefährliche Abfälle insgesamt</b>	<b>29.475</b>	<b>29.840</b>	<b>30.434</b>	<b>32.348</b>	<b>32.097</b>

### Gefährliche feste Abfälle

(Tonnen)	2024	2023	2022	2021	2020
Abfälle zur Verbrennung	369	283	284	272	523
Deponie-Abfälle	33	> 50	35	25	35
<b>Zur Entsorgung bestimmte Abfälle insgesamt</b>	<b>401</b>	<b>332</b>	<b>319</b>	<b>297</b>	<b>558</b>
Recycling	542	598	715	982	820
<b>Der Entsorgung entzogene Abfälle insgesamt</b>	<b>542</b>	<b>598</b>	<b>715</b>	<b>982</b>	<b>820</b>
<b>Gefährliche Abfälle insgesamt</b>	<b>943</b>	<b>930</b>	<b>1.034</b>	<b>1.279</b>	<b>1.378</b>

# MITARBEITER IN DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE



Auswirkungen

**AUSWIRKUNGEN VON ARLA**

- TNA** Tatsächliche negative Auswirkungen
- PNA** Potenzielle negative Auswirkungen
- PPA** Potenzielle positive Auswirkungen
- TPA** Tatsächliche positive Auswirkungen

PNA

**GLEICHSTELLUNG UND GLEICHES ENTGELT**

**RISIKO UNANGEMESSENER ARBEITSBEDINGUNGEN**

PNA

**ARBEITSRECHTE**

PNA

**MENSCHENRECHTE**

**RISIKO VON DISKRIMINIERUNG UND BELÄSTIGUNG**

PNA

**GESUNDES UND SICHERES ARBEITSUMFELD**

PPA

**AUSBILDUNG UND KOMPETENZ-ENTWICKLUNG**

TPA

**ANGEMESSENE UND GUTE ARBEITSBEDINGUNGEN**

Richtlinien [↗](#)

- [Verhaltenskodex](#)
- [Diversitätsrichtlinie](#)
- [Richtlinie zu Menschenrechten](#)
- [Richtlinie gegen Belästigung](#)
- [Verhaltenskodex für Lieferanten und Geschäftspartner](#)
- [Arbeitszeitrichtlinie](#)
- [Beschwerderichtlinie](#)

# MENSCHEN IM FOKUS

## Auswirkungen, Risiken und Chancen

### Umgang mit Auswirkungen auf Mitarbeiter und Wertschöpfungskette

Als globales Unternehmen, wirken sich unsere Geschäftsaktivitäten auf die Mitarbeiter entlang unserer Wertschöpfungskette auf vielfältige Weise aus. Im Rahmen unserer doppelten Wesentlichkeitsanalyse (siehe Seiten 34–37) haben wir die Auswirkungen, Risiken und Chancen identifiziert, die diese Mitarbeiter betreffen.

#### Unsere eigenen Mitarbeiter

Die Auswirkungen auf unsere eigenen Mitarbeiter sind systemisch und können entweder mit den Regionen, in denen Arla tätig ist, mit bestimmten Produktionsabläufen oder beidem in Verbindung gebracht werden.

Unsere strategischer Anspruch ist es, faire und günstige Arbeitsbedingungen für alle zu gewährleisten, auch in Produktionsumgebungen, die Risiken für Gesundheitsschutz und Sicherheit bergen.

Wir sind uns des potenziellen Risikos von Diskriminierung und Belästigung bewusst und bemühen uns darum, es durch Förderung einer integrativen Kultur zu minimieren. Unsere Strategie, international zu expandieren, erhöht auch das Risiko für arbeitsrechtliche Herausforderungen.

Wir sind uns bewusst, dass alle Arla-Mitarbeiter sowie Berater und externe Mitarbeiter an unseren Standorten diesem Risiko ausgesetzt sind, und wir achten besonders auf die schutzbedürftigsten Arbeitskräfte, einschließlich Arbeitsmigranten.

Wir verbessern die Erfahrungen unserer Mitarbeiter und bieten ihnen durch Schulungen und Kompetenzentwicklung Möglichkeiten für persönliches Wachstum und Entwicklung.

In unserer Branche sind die Gewinnung und Bindung von Fachkräften ein zentrales Geschäftsrisiko, aber unsere Investitionen in die Erfahrung und Einbeziehung von Mitarbeitern ermöglichen es uns, eine loyale, qualifizierte Belegschaft aufzubauen.

#### Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette

Die Arbeitskräfte unserer globalen Lieferanten und die Mitarbeiter auf den Betrieben unserer Landwirte sind von Arlas Geschäftsaktivitäten betroffen. Zu diesen Gruppen gehören besonders schutzbedürftige Arbeitsmigranten. Mitarbeiter der Wertschöpfungskette sind nicht in den Mitarbeitermetriken dieses Berichts enthalten.

Aufgrund der Art der landwirtschaftlichen Arbeit sind bestimmte systemimmanente Auswirkungen, wie Gesundheits- und Sicherheitsfragen, unvermeidlich. Da die Tätigkeit oft arbeitsintensiv und saisonabhängig ist und zu bestimmten Zeiten mehr Arbeitskräfte benötigt werden, ist es notwendig, gute Bedingungen insbesondere für Arbeitsmigranten zu schaffen. Globale Beschaffung birgt in unserer gesamten Wertschöpfungskette, insbesondere jedoch außerhalb der EU, Risiken wie Kinder- und Zwangsarbeit.

Ein Hauptrisiko für Arla ist die Reaktion der Verbraucher auf negative Berichte über unsere Wertschöpfungskette. Diese wird durch die Art unseres Geschäfts und die Standorte unserer Lieferkette beeinflusst.

## Strategie

### Menschen im Mittelpunkt

Bei Arla engagieren wir uns für Menschen – für unsere Mitarbeiter und die Arbeitskräfte in unserer Wertschöpfungskette sowie die Bevölkerung an den Orten, an denen wir tätig sind. Wir streben an, positive Beziehungen zu Menschen und Organisationen aufzubauen. Gegenseitiger Respekt und Verständnis stehen im Mittelpunkt unserer Interaktionen. Dieses Engagement steht im Einklang mit unseren Hauptzielen, die Menschenrechte zu achten, Vielfalt und Inklusion zu fördern und hohe Gesundheits- und Sicherheitsstandards zu wahren. Wir streben eine kontinuierliche Verbesserung an, um mögliche oder tatsächliche negative Auswirkungen unserer Handlungen zu minimieren und verstärkte positive Auswirkungen zu unterstützen.

## Ziele und Ansprüche

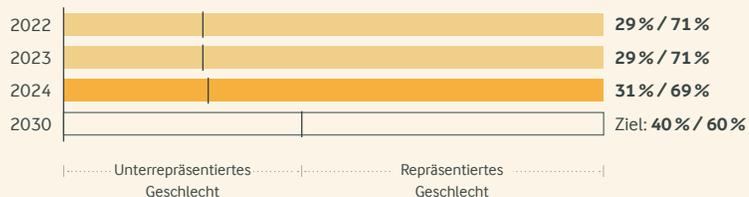
### ARLAS AMBITION



#### GESCHLECHTERDIVERSITÄT IM MANAGEMENT (DIREKTORENEBENE UND HÖHER)

Unser Ziel ist es, dass bis 2030 mindestens 40 % des unterrepräsentierten Geschlechts in Führungspositionen ab der Direktorenebene vertreten sind.

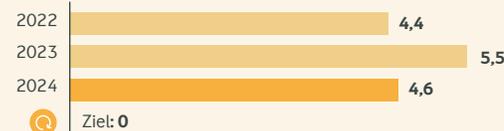
[Mehr dazu lesen Sie auf Seite 38.](#)



#### UNFÄLLE

Wir arbeiten jedes Jahr darauf hin, keine Unfälle mit Ausfallzeit pro Millionen Arbeitsstunden zu verzeichnen.

[Mehr dazu lesen Sie auf Seite 76.](#)



Wir setzen uns dafür ein, allen Mitarbeitern sichere und gesunde Arbeitsbedingungen zu bieten, mit dem Ziel, Unfälle am Arbeitsplatz zu vermeiden, und betonen unser Engagement für sichere und unterstützende Arbeitsumgebungen.

Die Achtung der Arbeitnehmerrechte und die Förderung kooperativer Beziehungen sind unabdingbar für die Schaffung harmonischer und für beide Seiten vorteilhafter Arbeitsplätze. Wir glauben, dass eine faire und gerechte Vergütung ein Schlüsselaspekt für die Zufriedenheit von Mitarbeitern ist. Darüber hinaus unterstützen wir uneingeschränkt die Vereinigungsfreiheit und das Recht auf Tarifverhandlungen.

Die Entwicklung und Unterstützung der Gemeinschaften, in denen wir tätig sind, ist Teil unseres Auftrags. Wir schaffen Arbeitsplätze, pflegen

einen transparenten Dialog mit lokalen Stakeholdern und unterstützen schutzbedürftige Gemeinschaften. Ein wichtiger Schwerpunkt ist die Unterstützung lokaler Molkereiunternehmen bei der Verbesserung ihrer Effizienz durch die Ausarbeitung von Standards und Praktiken.

Wir wissen, wie wichtig es ist, Fachkräfte zu gewinnen und ein hohes Maß an Engagement und Motivation aufrechtzuerhalten. Durch fortlaufende Initiativen und Programme fördern wir aktiv Diversität, Gleichberechtigung und Inklusion in unserer gesamten Organisation. Durch die Förderung eines Arbeitsklimas, das die Einzigartigkeit jedes Menschen respektiert, wollen wir gute Fachkräfte anziehen und so unsere Position als führendes Unternehmen in der Molkereibranche festigen.

#### Mitarbeiterengagement

Im Jahr 2024 beteiligten sich mehr als 18.500 Mitarbeiter an unserer globalen Mitarbeiterbefragung. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 88%.



Maßnahmen und Ressourcen

# MITARBEITER IM FOKUS

**WIR SCHÄTZEN UND UNTERSTÜTZEN DAS WOHLERGEHEN, DIE SICHERHEIT UND DAS PERSÖNLICHE WACHSTUM UNSERER MITARBEITER. DAMIT WOLLEN WIR IN UNSERER BRANCHE EIN POSITIVES BEISPIEL GEBEN.**

## Mitarbeiterengagement

Unsere jährliche globale Mitarbeiterbefragung ist ein wichtiges Instrument, um wertvolles Feedback von Mitarbeitern zu sammeln und sicherzustellen, dass Arla ein großartiger Arbeitgeber bleibt. 2024 nahmen mehr als 18.500 Mitarbeiter an der Umfrage teil, was einer Rücklaufquote von 88% entspricht. Wir bewerten das Mitarbeiterengagement anhand des Mitarbeiterengagement-Indexes, der sich aus den Antworten der Mitarbeiter auf Fragen zu ihrer Zufriedenheit, ihrem Engagement und ihrer Einstellung gegenüber Arla als Arbeitgeber ergibt. Im Jahr 2024 erreichte der Index 85% und übertraf damit Vergleichswerte für Unternehmen unserer Größe.

**Mitarbeiterzufriedenheit bei Arla über dem Branchendurchschnitt**  
Die Ergebnisse unserer jährlichen Mitarbeiterbefragung zeigten einen Zufriedenheitsindex von 85%.

## Die Sicherheit der Mitarbeiter in der gesamten Wertschöpfungskette gewährleistet

Arla ist in einer umfangreichen und vielfältigen Wertschöpfungskette tätig und bietet vielfältige Beschäftigungsmöglichkeiten in verschiedenen Regionen. Unsere Mitarbeiter sind für den Erfolg von Arla von entscheidender Bedeutung. Wir setzen uns für sichere und gesunde Arbeitsbedingungen für alle ein. Alle unsere Mitarbeiter sind von unserem Managementsystem für Gesundheitsschutz und Sicherheit abgedeckt.

2024 haben wir unsere Bemühungen rund um unser Cornerstones-Programm für sicheres Verhalten fortgesetzt. Das Programm, das unseren Reifegrad in Bezug auf Sicherheit bewertet soll, umfasst entsprechende Schulungen, Eigenkontrollen, Fortschrittsvalidierungen und Prüfungen bestehender Prozesse. Es wird von unserer Supply Chain-Funktion umgesetzt, die an jedem Produktionsstandort vertreten ist. Durch systematische Berichterstattung



sind wir in der Lage, Trends zu erkennen und Erkenntnisse und Best Practices in unserem Netzwerk auszutauschen sowie kritische Bereiche zu identifizieren, die angegangen werden müssen. Daher haben wir besonders auf Bereiche mit erhöhten Unfallraten wie z. B. der Logistik geachtet,

was zu einer Senkung von Unfällen mit Ausfallzeit bei DK Logistics um 34% im Jahr 2024 beigetragen hat.

Wir überwachen weiterhin unsere Bemühungen, erkennen Schwachstellen und leiten frühzeitig Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung ein.

## Mitarbeiterentwicklung

Im Jahr 2024 haben wir eine ausgewogene Mischung aus virtuellen Schulungen und Veranstaltungen in Präsenz angeboten. Wir haben an unseren Produktions- und Logistikstandorten die Einführung eines Lernmanagementsystems fortgesetzt, das sicherstellt, dass Mitarbeiter obligatorische Schulungen und Entwicklungsgespräche absolvieren.

Wir fördern schon seit langem Auszubildende und ihre Ausbildung. Auch im Jahr 2024 beteiligten wir uns aktiv am Projekt „European Excellence in Dairy Learning“, das sich über neun Länder erstreckt und Auszubildende und Studierende im Bereich der Molkereitechnik fördert.

Für den Umgang mit Mitarbeiterbelangen verfügt Arla über eine globale Personalabteilung mit Vertretern für jeden Markt, in dem wir tätig sind.

## Engagement für verantwortungsvolle Beschäftigung

Wir unterstützen das Recht von Mitarbeitern, sich gewerkschaftlich zu organisieren und Organisationen ihrer Wahl frei zu gründen und beizutreten. Sie können zudem Tarifverhandlungen führen, die mit den internationalen Menschenrechtsstandards im Einklang stehen. Unser Engagement für diese Grundsätze ist in unserem Verhaltenskodex und unserer Menschenrechtsrichtlinie verankert. Ende 2024 waren 61% unserer Belegschaft

tarifvertraglich abgedeckt. Unabhängig davon, wo wir in der Welt tätig sind und ob unsere Mitarbeiter vertreten werden, verpflichtet sich Arla, allen Mitarbeitern verantwortungsvolle Beschäftigung und faire Löhne zu bieten.

## Mitarbeit in Betriebsräten

Unsere Betriebsräte sind auf lokaler, nationaler und europäischer Ebene organisiert. Sie dienen als solide Plattformen für den internen Dialog über Fragen des Wohlergehens und der Sicherheit von Mitarbeitern sowie zur Schaffung der Bedingungen, die für die kontinuierliche Entwicklung des Unternehmens notwendig sind. Zweimal im Jahr treffen sich Mitglieder des EMT mit unserem Europäischen Betriebsrat, dem 17 Arbeitnehmervertreter angehören, die über 15.000 Mitarbeiter an unseren Produktionsstandorten in Europa vertreten, dem höchsten Forum für die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Arla. Die Protokolle dieser Sitzungen werden in unserem Intranet veröffentlicht. Nachhaltigkeit war in mehreren dieser Meetings im Jahr 2024 ein wichtiges Thema.

Wir arbeiten zudem mit internationalen, branchenspezifischen Gewerkschaftsvertretern zu Themen zusammen, die auf die für uns relevanten Menschenrechtsaspekte ausgerichtet sind. Die Arbeit wird von unserer Personalabteilung geleitet.

# VIelfalt und INKLUSION

**UNSERE STRATEGIE FÜR VIelfalt UND INTEGRATION ZIELT AUF EIN ARBEITSUMFELD AB, DAS INKLUSION UND GLEICHBERECHTIGUNG FÖRDERT UND IN DEM SICH JEDER EINZELNE ZUGEHÖRIG FÜHLT.**



## Förderung der Agenda für Vielfalt und Inklusion in Großbritannien

Bei Arla Großbritannien gibt es vier Mitarbeitergruppen, die sich der Förderung der Agenda für Vielfalt und Inklusion widmen. Sie fokussieren sich auf die Themen Geschlecht, Kultur und Tradition, LGBTQ+ bzw. Veteranen.

Wir sind davon überzeugt, dass ein aus vielfältigen Personen zusammengesetztes Team eine Vielzahl von Perspektiven, Ideen und Erfahrungen hervorbringt. Dies wiederum führt zu Innovation, nachhaltigem Wachstum und verbesserter Leistung.

Um messbare Fortschritte zu erzielen, bewerten wir Vielfalt und Integration anhand von drei zentralen Leistungsindikatoren: Inklusionsfreundlichkeit, Geschlechtergleichstellung und Ethnizität.

Wir messen den Grad der Integrationsfreundlichkeit anhand eines Indexes, der aus den Antworten unserer jährlichen Mitarbeiterbefragung abgeleitet wird.

Um Gleichstellung zu fördern, haben wir es uns zum Ziel gesetzt, dass unter den etwa 400 Mitarbeitern auf Managementebene bis 2030 mindestens 40% des unterrepräsentierten Geschlechts vertreten sein soll. Wir arbeiten sehr strukturiert und zielorientiert an diesem Ziel mit Dashboards, die Transparenz in Bezug auf das Geschlechtergleichgewicht in unseren Teams, bei Bewerbungen, der Leistung, bei Einstellungen und Beförderungen sowie mit Blick auf gleiches Gehalt gewährleisten. Um weiteren Fortschritt zu gewährleisten, werden die Daten unter anderem vierteljährlich von unserer Personalabteilung besprochen. Der Anteil von Frauen im Management ist auf 31% gestiegen (2023: 29 %).

Dieser Ansatz steht im Einklang mit unserem Engagement für die Ziele der Vereinten Nationen für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) zur Geschlechtergleichstellung.

## Vielfalt und Integration in unseren Märkten

Im April 2024 nahm Arla neben anderen großen dänischen Unternehmen an der „Danish Diversity Week“ teil. Während der gesamten Woche wurde allen Arla Mitarbeitern eine Vielzahl von Lernmöglichkeiten geboten. Dabei standen Vielfalt, Gerechtigkeit, Integration und Zugehörigkeit im Mittelpunkt. Das Programm umfasste Lernveranstaltungen, Webcasts und Informationen zu den Themen Vielfalt, Voreingenommenheit, Integration, psychologische Sicherheit, Strategie und Maßnahmen innerhalb von Arla.

In Großbritannien gewann Arla die „National Diversity Awards 2024“ für seine starke Ausrichtung und sein Engagement für Vielfalt und Integration im gesamten Unternehmen und unterstrich dadurch seine Bemühungen zu diesem Thema.

## Schulungen für ein integratives Arbeitsumfeld von der obersten Führungsebene bis zur Basis

2024 haben wir unsere Onboarding-Veranstaltungen und Schulungen für Mitarbeiter in ganz Arla fortgesetzt,

um eine integrative Kultur zu fördern. 2023 und 2024 nahmen mehrere Führungskräfte, Teams und Einzelpersonen an Diskussionen über Vielfalt und Integration teil, wobei sie den künftig zu überwindenden Einfluss unbewusster Vorurteile auf Entscheidungsfindung, Sprachbarrieren, integrative Verhaltensweisen, psychologische Sicherheit und praxisnahe Fokussierung für die einzelnen Teams thematisierten. Die Schulung wurde in zwei Workshops mit dem Titel „Integration beginnt mit I wie Ich“ und „Integrative Kultur sind wir“ unterteilt, um das Bewusstsein zu schärfen und Engagement aufzubauen.

## Umgang mit unbewussten Vorurteilen bei der Einstellung von Mitarbeitern

Wir haben ein individuelles Schulungsprogramm für die Mitarbeiterakquise eingeführt, das sich mit unbewussten Vorurteilen auseinandersetzt und die Bedeutung der Erstellung integrativer Stellenbeschreibungen betont. Wir verwenden darüber hinaus Stellenanzeigen, die einen vielfältigen Bewerberkreis anziehen sollen. Wir arbeiten aktiv daran sicherzustellen, dass Einstellungsprozesse von Personen mit unterschiedlichen Hintergründen durchgeführt werden, um so die Integration zu fördern. Im Sinne klarer Vorgaben, wie wichtig eine vielfältige Belegschaft ist, hat Arla interne Ziele in Bezug auf die Gleichstellung bei Einstellungen für das Management und der Gewinnung von Fachkräften festgelegt.

# MENSCHENRECHTE

## ACHTUNG DER MENSCHENRECHTE

### WIR SETZEN UNS FÜR DIE UNTERSTÜTZUNG DER MENSCHENRECHTE EIN, FÖRDERN DEN GEGENSEITIGEN RESPEKT UND DAS VERSTÄNDNIS FÜR GLOBALE INTERAKTIONEN.

#### Achtung der Menschenrechte

Wir setzen uns für die Achtung der Menschenrechte in unserer gesamten Wertschöpfungskette ein. Das betrifft unsere eigenen Geschäftstätigkeiten ebenso wie die unserer Lieferanten und Geschäftspartner. Weitere Einzelheiten zu unserer Menschenrechtsrichtlinie finden Sie auf den [Seiten 78–79](#).

#### Sorgfalts-Prozess ("Due Diligence") für Menschenrechte

Unser Due-Diligence-Prozess in Bezug auf die Menschenrechte folgt einem risikobasierten Ansatz, um gefährdete Gruppen zu identifizieren und Prioritäten zu setzen.

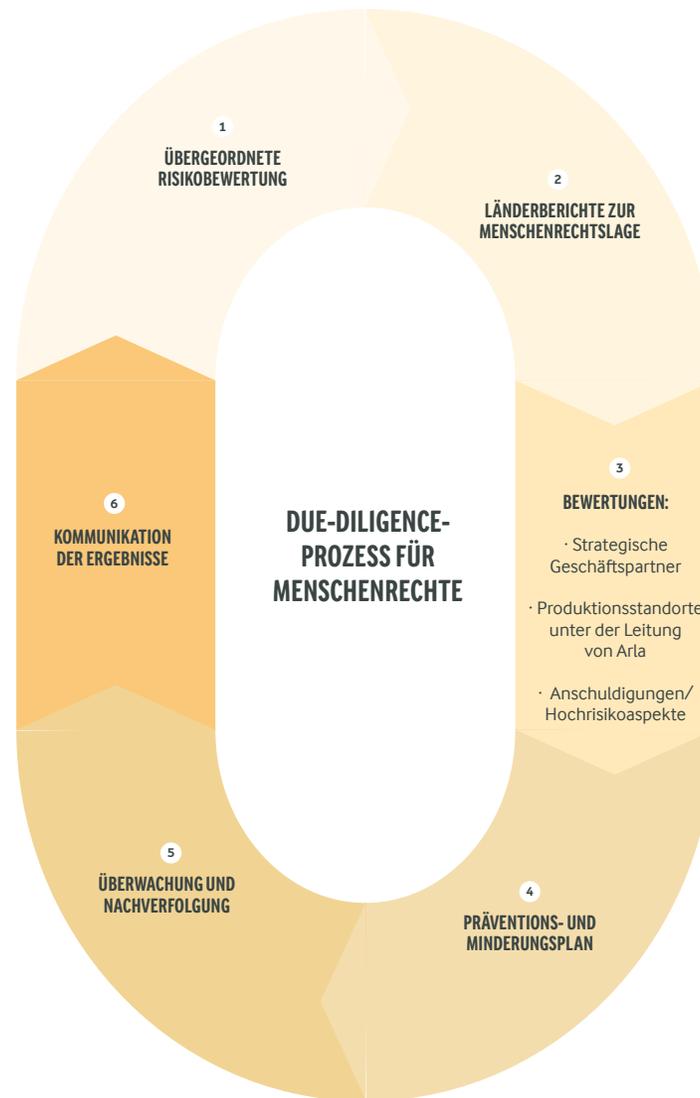
Laut unseren Analysen besteht für Arla das größte Risiko darin, dass wir durch unsere Tätigkeit in unseren außereuropäischen Wachstumsmärkten nachteilige Auswirkungen auf die Einhaltung der Menschenrechte verursachen, zu solchen Auswirkungen beitragen oder mit diesen direkt in Verbindung gebracht werden. Zurückzuführen ist dies auf die jeweiligen nationalen Gegebenheiten und die Komplexität der Geschäftstätigkeiten. Daher räumen wir der Durchführung von Bewertungen der Menschenrechtslage in diesen Regionen Priorität ein. Zudem führen wir stets einen Due-Diligence-Prozess durch, wenn wir eine neue strategische Partnerschaft eingehen oder uns eine Anschuldigung erreicht.

Die Effektivität unserer Interaktion mit Arbeitskräften entlang unserer Wertschöpfungskette wird anhand der Ergebnisse unserer Due-Diligence-Bewertungen zu Menschenrechten sowie der Lieferantenaudits und -besuche gemessen. Während der Audits und Besuche

sprechen wir mit den Arbeitskräften der Lieferanten über die Arbeitsbedingungen und ihr Wissen über Beschwerdekanaäle wie die Ethics Line von Arla. Aspekte aus dieser Arbeit können in die Aktualisierung unserer Menschenrechtsrichtlinie einfließen.

Als Folge unserer Due-Diligence-Bewertungen legen wir Maßnahmen fest, die als Reaktion auf bestimmte tatsächliche oder potenziell negative Auswirkungen in Bezug auf Menschenrechte und Arbeitsrechte ergriffen werden müssen. Diese werden in einem Präventions- und Minderungsplan dokumentiert. Im Rahmen der Due-Diligence-Prüfung wird zudem beurteilt, ob Abhilfemaßnahmen erforderlich sind.

Wir verbessern und implementieren kontinuierlich unseren systematischen Due-Diligence-Prozess für Menschenrechte im Einklang mit den UNGP- und OECD-Richtlinien und unterstützen außerdem die Erfüllung der SDGs der Vereinten Nationen durch unsere Schwerpunktsetzung auf die für uns relevanten Menschenrechtsfragen. Indem wir die neuesten Informationen in unsere Risikobewertungen integrieren und auf neue Schwerpunktbereiche reagieren, die von internationalen Organisationen identifiziert wurden, verbessern wir unsere Praktiken. Dies gewährleistet eine gründliche und zeitgemäße Herangehensweise an die Achtung der Menschenrechte.



## Risikobewertung der Menschenrechtslage

2024 haben wir in unserer Wertschöpfungskette weiterhin potenzielle und tatsächliche Risiken und Auswirkungen in Bezug auf die Menschenrechte ermittelt und sind diesen begegnet – mit besonderem Schwerpunkt auf unsere Geschäftstätigkeit in Westafrika. Unser globales Menschenrechtsteam führte in Zusammenarbeit mit lokalen Teams an unserem Produktionsstandort in Nigeria Risikobewertungen zu Menschenrechtsfragen durch. Ziel war es, Menschenrechtsrisiken für das gesamte Personal an unseren Standorten, einschließlich der Mitarbeiter von Arla und externer Arbeitskräfte, zu ermitteln und ihnen zu begegnen. Unsere Bewertungen konzentrierten sich zudem auf die Risiken im Zusammenhang mit den wichtigsten Zulieferern in den Bereichen Verpackung, Logistik und Dienstleistungen, da diese aufgrund der Art ihrer Tätigkeit oft zu den am stärksten gefährdeten gehören.

97

Anzahl der im Jahr 2024 durchgeführten Lieferantenaudits, virtuell und in Präsenz

Bei unseren Bewertungen haben wir uns von den für uns relevanten Menschenrechtsfragen leiten lassen und dabei besonders regionale Risiken wie Arbeitsbedingungen, Gesundheitsschutz und Sicherheit sowie Löhne in Betracht gezogen. Unsere eigenen Aktivitäten zeigten eine solide Leistung, die keine kritischen Risiken in Bezug auf die für Arla relevanten Menschenrechtsfragen erkennen ließ. Die Ergebnisse unterstreichen die Bemühungen um die Achtung der Menschenrechte. Zusätzlich haben wir Dialoge mit relevanten externen Parteien eingeleitet, um Risiken zu begegnen, unter anderem in Bezug auf die Arbeitsbedingungen und den Zugang zu einer Krankenversicherung. Zudem verfolgen wir weiterhin die Maßnahmenpläne zur Behebung der ermittelten Probleme.

2024 haben wir zudem unsere regelmäßige Nachbereitung der Maßnahmenpläne nach den Bewertungen in den Jahren 2022 und 2023 mit Schwerpunkt auf den Regionen Naher Osten und Nigeria fortgesetzt.

Jedes Jahr führen wir Lieferantenaudits auf der Grundlage von Risikobewertungen durch. 2024 haben wir 97 physische und virtuelle Audits durchgeführt, verglichen mit 73 im Vorjahr.

Die Due-Diligence-Prüfung in Bezug auf Menschenrechte und die Lieferantenaudits werden mit Ressourcen unseres Bereichs Supplier Assurance koordiniert.

**Zugang zum Whistleblower-Service Ethics Line**  
Die „Ethics Line“ steht in 30 verschiedenen Sprachen allen Mitarbeitern und Stakeholdern zur Verfügung, um etwaige Bedenken zu äußern.



## WICHTIGSTE MENSCHENRECHTSTHEMEN

**DIE WICHTIGSTEN MENSCHENRECHTSTHEMEN WERDEN AUF GRUNDLAGE UNSERER DUE-DILIGENCE-PROZESSE, RISIKOBEWERTUNGEN UND REGELMÄSSIGER DIALOGE MIT UNSEREN STAKEHOLDERN ERMITTELT.**

Die wichtigsten Menschenrechtsthemen, die in unserer Wertschöpfungskette einschließlich unserer Lieferanten und Geschäftspartner identifiziert wurden, sind Arbeitsbedingungen, Lebensstandards, moderne Sklaverei, Gesundheit und Zugang zu Beschwerdemechanismen.

### Recht auf faire und gute Arbeitsbedingungen

*Sichere und gesunde Arbeitsbedingungen*  
Unser Fokus liegt weiterhin darauf, den Reifegrad der Praktiken für Gesundheitsschutz und Sicherheit in unseren Produktionsstätten weltweit zu verbessern. Sowohl in unseren europäischen Märkten als auch in unseren internationalen Märkten beobachten wir eine gute Bilanz. Weitere Informationen zu unseren Initiativen für Gesundheitsschutz und Sicherheit finden Sie auf [Seite 71](#).

Auch im Jahr 2024 haben wir mit Lieferanten zusammengearbeitet, um Risiken in Bezug auf ungünstige Arbeitsbedingungen zu beseitigen,

einschließlich langer Arbeitszeiten in unserer Lieferkette.

### Existenzsichernde Löhne

Im Einklang mit internationalen Rahmenkonzepten sind wir uns bewusst, dass die Zahlung existenzsichernder Löhne einer der wichtigsten Wege ist, um Menschen aus der Armut zu helfen, die Menschenrechte zu achten und unsere Ziele für eine nachhaltige Entwicklung zu erreichen. Wir sind Teil der AIM Arbeitsgruppe für existenzsichernde Löhne und Einkommen, um zum Wissensaustausch beizutragen und davon zu profitieren.

Im Laufe des Jahres 2024 haben wir unsere Zusammenarbeit mit dem Fair Wage Network fortgesetzt, um die Löhne für unsere eigenen Mitarbeiter zu erfassen. Das Ergebnis ist ein Überblick über den Status von Arla in Bezug auf existenzsichernde Löhne, und wir arbeiten an der Evaluierung und den Entscheidungen über die nächsten Schritte.

**Das Recht auf einen angemessenen Lebensstandard**

*Vom Arbeitgeber bereitgestellte Unterkünfte*

Wir arbeiten kontinuierlich daran sicherzustellen, dass die von Arla bereitgestellten Unterkünfte die Standards der Internationalen Arbeitsorganisation und die lokalen Anforderungen erfüllen oder übertreffen.

**Das Recht auf Gesundheit**

*Krankenversicherung in unseren außereuropäischen Märkten*

Unsere Mitarbeiter sollten einen fairen Zugang zu Gesundheitsdiensten haben. Die Mitarbeiterbefragungen in Westafrika bestätigten, dass Arla Mitarbeiter sowie externe Arbeitskräfte Krankenversicherungsschutz haben, obwohl es Unterschiede für externe Arbeitskräfte gibt. Wir werden diese Abweichungen mit den Lieferanten besprechen.

**Das Recht, keiner Sklaverei, Knechtschaft oder Zwangsarbeit unterworfen zu werden**

Das Risiko moderner Sklaverei ist nach wie vor eine Herausforderung in unserer globalen Wertschöpfungskette. Da wir Rohstoffe aus der ganzen Welt beziehen, sind wir uns des erhöhten Risikos von Kinder- und Zwangsarbeit in bestimmten Ländern in Asien und Afrika bewusst.

Wir haben 2024 keine Risiken im Zusammenhang mit Kinder- oder

Zwangsarbeit in unserem eigenen Geschäftsbetrieb identifiziert. Wir haben zuvor das Risiko von Zwangsarbeit in einigen Ländern des Nahen Ostens identifiziert, in denen wir Produktionsstätten haben. Dieses Risiko betrifft hauptsächlich lokale Auftragnehmer und Arbeitsmigranten. Wir setzen unsere Bemühungen fort, diese Risiken zu minimieren und stellen weiterhin sicher, dass Arbeitsmigranten ihre Pässe und Ausweisdokumente behalten können, sofern sie nichts anderes verlangen und ein Einwilligungsschreiben unterzeichnen. Zudem arbeiten wir an der Umsetzung unseres Verhaltenskodexes für Lieferanten und Geschäftspartner. Im Laufe des Jahres 2024 haben wir außerdem unsere Zusammenarbeit mit Personalagenturen in diesen Fragen fortgesetzt.

*Zugang zu einem Beschwerdemechanismus*

2024 haben wir weiter daran gearbeitet, unseren Whistleblower-Service „Ethics Line“ bekannt zu machen. Er ist auf unserer öffentlichen Website in 30 verschiedenen Sprachen für alle Mitarbeiter, Verbraucher und andere Stakeholder verfügbar, um Bedenken zu äußern. Eine Konformitäts-Eigenkontrolle von 38 Unternehmen im internationalen Geschäft von Arla ergab eine Steigerung der Bekanntheitsquote der Ethics Line um 9 Prozentpunkte im Vergleich zu 2023, womit sie sich auf 87 % erhöht. Die in unseren Vor-Ort-Risikobewertungen enthaltenen Fragen zur Bekanntheit des Dienstes ergaben, dass er

der Belegschaft generell bekannt ist. 2024 haben wir keine Berichte erhalten oder schwerwiegende Menschenrechtsverfälle innerhalb unserer eigenen Geschäftstätigkeit oder in unserer Wertschöpfungskette festgestellt. In Übereinstimmung mit den Richtlinien für unseren Beschwerdemechanismus Ethics Line stellen wir sicher, dass wir eine für die Beschwerde angemessene Abhilfemaßnahme anbieten.

Im Zusammenhang mit unserer Ethics Line haben die Mitarbeiter und die externen Stakeholder von Arla die Möglichkeit, Beschwerdemechanismen für die Meldung an externe Parteien zu finden und zu nutzen.

2024 betrug der Gesamtbetrag der Bußgelder, Strafen und Schadenersatzzahlungen infolge schwerer Menschenrechtsverfälle EUR 0 und infolge von Diskriminierung und Belästigung EUR 0.

**Unsere Mitarbeiter kennen die Ethics Line**  
Vor-Ort-Risikobewertungen zeigten bei unseren Mitarbeitern ein allgemeines Bewusstsein für den Ethics-Line-Service.



Fortschritte auf dem Weg zu den Zielen

## UNFÄLLE

### Entwicklung der Unfallhäufigkeitsrate

Unfälle, die zu Verletzungen führen, können als Unfälle mit Arbeitsausfall oder als kleinere Unfälle ohne Arbeitsausfall klassifiziert werden. Die Anzahl der Unfälle mit Arbeitsausfall pro 1 Million Arbeitsstunden sank von 5,5 im Vorjahr auf 4,6 in 2024. Die Gesamtzahl der Unfälle mit Arbeitsausfall sank auf 154 (2023: 181). In den meisten Märkten konnten sinkende Zahlen verzeichnet werden, insbesondere in der dänischen Logistik, auf der 2024 aufgrund historisch hoher Unfallraten ein Fokus lag.

Wir haben die Entwicklung der Unfälle genau beobachtet und in bestimmten Bereichen obligatorische Minderungspläne implementiert, um eine schnelle Verbesserung zu erzielen.

### BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

Ein Unfall mit Arbeitsausfall ist ein Arbeitsunfall eines Mitarbeiters während seiner beruflichen Tätigkeit, der zu einem Ausfall über einen oder mehrere geplante Arbeitstage oder Schichten führt. Ein Unfall wird als Unfall mit Arbeitsausfall eingestuft, wenn der Arbeitnehmer nicht in der Lage ist, seine normale Arbeitsleistung zu erbringen, er bis zur Genesung arbeitsunfähig ist oder ihm während der Genesungszeit andere Aufgaben zugewiesen werden müssen.

Alle Mitarbeiter, sowohl Arla Mitarbeiter als auch externe Leiharbeiter, die für Arla tätig sind, sind verpflichtet, arbeitsbedingte Verletzungen oder Krankheiten unabhängig von der Schwere unverzüglich ihrem Teamleiter oder Vorgesetzten zu melden. Es wird darauf hingewiesen, dass Unfälle, an denen Auftragnehmer (z. B. Bauarbeiter) beteiligt sind, in diesem Bericht nicht enthalten sind.

Die meisten Mitarbeiter an den Standorten haben Zugriff auf eine App für Mobilgeräte, in der sie Unfälle schnell und einfach melden können. Die Meldung eines Vorfalls muss erfolgen, bevor die verletzte Person den Arbeitsplatz verlässt. Die Arbeitsstunden, die zur Berechnung der Unfallhäufigkeit herangezogen werden, stammen zum Teil aus den Gehaltsabrechnungen und zum Teil aus Schätzungen anhand der Stellenzahl in Vollzeitäquivalenten (FTE).

## MITARBEITER

### Mitarbeiterentwicklung

Die Gesamtzahl der Mitarbeiter, gemessen als Personenzahl, stieg im Vergleich zum Vorjahr um 3 Prozent. Dieses Wachstum lässt sich auf die Übernahme des Molke-Geschäftsbereichs mit dem entsprechenden Produktionsstandort in Großbritannien und das laufende Insourcing von IT-Aktivitäten zurückführen.

Die Zahl der Vollzeitäquivalente (FTE) erhöhte sich ebenfalls um 3 Prozent gegenüber dem Vorjahr.

Der Anteil der Arbeiter belief sich am 31. Dezember 2024 auf 59 % der gesamten Belegschaft.

Die Arbeitskräfte außerhalb unserer eigenen Belegschaft sind in den Zahlen dieses Berichts nicht enthalten.

### BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

Die Anzahl der Mitarbeiter pro Land, Geschlecht, Vertragstyp und Altersverteilung basiert auf der Personenzahl zum 31. Dezember 2024 und allen historischen Jahren. Arla hat 2023 seine Methodik verändert, zuvor wurden die Zahlen als durchschnittliche Vollzeitäquivalente angegeben. Die Gesamtzahl der Mitarbeiter wird aus Gründen der Vergleichbarkeit weiterhin in Vollzeitäquivalenten ausgedrückt.

FTE bzw. Vollzeitäquivalente sind ein Maß für die vertragliche Arbeitszeit eines Mitarbeiters im Verhältnis zu einem Vollzeitvertrag für dieselbe Position und dasselbe Land. Diese Zahl wird verwendet, um die aktive Belegschaft in Vollzeitstellen zu quantifizieren. Ein FTE von 1,0 steht für einen Vollzeitbeschäftigten, während ein FTE von 0,5 ein Arbeitspensum angibt, das einem Teilzeitbeschäftigten entspricht, der 50 % einer Vollzeitstelle arbeitet. Die Personenzahl bezieht sich auf die Gesamtzahl der Mitarbeiter, unabhängig davon, ob sie eine Voll- oder Teilzeitstelle haben. Jede Person, die bei Arla beschäftigt ist, wird bei den Personenzahlen als 1,0 gezählt.

Der durchschnittliche FTE-Wert wird als Durchschnittswert für jede juristische Person über das gesamte Jahr berechnet. Diese Durchschnittswerte werden aus vierteljährlichen

Messungen abgeleitet, die am Ende jedes Quartals durchgeführt werden. Die Personenzahl und die Zahl der FTE umfassen alle Mitarbeiter, unabhängig davon, ob sie unbefristet oder befristet beschäftigt sind. Mitarbeiter, die über einen längeren Zeitraum abwesend sind, z. B. aufgrund von Elternzeit oder längerfristigen Erkrankungen, werden bei der Berechnung ausgeklammert. Dadurch wird sichergestellt, dass die Zahl die aktive Belegschaft präzise abbildet.

Die Mehrheit der Mitarbeiter in der Produktion und der Logistik wird als Arbeiter eingestuft, während Mitarbeiter in den Bereichen Vertrieb und Verwaltung als Angestellte geführt werden. Das Verhältnis zwischen Angestellten und Arbeitern wird basierend auf der Personenzahl zum 31. Dezember 2024 berechnet.

Die Mitarbeiterdaten werden zentral unter Einhaltung der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) verwaltet. Bei Arla haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, eine Geschlechtskategorie zu wählen, die ihrer Identität entspricht. Zur Auswahl stehen Mann, Frau oder divers. Zur Einhaltung der DSGVO-Vorschriften wird die Kategorie „Sonstige“ mit der Kategorie „Männer“ zusammengeführt, wenn die Zahlen zur Geschlechtervielfalt offengelegt werden. Der FTE-Wert wird monatlich intern gemeldet. Um die Genauigkeit und Zuverlässigkeit der Daten zu erhöhen, validiert jede juristische Person vierteljährlich die Angaben.

Weitere Informationen finden Sie in Tabelle 1.2.c unseres Jahresabschlusses auf [Seite 115](#).

### Unfälle<sup>1</sup>

Pro 1 Mio. Arbeitsstunden	2024	2023	2022	2021	2020
Unfallhäufigkeit	4,6	5,5	4,4	4,3	5,2

<sup>1</sup>In den Zahlen ist die Unfallhäufigkeit des übernommenen Whey Nutrition-Geschäfts in Großbritannien nicht enthalten.

### Anzahl der Mitarbeiter (Personenzahl) pro Land und Geschlecht <sup>2</sup>

	2024			2023	2022	2021	2020
	Frauen	Männer und sonstige	Gesamt				
Dänemark	2.894	6.002	8.896	8.722	8.427	8.262	8.027
Großbritannien	774	3.263	4.037	3.810	3.705	3.689	3.762
Schweden	1.048	2.568	3.616	3.554	3.563	3.559	3.582
Deutschland	430	1.205	1.635	1.592	1.606	1.662	1.684
Saudi-Arabien	65	869	934	941	979	978	968
Polen	570	362	932	805	646	622	561
Nordamerika	222	337	559	562	546	528	492
Vereinigte Arabische Emirate	72	381	453	441	441	429	388
Niederlande	123	299	422	422	395	374	370
Finnland	191	235	426	374	374	386	343
Bahrain	38	292	330	330	335	294	164
Andere Länder <sup>3</sup>	357	1.035	1.392	1.376	1.321	1.272	1.075
<b>Gesamt-Personenzahl</b>	<b>6.784</b>	<b>16.848</b>	<b>23.632</b>	<b>22.929</b>	<b>22.338</b>	<b>22.055</b>	<b>21.416</b>
<b>Vollzeitäquivalente</b>			<b>21.895</b>	<b>21.307</b>	<b>20.907</b>	<b>20.617</b>	<b>20.020</b>

<sup>2</sup> Die Anzahl der Mitarbeiter pro Land und Geschlecht wird zum 31. Dezember 2024 und in allen historischen Jahren als Personenzahl angegeben.

<sup>3</sup> Andere Länder umfasst unter anderem Bangladesch, Argentinien, Kuwait, Irak, Oman, China und Nigeria.

### Anzahl der Mitarbeiter (Personenzahl) nach Vertragsart

Anzahl	2024			2023		
	Frauen	Männer und sonstige	Gesamt	Frauen	Männer	Gesamt
Anzahl der Mitarbeiter	6.784	16.848	23.632	6.549	16.380	22.929
Anzahl der unbefristet angestellten Mitarbeiter	6.065	15.768	21.833	5.889	15.354	21.243
Anzahl der befristet angestellten Mitarbeiter	719	1.080	1.799	660	1.026	1.686
Anzahl der Vollzeitbeschäftigten	5.607	15.025	20.632	5.397	14.691	20.088
Anzahl der Teilzeitbeschäftigten	1.177	1.823	3.000	1.152	1.689	2.841

### Verteilung der Mitarbeiter nach Altersgruppen

	2024			2023		
	< 30	30–50	> 50	< 30	30–50	> 50
Mitarbeiteranteil	21 %	49 %	30 %	20 %	51 %	29 %
Anzahl der Mitarbeiter	4.945	11.619	7.068	4.473	11.753	6.703

## GESCHLECHTERDIVERSITÄT

### BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

#### Geschlechterdiversität bei allen Mitarbeitern

Die Geschlechterdiversität bezieht sich auf den Frauenanteil im Verhältnis zur Gesamt-Personenzahl der Mitarbeiter. Die Messung der Geschlechterdiversität sowohl bei allen Mitarbeitern als auch im Management basiert auf den Personenzahlen zum 31. Dezember für das Jahr 2024 und allen historischen Jahren und umfasst sowohl Angestellte als auch Arbeiter.

#### Geschlechterdiversität im Management

Diese Messung gibt Aufschluss über die Vertretung von Frauen in Managementpositionen im Unternehmen. Die Geschlechterdiversität im Management von Arla wird bestimmt, indem der Anteil der Frauen auf Direktorebene oder höher gemessen wird.

#### Geschlechtervielfalt im EMT

Die Geschlechtervielfalt im Top-Management wird durch den Frauenanteil im EMT quantifiziert. Diese Messung gibt Aufschluss über die Vertretung von Frauen in führenden Managementpositionen innerhalb der Organisation.

## MITARBEITERFLUKTUATION

### Entwicklung der Mitarbeiterfluktuation

Die Mitarbeiterfluktuation spiegelt die Abgänge aus unserer Belegschaft wider. Arla strebt eine stabile Fluktuationsrate an und ist sich bewusst, dass ein gewisses Maß an Fluktuation notwendig ist, um wettbewerbsfähig zu bleiben und Innovation zu fördern.

Bei der Mitarbeiterfluktuation gab es im Vergleich zum Vorjahr eine Abnahme mit einer Gesamtluktuationsrate von 12 %. Dies war auf eine niedrigere freiwillige Fluktuationsrate zurückzuführen, während die unfreiwillige Fluktuationsrate unverändert blieb.

### BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

Mit der Unterscheidung zwischen freiwilliger Fluktuation (wenn ein Mitarbeiter selbst kündigt) und unfreiwilliger Fluktuation (wenn ein Mitarbeiter entlassen wird) dient die Fluktuation als Maß für die Bindung von Fachkräften bei Arla und spiegelt auch die Effizienz unserer Abläufe wider.

Um die Mitarbeiterfluktuation zu berechnen, dividieren wir die Gesamtzahl der Mitarbeiter, die in einem bestimmten Zeitraum ausscheiden, durch die Gesamtzahl der Mitarbeiter in diesem Zeitraum. Dabei ist zu beachten, dass diese Berechnung auf der Personenzahl der Mitarbeiter und nicht auf Vollzeitäquivalenten (FTE) beruht.

Die Fluktuation wird für alle unbefristet angestellten Mitarbeiter sowie verschiedene Gründe für das Ausscheiden berechnet, wie Eintritt in den Ruhestand, Entlassung und Kündigung. Die Abgänge werden ab dem Monat, in dem keine Vergütung mehr gezahlt wird, in die Berechnung einbezogen. Zum Beispiel wird bei einigen langjährigen Mitarbeitern das Gehalt nach dem Ausscheiden unter Umständen einige Monate weitergezahlt, und ihr Ausscheiden würde erst nach diesem Zeitraum bei der Berechnung der Fluktuation berücksichtigt.

## LOHNVERHÄLTNIS ZWISCHEN DEN GESCHLECHTERN

### Entwicklung des Lohnverhältnisses zwischen den Geschlechtern

Von einem ethischen und verantwortungsbewussten Unternehmen wird unabhängig vom Geschlecht gleicher Lohn für die gleiche Arbeit erwartet. Bei Arla erhalten Männer und Frauen in gleichwertigen Positionen den gleichen Lohn. Erreicht wird dies durch klar definierte und festgesetzte Gehaltsgruppen über alle Berufsgruppen hinweg. Um die Lohngleichheit zu wahren, erfolgt ein regelmäßiges vierteljährliches Monitoring, bei dem das Gehaltsniveau von Männern und Frauen innerhalb vergleichbarer Berufsgruppen verglichen wird.

Das Lohnverhältnis zwischen den Geschlechtern basiert auf dem Grundgehalt und gibt Aufschluss über die Stellung von Frauen in der Unternehmenshierarchie. Arla strebt eine vollständige Gleichbehandlung an. Diese wäre bei einem Lohnverhältnis von 1,0 zwischen den Geschlechtern erreicht. Dies wurde 2024 erreicht, wobei das Mediangehalt Männer zu Frauen mit 1,00 die Parität erreichte, was die Wirksamkeit der Bemühungen zum Ausgleich der Bezahlung zwischen den Geschlechtern demonstriert.

### BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

Das Lohnverhältnis zwischen den Geschlechtern wird durch Dividieren des Mediangehalts der Männer durch das Mediangehalt der Frauen berechnet. Bei dieser Berechnung werden vertragliche Grundgehälter berücksichtigt, Rentenversicherungsbeiträge und andere Leistungen dagegen nicht. Durch die ausschließliche Fokussierung auf das Grundgehalt misst das Lohnverhältnis zwischen den Geschlechtern speziell das Lohngefälle zwischen Männern und Frauen innerhalb der Organisation.

### UNSIKERHEITEN UND SCHÄTZUNGEN

In den ESG-Berichtsrichtlinien der CFA Society Denmark und der Nasdaq wird empfohlen, alle Arbeitskräfte des Unternehmens sowie Boni und Rentenversicherungsbeiträge in die Berechnung des Lohnverhältnisses zwischen den Geschlechtern einzubeziehen. Aufgrund eingeschränkter Datenverfügbarkeit ist in diesem Bericht nur das Lohnverhältnis zwischen den Geschlechtern

### Geschlechterdiversität bei allen Mitarbeitern<sup>1</sup>

	2024	2023	2022	2021	2020
Frauenanteil, gesamt	29%	29%	28%	27%	27%

### Geschlechterdiversität im Management<sup>1</sup>

	2024	2023	2022	2021	2020
Anzahl Männer	253	260	256	257	258
Anzahl Frauen	113	108	104	96	89
Frauenanteil auf Direktorebene oder darüber	31%	29%	29%	27%	26%

<sup>1</sup> Der Anteil der Frauen unter den Mitarbeitern und im Management wird basierend auf der Personenzahl zum 31. Dezember für das Jahr 2024 und alle historischen Jahre berechnet.

### Geschlechterdiversität im Executive Management Team

	2024	2023	2022	2021	2020
Anzahl Männer	7	7	7	6	6
Anzahl Frauen	1	1	1	1	1
Frauenanteil im Executive Management Team	13%	13%	13%	14%	14%

### Mitarbeiterfluktuation<sup>2</sup>

%	2024	2023	2022	2021	2020
Freiwillige Fluktuation	8%	9%	10%	10%	6%
Unfreiwillige Fluktuation	4%	4%	4%	3%	4%
<b>Gesamt</b>	<b>12%</b>	<b>13%</b>	<b>14%</b>	<b>13%</b>	<b>10%</b>
Anzahl der freiwilligen Kündigungen	1.797	1.868	2.159	2.052	1.275
Anzahl der unfreiwilligen Austritte	846	901	719	693	783
<b>Gesamt</b>	<b>2.643</b>	<b>2.769</b>	<b>2.878</b>	<b>2.745</b>	<b>2.058</b>

<sup>2</sup> Zahlen ohne Mitarbeiterfluktuation aus der Übernahme eines Molkebetriebs in Großbritannien

### Lohnverhältnis zwischen den Geschlechtern

	2024	2023	2022	2021	2020
Lohnverhältnis zwischen den Geschlechtern (Hierarchieabweichungen)	1,00	1,01	1,03	1,03	1,05

bei Angestellten enthalten. Arla wird ab 2025 in Übereinstimmung mit den Anforderungen der CSRD berichten. Die für die Berechnung verwendeten Gehaltsdaten beziehen sich auf die vertraglichen Gehaltsbeträge Ende März 2024 nach der Gehaltsanpassung für das betreffende Jahr.

## BESCHWERDEN ÜBER UNSERE ETHICS LINE

Unser Beschwerde- und Whistleblower-Service Ethics Line ermöglicht es Mitarbeitern und Stakeholdern, Bedenken beispielsweise in Bezug auf Rechtsverstöße, Verstöße gegen den Verhaltenskodex, Betrug, Bestechung, Belästigung, Lebensmittelsicherheit, Umweltprobleme und Offenlegung von geistigem Eigentum zu melden. Wir melden die Gesamtzahl der im Laufe des Jahres erhaltenen Meldungen nach außen, getrennt nach inakzeptablem Verhalten einschließlich Belästigung und Diskriminierung, Betrug und Bestechungsvorwürfen und anderen Beschwerden. 2024 wurden 100 Meldungen bei der Ethics Line eingereicht. Weitere Informationen über die Ethics Line und den Umgang mit Beschwerden finden Sie in der Beschwerderichtlinie.

### UNSICHERHEITEN UND SCHÄTZUNGEN

Es ist möglich, dass einige arbeitsbezogene Vorfälle von Diskriminierung und Belästigung direkt der Personalabteilung gemeldet und nicht von der Ethics Line erfasst werden. Der signifikante Anstieg der Meldungen zwischen 2022 und 2023 ist auf eine verbesserte Kommunikation und einen allgemeinen Anstieg des Bewusstseins für die Meldung von Beschwerden zurückzuführen.

## TARIFVERTRÄGE

Wir unterstützen das Recht der Mitarbeiter, sich gewerkschaftlich zu organisieren und Organisationen ihrer Wahl frei zu gründen und beizutreten. Sie können zudem Tarifverhandlungen führen, die mit den internationalen Menschenrechtsstandards im Einklang stehen. Unser Engagement für diese Grundsätze ist in unserem Verhaltenskodex und unserer Menschenrechtsrichtlinie verankert. 2024 berichtete Arla zum ersten Mal über die

tarifvertragliche Abdeckung. Ende 2024 waren 61 % unserer Belegschaft tarifvertraglich beschäftigt. Außerhalb des Europäischen Wirtschaftsraums beträgt dieser Anteil 0 %. Unabhängig davon, wo wir in der Welt tätig sind und ob unsere Mitarbeiter vertreten werden, verpflichtet sich Arla, allen Mitarbeitern faire Löhne und Leistungen zu bieten.

In die Tabelle, die den Anteil der Mitarbeiter veranschaulicht, die durch Tarifverträge pro Land innerhalb des EWR abgedeckt sind, sind alle Länder aufgeführt, die über eine bedeutende Beschäftigtenzahl verfügen (mindestens 10 % der Gesamtzahl der Mitarbeiter). Darüber hinaus sind vier weitere Länder enthalten, da sie auch in der Aufschlüsselung der Mitarbeiter-Personenzahl enthalten sind.

## MENSCHENRECHTE

Arla verpflichtet sich, entlang seiner gesamten Wertschöpfungskette die Menschenrechte zu achten. Wir halten uns an die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte (UNGP) und die OECD-Leitlinien für multinationale Unternehmen. Unserer Arbeit liegen unser Verhaltenskodex „Unsere Verantwortung“ sowie unsere Menschenrechtsrichtlinie zugrunde, in der wir unsere Selbstverpflichtung und die Erwartungen der Stakeholder dargelegt haben. Die Arbeit von Arla in Bezug auf die Menschenrechte wird durch unser Executive Management Team (EMT) geleitet und in verschiedenen Unternehmensfunktionen gesteuert. In die Arbeit zur Achtung der Menschenrechte beziehen wir Stakeholder wie Experten, Gewerkschaften, Rechteinhaber und Nichtregierungsorganisationen ein.

### Richtlinien und Sonstiges

Bei Arla haben wir zahlreiche Richtlinien, Standards, Prozesse und Verhaltenskodizes, die unsere gesamte Wertschöpfungskette abdecken und regeln, wie mit Problemen im Zusammenhang mit den Arbeitskräften unseres Unternehmens strukturiert umgegangen wird. Die unten dargestellten Richtlinien decken alle Arla Mitarbeiter ab und betreffen somit über 20.000 Menschen. Außerdem sind viele weitere Menschen, die in unseren vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsketten beschäftigt sind, von unserem Due-Diligence-Prozess für Menschenrechte, von Risiko- und

Folgenabschätzungen sowie von unseren Richtlinien in Bezug auf Menschenrechte und moderne Sklaverei betroffen. Die öffentlich verfügbaren Richtlinien finden Sie auf unserer Website, während unseren Mitarbeitern alle Richtlinien im Intranet zur Verfügung stehen.

2024 wurden keine wesentlichen Richtlinienänderungen vorgenommen.

### Verhaltenskodex – Unsere Verantwortung

*Ziele und Geltungsbereich der Richtlinie*  
Arlas Verhaltenskodex „Unsere Verantwortung“ deckt alle Aspekte unserer Geschäftstätigkeit ab und liegt sämtlichen Entscheidungen zugrunde, die wir täglich auf allen Ebenen und überall in unserem Unternehmen treffen. Er basiert auf den 10 Prinzipien des Global Compact der Vereinten Nationen, einer UN-Initiative zur Förderung ethischer Geschäftspraktiken. Außerdem halten wir uns an die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte (UNGP) und die OECD-Leitlinien für multinationale Unternehmen. Alle unsere Richtlinien basieren auf unserem Verhaltenskodex, der die vier Themen verantwortungsbewusstes Unternehmen, Vertrauen in Produkte, Umweltschutz und Tierwohl sowie verantwortungsbewusste Geschäftsbeziehungen abdeckt.

### Einhaltung der Richtlinie

Unser Verhaltenskodex wird vom Board of Directors genehmigt. Das Executive Management Team genehmigt Strategien, priorisiert Bereiche, sorgt für Fortschritt sowie eine jährliche Nachbereitung und gibt die Richtung für notwendige Verbesserungen sowie weitere Aktualisierungen vor. Alle Führungskräfte sind dafür verantwortlich, unseren Verhaltenskodex in die Unternehmenskultur und Geschäftsaktivitäten einzubetten. Bei seiner Umsetzung spielt jeder einzelne Mitarbeiter eine wichtige Rolle.

Unser Verhaltenskodex ist auf unserer Website in 12 Sprachen verfügbar.

### Menschenrechtsrichtlinie

*Ziel und Geltungsbereich der Richtlinie*  
Arlas Richtlinie zu Menschenrechten basiert auf international anerkannten Menschenrechtsgrundsätzen und gilt für Geschäftstätigkeiten von Arla sowie alle Unternehmen, die sich im Besitz und/oder unter der Kontrolle von Arla Foods befinden, unabhängig von ihrer Größe und ihrem Standort. Als globale Molkeeigenossenschaft sind wir bestrebt, das Recht auf angemessene Lebensmittel und deren gerechte Verteilung, das Recht auf Gesundheit und das

### Anzahl der über die Ethics Line eingegangenen Beschwerdeberichte

Jahr	2024	2023	2022	2021	2020
zu inakzeptablem Verhalten (darunter Belästigung und Diskriminierung)	44	36	9	-	-
zu Betrugs- und Bestechungsvorwürfen	23	29	19	-	-
zu anderen Themen	33	31	16	-	-
<b>Gesamtzahl der erhaltenen Berichte</b>	<b>100</b>	<b>96</b>	<b>44</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

### Anteil der tarifvertraglich abgedeckten Mitarbeiter pro Land im Europäischen Wirtschaftsraum (EWR)

%	2024
Dänemark	73 %
Großbritannien	56 %
Schweden	100 %
Deutschland	73 %
Polen	0 %
Niederlande	91 %
Finnland	81 %

Recht auf gerechte und gute Arbeitsbedingungen strategisch immer besser umsetzbar zu machen. Wo immer wir tätig sind, etablieren wir geeignete Prozesse, mit denen wir potenzielle nachteilige Auswirkungen auf die Menschenrechte, die wir durch unsere Geschäftstätigkeit möglicherweise verursachen, zu denen wir beitragen oder mit denen wir direkt verbunden sind, identifizieren, verhindern und mindern können. Wenn wir feststellen, dass wir nachteilige Auswirkungen verursachen oder dazu beitragen, bemühen wir uns, Abhilfe zu schaffen. Wir akzeptieren keinerlei Form von Menschenhandel, Kinder- oder Zwangsarbeit in unserer Wertschöpfungskette.

### Einhaltung der Richtlinie

Die Einhaltung der Richtlinie wird halbjährlich vom Executive Management Team überprüft, um sicherzustellen, dass das Unternehmen zu jedem Zeitpunkt den UN-Leitprinzipien folgt.

### Verhaltenskodex für Lieferanten und Geschäftspartner

*Ziel und Geltungsbereich der Richtlinie*  
Arla ist es sehr wichtig, verantwortungsbewusst zu handeln. Wir erwarten von unseren Lieferanten und Geschäftspartnern, dass sie dieselben Standards in Bezug auf ökologische und soziale Aspekte sowie Menschenrechte einhalten. Zusätzlich zur Erfüllung unserer Erwartungen an Qualität und Lebensmittelsicherheit müssen unsere Lieferanten den Verhaltenskodex für Lieferanten und Geschäftspartner unterzeichnen, wenn sie unsere strategischen, bevorzugten oder lokal akzeptierten Lieferanten werden möchten. Den Mitarbeitern wird dringend nahegelegt, nur Lieferanten dieser Kategorien einzusetzen.

Das wichtigste Ziel unseres Verhaltenskodexes für Lieferanten und Geschäftspartner ist es, Risiken für Menschen zu minimieren und unser Unternehmen zu schützen. Er verlangt von Lieferanten, dass sie ein sicheres und gesundes Arbeitsumfeld schaffen, die Rechte von Kindern respektieren und sich nicht an Kinderarbeit beteiligen oder diese tolerieren,

keine Zwangsarbeit anwenden und mindestens die geltenden Gesetze und Branchenstandards in Bezug auf Arbeitszeiten und Mindestlöhne einhalten sowie die internationalen Menschenrechtsvereinbarungen achten. Verstößt ein Lieferant gegen diese Verpflichtungen, ist Arla berechtigt, den Vertrag zu kündigen und das gelieferte Material ohne Entschädigung für den betreffenden Lieferanten abzulehnen. In einem solchen Fall wird Arla prüfen, ob Abhilfemaßnahmen ergriffen werden können, um die Verursachung von oder Beteiligung an negativen Auswirkungen zu verhindern.

Gemäß unserem Verhaltenskodex für Lieferanten und Geschäftspartner verlangen wir von unseren Lieferanten, dass sie allen Arbeitskräften Möglichkeiten zur vertraulichen Meldung von Beschwerden zur Verfügung stellen. Sie müssen außerdem sicherstellen, dass Prozesse vorhanden sind, damit Arbeitskräfte, die Bedenken melden und sich in guter Absicht äußern, vor Vergeltungsmaßnahmen geschützt sind. Darüber hinaus fördern wir die Möglichkeit für Lieferanten, Bedenken bezüglich Fehlverhalten an Arlas Ethics Line zu melden.

## RICHTLINIEN UND ANDERE ASPEKTE

Wir aktualisieren unseren Verhaltenskodex für Lieferanten und Geschäftspartner regelmäßig, um die Einhaltung der neuesten internationalen Standards zu gewährleisten. Diese kontinuierliche Optimierung garantiert, dass unsere Praktiken die höchsten ethischen Anforderungen erfüllen. Arla ist Mitglied von AIM-Progress – einem Forum, das gegründet wurde, um verantwortungsbewusste Beschaffungspraktiken zu ermöglichen und zu fördern. Der Überarbeitung liegt die Arbeit von AIM-Progress zugrunde.

*Einhaltung der Richtlinie*  
Wenn ein Lieferant den Verhaltenskodex für Lieferanten und Geschäftspartner unterzeichnet, gestattet er Arla ein Audit in Bezug auf Nachhaltigkeitsfragen durchzuführen, was im Rahmen unserer Due-Diligence-Bewertungen zu Menschenrechten erfolgt. Unser Bereich Procurement überwacht die Einhaltung unseres Verhaltenskodexes für Lieferanten und Geschäftspartner im Rahmen des Lieferantenbeauftragungsprozesses und berichtet jeden Monat intern darüber.

Verantwortlich für den Verhaltenskodex für Lieferanten und Geschäftspartner ist der Head of Procurement. Der Kodex wird in Zusammenarbeit von den Bereichen Procurement, Legal, QEHS, Supplier Assurance und Global Sustainability erstellt und umgesetzt.

**Diversitätsrichtlinie**  
*Ziel und Geltungsbereich der Richtlinie*  
Arla ist ein global tätiges Unternehmen und wir glauben, dass inhärent vielfältige Teams – in Hinsicht auf Geschlecht, Alter oder Nationalität – für uns von entscheidender Bedeutung sind, um die Bedürfnisse unserer Verbraucher und Kunden zu verstehen und zu erfüllen. Unser übergeordneter Anspruch ist es, eine vielfältigere Belegschaft aufzubauen und ein integratives Umfeld zu schaffen, in dem Mitarbeiter einbezogen und mit Offenheit und Respekt behandelt werden und in dem die Vorteile der Vielfalt anerkannt und genutzt werden. Unsere diesbezüglichen Ziele und Fortschritte finden Sie auf den [Seiten 72 und 79](#).

Die Richtlinie gilt für alle Personalprozesse, um Gleichberechtigung und Integration bei der Auswahl, Bewertung und Entlohnung von Mitarbeitern zu gewährleisten.

*Einhaltung der Richtlinie*  
Unsere globale Personalabteilung unter der Leitung des Chief Human Resources Officer ist dafür verantwortlich, die Einhaltung der Richtlinie zu überwachen, sie bei Bedarf zu aktualisieren und über Fortschritte zu berichten.

**Richtlinie gegen Belästigung**  
*Ziel und Geltungsbereich der Richtlinie*  
Arla setzt sich für ein Arbeitsumfeld ein, das von gegenseitigem Respekt geprägt und frei von jeglicher Art von Belästigung, Mobbing und Diskriminierung ist. Als Belästigung und Diskriminierung wird beleidigendes, inakzeptables verbales oder körperliches Verhalten betrachtet, beispielsweise (aber nicht ausschließlich) aufgrund von ethnischer Herkunft, religiösen Überzeugungen, Hautfarbe, Herkunftsort, Geschlecht, körperlicher oder geistiger Behinderung, Alter, Abstammung, Familienstand, Einkommensquelle, Familienstand, Schwangerschaft oder sexueller Orientierung, das darauf abzielt, eine Person oder eine Gruppe von Personen zu demütigen, zu erniedrigen, zu beleidigen oder einzuschüchtern. Unser Fokus liegt auf Früherkennung, präventiven Maßnahmen und solchen zur Unterbindung. Wir ermutigen dazu, gegebenenfalls Beschwerden einzureichen (siehe Beschwerdemechanismus auf [Seite 75](#)). Alle Beschwerden werden ernst genommen, und wenn sie bewiesen sind, werden Belästigungen und Diskriminierung sanktioniert. Auch bewusst falsche oder böswillige Anschuldigungen werden sanktioniert. Die Richtlinie gilt für alle Standorte und sowohl den Arbeitsplatz als auch alle anderen Umgebungen, in denen sich Mitarbeiter im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit für Arla befinden können.

*Einhaltung der Richtlinie*  
Das Management unseres HR-Bereichs und die HR Business Partner bei Arla sind die Hauptverantwortlichen für die Umsetzung dieser Richtlinie, die Einleitung des Dialogs darüber und die Unterstützung der Führungskräfte bei der Bearbeitung von Fällen. Für die Aktualisierung der Richtlinie ist unsere globale Personalabteilung zuständig. Wir messen die Wirksamkeit unserer Richtlinie, indem wir Fälle von inakzeptablem Verhalten durch unsere jährliche Umfrage zur Mitarbeiterzufriedenheit und unser vertrauliches Beschwerdesystem genau verfolgen.

Weitere Richtlinien, die unsere Auswirkungen auf die Arbeitskräfte unseres Unternehmens regeln, sind die Einstellungsrichtlinie und die Arbeitszeitrichtlinie.

**Arbeitszeitrichtlinie**  
*Ziel und Geltungsbereich der Richtlinie*  
Arla Foods verpflichtet sich, sichere und gesunde Arbeitsbedingungen für alle Mitarbeiter an unseren Standorten zu schaffen und gleichzeitig den Führungskräften und Mitarbeitern maximale Flexibilität zu bieten und die Gesetze und einschlägigen Richtlinien einzuhalten. Wir möchten sicherstellen, dass die Mitarbeiter angemessene Arbeitszeiten nicht überschreiten, respektieren ihr Recht auf Erholung und Freizeit und sorgen so für eine zufriedenstellende Balance zwischen Arbeit und Privatleben. Die Arbeitszeiten müssen nationalen Gesetzen und Tarifverträgen bzw. dem Base Code der Ethical Trading Initiative (ETI) entsprechen, je nachdem, welche dieser Regelungen den besseren Schutz für Mitarbeiter bietet.

*Einhaltung der Richtlinie*  
Alle Führungskräfte müssen sicherstellen, dass die Planung der Arbeitszeiten für alle internen und externen Mitarbeiter an einem Arla Standort mit dieser Richtlinie übereinstimmt. Vice Presidents in der Produktion und Manager auf ähnlichen Ebenen in anderen Funktionen sind für die Eskalation von Verstößen in den jeweiligen Bereichen verantwortlich.

**Beschwerderichtlinie**  
*Ziel und Geltungsbereich der Richtlinie*  
Arla verpflichtet sich, mit Integrität, Respekt und auf transparente Weise zu handeln, gemäß den in unserem Verhaltenskodex festgelegten Prinzipien. Wir wissen, dass unser Ruf und unser Erfolg vom Verhalten unserer Mitarbeiter abhängen. Deshalb nehmen wir Verstöße gegen den Verhaltenskodex und die Gesetzgebung ernst. Unser Whistleblower-Service „Ethics Line“ steht allen Mitarbeitern und anderen Stakeholdern auf der Website von Arla zur Verfügung, um etwaige Bedenken zu äußern. Er wird unseren Lieferanten separat über den Verhaltenskodex für Lieferanten und Geschäftspartner mitgeteilt, den sie unterzeichnen. Wir dulden keine Vergeltungsmaßnahmen gegen Personen, die in guter Absicht Bedenken geäußert haben. Unser Handeln entspricht der EU-Richtlinie zum Schutz von Hinweisgebern. Alle Meldungen sind vertraulich und können anonym eingereicht werden. Jede Beschwerde wird ernsthaft und respektvoll behandelt, und wir sorgen für eine für die Beschwerde angemessene Abhilfe.

*Einhaltung der Richtlinie*  
Der Ethics-Line-Ausschuss ist ein internes Team, das mit Integrität handelt und bei der Bearbeitung von Beschwerden die Interessen des Berichterstatters, der gemeldeten Person(en)/ Organisation/Aktivitäten und die Interessen von Arla abwägt. Zum Ethics-Line-Ausschuss gehören Vertreter aus den Bereichen Finance, (Risk, Controls & Compliance), Legal, HR, Global Sustainability und den kommerziellen Geschäftsbereichen. Der Ethics-Line-Ausschuss arbeitet unabhängig von den Unternehmensstrukturen und berichtet an den CEO. Jährlich kommuniziert Arla die Anzahl und Art der eingegangenen Beschwerden nach außen.

**QEHS-Handbuch**  
*Ziel und Geltungsbereich der Richtlinie*  
Das Unfallmanagementsystem von Arla ist in unserem Handbuch für Qualität, Umwelt, Gesundheitsschutz und Sicherheit (QEHS) dokumentiert. Darin ist festgelegt, wie das Thema Gesundheitsschutz und Sicherheit zu handhaben ist und wie Arbeitsunfälle, Beinaheunfälle und Beobachtungen zu melden sind. Das QEHS-Handbuch gilt für alle eigenen und/oder von Arla betriebenen Produktionsstätten, Lager, Logistikabteilungen und anderen Bereiche, die Produkte, Dienstleistungen und Prozesse verwalten.

*Einhaltung der Richtlinie*  
Unser Bereich Global QEHS ist für die Pflege und Überprüfung des QEHS-Handbuchs von Arla verantwortlich, was mindestens einmal im Jahr und bei Bedarf auch öfter geschieht. Für die Freigabe des Handbuchs ist der Chief Supply Chain Officer zuständig.

**Arlagärten®.**  
*Ziel und Geltungsbereich der Richtlinie*  
Alle Arla Landwirte sind verpflichtet, unser Betriebsmanagementprogramm Arlagärten® einzuhalten. Der Aspekt „Menschen“ ist einer von vier Schwerpunktbereichen des Programms. Der landwirtschaftliche Milchviehbetrieb ist ein Ort zum Leben und Arbeiten. Ein respektvoller Umgang ist in der Historie unserer Genossenschaft tief verankert und auch für kommende Generationen wichtig. Die in Arlagärten® erfassten Anforderungen im Schwerpunktbereich „Menschen“ definieren einen Rahmen dafür, wie wir einen fairen und sicheren Arbeitsplatz für Arla Mitglieder und ihre Mitarbeiter gewährleisten. Sie bilden die Grundlage für respektvolle Beziehungen zwischen den Menschen auf unseren Mitgliedsbetrieben, in der

lokalen Gemeinschaft und entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Unsere Lanwirte sind ein wesentlicher Bestandteil der Lieferkette unserer Genossenschaft und unseres gemeinsamen Engagements zur Beseitigung von Zwangsarbeit. Gemäß unseren allgemeinen Mitgliedschaftsbedingungen sind unsere Genossenschaftsmitglieder verpflichtet sicherzustellen, dass im Rahmen ihrer Produktion keine Zwangsarbeit eingesetzt wird und dass sie mindestens alle geltenden Gesetze und Branchenstandards in Bezug auf Arbeitszeiten und Mindestlohn einhalten. Arla Landwirte in Großbritannien sind ausdrücklich verpflichtet, die Bestimmungen des Modern Slavery Act einzuhalten.

*Einhaltung der Richtlinie*  
Eine obligatorische Komponente von Arlagärten® umfasst eine regelmäßige Übermittlung von Betriebsinformationen im Rahmen der sogenannten Eigenkontrolle. Der Arlagärten® Verifizierungsprozess besteht aus zwei Schritten, die beide die Transparenz und das Vertrauen weiter stärken sollen: der regelmäßigen Eigenkontrolle und einem externen Audit. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt erfolgt kein externes Audit in Bezug auf die Personalagenda.

Unser Agriculture Team unter der Leitung des Chief Agriculture and Sustainability Officer ist dafür verantwortlich, die Einhaltung des Programms zu überwachen und es bei Bedarf zu aktualisieren und über Fortschritte zu berichten.

# VERBRAUCHER – GESUNDE UND SICHERE ERNÄHRUNG



### Auswirkungen

#### AUSWIRKUNGEN VON ARLA

- TNA** Tatsächliche negative Auswirkungen
- PNA** Potenzielle negative Auswirkungen
- PPA** Potenzielle positive Auswirkungen
- TPA** Tatsächliche positive Auswirkungen

### PNA

#### LEBENSMITTEL-SICHERHEIT

### TPA

#### GESUNDE ERNÄHRUNG

### TPA

#### ERNÄHRUNG FÜR SCHUTZBEDÜRFTIGE VERBRAUCHER

### Richtlinien [↗](#)

[Richtlinie zur Produktqualität und Lebensmittelsicherheit](#)

[Kennzeichnungsrichtlinie](#)

[QEHS-Handbuch, Lebensmittelsicherheit und Rückrufe](#)

[Richtlinie zu verantwortungsvollem Marketing](#)

# SICHERE PRODUKTE ZU GEWÄHRLEISTEN IST UNSERE PRIORITÄT

**Auswirkungen, Risiken und Chancen**

**Lebensmittelsicherheit und ernährungsphysiologische Auswirkungen an erster Stelle**

In unserer doppelten Wesentlichkeitsanalyse (siehe Seiten 34-37) haben wir sowohl tatsächliche positive als auch potenzielle negative Auswirkungen im Zusammenhang mit dem Verzehr unserer Produkte identifiziert.

Unsere oberste Priorität als Lebensmittelhersteller ist es, die Sicherheit unserer Produkte zu gewährleisten. Die Einhaltung der Vorschriften zur Lebensmittelsicherheit ist für die Aufrechterhaltung unserer Produktionslizenz von entscheidender Bedeutung. Wir halten hohe Lebensmittelsicherheitsstandards durch globale Zertifizierungen, eine Richtlinie

und einen Prozess in Bezug auf Rückrufe sowie eine externe Benchmark-Studie aufrecht.

Darüber hinaus ist das Vertrauen der Verbraucher entscheidend, dass unsere Produkte sicher und gesund sind. Wir sind überzeugt, dass der Verzehr unserer nährstoffreichen Produkte einen deutlichen positiven Einfluss auf die Gesundheit von Verbrauchern haben kann.

Wir arbeiten kontinuierlich daran, das Gesundheitsprofil unserer Produkte weiter zu verbessern und Entwicklungen bei internationalen Standards nachzuverfolgen.

Darüber hinaus sind wir der Ansicht, dass wir einen positiven Einfluss auf schutzbedürftige Verbraucher wie ältere Menschen, Säuglinge oder unterernährte

Kinder und einkommensschwache Verbraucher haben, um ihre Gesundheit und ihr Wohlergehen zu erhalten und zu unterstützen, indem wir ihren Zugang zu wertvollen Nahrungsmitteln verbessern.

**Strategie**

**Unser Anspruch in Bezug auf Gesundheit und Ernährung**

Die Sicherheit unserer Produkte hat für uns höchste Priorität. Durch das Befolgen der in unserer globalen Richtlinie zur Produktqualität und Lebensmittelsicherheit dargelegten Grundsätze optimieren wir stetig unsere Qualitätskultur und unsere Standards zur Lebensmittelsicherheit. Eine korrekte Kennzeichnung ist entscheidend, damit Verbraucher fundierte Entscheidungen treffen können. Wir verstehen, wie wichtig es ist, qualitativ hochwertige Informationen bereitzustellen,

insbesondere für schutzbedürftige Gruppen wie Kinder und einkommensschwache Verbraucher.

Im Rahmen unserer Gesundheitsstrategie wollen wir neue, nachhaltige und gesündere Produkte entwickeln. Anhand unserer öffentlich zugänglichen Nährwertkriterien, die sich an aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen und Richtlinien der Gesundheitsbehörden orientieren, bemühen wir uns, Verbrauchern nahrhafte und schmackhafte Milchprodukte anzubieten. Für die Lebensmittelindustrie ist es eine große Herausforderung, den Umweltschutz mit der Notwendigkeit, nahrhafte Lebensmittel für eine wachsende Weltbevölkerung bereitzustellen, in Einklang zu bringen. Diese Herausforderung in eine Chance zu verwandeln, ist entscheidend, damit wir in einem sich verändernden Markt bestehen können.

Wir setzen uns dafür ein, die Mangelernährung für einkommensschwache Verbraucher mit niedrigem Einkommen weltweit zu bekämpfen. Unser strategisches Ziel ist es, 100 Millionen einkommensschwache Verbraucher zu erreichen, und wir entwickeln Produkte kontinuierlich weiter und verstärken unsere Bemühungen, um dies in die Tat umzusetzen.

Die Förderung gesunder Ernährungsgewohnheiten und des Kochens mit minimalem Abfall ist ebenfalls ein wichtiger Bestandteil unserer Gesundheitsstrategie, besonders für zukünftige Generationen. Durch verschiedene Aufklärungs- und Werbekampagnen wollen wir positive Gewohnheiten und Verhaltensweisen vermitteln.

**Ziele und Ansprüche**

**ARLAS AMBITION**



**PRODUKTRÜCKRUFE**

Eine Hauptaufgabe besteht darin, sicherzustellen, dass der Verzehr unserer Produkte für Verbraucher sicher ist. Das Ziel für Rückrufe ist standardmäßig Null.

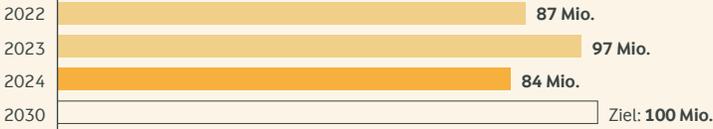
[Mehr dazu lesen Sie auf Seite 82.](#)



**ERREICHTE EINKOMMENSCHWACHE VERBRAUCHER**

Der Zugang zu angemessenen und gesunden Lebensmitteln ist ein grundlegendes Menschenrecht, und wir wollen den Nährstoffbedarf von Verbrauchern auf der ganzen Welt decken. Unser Ziel ist es, 100 Millionen einkommensschwache Verbraucher zu erreichen.

[Mehr dazu lesen Sie auf Seite 82.](#)



Maßnahmen und Ressourcen

# DIE WELT MIT GUTEN LEBENSMITTELN VERSORGEN

**BEI ARLA LEGEN WIR GROSSEN WERT AUF DIE PRODUKTSICHERHEIT, UM UNSERE VERBRAUCHER ZU SCHÜTZEN. WIR FÜHREN FORSCHUNGSPROJEKTE IN BEZUG AUF EINE MILCHBASIERTE ERNÄHRUNG ZUM NUTZEN DER GESUNDHEIT DER BEVÖLKERUNG AN. GLEICHZEITIG BEKÄMPFEN WIR DIE GLOBALE MANGELERNÄHRUNG, INDEM WIR DEN ZUGANG ZU MILCHPRODUKTEN VERBESSERN UND POSITIVES BEWIRKEN.**

## Lebensmittelsicherheit steht an erster Stelle

Für Arla ist es von entscheidender Bedeutung, dass der Verzehr unserer Produkte für alle Menschen sicher ist. Produkte werden nicht auf den Markt gebracht, wenn Bedenken bezüglich der Lebensmittelsicherheit bestehen. Um dies zu gewährleisten, verfügen wir über strenge Verfahren und Richtlinien. Darüber hinaus ist unsere Qualitäts- und Lebensmittelsicherheitskultur entscheidend für die Kontrolle der Lebensmittelsicherheit. Bei jeglichen Anzeichen für ein Lebensmittelsicherheitsrisiko werden Produkte

zurückgerufen. Im Jahr 2024 war das zwei Mal der Fall: ein Produkt wurde aufgrund falscher Kennzeichnung zurückgerufen, ein weiteres aufgrund von sichtbarem Schimmelbefall (weitere Informationen auf [Seite 85](#)).

Alle unsere Produktionsstandorte sind nach den International Featured Standards (IFS) für Lebensmittelsicherheit zertifiziert, von externen Auditoren geprüft und haben ihre Audits bestanden.

In diesem Jahr haben wir zum zweiten Mal eine externe Benchmarking-Umfrage zu Qualität und Lebensmittelsicherheit

durchgeführt. Sie soll unsere Bemühungen weiter verstärken und uns als Inspiration dienen.

Darüber hinaus haben wir die Kennzeichnung unserer Markenprodukte auf europäischen und internationalen Märkten überprüft, um die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften sicherzustellen.

## Förderung der Ernährung durch Forschungspartnerschaften

Um bei der Ernährung mit Milchprodukten voranzugehen und ihre gesundheitlichen Vorteile zu erforschen, betreibt Arla aktiv eine Forschungskooperation namens Arla Food for Health (AFH) mit den beiden größten Universitäten Dänemarks.

2024 wurden drei neue Forschungsprojekte ausgewählt, die Fördergelder in Höhe von insgesamt 1,6 Millionen EUR erhalten haben.

Die Forschungsergebnisse können verwendet werden, um das Fundament für die gesundheitlichen Effekte des Verzehrs von Milchprodukten und Molkereizutaten zu stärken. AFH und seine Partner sind gleichermaßen engagiert, ihre wissenschaftlichen Erkenntnisse einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

## Besserer Zugang zu gesunder Ernährung

Mangelernährung ist nach wie vor eine große Gefahr für die Gesundheit. Wir setzen uns dafür ein, die Bedürfnisse von

Bevölkerungsgruppen mit einem hohem Risiko für Mangelernährung zu erfüllen, indem wir ihnen Zugang zu erschwinglichen Milchprodukten bieten: in Bangladesch mit Dano® Daily Pushti und in Nigeria, Senegal und Ghana mit Dano® Cool Cow. Wir verfolgen kontinuierlich Möglichkeiten, für einkommensschwache Verbraucher Produkte zu entwickeln, die ausreichend Nährstoffe liefern.

Dano® Cool Cow und Dano® Daily Pushti erreichten 2024 rund 84 Millionen Verbraucher, was einen Rückgang gegenüber 2023 bedeutet. Dieser Rückgang ist auf eine hohe Inflation in Westafrika und Bangladesch zurückzuführen, die die Kaufkraft bei einkommensschwachen Verbrauchern verringerte, zusammen mit einem erhöhten Wettbewerb in Bangladesch und veränderten Verbrauchergewohnheiten in Nigeria. Zur Verbesserung des Verbraucherbewusstseins wurden in Nigeria Kampagnen zur Ernährung mit Milchprodukten eingeführt. Darüber hinaus wurde Arla® Eazy in Bangladesch eingeführt, um eine noch größere Auswahl an Molkereiprodukten für Verbraucher mit niedrigem Einkommen anbieten zu können.

Wir setzen die Weiterbildung von Landwirten fort, um einen nachhaltigeren Molkereisektor in Bangladesch, Indonesien und Nigeria aufzubauen. Durch die Weitergabe unserer Kompetenzen helfen wir bei der Entwicklung einer ökologischen Molkereindustrie, die eine wachsende Bevölkerung ernähren kann.



**DANO® COOL COW**

Milchprodukte für einkommensschwache Verbraucher sind in Bangladesch mit Dano® Daily Pushti und in Nigeria, Senegal und Ghana mit Dano® Cool Cow verfügbar.

**Pushti-Botschafter**  
Das Programm unterstützt Unternehmerinnen im ländlichen Bangladesch, indem es den Geschäftsaufbau und den Verkauf von erschwinglichen Milchprodukten für einkommensschwache Verbraucher fördert.

# UNSER BEITRAG

**WIR SIND ÜBERZEUGT DAVON, DASS MILCHPRODUKTE EINEN POSITIVEN BEITRAG ZU EINER NACHHALTIGEN ERNÄHRUNG LEISTEN. WIR ERGREIFEN VERSCHIEDENE MASSNAHMEN, UM VERBRAUCHER MIT NÄHRSTOFFREICHEN MILCHPRODUKTEN ZU VERSORGEN UND SCHUTZBEDÜRFTIGE VERBRAUCHER ZU SCHÜTZEN.**

## Größere Transparenz zum Nährwert unserer Produkte

Als globales Molkereiunternehmen sind wir uns unserer Auswirkungen auf die Gesundheit der Bevölkerung und der Bedeutung transparenter Informationen über den Nährwert unserer Produkte bewusst. Daher arbeiten wir mit der Initiative Access to Nutrition (ATNi) zusammen. Beim Benchmarking von globalen Lebensmittel- und Getränkeherstellern sowie Einzelhändlern verwendet ATNi ein Modell zur Erstellung von Nährwertprofilen mit der Bezeichnung

Health Star Rating (HSR). Dieses weist verpackten Lebensmitteln und Getränken Bewertungen von 0,5 bis 5 Sternen zu. Die Bewertung basiert auf Faktoren wie dem Gesamtenergiegehalt, dem Gehalt an gesättigten Fettsäuren, Salz und Zucker, die zu einer Senkung der Punktzahl führen, während Ballaststoffe, Eiweiß sowie Obst, Gemüse, Nüsse und Hülsenfrüchte sie erhöhen. Die für eine bestimmte Bewertung erforderlichen Punkte hängen von der jeweiligen Produktkategorie ab. Um als gesund zu gelten, muss ein Produkt, unabhängig von seiner Kategorie, mindestens 3,5 Sterne erreichen.

2024 erreichte Arla den dritten Platz unter den 30 größten Lebensmittel- und Getränkeunternehmen und stieg in der Rangliste weiter auf. Dabei streicht ATNi unsere Richtlinien für verantwortungsvolle Vermarktung und Kennzeichnung heraus und erkennt damit Arlas Engagement für den Schutz von Kindern und für das Bestreben an, Verbrauchern die Möglichkeit zu fundierten Ernährungsentscheidungen zu geben. Der Bericht verweist auch auf unsere Arbeit

im Bereich der Ernährungssicherung und hebt unsere Strategie, nahrhafte Lebensmittel für Familien mit geringem Einkommen in Bangladesch und Nigeria bereitzustellen, hervor.

## Stärkung unserer Richtlinie zu verantwortungsvollem Marketing

Im Jahr 2024 haben wir unsere Richtlinie für verantwortungsvolles Marketing aktualisiert, die die Kommunikationsaktivitäten von Arla für alle Verbraucher regelt, mit zusätzlichen Bestimmungen für Kinder als sensible Verbraucher. Sie steht nun im Einklang mit der UN-Kinderrechtskonvention, nach der die Altersgrenze für Kinder bei 18 Jahren liegt. Darüber hinaus ist der Anteil der an Kinder gerichteten Werbeplatzierungen über Medien von 30 % auf 25 % gesunken.

Aufgrund der zunehmenden Bedeutung der HSR-Bewertung wird diese nun als Standard anstelle der Arla-Nährwertkriterien verwendet, um zu beurteilen, ob ein Produkt als gesund gilt (HSR  $\geq$  3,5) oder nicht. Die HSR legt nun den Standard fest, nach dem Marken bei Kindern unter 18 Jahren beworben werden dürfen oder nicht.

## Richtlinie zur Anreicherung mit Mikronährstoffen

Basierend auf den internationalen Empfehlungen der WHO veröffentlichte Arla 2024 eine Richtlinie darüber, wann und wie wir Mineralstoffe

und Vitamine zu unseren Produkten hinzufügen. Diese Richtlinie definiert drei Prinzipien:

1. Die für die Anreicherung ausgewählten Produkte müssen eine gute ernährungsphysiologischer Qualität aufweisen, definiert durch die Einhaltung der Arla-Nährwertkriterien und eines HSR von mindestens 3,5.

2. Der ernährungsrelevante Bedarf für die Anreicherung ist durch Daten zum lokalen Kontext, zur Nährstoffaufnahme der Bevölkerungsgruppe und dem festgestellten Mängelrisiko zu begründen.  
3. Die Anreicherungs-niveaus müssen so angepasst werden, dass sie einen signifikanten Beitrag zur Bedarfsdeckung leisten, ohne ein Toxizitätsrisiko zu verursachen.



**COCIO® DELIGHT**

Bis 2024 ist für jedes Milchgetränk eine Variante ohne Zuckerzusatz oder eine zuckerreduzierte Variante erhältlich.

## GESUNDHEITSSTRATEGIE FÜR MILCHGETRÄNKE

Mit dem Ziel, gesündere Optionen für Verbraucher innerhalb dieser Genuss-Kategorie zu entwickeln, arbeiten wir kontinuierlich daran, Lösungen oder Innovationen zu finden, um den Nährwert unserer Produkte zu erhöhen, ohne den Geschmack oder die Textur zu beeinträchtigen. Eine Produktgruppe, die dabei im Fokus steht, sind unsere Milchgetränke (MBB). Diese Gesundheitsstrategie konzentriert sich auf vier Aspekte:

1. Maximal 6 g Zuckerzusatz pro 100 g Produkt in 100 % unse-res globalen Markenvolumens.
2. Bis 2024 ist für jedes Milchgetränk eine Variante „ohne Zuckerzusatz“ oder eine zuckerreduzierte Variante erhältlich.
3. Kontinuierliche Anpassung der Empfehlungen für die Portionsgröße an die Ernährungskriterien und klare Kommunikation zu Einzelpotionsgrößen auf Familienverpackungen bis Ende 2024.
4. Bereitstellung neuer und gesünderer Lösungen für süßen Geschmack.

# INSPIRATION FÜR VERBRAUCHER

**WIR WOLLEN VERBRAUCHER MIT PRODUKTEN INSPIRIEREN, DIE IHREN VIELFÄLTIGEN BEDÜRFNISSEN GERECHT WERDEN. DARÜBER HINAUS LADEN WIR SIE DAZU EIN, AN AKTIVITÄTEN TEILZUNEHMEN, DIE IHNEN EINBLICKE IN DIE HERKUNFT UNSERER PRODUKTE GEBEN UND GLEICHZEITIG GESUNDE ESSGEWOHNHEITEN FÖRDERN.**

## **Anregungen für eine gesunde Ernährung auf unseren lokalen Websites**

Wir glauben, dass Inspiration und Wissen über das Kochen der beste Weg ist, um gesunde Ernährungsgewohnheiten zu etablieren. Über unsere lokalen Websites und Broschüren bieten wir weltweit Anregungen zum Kochen an. Unsere dänischen und schwedischen Rezeptplattformen erreichten in den vergangenen 12 Monaten mehr als 120 Millionen Besucher.

Darüber hinaus nutzen wir verstärkt Social-Media-Plattformen, um Verbraucher aktiv einzubinden und um nachhaltige und gesunde Ernährungsweisen zu fördern.

## **Förderung nachhaltiger und gesunder Ernährungsgewohnheiten von Kindern**

Die als Kind und Jugendlicher erworbenen Ernährungskompetenzen sind wichtige Voraussetzungen, um im Erwachsenenalter Verantwortung für Nachhaltigkeit und die eigene Gesundheit übernehmen zu können.

Aufbauend auf unseren Bemühungen zur Unterstützung des Schulfrühstücks im Jahr 2023 hat Arla Schweden in Zusammenarbeit mit Rädda Barnen (Rettet die Kinder) und Generation Pep das personalisierte Tool Frukosteffekten (Frühstückseffekt) eingeführt. Es soll die Einführung des Frühstücks in Schulen erleichtern. Diese Initiative



## **Lebensmittelverschwendung schon früh vermeiden**

Die von der Arla Foundation veranstaltete „Madspilskole“ bringt Kindern bei, wie sie Lebensmittelreste verwenden können. Dies trägt dazu bei, ein solides Wissen zur Vermeidung von Lebensmittelverschwendung aufzubauen.

steht im Zusammenhang mit unserer 360-Kampagne, die sich an Verbraucher richtet und die Vorteile des Frühstücks in den Mittelpunkt stellt.

Über die Arla Foundation wollen wir zu einer langfristigen positiven Entwicklung beitragen, indem wir an einer umfassenden Lösung arbeiten. Diese beruht darauf, Aktivitäten für Kinder und Jugendliche in Bezug auf den Umgang mit Lebensmitteln anzubieten und dabei strukturelle Akteure einzubinden. Gemeinsam wollen wir dafür sorgen, dass die nächste Generation die besten Voraussetzungen zur Entwicklung guter Lebensmittelkompetenzen hat und somit wichtige Entscheidungen in Bezug auf Kochen, Mahlzeiten, Nachhaltigkeit und Gesundheit treffen kann. 2024 nahmen mehr als 114.000 dänische Kinder an Aktivitäten zum Thema Kochen, Vermeidung von Lebensmittelabfällen und Ernährungserziehung teil.

## **Verbraucher einbinden**

Wir beobachten die Meinungen und Präferenzen der Verbraucher genau, um unseren Platz als eines der führenden Molkereiunternehmen weltweit zu behaupten. Wir führen repräsentative Umfragen unter europäischen und internationalen Verbrauchern durch externe Anbieter durch, zum Beispiel wöchentliche Bewertungen von Reputation und Markenimage. Darüber hinaus kauft unser Team auf ad-hoc Basis syndizierte Studien zu Nachhaltigkeitsthemen ein und teilt

die Studienergebnisse mit dem Chief Marketing Officer.

Zudem sammeln wir Verbraucherfeedback zu unseren Produkten über verschiedene Fokusgruppen, die nach Bedarf organisiert werden. Die Effektivität dieser Bemühungen zeigt sich in positiven Verbraucherreaktionen und steigenden Verkaufsmengen.

## **Erfassen von Bedenken**

Wir legen großen Wert auf die Kundenzufriedenheit und sind uns der Auswirkungen bewusst, die negatives Feedback auf unseren Markenwert haben kann.

Daher ist es und wichtig, unseren Verbrauchern verschiedene Kanäle zur Verfügung zu stellen, über die sie Bedenken und Beschwerden über unsere Produkte äußern können. Auf den Verpackungen unserer Markenprodukte sind Adresse, Telefonnummer und E-Mail-Adresse der entsprechenden Arla Niederlassung deutlich angegeben. So wissen unsere Verbraucher, wie sie uns erreichen können. Verbraucherbeschwerden werden nach Märkten getrennt bearbeitet und über eine zentrale Datenbank nachverfolgt.

Fortschritte auf dem Weg zu den Zielen

## LEBENSMITTELSICHERHEIT – PRODUKTRÜCKRUF

2024 leitete Arla zwei Produktrückrufe ein. Ein Rückruf erfolgte aufgrund einer falschen Kennzeichnung eines Produkts der Marke Cultura auf dem schwedischen Markt. Das Produkt war als laktosefrei gekennzeichnet, obwohl es Laktose enthielt. Dieser Fehler entstand in der Designphase der Verpackung und wurde leider übersehen. Darüber hinaus wurde in Dänemark ein Protino-Desserts aufgrund von sporadischen Vorkommissen sichtbaren Schimmelbefalls zurückgerufen.

### BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

Alle Produktvorfälle werden zeitnah bearbeitet, um die Sicherheit der Verbraucher sowie die Einhaltung der gesetzlichen Anforderungen und die Produktqualität zu gewährleisten. Das Vorgehen bei öffentlichen Rückrufen folgt detaillierten und standardisierten Verfahren. Darüber hinaus wird der Umgang mit Produktvorfällen jährlich getestet, um die Bereitschaft und Wirksamkeit aufrechtzuerhalten.

Ein öffentlicher Rückruf erfolgt, wenn Produkte ein Risiko für die Lebensmittelsicherheit, die Gesetzeskonformität oder die Markenintegrität darstellen. Er ist nur dann relevant, wenn die betroffenen Produkte für die Verbraucher auf dem Markt zugänglich sind. Öffentliche Rückrufe werden sofort nach dem Auftreten eines Vorfalls gemeldet. Zu jedem Vorfall muss innerhalb von zwei Werktagen nach dem Bekanntwerden des Problems ein Vorfallsbericht erstellt werden. Die Gesamtanzahl der öffentlichen Rückrufe wird jedes Jahr im Einklang mit den Berichtspflichten extern offengelegt.

## ERREICHTE EINKOMMENSCHWACHE VERBRAUCHER

Arla setzt sich dafür ein, den Zugang zu Ernährung für einkommensschwache Verbraucher in Entwicklungsländern zu verbessern. 2024 erreichten wir 84 Millionen Verbraucher (Ziel 2030: 100 Millionen; Ausgangsbasis 2020: 76 Millionen) mit erschwinglichen Lebensmitteln, was einem deutlichen

Rückgang gegenüber 2023 mit 97 Millionen entspricht. Makroökonomische Faktoren wie die Währungsabwertung, die zu einer hohen Inflation in Bangladesch geführt hat, und die verstärkte Inflation in Nigeria haben die Kaufkraft dieser Verbrauchergruppe weiter verringert. Darüber hinaus ist in Nigeria eine spürbare Verschiebung der Verbrauchergewohnheiten hin zu weniger nahrhaften Milchersatzprodukten zu verzeichnen, während in Bangladesch ein verstärkter Wettbewerb am Markt und politische Unruhen ebenfalls zu geringeren Absatzmengen beigetragen haben.

### BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

Die offengelegte Zahl in Bezug auf den Zugang zu Ernährung ist definiert als die Anzahl der einkommensschwachen Verbraucher, die in den vergangenen 12 Monaten in Schlüsselmärkten mit den Produkten von Arla erreicht wurden. Bei diesen Produkten handelt es sich um Danos Daily Pushti (DDP) in Bangladesch und Danos Cool Cow (DCC) in Nigeria. Diese Produkte halten ein Health Star Rating von mindestens 3,5 ein, um als gesund zu gelten. Mit „erreichten Verbrauchern“ bezeichnet Arla Verbraucher, die in einem Haushalt leben, der das Produkt in dem bestimmten Zeitraum entweder gekauft oder konsumiert hat. Dieser Indikator berechnet sich anhand von Marktdurchdringungsdaten, die sich auf die Anzahl von einkommensschwachen Verbrauchern, die mit den erschwinglichen Lebensmitteln von Arla erreicht werden, sowie auf die durchschnittliche Haushaltsgröße im Verhältnis zur Anzahl der einkommensschwachen Verbraucher auf dem Markt gemäß der nationalen sozioökonomischen Klassensegmentierung beziehen. Die Daten zur Marktdurchdringung werden monatlich von einer externen Agentur geliefert. Die Agentur sammelt jeden Monat mit verschiedenen Datenerhebungsmethoden (je nach den verfügbaren Technologien in der Region, z. B. Smartphone-Apps oder Tagebücher) Beispieldaten von etwa 9.500 Haushalten. Das Endergebnis wird geschätzt, indem die Stichprobendaten extrapoliert werden, um die Marktdurchdringung der gesamten Bevölkerung innerhalb dieses spezifischen Marktes zu veranschaulichen. Die Daten sind mit einer Verzögerung von einem Monat verfügbar, weshalb die Daten für Dezember auf der Datenerhebung für November basieren. Jedes Jahr basieren die Daten auf dem letzten verfügbaren Zeitraum. Die Zahlen für 2024 basieren auf Marktdurchdringungsdaten für den November, für die Vorjahre für den Dezember.

Da es nicht möglich ist, Daten direkt bei der gesamten Bevölkerung zu erheben, wird die derzeitige Methodik für die Berichterstattung über die Kennzahl als ausreichend robust angesehen.

### Richtlinien und Sonstiges

Unsere Richtlinien in Bezug auf unsere Verbraucher regeln dieses Handeln in den Bereichen mit den wichtigsten Auswirkungen und potenziellen Risiken. Sie unterstützen uns dabei, unsere Ziele und Ansprüche in Sachen sozialer Nachhaltigkeit zu erreichen. Sie stellen sicher, dass wir die Verbraucher korrekt und angemessen über unsere Produkte informieren, dass unsere Produkte sicher verzehrt werden können, dass wir schnell handeln können, falls dies nicht der Fall ist, und dass wir unsere Produkte verantwortungsvoll vermarkten, insbesondere bei den schutzbedürftigsten Verbrauchergruppen (z. B. Kinder). Sofern sie öffentlich zugänglich sind, finden Sie die Richtlinien auf unserer Website.

### Richtlinie zur Produktqualität und Lebensmittelsicherheit

*Ziel und Geltungsbereich der Richtlinie*  
Bei Arla legen wir oberste Priorität auf die Lieferung sicherer Produkte mit hoher und gleichbleibender Qualität. Wir verpflichten uns, keine Kompromisse bei der Qualität oder Sicherheit unserer Produkte einzugehen. Unsere Richtlinie zur Produktqualität und Lebensmittelsicherheit gilt für Arla und alle Unternehmen, die direkt oder indirekt von Arla und ihren jeweiligen Mitarbeitern kontrolliert werden. Der Geltungsbereich dieser Richtlinie umfasst alle Tätigkeiten und Dienstleistungen im Zusammenhang mit unseren Produkten, die sich auf die Produktqualität und -sicherheit auswirken können. Die wichtigsten Elemente unserer Richtlinie sind folgende:

1. Alle unsere Produkte werden einer Risikobewertung für die gesamte deklarierte Haltbarkeit und für die relevanten Verbraucher-Zielgruppen unterzogen.
2. Bei allen Produktionen werden die HACCP-Grundsätze (Hazard Analysis and Critical Control Points) angewendet, dokumentiert und validiert.
3. Alle Produktionsstandorte müssen im Rahmen der GFSI (Global Food Safety Initiative) nach international anerkannten Lebensmittelsicherheitsstandards zertifiziert sein.
4. Alle Produkte müssen auf allen Schritten der Lieferung, Produktion, Lagerung und des Vertriebs zu 100 % rückverfolgbar sein.
5. Die gesamte Produktion muss mit den einschlägigen Gesetzen und behördlichen Vorschriften im Herstellungsland sowie den einschlägigen Vorschriften in den Märkten, in die exportiert wird, konform sein.

Die Wirksamkeit dieser Richtlinie wird intern ständig auf Basis von drei Leistungskennzahlen überwacht: der Anzahl von Vorfällen bezüglich der Lebensmittelsicherheit, den Beschwerden von Kunden und Verbrauchern sowie den Kosten für Qualitätsmängel.

### Einhaltung der Richtlinie

Unsere Richtlinie zur Produktqualität und Lebensmittelsicherheit wird jährlich vom Management des Bereichs Quality, Environment, Health and Safety (QEHS) überprüft und vom Chief Supply Chain Officer genehmigt.

### Kennzeichnungsrichtlinie

*Ziel und Geltungsbereich der Richtlinie*  
Unsere Kennzeichnungsrichtlinie zielt darauf ab, einen einheitlichen Ansatz für die Kennzeichnung aller Produkte der Marke Arla zu schaffen, um eine Irreführung der Verbraucher in Bezug auf Nährwert- und Gesundheitsinformationen zu vermeiden. Wir bemühen uns, einfache und korrekte Informationen über unsere Produkte zu geben, damit unsere Verbraucher auf der Suche nach gesünderen Lebensmitteln fundierte Entscheidungen treffen können. Die Richtlinie regelt die Anforderungen an die verpflichtenden und freiwilligen Angaben auf der Vorder- und Rückseite aller unserer Verpackungen von Markenprodukten. Die obligatorischen Angaben bei der Kennzeichnung unserer Produkte richten sich immer nach den lokal oder EU-weit geltenden Gesetzen und Vorschriften. Zu den freiwilligen Angaben auf der Verpackung gehören gesundheits- und nährwertbezogene Angaben sowie alle anderen Arten von Angaben, die EU-Verordnungen oder lokalen Vorschriften für Lebensmittel unterliegen (z. B. die Verwendung von Wörtern wie „natürlich“, „naturrein“, „naturbelassen“). In Märkten, in denen es keine solchen Rechtsvorschriften oder Richtlinien gibt, befolgt Arla die Grundsätze für verpflichtende und freiwillige Informationen auf Etiketten, die im Codex Alimentarius der Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation der Vereinten Nationen (FAO) festgehalten sind. Die Wirksamkeit der Richtlinie zeigt sich in der konstant geringen Anzahl von Rechtsstreitigkeiten, die wir im Zusammenhang mit unserer Kennzeichnung haben.

### Einhaltung der Richtlinie

Die Verantwortung für unsere Kennzeichnungsrichtlinie trägt das globale Management der Bereiche Marketing und QEHS gemeinsam. Sie sind für die Aktualisierung und Umsetzung verantwortlich. Die Richtlinie wird vom Chief Marketing Officer und dem Chief Supply Chain Officer genehmigt.

### Produktrückrufe

	2024	2023	2022	2021	2020
Anzahl der Rückrufe	2	1	1	0	1

### Erreichte Verbraucher mit geringem Einkommen in Nigeria und Bangladesch

Millionen	2024	2023	2022	2021	2020
Erreichte Menschen in Bangladesch	52	58	48	36	28
Erreichte Menschen in Nigeria	32	39	39	49	48
<b>Gesamtzahl der erreichten Menschen</b>	<b>84</b>	<b>97</b>	<b>87</b>	<b>85</b>	<b>76</b>

### QEHS-Handbuch, Lebensmittelsicherheit und Rückrufe

*Ziel und Geltungsbereich des Prozesses*  
Bei Produktvorfällen im Zusammenhang mit der Sicherheit, Rechtmäßigkeit oder Qualität unserer Produkte kommt ein hochgradig standardisiertes Verfahren zur Anwendung, das in unserem QEHS-Handbuch beschrieben ist. Ein zeitnahe und kontrollierter Umgang mit solchen Vorfällen ist von größter Bedeutung, um die bestmögliche Kontrolle und die Sicherheit unserer Verbraucher zu gewährleisten.

Alle Vorfälle müssen ohne unnötige Verzögerungen und in Übereinstimmung mit dem Eskalationsprozess, den lokalen Verfahren und den verpflichtenden Arla-Standards bearbeitet werden. Das Produktvorfallmanagement wird mindestens einmal jährlich einer Prüfung unterzogen. Die Anzahl der produktbezogenen Vorfälle wird über ein globales System verfolgt und mindestens einmal monatlich an die zuständigen Managementorgane gemeldet. Lesen Sie mehr über Lebensmittelsicherheit und das QEHS-Handbuch auf [Seite 79](#).

### Einhaltung der Prozesse

Lesen Sie mehr über die Einhaltung der Prozesse auf [Seite 79](#).

### Richtlinie zu verantwortungsvollem Marketing

*Ziel und Geltungsbereich der Richtlinie*  
Unsere Richtlinie zu verantwortungsvollem Marketing gilt für die gesamte Marketingkommunikation, die sich an die Verbraucher richtet. Besondere Bestimmungen gelten dabei für die Vermarktung an Kinder unter 18 Jahren und zusätzliche Bestimmungen für die

Vermarktung an Kinder unter 13 Jahren. Vor allem muss unsere gesamte Marketingkommunikation den lokalen Gesetzen und Vorschriften entsprechen. Unsere Selbstverpflichtung geht jedoch über diese Gesetze und Vorschriften hinaus. Das Konzept der Richtlinie basiert auf einer Zusammenarbeit mit EU Pledge. Bei der gesamten Marketingkommunikation halten wir uns gemäß der erweiterten Selbstverpflichtung 2021 des EU Pledge an den Verhaltenskodex der Internationalen Handelskammer (ICC) zur Werbe- und Marketingkommunikation und das ICC Framework for Responsible Food and Beverage Consumption.

Unser Hauptziel ist es, unsere Produkte und Rezepturen in allen Werbemitteln sachlich und so zu präsentieren, dass die Verbraucher nicht in die Irre geführt werden. In Bezug auf Kinder schalten wir keine Werbung in unangemessenen redaktionellen Inhalten und achten darauf, keine irreführenden Behauptungen über die potenziellen Vorteile eines Produkts aufzustellen (z. B. Status und Beliebtheit bei Gleichaltrigen). Gegenüber der schutzbedürftigsten Gruppe (unter 13 Jahren) vermarkten wir nur Produkte, die die Arla®-Nährwertkriterien erfüllen. Die Wirksamkeit der Richtlinie zeigt sich in der konstant geringen Anzahl von Rechtsstreitigkeiten, die wir im Zusammenhang mit unserer Werbung haben.

### Einhaltung der Richtlinie

Für die Richtlinie zu verantwortungsvollem Marketing ist unser Bereich Global Marketing verantwortlich. Freigegeben wird sie vom Chief Marketing Officer.

# GOVERNANCE



Auswirkungen

**ARLAS SCHWERPUNKTBEREICHE**

MASSNAHMEN UND RESSOURCEN

**POLITISCHES ENGAGEMENT**

VERANTWORTUNGSVOLLES LIEFERKETTENMANAGEMENT

**UNTERNEHMENSKULTUR**

FAIRE ZAHLUNGSBEDINGUNGEN

VERANTWORTUNGSVOLLES MARKETING

Richtlinien [↗](#)

[Richtlinie zu verantwortungsvollem politischem Engagement](#)

[Zahlungsrichtlinie](#)

[Globale Einkaufspolitik](#)

[Richtlinie zur Bekämpfung von Bestechung](#)

[Verhaltenskodex – Unsere Verantwortung](#)

[Verhaltenskodex für Lieferanten und Geschäftspartner](#)

[Beschwerderichtlinie](#)

[Richtlinie zu verantwortungsvollem Marketing](#)

[Umweltrichtlinie und Ökologischer Anspruch für 2050](#)

# VERANTWORTUNGSVOLLES UNTERNEHMERISCHES HANDELN

**WIR ENGAGIEREN UNS FÜR NACHHALTIGES WACHSTUM, DAS AUF DEN GRUNDSÄTZEN DER EHRlichkeit, VERANTWORTlichkeit UND TRANSPARENZ BERUHT.**

## Auswirkungen, Risiken und Chancen

### Einen guten Ruf und

### ethisches Engagement wahren

Arlas guter Ruf sowie die Ausübung der Geschäftstätigkeiten beruhen auf transparenten Unternehmenspraktiken und einer Verpflichtung zur Nachhaltigkeit. Unsere doppelte Wesentlichkeitsanalyse (siehe Seiten 34–37) hob zwei Risiken für das unternehmerische Verhalten hervor: die Wahrnehmung von Greenwashing – insbesondere auf europäischen Märkten, da diese auf übertriebene Nachhaltigkeitsaussagen sensibel reagieren – sowie das Risiko von Anschuldigungen unethischen Verhaltens, wenn das politische Engagement nicht transparent gehandhabt wird.

## Maßnahmen und Ressourcen

### Engagement für ethische Praktiken und Transparenz

Unser Engagement für ethische Geschäftspraktiken beinhaltet mehr als nur die Einhaltung von Vorschriften. Wir wollen unsere Grundwerte verkörpern und eine Kultur der Transparenz und Integrität fördern.

In unserem Verhaltenskodex spiegelt sich diese Verpflichtung wider. Er ist der Kompass für alle Handlungen und Entscheidungen bei Arla und gewährleistet, dass unsere Aktivitäten ein Vorbild für Integrität und Verantwortung sind. Er skizziert unsere Haltung zu einer Reihe von Themen wie Korruptionsbekämpfung, Bestechungsbekämpfung, Besteuerung

und dem Umgang mit ökologischen und sozialen Auswirkungen in der gesamten Wertschöpfungskette.

Arlas BoD ist verantwortlich für die Genehmigung unseres Verhaltenskodex und die Überwachung des Managements, um die Übereinstimmung mit rechtlichen und ethischen Standards sicherzustellen. Das BoD fordert Rechenschaft von der Geschäftsleitung ein und fördert Transparenz und ethische Abläufe.

Das EMT genehmigt Strategien, priorisiert Initiativen und überwacht den Fortschritt im unternehmerischen Verhalten. Es identifiziert und steuert Risiken im Zusammenhang mit ethischen Problemen proaktiv. Darüber hinaus haben alle Führungskräfte die Aufgabe, unsere Prinzipien des unternehmerischen Handelns in Arlas Kultur einzubetten, wobei jeder Mitarbeiter eine wichtige Rolle bei der Umsetzung spielt.

### Bekämpfung von Korruption, Bestechung und Betrug

Wir gehen entschieden gegen Verstöße gegen unseren Verhaltenskodex oder



### Verantwortungsvolles Wachstum

Um das Jahr 2025 einzuleiten, trafen sich Anfang Juni 2024 38 Vertriebspartner aus dem Cluster „Rest der Welt“ in Kopenhagen. Während dieser inspirierenden Woche standen unsere Marken im Mittelpunkt. Die Zusammenarbeit mit diesen Händlern dient der Förderung unserer Produkte in ihren jeweiligen Märkten.

unsere Vorschriften vor. Wir fordern Mitarbeiter und Stakeholder dringend auf, Bedenken zu äußern oder potenzielles Fehlverhalten über unser Whistleblower-System, die Ethics Line, zu melden.

Diese Plattform gewährleistet Vertraulichkeit und Sicherheit, ist auf der Website von Arla in 30 Sprachen verfügbar und steht allen Mitarbeitern und Stakeholdern offen. Verstöße können auch direkt bei den lokalen Abteilungen Human Resources, Risk and Compliance oder Legal gemeldet werden.

Wir stellen sicher, dass unsere Richtlinien zugänglich sind und gegenüber allen relevanten Parteien klar kommuniziert werden. Unser Verhaltenskodex ist auf der Website von Arla in 12 verschiedenen Sprachen verfügbar, außerdem eine englische Version unserer Richtlinie zur Bekämpfung von Bestechung. Intern werden alle Arla-Richtlinien in einem Portal in unserem Intranet gespeichert und verwaltet. Durch die Integration unseres Verhaltenskodex in die Onboarding-Schulung für neue Mitarbeiter vermitteln wir unsere Unternehmenswerte.

Zur Vermeidung von Betrug verfügen wir über ein kohärentes System interner Kontrollmechanismen. Diese werden regelmäßig auf ihre Wirksamkeit und Angemessenheit beurteilt. 2024 haben wir die Richtlinie zur Betrugsbekämpfung aktualisiert und relevante Mitteilungen durchgeführt, um unsere Mitarbeiter

daran zu erinnern, dass Betrug auch über die Ethics Line gemeldet werden kann. Der Ethics-Line-Ausschuss, der den Beschwerdekanaal überwacht, berichtet an den CEO. Die Berichtsstruktur für andere Nichtkonformitäten variiert je nach Region. Diese können zum Beispiel an das lokale BoD oder über andere Kanäle an das EMT gemeldet werden.

Wir achten besonders auf Bereiche mit höherem Risiko für Betrug, Korruption und Bestechung, wie z. B. Geschäftstätigkeiten im Nahen Osten, Nigeria, Zentral- und Südafrika, Bangladesch, Indonesien und Südamerika. Wir haben auch risikoreichere Geschäftsbereiche identifiziert, die eine stärkere Fokussierung erfordern, nämlich Vertrieb, Marketing und Beschaffung.

Die Bekämpfung von Bestechung, Betrug und Korruption ist für die Wahrung der Menschenrechte und Arbeitnehmerrechte unerlässlich. Verstöße gegen verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln, zum Beispiel gegen Menschenrechte und Arbeitnehmerrechte, werden durch unser Due-Diligence-Verfahren zu Menschenrechten identifiziert und bewertet. [Mehr dazu lesen Sie auf den Seiten 73 und 78.](#)

In Großbritannien haben wir unsere Fokussierung auf die Stärkung von Initiativen zur Bestechung von Korruption und Bestechung intensiviert, um uns

an strengere lokale aufsichtsrechtliche Anforderungen anzupassen. Im November 2024 führte Arla Großbritannien Schulungen zur Bekämpfung von Korruption und Bestechung durch, um das Verständnis und die Einhaltung des Bribery Act 2010 durch die Mitarbeiter zu verbessern. Diese Initiative stellt sicher, dass wir über angemessene Verfahren verfügen, die auf den gesetzlichen Grundlagen in Großbritannien basieren, welche einen risikobasierten Ansatz für die Compliance festlegen.

2024 ergingen gegen uns keine Verurteilungen oder Geldstrafen wegen Verstößen gegen Gesetze zur Bekämpfung von Korruption und Bestechung. Die Anzahl der bei der Ethics Line eingereichten Berichte ist [Seite 78](#) zu entnehmen.

Die Verantwortung für Untersuchungen zur Korruptions- und Bestechungsbekämpfung liegt bei unserer Rechtsabteilung, die in allen Märkten lokal vertreten ist.

### Politisches Engagement und Lobbyarbeit

Als führende Molkereigenossenschaft ist das politische Engagement von Arla unerlässlich, um einen bedeutenden Einfluss auszuüben und sinnvolle Veränderungen voranzutreiben. Mit diesem Engagement stellen wir sicher, dass wir in Fragen, die uns und unsere Landwirte direkt betreffen, vertreten sind. Zudem ermöglicht es uns, neue Gesetze mitzugestalten, Risiken zu verringern und die Zusammenarbeit zu

verbessern. Unsere aktive Beteiligung trägt zur Bewältigung der Herausforderungen für die Branche bei und unterstützt das Wachstum. Außerdem können wir unser Fachwissen nutzen, um ein besseres Verständnis des Molkereisektors zu entwickeln und zu erfahren, wie die Gesetzgebung die Branche beim nachhaltigen Wandel unterstützen kann.

In Übereinstimmung mit unseren Richtlinien leisten wir keine politischen Spenden an Politiker, deren Vertreter, politische Parteien, Wahlkampagnen oder politische Spendenaktionen. Dies betrifft direkte Spenden an die Partei oder einzelne oder indirekte Spenden über Drittorganisationen und umfasst Geld- oder Sachleistungen.

2024 konzentrierte sich unser politisches Engagement auf klimabezogene aufsichtsrechtliche Änderungen, einschließlich der Besteuerung von CO<sub>2</sub>, und auf die Unterstützung politischer Rahmenbedingungen für Landwirte bei der Einführung von regenerativen Praktiken und Carbon-Farming. Darüber hinaus haben wir uns auf die Produktkennzeichnung konzentriert, um sicherzustellen, dass Verbraucher fundierte Entscheidungen treffen können, und haben mit Behörden und Nichtregierungsorganisationen zusammengearbeitet, um eine nachhaltige, gesunde Ernährung weltweit zu fördern und die Rolle von Milchprodukten dabei hervorzuheben. Wir sind der Meinung,

dass die Lebensmittelkennzeichnung mit den offiziellen Ernährungsrichtlinien der Länder übereinstimmen sollte. Unser Engagement orientiert sich an den wichtigsten Geschäftsrisiken und ist in unserer Future 26-Strategie und unseren Verpflichtungen zur Erreichung des 1,5-Grad-Ziels des Pariser Klimaabkommens verankert.

### Verantwortungsvolles Lieferkettenmanagement

Unser Ziel ist es, mit Lieferanten zusammenzuarbeiten, die ähnliche Werte teilen. Unser globales Lieferantennetzwerk beeinflusst unsere Nachhaltigkeitsbilanz erheblich. Viele unserer größten Nachhaltigkeitsauswirkungen, wie z. B. die Scope-3-Emissionen von Treibhausgasen, das Tierwohl, die Auswirkungen auf die Biodiversität und die Menschenrechte, treten in unserer Wertschöpfungskette auf. Darüber hinaus sind unsere geschäftlichen Risiken, darunter potenzielle Auswirkungen auf den Markenwert, mit diesen Herausforderungen verbunden.

Vor diesem Hintergrund verlangen wir die Einhaltung unseres Verhaltenskodexes für Lieferanten und Geschäftspartner (CoCS), der eine breite Palette von Umwelt-, Sozial-, Ethik- und Menschenrechtsstandards behandelt. Derzeit ist die Unterzeichnung unseres CoCS ein wesentliches Kriterium in unserem Prozess zur Auswahl von Lieferanten. Unsere globale Einkaufsrichtlinie legt die Einkaufsstandards fest, die

für die Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten entscheidend sind. Wenn Lieferanten unsere Kaufverträge unterzeichnen, verpflichten sie sich zu unseren Nachhaltigkeitszielen und den notwendigen Maßnahmen, um ihre Umweltauswirkungen zu verringern, sowie zu unseren IT-Sicherheitsmaßnahmen. Darüber hinaus haben wir unseren Verhaltenskodex für Lieferanten und Geschäftspartner (CoCS) 2023 aktualisiert, um unser Engagement für die Menschenrechte zu unterstreichen, insbesondere das Recht, keiner Sklaverei, Knechtschaft oder Zwangsarbeit unterworfen zu werden. Wir arbeiten mit Lieferanten und Geschäftspartnern zusammen, die zuvor ältere Versionen unseres CoCS unterzeichnet haben, und fordern sie auf, die aktualisierte Version zu akzeptieren.

Durch die Förderung guter Beziehungen zu Lieferanten und die Umsetzung strategischer Beschaffungsinitiativen pflegen wir eine robuste Lieferkette und Produktion. Zudem interagieren wir kontinuierlich mit unseren Lieferanten, um ökologischen und sozialen Problemen entlang unserer gesamten Lieferkette zu begegnen. Eine detaillierte Darstellung unserer Strategien zur Verringerung der Klimaauswirkungen in unserer Lieferkette finden Sie auf den [Seiten 48–49](#). Informationen darüber, wie wir mit Risiken im Zusammenhang mit Risikorohstoffen umgehen, finden Sie auf [Seite 59](#), und unsere Methoden zum Schutz der Menschenrechte in unserer Lieferkette sind auf den [Seiten 73, 78 und 79](#) ausführlich beschrieben.

Im Rahmen unserer genossenschaftlichen Struktur arbeiten wir kontinuierlich mit unseren Landwirten an Themen der Nachhaltigkeit auf ihren Betrieben, z. B. über das Programm Arlagården® und den FarmAhead™ Check. [Mehr dazu lesen Sie auf den Seiten 44 und 50.](#)

### Praktiken für faire Bezahlung

Faire Zahlungsbedingungen, wie angemessene Zahlungsfristen und transparente Vereinbarungen, fördern das Vertrauen, stärken die Geschäftsbeziehungen und fördern die Zusammenarbeit zwischen Arla und unseren Lieferanten. Die fristgerechte Bezahlung der Lieferanten ist von entscheidender Bedeutung, da fristgerechte Zahlungen Nachhaltigkeit und Wachstum gewährleisten. Wir haben unsere Zahlungsbedingungen in Übereinstimmung mit der Branchenpraxis festgelegt. Sie sind in unserer Zahlungsrichtlinie dargelegt.

2024 betrug die durchschnittliche Frist, die wir für die Zahlung einer Rechnung benötigten, 53 Tage, verglichen mit 52 Tagen im Jahr 2023.

Unsere Hauptlieferanten – unsere Landwirte, die Rohmilch liefern – sind entscheidend für unseren Betrieb und werden von der zeitlichen Gestaltung unserer Zahlungen beeinflusst. 2024 betrug die durchschnittliche Zahlungsfrist für Landwirte 15 Tage, während Zahlungen an andere Lieferanten 59 Tage dauerten.

Ziele und Fortschritte

## ZAHLUNGSPRAKTIKEN

### BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

**Durchschnittliche Zahlungsfrist**  
 Faire Zahlungsbedingungen fördern das Vertrauen und sorgen für Nachhaltigkeit, während sie gleichzeitig mit den Praktiken der Branche übereinstimmen. Arla gibt an, wie lange es im Durchschnitt dauert, eine Rechnung für seine Lieferanten zu bezahlen. Der Indikator misst die Dauer vom Beginn der vertraglichen oder gesetzlichen Zahlungsfrist bis zum Abrechnungsdatum und wird jährlich in Tagen angegeben. Es wird darauf hingewiesen, dass die Berichterstattung von Arla vom Zeitpunkt, an dem eine Rechnung in unserem System eingeht, bis zum Datum reicht, an dem sie bezahlt wird. Aufgrund unterschiedlicher Bankverfahren stimmt dieses nicht unbedingt mit dem genauen Datum, an dem der Lieferant die Zahlung erhält, ein. Die Berichterstattung umfasst alle Arla SAP-Einheiten.

**Zahlungen gemäß den Standard-Zahlungsbedingungen**  
 Abwicklung gemäß unserer Zahlungsrichtlinie, weitere Informationen siehe „Zahlungsrichtlinie“.

**Zeit ausstehende Rechtsverfahren im Zusammenhang mit verspäteten Zahlungen**  
 Arla verfügt über spezielle Verfahren zur Vermeidung von Zahlungsverzug. So werden u. a. automatische Benachrichtigungen und Robotik verwendet, um die Benutzer auf zur Freigabe ausstehende Rechnungen hinzuweisen. Es werden monatliche Berichte erstellt, um einen reibungslosen Zahlungsprozess zu ermöglichen, und wir verfolgen überfällige offene Posten auf Lieferantenkonten und überwachen die Fälligkeiten von Rechnungen.

**Zeit ausstehende Rechtsverfahren im Zusammenhang mit Zahlungsverzug** sind definiert als zum Jahresende offene Rechtsverfahren bei Gerichtsvollziehern oder Behörden wegen angeblich verspäteter Zahlung von unbestrittenen Rechnungen. Bei diesen Fällen handelt es sich in erster Linie um Vollstreckungsklagen und spezielle Inkassoverfahren, nicht aber um Streitigkeiten im Rahmen regulärer zivilgerichtlicher oder schiedsgerichtlicher Verfahren. Solche Vollstreckungsverfahren sollten

selten sein und weisen auf ein Problem hin. Wenn Arla darauf aufmerksam wird, begleicht das Unternehmen entweder umgehend die unbezahlte Rechnung oder informiert den Richter, dass die Forderung bestritten wird. In letzterem Fall wäre das Vollstreckungsverfahren geschlossen, und der Lieferant müsste ein reguläres Zivilgerichtsverfahren anstrengen, um die Berechtigung der Forderung festzustellen.

Diese Zahl deckt 99 % der Einheiten von Arla ab. Die für die Rechnungen zuständigen Personen geben die Zahl der gegebenenfalls laufenden Fälle in unser internes System ein und gewährleisten damit korrekte und vollständige Angaben.

### Richtlinien und Sonstiges

Unser Verhaltenskodex dient als Rahmen für unsere Richtlinien zum unternehmerischen Handeln. Im Folgenden erläutern wir einige unserer Governance-bezogenen Richtlinien. Unser Verhaltenskodex und andere Governance-bezogene Richtlinien wie unser Verhaltenskodex für Lieferanten und Geschäftspartner, die Richtlinie für verantwortungsvolles Marketing, die Umweltrichtlinie und der Ökologische Anspruch für 2050 sowie unsere Beschwerderichtlinie werden in den Kapiteln zu Umwelt- und Sozialdaten ausführlicher beschrieben.

### Richtlinie zu verantwortungsvollem politischem Engagement

**Ziel und Geltungsbereich der Richtlinie**  
 Unsere Richtlinie für verantwortungsvolles politisches Engagement zielt darauf ab, einen offenen und transparenten Dialog mit politischen Interessengruppen zu gewährleisten, politische Unterstützung für den Milchsektor zu gewinnen und die Entwicklung innovativer, nachhaltiger Milchprodukte zu fördern und gleichzeitig ethische Geschäftspraktiken und relevante regulatorische Rahmenbedingungen einzuhalten.

Das politische Engagement von Arla wird durch den Verhaltenskodex von Arla geregelt. Dieser steht mit den 10 Leitprinzipien des Global Compact der Vereinten Nationen sowie dem Verhaltenskodex des Transparenz-Registers der EU in Einklang.

Um sich in der EU politisch engagieren zu können, wurde Arla im August 2014 mit der Registrierungsnummer 479299526321-12 in das

Transparenz-Register der EU eingetragen. Arla hat somit den Verhaltenskodex für die Beziehungen zu den EU-Institutionen und ihren Mitgliedern, Beamten und anderen Mitarbeitern angenommen.

### Einhaltung der Richtlinie

Der Chief Agriculture and Sustainability Officer (CASO) ist für die Richtlinie verantwortlich. Die Überwachung dieser Richtlinie liegt in der Verantwortung der Abteilung Global Public Affairs. Zweimal im Jahr wird die Einhaltung dieser Richtlinie vom Director for Global Public Affairs überprüft. Eine jährliche Aktualisierung wird an den politischen und legislativen Lenkungsausschuss, den Senior Vice President of Corporate Communications und den zuständigen Executive Vice President gesendet. Verstöße gegen die Richtlinie werden bei Bedarf zum Zeitpunkt der Benachrichtigung des Director for Global Public Affairs behandelt.

### Zahlungsrichtlinie

**Ziel und Geltungsbereich der Richtlinie**  
 Das Ziel unserer Zahlungsbestimmungen ist es, die Grundprinzipien festzulegen, nach denen die Zahlung an Lieferanten erfolgt. Anders gesagt, es soll sichergestellt werden, dass alle Zahlungen an Lieferanten ähnlich und auf konsistente Weise ablaufen.

Unsere Zahlungsrichtlinie gilt für alle Zahlungen an Lieferanten und definiert unsere Standardzahlungsbedingungen, die Anforderungen an die Rechnungsstellung und die Verfahren. Außerdem ist sie so konzipiert, dass sie den lokalen Gesetzen entspricht und die Einhaltung der geltenden gesetzlichen Bestimmungen gewährleistet. Unsere bevorzugten Lieferanten haben eine Standardzahlungsfrist von 60 Tagen.

Lieferanten, die als nicht bevorzugt eingestuft sind, haben eine Laufzeit von 30 Tagen. In unserer Zahlungsrichtlinie sind die Standardzahlungsbedingungen für unsere Genossenschaftsmitglieder, die zweimal im Monat bezahlt werden, gesondert festgelegt. Darüber hinaus könnten bestimmte strategische Lieferanten, die an Finanzierungsprogrammen teilnehmen, längere Zahlungsfristen haben. Weitere Informationen finden Sie in Tabelle 2.1e „Lieferketten-Finanzierungsprogramme“ auf Seite 120. Wir zahlen Behörden, Versorgungsunternehmen und Finanzinstitute immer zu dem auf der Rechnung angegebenen Fälligkeitsdatum. Zahlungen unter 60 Tagen für bevorzugte oder anhängige Lieferanten können mit

Genehmigung des Head of Procurement und unter 30 Tagen mit Genehmigung des Vice President of Finance oder Chief Financial Officer erfolgen.

### Einhaltung der Richtlinie

Die Führungskräfte unseres Bereichs Finance und die lokalen Finanzmanager bei Arla sind die Hauptverantwortlichen für die Umsetzung dieser Richtlinie, die Einleitung des Dialogs darüber und die Bearbeitung von Fällen. Für die Aktualisierung der Richtlinie ist unser Bereich Global Finance zuständig.

### Globale Einkaufsrichtlinie

**Ziel und Geltungsbereich der Richtlinie**  
 Klare und einheitliche Beschaffungspraktiken sind von grundlegender Bedeutung, um Risiken für die Lebensmittelsicherheit, die Umwelt und die Menschenrechte in unserer Lieferkette zu minimieren. Unsere Richtlinie legt elf Grundsätze für den Einkauf durch Arla fest, um einen klaren und einheitlichen Prozess bei der Beschaffung von Waren und Dienstleistungen zu gewährleisten und dadurch die Kosten und Risiken sowie die Auswirkungen auf die Umwelt und die Menschenrechte zu senken. Neben anderen verfahrenstechnischen Anforderungen verlangt die Richtlinie auch die Einhaltung des Verhaltenskodex von Arla Foods für Lieferanten und Geschäftspartner.

### Einhaltung der Richtlinie

Diese Richtlinie gilt für alle Einkäufe von Waren und/oder Dienstleistungen von externen Lieferanten, mit einer Ausnahme: dem Einkauf der Rohmilch, die in der Milchbilanz eingetragen ist. Die Richtlinie gilt für alle Mitarbeiter bei Arla. Die allgemeine Verantwortung für die Umsetzung dieser Richtlinie liegt jedoch beim Bereich Global Procurement.

### Richtlinie zur Bekämpfung von Bestechung

**Ziel und Geltungsbereich der Richtlinie**  
 Unsere Richtlinie zur Bekämpfung von Bestechung legt die Verantwortlichkeiten für die Einhaltung und Aufrechterhaltung unseres Standpunkts zu Bestechung und Korruption fest und liefert gleichzeitig Informationen und Anleitungen, um diese zu erkennen und entsprechend damit umzugehen. Arla verpflichtet sich, alle Geschäfte auf ehrliche und ethische Weise zu führen. Wir verfolgen einen Null-Toleranz-Ansatz gegenüber Bestechung und Korruption und verpflichten uns, in allen unseren Geschäftstätigkeiten und Beziehungen überall professionell, fair und integer zu handeln. Darüber hinaus verpflichten wir uns, wirksame Systeme zur

### Durchschnittliche Zahlungsfrist

Tage	2024	2023
Durchschnittliche Zahlungsfrist für Rechnungen	53	52
Durchschnittliche Zahlungsfrist für Landwirte	15	15
Durchschnittliche Zahlungsfrist für andere Lieferanten	59	60

### Zahlungen gemäß den Standard-Zahlungsbedingungen

%	2024
Anteil der Zahlungen mit Standardzahlungsfrist von bis zu 60 Tagen	33 %
Anteil der Zahlungen mit Standardzahlungsfrist von bis zu 30 Tagen	32 %
Anteil der Zahlungen mit Standardzahlungsfrist von 2 Wochen	15 %
Anteil der Zahlungen im Rahmen des Lieferkettenfinanzierungsprogramms	11 %
Anteil der Zahlungen mit anderen Zahlungsfristen	10 %

### Derzeit ausstehende Rechtsverfahren im Zusammenhang mit verspäteten Zahlungen

	2024
Anzahl der derzeit ausstehenden Rechtsverfahren im Zusammenhang mit verspäteten Zahlungen	0

Bekämpfung von Bestechung und Korruption zu implementieren und durchzusetzen. Diese Richtlinie gilt für alle Personen, die in irgendeiner Funktion für Arla oder im Namen von Arla tätig sind.

### Einhaltung der Richtlinie

Das Executive Management Team (EMT) von Arla trägt die Gesamtverantwortung, dass diese Richtlinie unseren ethischen Verpflichtungen entspricht und dass alle Personen, auf die wir Einfluss haben, sie einhalten. Der Bereich Legal von Arla trägt die Gesamtverantwortung dafür, dass diese Richtlinie unseren gesetzlichen Verpflichtungen entspricht. Das Management von Arla ist auf allen Ebenen dafür verantwortlich, dass die ihm unterstellten Personen diese Richtlinie verstehen und einhalten und diesbezüglich regelmäßig und angemessen geschult werden.

# UNSERE GOVERNANCE

- 91 Verwaltungsrahmen
- 93 Geschäftsführung
- 97 Vergütung des Managements
- 98 Unternehmensethik



## ARLA® MOZZARELLA

Die Investition in Höhe von 210 Millionen EUR in die Molkerei im britischen Taw Valley umfasst eine neue Technologie zur Verkürzung des Reifungsprozess von Mozzarella. Anstatt 14 Tage ist nur ein Tag nötig, was mehr Flexibilität und Innovationsmöglichkeiten bietet, um die Anfragen der Kunden zu erfüllen.

# VERWALTUNGS- RAHMEN

**ALS MOLKEREIGENOSSENSCHAFT IM BESITZ VON LANDWIRTEN AUS SIEBEN LÄNDERN, VERFÜGEN WIR ÜBER EINE ROBUSTE UNTERNEHMENSVERWALTUNG. DIESE BIETET ALLEN MITGLIEDERN DIE MÖGLICHKEIT, IHRE MEINUNG ZU ÄUSSERN UND VERTRETEN ZU WERDEN.**

Unser Unternehmen ist im Besitz von Landwirten aus Dänemark, Schweden, Deutschland, Großbritannien, Belgien, den Niederlanden und Luxemburg. Als Genossenschaft legen wir Wert auf ein starkes und zuverlässiges System, in welchem jedes Mitglied seine Meinung äußern kann und vertreten wird. Die Verantwortung für die Entscheidungsfindung liegt beim Board of Representatives (BoR) und dem Board of Directors (BoD).

Das BoR wählt das BoD, das in enger Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung die übergeordnete strategische Ausrichtung bestimmt. Weitere Informationen zu unserer Unternehmensverwaltung finden Sie in unserer [Satzung](#).



## GENOSSENSCHAFTLICHE GOVERNANCE

**4 GEBIETSFOREN**  
DK, SE, CE, UK

### MITGLIEDER

-  DK 72
-  SE 47
-  CE 26
-  UK 30

**BOARD OF DIRECTORS**  
14 Genossenschaftsmitglieder  
3 Arbeitnehmervertreter  
2 externe Mitglieder

**BOARD OF REPRESENTATIVES**  
175 Genossenschaftsmitglieder  
12 Arbeitnehmervertreter

**REGIONEN**  
14 Regionen

**MITGLIEDERKREISE**  
111 Kreise

**NATIONALITÄTEN DER GENOSSENSCHAFTSMITGLIEDER**  
7.624 Landwirte

			
DK 1.828	SE 1.938	CE 1.939	UK 1.919



## CORPORATE GOVERNANCE

**GESCHÄFTSFÜHRUNG**  
CEO und CFO

**EXECUTIVE MANAGEMENT TEAM**  
Executive Board  
Leiter der europäischen und internationalen Geschäftsbereiche  
Bereichsleiter

**MITARBEITER**  
21.895

### BEREICHE

- Agriculture, Sustainability & Communication
- Supply Chain
- Human Resources
- Marketing & Innovation

[Mehr zu unserer Nachhaltigkeits-Governance auf Seite 33.](#)



## GENOSSENSCHAFTLICHE GOVERNANCE

Arla ist eine Molkereigenossenschaft im Besitz von 7.624 Milcherzeugern aus sieben Ländern. Sie ist in vier geografische Gebiete unterteilt: Dänemark, Schweden, Zentraleuropa und Großbritannien. Diese Gebiete sind wiederum in Regionen und Member Districts (Mitgliederkreise) untergliedert. Mit dieser Struktur gewährleisten wir, dass alle unsere Landwirte die Möglichkeit zur Meinungsäußerung haben und sich aktiv an der Entscheidungsfindung beteiligen können. Weitere Details folgen auf der nächsten Seite.

Arla hat zwei Hauptorgane, die die Mitglieder vertreten: das BoR und das BoD.

**Board of Representatives (BoR)**  
Das BoR ist das oberste Entscheidungsgremium in unserer Genossenschaft. Das BoR trifft sich regelmäßig, mindestens zweimal im Jahr, um wichtige Entscheidungen zu treffen, z. B. zur Verteilung der Jahresgewinne und zur Wahl des BoD.

Es besteht aus 187 Mitgliedern, davon 175 Genossenschaftsmitglieder und 12 Arbeitnehmervertreter. Alle zwei Jahre wählen die Landwirte ihre Vertreter. Die Anzahl der Sitze für jedes Gebiet richtet sich nach dem berechneten Anteil am Eigenkapital im Geschäftsjahr vor den Wahlen. Nach der Eigenkapitalbewertung

am 31. Dezember 2023 wurde die Verteilung der Sitze für das BoR festgelegt und im Mai 2024 formell bestätigt.

### Mitglieder

Zum 31. Dezember 2024 hatte unsere Genossenschaft 7.624 Mitglieder (2023: 7.999). Der Rückgang der Genossenschaftsmitglieder, vor allem in Zentraleuropa, ist zum Teil darauf zurückzuführen, dass die Landwirte die Milcherzeugung eingestellt oder ihre Betriebe an andere Mitglieder verkauft haben. Darüber hinaus sind einige wenige Mitglieder ausgetreten und haben sich einem anderen Molkereiunternehmen angeschlossen. Dieser Rückgang entsprach dem Trend, der bereits in den letzten Jahren im Milchsektor zu beobachten war.

### District Meetings (Kreisversammlungen)

Alle Arla Genossenschaftsmitglieder sind Teil des Member Districts, in dem sich ihr Betrieb befindet. Im März oder April eines jeden Jahres versammeln sie sich zum jährlichen District Meeting (Kreisversammlung) in ihren jeweiligen Kreisen, für die Präsentation des Jahresberichtes und um ihren demokratischen Einfluss zu wahren. Während der Versammlungen in geraden Jahren wählen die Mitglieder des Kreises den District Council (Kreisrat) und die Vertreter, die ihren Kreis im BoR vertreten.

### Regional Boards (Regionsvorstände)

In Dänemark und Schweden bestehen die Regional Boards aus den in der Region gewählten Mitgliedern des BoR. In Zentraleuropa und Großbritannien gehören die Kreisratsvorsitzenden und deren Stellvertreter zu den Regional Boards. Die Regional Boards kommen zeitnah nach den jährlichen District Meetings für die Besprechung der für die jeweilige Region relevanten Angelegenheiten zusammen.

### Board of Directors (BoD)

Das BoD wird vom BoR ernannt. Es trägt dafür Sorge, dass Arla im besten Interesse der Genossenschaftsmitglieder geführt wird. Gemäß der Geschäftsordnung für den Verwaltungsrat von Arla ist das BoD für die Formulierung und Definition der strategischen Ausrichtung von Arla verantwortlich. Dazu gehört auch, sicherzustellen, dass sie über alle wichtigen Angelegenheiten, einschließlich aller größeren Risiken, gut informiert sind.

Weitere Aufgaben sind die Festlegung strategischer Ziele, die Überwachung der Geschäftstätigkeit und des Vermögens, die Aufrechterhaltung einer ordnungsgemäßen Rechnungslegung und die Ernennung der Geschäftsführung. Darüber hinaus kümmert sich das BoD um die Bedürfnisse aller Interessensvertreter des Unternehmens, wie Kreditgeber, Anleiheinvestoren und Mitarbeiter. Das BoD besteht aus 14 Genossenschaftsmitgliedern, drei

Arbeitnehmervertretern, die von Arlas Mitarbeitern gewählt werden, und zwei externen Mitgliedern, die vom BoR gewählt werden. Es repräsentiert damit vielfältige Interessengruppen. Die Zuteilung von 14 Sitzen für die Landwirte im BoD basiert auf dem Eigenkapitalbeitrag der einzelnen Gebiete. Derzeitig sieht die Verteilung wie folgt aus:

 Dänemark	6
 Schweden	4
 Zentraleuropa	2
 Großbritannien	2

### Area Forums (Gebietsforen) und das Joint Area Council (Gemeinsamer Gebietsrat)

Jedes der vier Gebietsforen von Arla ist mit einem bestimmten Mitgliedergebiet verknüpft. Diese Foren sind ein wichtiges Bindeglied zwischen allen Mitgliedern des District Council (Kreisrat) und Arlas BoD sowie dem Managementteam. Die Mitglieder in diesen Foren fungieren als Sprachrohr und vertreten gegenüber allen Mitgliedern die Interessen Arlas. Sie kommen zweimal pro Jahr zusammen.

Das Joint Area Council besteht aus vier Mitgliedern des BoR aus den jeweiligen Gebieten. Sie werden durch ein Wahlverfahren in das Gremium gewählt. Das BoD bestimmt den Vorsitzenden und die zusätzliche Mitglieder des Gremiums.

Dieses Gremium befasst sich hauptsächlich mit Fragen, die alle Mitglieder betreffen.



### CORPORATE GOVERNANCE

Bei Arla obliegt die Governance-Struktur der synergetischen Zusammenarbeit der Geschäftsführung mit dem BoD. Unter anderem sind sie dafür verantwortlich, den strategischen Kurs von Arla beizubehalten, die organisatorischen Abläufe zu überwachen und die Einhaltung aller einschlägigen Vorschriften und Standards zu gewährleisten.

### Geschäftsführung

Die vom Board of Directors ernannte Geschäftsführung spielt eine zentrale Rolle bei der Führung des Unternehmens und für dessen nachhaltiges, langfristiges Wachstum. Zu ihren Aufgaben gehören die Erstellung von Strategieplänen, die Überwachung des Fortschritts beim Erreichen der Ziele und die Festlegung von Unternehmensrichtlinien mit dem übergreifenden Ziel, nachhaltiges Wachstum voranzutreiben und den Marktwert von Arla zu steigern.

Darüberhinaus ist die Geschäftsführung auch für die Umsetzung eines umfassenden Risikomanagements sowie die strikte Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften

und der Unternehmensrichtlinien verantwortlich. Die Geschäftsführung besteht aus dem CEO und dem CFO.

### Executive Management Team (EMT)

Das Executive Management Team wird von der Geschäftsführung ernannt und ist für das Tagesgeschäft von Arla verantwortlich. Es beteiligt sich aktiv an der Erarbeitung von Strategien und der Planung der künftigen Betriebsstruktur.

Es besteht aus der Geschäftsführung, einer Führungskraft für jeden der europäischen und internationalen Geschäftsbereiche und vier Leitern der Geschäftsbereiche Supply Chain (CSO), Agriculture, Sustainability and Communications (CASO), Marketing and Innovation (CMO) und Human Resources (CHRO).

Um die Zusammenarbeit und Kommunikation zu fördern, trifft sich das EMT regelmäßig, um aktuelle Informationen auszutauschen und verschiedene Initiativen zu koordinieren. Jedes Teammitglied befasst sich außerdem mit allen wesentlichen Auswirkungen, Risiken und Chancen innerhalb seines Verantwortungsbereichs. Diese Bemühungen zielen darauf ab, die mit unserer Strategie übereinstimmenden Ziele voranzutreiben und Fortschritte zu erzielen. Weitere Informationen zur Nachhaltigkeits-Governance finden Sie [auf Seite 33](#).

### Mitarbeiter

Arla beschäftigt weltweit etwa 21.895 Mitarbeiter in Vollzeit (FTEs) (2023: 21.307), die mit drei gewählten Mitarbeitern im BoD und 12 im BoR vertreten sind. Darüber hinaus werden die Interessen der Mitarbeiter auch durch Betriebsräte vertreten, denen sowohl Mitarbeiter- als auch Arbeitgebervertreter angehören. Der European Works Council (Europäische Betriebsrat) dient dem Management und den Mitarbeitern als Plattform für Diskussionen zu unternehmensweiten Themen. Im Jahr 2024 lag der Schwerpunkt der jährlichen Sitzungen des European Works Council auf der digitalen Transformation, der Milchbilanz sowie der Einbeziehung der Mitarbeiter.

# BOARD OF DIRECTORS

**ARLAS BOD IST EIN EXPERTENGREMIUM, DAS SEINE EXPERTISE ZUM VORANTREIBEN DES NACHHALTIGEN UNTERNEHMENSWACHSTUMS BÜNDELT.**

## BoD-Wahlen

Das BoD wird alle zwei Jahre in einem mehrstufigen Verfahren vom BoR gewählt. In der Identificationsphase melden sich die Bewerber an, nehmen eine Eigenkontrolle vor und führen ein erstes Gespräch mit dem örtlichen Evaluation Committee (EC, Bewertungsausschuss). In der Auswertungsphase durchlaufen sie ein zweites Interview mit dem gemeinsamen EC für eine abgestimmte Bewertung. Die Auswertungs- und Nominierungsphase umfasst Feedback und das Teilen der Ergebnisse mit dem Regional Board oder dem Gebietsforum. Schließlich werden die Nominierten auf der BoR-Sitzung zur Wahl vorgestellt.

Für die Wahlen 2024 bewertete das BoR 20 Kandidaten von denen 14 gewählt wurden. Vier neue Mitglieder traten in das BoD ein: Jan Toft Norgaard wurde als Vorsitzender wiedergewählt, während Inger-Lise

Sjöström zur stellvertretenden Vorsitzenden gewählt wurde. Ihre Biographien finden Sie auf der nächsten Seite.

## Kompetenzen des BoD

Gemeinsam mit dem EMT ist das BoD für die langfristige strategische Vision des Unternehmenswachstums verantwortlich, von der Analyse globaler Geschäftstrends und der Ermittlung potenzieller Risiken und Chancen bis hin zu fundierten Entscheidungen, die die Interessen der Genossenschaft in den Vordergrund stellen.

Im Rahmen der Wahlverfahrens wird jeder Kandidat in Hinsicht auf verschiedene Kompetenzen bewertet, die für den Erfolg und das ethische Geschäftsverhalten von Arla entscheidend sind, einschließlich des Einsatzes für die Genossenschaft, das Risikobewusstsein und die Nachhaltigkeit. Im Durchschnitt verfügen die BoD-Mitglieder über starke Kompetenzen in den für den Erfolg des Unternehmens entscheidenden Bereichen. Verbesserungsmöglichkeiten gibt es bei der Digitalisierung und der Markenbekanntheit. Daher hat das BoD externe Mitglieder für diese Themen ernannt. Die beiden externen Mitglieder gelten als unabhängige, nicht geschäftsführende Mitglieder, sodass der Anteil der

unabhängigen, nicht geschäftsführenden Mitgliedern 11 % des Vorstands ausmacht.

Sie nehmen auch an Schulungen teil, um ihre Fähigkeiten zu verfeinern, was ihnen hilft, auf die sich ändernden Anforderungen von Arla vorbereitet zu sein. Mehr zu Nachhaltigkeitskompetenzen [auf Seite 33.](#)

## Diversität im BoD

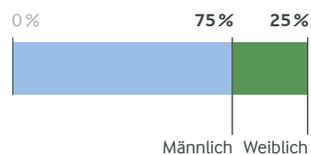
Um sicherzustellen, dass beide Geschlechter vertreten sind und vielfältige Perspektiven in das Geschäft einbringen, haben wir uns 2023 ein neues Ziel gesetzt: bis 2026 einen Frauenanteil von 30 % zu erreichen. Mehr zum BoD und zur Vielfalt [auf Seite 33.](#)

## Treffen und wichtige Themen im Jahr 2024

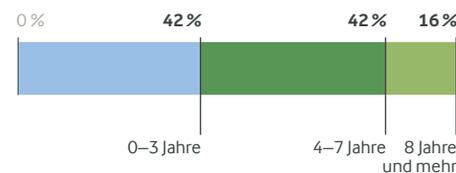
Das BoD führte insgesamt 11 ordentliche und eine außerordentliche Sitzung durch. Davon fanden fünf Sitzungen in Präsenz statt, die übrigen wurden online durchgeführt. Im Jahr 2024 hat das BoD verschiedene Themen diskutiert, darunter Digitalisierung, KI und das Vorantreiben von Nachhaltigkeit. [Auf den Seiten 33 und 38](#) finden Sie Informationen zu den besprochenen Nachhaltigkeitsthemen und zur Teilnahmequote bei den Sitzungen.



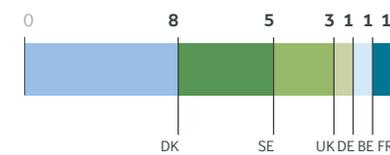
Geschlechterverteilung im BoD<sup>1</sup>



Amtszeit der Mitglieder des BoD



Nationalitäten der Mitglieder des BoD



<sup>1</sup> Nach § 99b des dänischen Unternehmensgesetzes werden nur die Mitglieder berücksichtigt, die auf der Hauptversammlung des Unternehmens gewählt wurden.

# BIOGRAFIEN DER MITGLIEDER

- Landwirt
- Mitarbeiter
- Extern

1–19 [Link zum Gruppenfoto](#)

Alle derzeit oder in den letzten zwei Jahren ausgeübten Positionen in der öffentlichen Verwaltung oder ähnlichen Bereichen sind in den Lebensläufen aufgeführt.

## 1. JAN TOFT NØRGAARD (DK) ●

**Mitglied seit:** 1998

**Beruf:** Landwirt

**Interne Positionen:** Der Vorsitzende des BoD und des Nominierungsausschusses und Mitglied des Vergütungsausschusses (RemCo)

**Externe Positionen:** Mitglied des Vorstands des Dänischen Rats für Landwirtschaft und Ernährung (2009)

**Jahrgang:** 1960

## 2. INGER-LISE SJÖSTRÖM (SE) ●

**Mitglied seit:** 2017

**Beruf:** Landwirt

**Interne Positionen:** Stellvertretende Vorsitzende des Board of Directors, Regionsvorsitzende Schweden, Vorsitzende des Gemeinsamen Gebietsrats und der Member Relations Gruppe, Mitglied des Vergütungsausschusses (RemCo) und des Nominierungsausschusses

**Externe Positionen:** Vorsitzende des BoD des schwedischen Molkereiverbands (2022), Aufsichtsratsmitglied von Tillväxtbolaget (2022)

**Jahrgang:** 1973

## 3. ARTHUR FEARNALL (UK) ●

**Mitglied seit:** 2018

**Beruf:** Landwirt

**Interne Positionen:** Vorsitzender für die Region Großbritannien, Mitglied des Gemeinsamen Gebietsrats und der Member Relations Gruppe, Mitglied des Vergütungsausschusses (RemCo), Mitglied des Nominierungsausschusses und des Globalen Berufungsausschusses

**Jahrgang:** 1963

## 4. BJØRN JEPSEN (DK) ●

**Mitglied seit:** 2011

**Beruf:** Landwirt

**Interne Positionen:** Vorsitzender des Ökoausschusses Dänemark und des Globalen Ökoausschusses

**Externe Positionen:** Stellvertretender Vorsitzender der Skjern Bank (2012) und des dänischen Molkereiverbands (2019), Mitglied der Viehsektion des Dänischen Rats für Landwirtschaft und Ernährung (2009) sowie des Vorstandes des Dänischen Milk Levy Fund (2019)

**Jahrgang:** 1963

## 5. DANIEL HALMSJÖ (SE) ●

**Mitglied seit:** 2022

**Beruf:** Landwirt

**Interne Positionen:** Vorsitzender des Ökoausschusses, Mitglied des Globalen Ökoausschusses und des Globalen Berufungsausschusses

**Jahrgang:** 1982

## 6. GEORGE HOLMES (GROSSBRITANNIEN) ●

**Mitglied seit:** 2024

**Beruf:** Landwirt

**Interne Positionen:** Vorsitzender des Ökoausschusses Großbritannien und Mitglied des Globalen Ökoausschusses

**Jahrgang:** 1965

## 7. GUSTAV KÄMPE (SE) ●

**Mitglied seit:** 2021

**Beruf:** Landwirt

**Interne Positionen:** Mitglied der Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit (Farmer Sustainability Working Group)

**Externe Positionen:** Vorstandsmitglied der Schwedischen Molkereiverband- und Copa-Cogeca-Arbeitsgruppe für Milchprodukte (2021), Milchbotschafter für das Hochrangige Politische Forum der UN (2024)

**Jahrgang:** 1977

## 8. JØRN KJÆR MADSEN (DK) ●

**Mitglied seit:** 2019

**Beruf:** Landwirt

**Interne Positionen:** Mitglied des Nominierungsausschusses

**Externe Positionen:** Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrates von GLS-A (2018)

**Jahrgang:** 1967

## 9. MARCEL GOFFINET (BE) ●

**Mitglied seit:** 2019

**Beruf:** Landwirt

**Interne Positionen:** Vorsitzender des Bereichs Zentraleuropa, Mitglied des Gemeinsamen Gebietsrats und der Member Relations Gruppe, Mitglied des Globalen Berufungsausschusses, Vorsitzender des Ökoausschusses Zentraleuropas und Mitglied des Globalen Ökoausschusses

**Externe Positionen:** Vorsitzender des BoD von Agra Ost Agriculture Research (2016), Mitglied der kommunalen Regierung von St. Vith (2018) und des Landwirtschaftsverbands Bauernbund (2012)

**Jahrgang:** 1988

## 10. MARITA WOLF (SE) ●

**Mitglied seit:** 2021

**Beruf:** Landwirt

**Interne Positionen:** Vorsitzende des globalen Schulungsausschusses (Global Training Committee, GTC) Mitglied des Nominierungsausschusses

**Externe Positionen:** Vorsitzende des BoD des Schwedischen Molkereiverbands (2003), des BoD der Schwedischen Stiftung für Landwirtschaft (2022), Vorstandsmitglied der schwedischen Genossenschaften (2024)

**Jahrgang:** 1959

## 11. MARKUS HÜBERS (DE) ●

**Mitglied seit:** 2017-19. Wiedergewählt im Jahr 2024

**Beruf:** Landwirt

**Interne Positionen:** Mitglied des Nominierungsausschusses und des Vergütungsausschusses (RemCo)

**Jahrgang:** 1975

## 12. RENÉ LUND HANSEN (DK) ●

**Mitglied seit:** 2019

**Beruf:** Landwirt

**Interne Positionen:** Mitglied der Arlagården Arbeitsgruppe zur Vorbereitung (Preparatory Working Group)

**Externe Positionen:** Mitglied des Unternehmensrats und des Exekutivkomitees des Dänischen Rats für Landwirtschaft und Ernährung (2019)

**Jahrgang:** 1967

## 13. SIMON SIMONSEN (DK) ●

**Mitglied seit:** 2017

**Beruf:** Landwirt, Bewertungsberater DLR Kredit A/S

**Interne Positionen:** Mitglied des Vergütungsausschusses (RemCo)

**Externe Positionen:** Molkereibotschafter für das Hochrangige Politische Forum der UN (2017)

**Jahrgang:** 1970

## 14. STEEN NØRGAARD MADSEN (DK) ●

**Mitglied seit:** 2005

**Beruf:** Landwirt

**Interne Positionen:** Vorsitzender für die Region Dänemark, Mitglied des Gemeinsamen Gebietsrats und der Member Relations Gruppe, Vorsitzender der Sustainability Working Group (Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit) und des Globalen Berufungsausschusses

**Externe Positionen:** Vorsitzender des dänischen Molkereiverbands (2012), stellvertretender Vorsitzender des Unternehmensrats und des Exekutivkomitees des Dänischen Rats für Landwirtschaft und Ernährung (2014), Vorsitzender des Lenkungsrats des Agro Food Park (2016) und des Dänischen Milk Levy Fund (2012)

**Jahrgang:** 1956

## 15. ANDERS OLSSON (SE) ●

**Mitglied seit:** 2022

**Beruf:** Technischer Koordinator bei Götene Dairy, Schweden

**Externe Positionen:** Mitglied der schwedischen Gewerkschaft

**Jahrgang:** 1966

## 16. HOLGER STEEN LUND (DK) ●

**Mitglied seit:** 2024

**Beruf:** Produktionsmitarbeiter bei Esbjerg Dairy, Dänemark

**Externe Positionen:** Shop Steward (Vertrauensperson) der dänischen Gewerkschaft NNF

**Jahrgang:** 1964

## 17. PAUL CULLEN (GB) ●

**Mitglied seit:** 2024

**Beruf:** Sammelwagenfahrer bei Aylesbury Dairy, Großbritannien

**Externe Positionen:** Shop Steward (Vertrauensperson) von Usdaw

**Jahrgang:** 1962

## 18. FLORENCE ROLLET (FR) ●

**Mitglied seit:** 2019 als Beraterin und seit 2022 vollständige Mitgliedschaft

**Beruf:** Leiterin des MSc-Programms für Luxusmarken-Marketing und -Management, EMLyon Business School in Frankreich

**Jahrgang:** 1966

## 19. NANA BULE (DK) ●

**Mitglied seit:** 2019 als Beraterin und seit 2022 vollständige Mitgliedschaft

**Beruf:** Operating Advisor, Goldman Sachs Asset Management

**Externe Positionen:** Vorsitzende des BoD des Dänischen Zentrums für KI-Innovation (2024), Vorsitzende des BoD von Carfbx (2023), Mitglied des BoD der Novo Nordisk Foundation (2023) und Vorsitzende der Dänischen Digitalisierungsagentur (2022)

**Jahrgang:** 1978

# EXECUTIVE MANAGEMENT TEAM

DAS EXECUTIVE MANAGEMENT TEAM (EMT) VON ARLA BESTEHT AUS DEM CHIEF EXECUTIVE OFFICER, EINEM COMMERCIAL MANAGER, DER FÜR DIE EUROPÄISCHEN MÄRKTE ZUSTÄNDIG IST, EINEM FÜR DIE INTERNATIONALEN MÄRKTE UND VIER SPEZIALISTEN MIT FUNKTIONALER EXPERTISE. DIESES TEAM IST FÜR DIE FESTLEGUNG UND UMSETZUNG DER KONZERNSTRATEGIEN SOWIE FÜR DAS MANAGEMENT DER TÄGLICHEN BETRIEBLICHEN AKTIVITÄTEN VON ARLA VERANTWORTLICH.

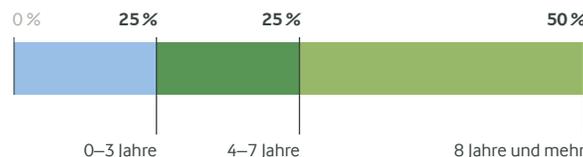


Peter Giørtz-Carlsen verließ Arla im Januar 2025.

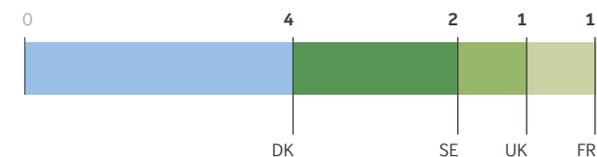
Geschlechterverteilung im EMT



Amtszeit der Mitglieder des EMT



Nationalitäten der Mitglieder des EMT



# BIOGRAFIEN DER MITGLIEDER

## 1. PEDER TUBORGH (DK)

**Position:** CEO, Mitglied des Executive Board, Vertreter der Geschäftsbereiche Globale Industrieverkäufe und Arla Foods Ingredients im Executive Management Team

**Erfahrung:** Peder übernahm im Jahr 2005 die Rolle des CEO von Arla, aber sein Werdegang bei Arla begann 1987 bei MD Foods. Seitdem hat er sich in verschiedenen leitenden Management- und Führungspositionen, unter anderem als Marketing Director, Divisional Director und Executive Group Director, behauptet. Im Laufe seiner herausragenden Karriere bei Arla hat Peder wichtige Beiträge zum Unternehmen in Deutschland, Saudi-Arabien und Dänemark geleistet.

**Ausbildung:** Peder Tuborgh besitzt einen Masterabschluss in Volkswirtschaft und Betriebswirtschaft der Universität Süddänemark, Odense. **Externe Positionen:** Mitglied der Global Dairy Platform (2006), Vorsitzender von AgriFoodTure (2022)

**Jahrgang:** 1963

## 2. TORBEN DAHL NYHOLM (DK)

**Position:** Executive Vice President und CFO für Finanzen, Recht, IT und Strategie und Mitglied des Executive Board

**Erfahrung:** Torben kam 2012 zu Arla, nachdem er mehrere Jahre im Bereich der M&A-Beratung tätig war. Er begann seine Karriere bei Arla als Business Controller im Bereich Corporate Finance und hat seitdem verschiedene wichtige Projekt- und Führungsaufgaben innerhalb der Finanzorganisation übernommen. Dabei konzentriert er sich vor allem auf die Schnittstelle zwischen Finanzen und Strategie. Zuletzt leitete Torben unser Group Performance Management Team, bevor er 2020 seine derzeitige Position als CFO und Executive Vice President für Finanzen, Recht, IT und Strategie übernahm und im Dezember 2024 Mitglied des Executive Board wurde.

**Ausbildung:** Torben Dahl Nyholm besitzt einen MSc. in Finance and International Business der Universität Aarhus.

**Jahrgang:** 1981

## 3. PETER GIØRTZ-CARLSEN (DK)

**Position:** COO, Mitglied des Executive Board, Executive Vice President Europa (bis Januar 2025)

**Erfahrung:** Peter begann seine Reise bei Arla als Vice President of Corporate Strategy im Jahr 2003. Im Laufe der Jahre übte er mehrere leitende Funktionen, darunter die des Executive Vice President für Consumer DK und UK, aus, bevor er 2016 die Position des Executive Vice President für Europa übernahm.

**Ausbildung:** Peter Giørtz-Carlson besitzt einen Masterabschluss in Business Administration, Organisation und Management der School of Business and Social Sciences der Universität Aarhus.

**Externe Positionen:** Aufsichtsratsmitglied von AIM, der European Brands Association (2018), Mitglied des Policy and Issues Council (PIC) des britischen Institute of Grocery Distribution (IGD) (2016), stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der European Dairy Association (EDA) (2020) und Aufsichtsratsmitglied der Toms Group (2022)

**Jahrgang:** 1973

## 4. OLA ARVIDSSON (SE)

**Position:** CHRO, Executive Vice President, HR

**Erfahrung:** Ola begann bei Arla im Jahr 2006 als Corporate HR Director und stieg 2007 zum Chief HR Officer auf. Bevor er zu Arla kam, war er in verschiedenen Führungspositionen bei Unilever in Europa und den nordischen Ländern – zuletzt als Vice President of HR – tätig. Zu Beginn seiner Laufbahn diente Ola als Offizier im Königlichen Ingenieurkorps der schwedischen Armee.

**Ausbildung:** Ola Arvidsson besitzt einen Masterabschluss in Personalmanagement der Universität Lund.

**Externe Positionen:** Mitglied des BoD von AP Pension (2014) und des Dänischen Industrieverbands (2018)

**Jahrgang:** 1968

## 5. HANNE SØNDERGAARD (DK)

**Position:** CASO, stellvertretender Vorsitzender, Landwirtschaft, Nachhaltigkeit und Kommunikation

**Erfahrung:** Seit 1989 ist Hanne ein fester Bestandteil von Arla. Zunächst bei MD Foods tätig, übernahm sie später eine wichtige Position in Großbritannien und spielte eine entscheidende Rolle beim Wachstum und der Entwicklung von Arla Großbritannien. Im weiteren Verlauf ihrer Karriere bei Arla wurde sie stellvertretende CEO in Großbritannien, ehe sie 2010 im globalen Marketing die Rolle des Senior Vice President of Brands and Categories übernahm. Im Jahr 2016 übernahm Hanne die Position des CMO und Executive Vice President. Damit wurde sie zu einem geschätzten Mitglied von Arlas Executive Management Team. Im Januar 2021 übernahm sie die Rolle des Executive Vice President für die Bereiche Landwirtschaft, Nachhaltigkeit und Kommunikation.

**Ausbildung:** Hanne Søndergaard besitzt Businessabschlüsse der School of Business and Social Sciences der Universität Aarhus und der Harvard Business School.

**Externe Positionen:** Mitglied des Board of Directors von Arla Fonden (2012), Mitglied der Technischen Universität von Dänemark (2016), Mitglied des Dänischen Klima Wald Fonds (Klimaskovfonden), der vom dänischen Ministerium für Umwelt und Geschlechtergleichstellung gegründet wurde (2021), Mitglied des Dänischen Rats für Landwirtschaft und Ernährung (2022)

**Jahrgang:** 1965

## 6. DAVID BOULANGER (FR)

**Position:** CSO, Executive Vice President, Lieferkette

**Erfahrung:** David kam im Oktober 2020 zu Arla und verfügt über 26 Jahre Erfahrung in den Bereichen Lieferkette und Betrieb. Er hatte zuvor verschiedene Führungspositionen in der Lebensmittelindustrie bei Unternehmen wie Mars, Mondelēz und Danone in

unterschiedlichen Regionen inne. Direkt bevor er bei Arla als Chief Supply Chain Officer einstieg, war er Senior Vice President Operations bei Danones Specialised Nutrition Division und leitete den weltweiten Betrieb des Bereichs Kindernahrung & klinische Ernährung.

**Ausbildung:** David Boulanger besitzt einen Ingenieursabschluss der École Civil des Mines de Paris sowie einen Masterabschluss in Mathematik.

**Externe Positionen:** Mitglied des Aufsichtsrates von Global Baby SAS (2021)

**Jahrgang:** 1970

## 7. SIMON STEVENS (UK)

**Position:** Executive Vice President, International

**Erfahrung:** Simon Stevens ist im Jahr 2002 als UK Sales Director bei Arla eingestiegen. Später übernahm er die Rolle des Senior Vice President für Sales and Marketing. In dieser Position spielte er eine wichtige Rolle bei der Transformation der Geschäftstätigkeit in Großbritannien. Nach seiner Tätigkeit als Leiter der Region Naher Osten und Nordafrika in Dubai wurde er im Jahr 2021 Mitglied des EMT. Vor seiner Karriere bei Arla war Simon 14 Jahre lang in verschiedenen Vertriebs- und Marketingpositionen bei Unilever in Großbritannien, den Niederlanden und Italien tätig. **Ausbildung:** Simon Stevens besitzt einen B.Sc. mit First Class Honours in Verwaltungswissenschaften der Loughborough University.

**Externe Positionen:** Aufsichtsratsmitglied bei Mengniu (2021)

**Jahrgang:** 1965

## 8. PATRIK HANSSON (SE)

**Position:** CMO, Executive Vice President, Marketing and Innovation

**Erfahrung:** Patrik bringt einen reichen Erfahrungsschatz aus seiner langen Karriere in internationalen Konsumgüterunternehmen in den Bereichen Finanzen, Marketing, Vertrieb und allgemeines Management mit. Bevor er im

Oktober 2011 als Vizepräsident für Marketing und Vertrieb in Schweden zu Arla kam, war er 13 Jahre lang, primär im Bereich Marketing, bei Procter and Gamble tätig. Für den Aufbau des regionalen Hauptsitzes von Arla in Südostasien zog Patrik im Jahr 2015 nach Malaysia. Nach seiner Rückkehr nach Europa im Jahr 2016 bekleidete er Schlüsselpositionen wie die des Group Vice President in Schweden und später in Deutschland. Im Jahr 2022 übernahm er seine derzeitige Rolle als CMO.

**Ausbildung:** Er hat einen Masterabschluss in Technischer Physik der Technischen Hochschule Chalmers und einen Masterabschluss in Business der Universität Göteborg.

**Jahrgang:** 1967

## MARK BOOT (NL)

**Position:** Executive Vice President of Europe (Stand: Januar 2025)

**Erfahrung:** Mark kam 2016 als Leiter der Region Südostasien, mit Sitz in Malaysia, zu Arla Foods. Nach Jahren des beschleunigten Wachstums in Asien zog Mark 2021 als SVP Benelux und Frankreich in die Niederlande. Dort setzte er mit Erfolg den Wachstumskurs auf allen Märkten fort. Seit Januar 2025 ist er beim EMT als Executive Vice President Europe tätig. Bevor er Arla beitrug, arbeitete Mark bei Unilever und Royal FrieslandCampina. Er war auf lokaler, regionaler und globaler Ebene in den Bereichen allgemeines Management, Marketing und Vertrieb in Europa, den USA und Asien tätig. Dazu verbrachte er 19 Jahre im Ausland.

**Ausbildung:** Master-Abschluss in Betriebswirtschaft der Erasmus University Rotterdam

**Externe Positionen:** Vorstandsmitglied des FoodService Institute Netherlands (2021), Vorstandsmitglied von AIM, der European Brands Association (2025).

**Jahrgang:** 1969

Alle derzeit oder in den letzten zwei Jahren ausgeübten Positionen in der öffentlichen Verwaltung oder ähnlichen Bereichen sind in den Lebensläufen aufgeführt.

Peter Giørtz-Carlson verließ Arla im Januar 2025. Torben Dahl Nyholm wurde ab dem 1. Dezember 2024 in das Executive Board von Arla berufen und Mark Boot wurde im Januar 2025 EVP des europäischen Geschäfts.

# VERGÜTUNG DES MANAGEMENTS

**DIE VERGÜTUNG UNSERER FÜHRUNGSKRÄFTE IST DARAUFGERICHTET, LEISTUNG UND WERTSCHÖPFUNG ZU FÖRDERN. DIESER ANSATZ GEWÄHRLEISTET, DASS UNSERE FÜHRUNGSKRÄFTE ANREIZE ZUM VORANTREIBEN DES ERFOLGS HABEN UND SICH AN DER STRATEGISCHEN AUSRICHTUNG SOWIE DEN BESTEN INTERESSEN UNSERER LANDWIRTE ORIENTIEREN.**

## Vergütungsregelung

Arlas Vergütungspolitik entspricht den Vergütungsrichtlinien des BoD, das sie regelmäßig überprüft. Sie berücksichtigt die Empfehlungen von Arlas Remuneration Committee (RemCo), also dem Vergütungsausschuss, zu dem auch der Vorsitzende und der stellvertretende Vorsitzende gehören und das vierteljährlich tagt. Zu den Aufgaben des RemCo gehört es, als vorbereitender Ausschuss für das BoD und das BoR zu fungieren und sich auf Empfehlungen für das BoD, das BoR und das Executive

Board zu konzentrieren. Damit soll gewährleistet werden, dass unsere Vergütungsrichtlinien, -praktiken und -anreizprogramme im Einklang mit unseren übergeordneten Zielen stehen und den Wert für unsere Betriebseigentümer steigern.

## Praktiken der Geschäftsführung

Die Vergütungspakete sind darauf ausgerichtet, die am besten geeigneten Führungspersonlichkeiten anzusprechen, zu motivieren und zu halten und gleichzeitig eine kurz- und langfristige starke Leistung voranzutreiben.

## Board of Directors

Die Vergütung des BoD umfasst eine feste Vergütung, die nicht erfolgsabhängig ist. Abgesehen von minimalen Tagespauschalen für Reisen wird keine zusätzliche Vergütung für die Teilnahme an Sitzungen und Ausschüssen gezahlt. BoD-Mitglieder erhalten jedoch eine feste jährliche Vergütung, wenn sie Mitglied von bereichsübergreifenden BoR-Arbeitsgruppen oder -Ausschüssen sind. Mit diesem Ansatz soll sichergestellt werden, dass das Hauptaugenmerk des BoD auf den langfristigen Interessen der Genossenschaft liegt. Die Vergütung für das BoD wird alle zwei Jahre überprüft und angepasst sowie vom BoR genehmigt. Die letzte Anpassung erfolgte im Jahr 2024. Weitere Details zu den genauen Beträgen finden Sie auf [Seite 155](#).

## Executive Board

Um sicherzustellen, dass die Gesamtvergütung des Executive Board dem Markt entspricht, vergleichen wir unsere Vergütungspakete mit den Standards europäischer und globaler Unternehmen im Bereich FMCG (Fast-Moving Consumer Goods, schnelllebige Konsumgüter). Dies erfolgt alle zwei Jahre durch einen externen Anbieter. Alle Änderungen der Gesamtvergütung werden im RemCo beschlossen. Die Gesamtvergütung setzt sich aus festen und variablen Bestandteilen zusammen

## Festbetrag

Die Höhe des Festbetrags für das Executive Board richtet sich nach dem Einfluss und dem Beitrag innerhalb der Organisation. Jährliche Änderungen werden mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden des Board vereinbart und vom BoD RemCo genehmigt.

## Kurz- und langfristige Anreizprogramme

Neben dem Festbetrag bieten wir auch zwei variable Vergütungspläne an: Der Short-Term Incentive Plan (STI) ist an die Leistung von Arla im Vergleich zu den jährlichen Geschäftszielen gekoppelt, während der Long-Term Incentive Plan (LTI) die langfristige strategische Wertschöpfung unterstützt. Beide Pläne sind bargeldbasiert.

Für das STI beträgt die Zielauszahlung dieses Plans 40 % des jährlichen Grundgehalts. Die höchste Auszahlung beträgt 80 % (Obergrenze). Je nach Leistung der Peer-Gruppe wird die Auszahlung um +/- 1,25 angepasst. Somit beträgt die potenzielle maximale Gesamtauszahlung 100 % des jährlichen Grundgehalts (Obergrenze). Sie kombiniert die individuelle Leistung mit der Unternehmensleistung von Arla, einschließlich der Nachhaltigkeitskomponente (mehr dazu auf Seite 33). Die KPIs werden auf Arla-Gruppenebene festgelegt, während die individuelle Leistung auf der Ebene der einzelnen Führungskräfte gemessen wird. Die KPIs, die Gewichtung dieser sowie die

Zielvorgaben für einzelne KPIs werden jährlich überprüft und für das nächste Leistungsjahr festgelegt. Das endgültige Programm, die KPIs und die finanziellen Ziele werden ebenso wie die jährliche Auszahlung vom BoD RemCo genehmigt.

Für das LTI beträgt die Zielauszahlung 60 % des jährlichen Grundgehalts. Die potenzielle maximale Auszahlung beträgt 120 % (Obergrenze). Sie deckt einen dreijährigen Leistungszeitraum ab und besteht aus zwei KPIs: Mengenwachstum der Marken und Peer Group Index. Die Zielvorgaben für jeden KPI werden zu Beginn des neuen Dreijahreszeitraums für jedes einzelne Jahr festgelegt, und die Auszahlung richtet sich nach der durchschnittlichen Leistung über diesen Zeitraum. Das Programm, die KPIs, die finanziellen Ziele und die Auszahlung werden vom BoD RemCo genehmigt.

## Executive Management Team (EMT)

Die Gesamtvergütung des EMT entspricht der Marktpraxis. Sie setzt sich aus festen und variablen Bestandteilen zusammen.

## Festbetrag

Die Höhe des Festbetrags für das EMT richtet sich nach Einfluss und Beitrag innerhalb der Organisation. Veränderungen beim Festbetrag für das EMT werden vom CEO festgelegt.

## Kurz- und langfristige Anreizprogramme

Neben dem Festbetrag gelten für alle Mitglieder des EMT die STI- und LTI-Pläne von Arla Foods, ähnlich wie beim Executive Board.

**Variable Vergütungsbestandteile**  
Executive Board und EMT

	Kurzfristiger Bonusplan (STI)	Langfristiger Bonusplan (LTI)
Gewinn	•	
Effizienzgewinne	•	
Nachhaltigkeit	•	
Mengenwachstum der Marken	•	•
Führungsqualitäten	•	
Leistung im Vergleich zur Peer Gruppe	•	•

# UNTERNEHMENSETHIK

## VERANTWORTUNGSVOLLE UND TRANSPARENTE STEUERPRAKTIKEN

**WIR VERPFLICHTEN UNS ZU VERANTWORTUNGSVOLLEN UND TRANSPARENTE STEUERPRAKTIKEN, LEISTEN UNSEREN GERECHTEN ANTEIL AN DEN STEUERN UND SETZEN UNS FÜR EINE KLARE UND OFFENE BEKANNTGABE UNSERER STEUERANGELEGENHEITEN EIN.**

**Dialogorientierter Ansatz**  
Wir streben einen offenen Dialog mit den Steuerbehörden und Steuergemeinschaften an, um die Transparenz unserer Geschäftstätigkeit und unserer Steuerangelegenheiten zu gewährleisten. Zur Unterstützung dieser Agenda sind wir in einigen unserer Kernmärkte freiwillig verstärkte Beziehungen zu den Steuerbehörden eingegangen. Dort legen wir unsere lokalen Steuerangelegenheiten vollständig offen.

Wir bemühen uns proaktiv darum, in Zusammenarbeit mit branchenrelevanten Wirtschaftsverbänden und anderen Unternehmen Antworten auf öffentliche Konsultationen zu geben und Beiträge zu anstehenden Steuergesetzen zu leisten. Wir begrüßen Steuergesetzgebungsinitiativen, die auf das Schaffen fairer und einheitlicher globaler Steuerstandards abzielen. So haben wir beispielsweise die nationale dänische Implementierung der Vorschriften zur globalen Mindestbesteuerung (zweite Säule) aktiv unterstützt. Gemeinsam mit dem Dänischen Rat für Landwirtschaft und Ernährung haben wir in Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen unsere Sichtweise zu den möglichen Auswirkungen der Vorschriften der zweiten Säule auf als Genossenschaften tätige Unternehmen dargelegt.

**Steuerliche Governance**  
Unsere gemeinsame Steuerfunktion ist so strukturiert, dass sie eine robuste steuerliche Governance gewährleistet. Wir implementieren geeignete Steuerrichtlinien, beschäftigen sachkundiges Personal in unseren Kernmärkten und richten effektive Steuerkontrollen und Steuerverfahren ein. Die Rollen und Verantwortlichkeiten sind rund um unsere steuerliche Governance und unser Steuermanagement in unserer internen globalen Steuerrichtlinie, die vom CFO von Arla überprüft und genehmigt wird, festgelegt.

**Faire Steuerpraktiken**  
Um sicherzustellen, dass die Transaktionen zwischen den Arla Unternehmen zu Marktbedingungen und in Übereinstimmung mit dem von und zwischen den Arla Unternehmen geschaffenen Wert durchgeführt werden, bestimmen und dokumentieren wir diese Transaktionen

sorgfältig in Übereinstimmung mit den OECD-Verrechnungspreisrichtlinien.

Als Teil unserer fairen Steuerpraktiken bewerten wir ständig die bestehenden Steueranreize und -erleichterungen, um zu gewährleisten, dass deren Anwendung immer auf einer geschäftlichen Substanz beruht. Zum Beispiel wird unsere britische Gruppe im Jahr 2024 von der vollen steuerlichen Abschreibung qualifizierter Investitionsausgaben, in Übereinstimmung mit dem UK Capital Allowances Act, profitieren.

**Präsenz in nicht kooperativen Ländern und Gebieten**  
Arla ist nicht in Ländern vertreten, die vom Rat der Europäischen Union als nicht kooperative Länder und Gebiete für Steuerzwecke eingestuft wurden (Stand 08. Oktober 2024).

**Genossenschaftssteuern und Unternehmenssteuern**  
Arla ist eine Molkereigenossenschaft. Daher sind Arlas Genossenschaftsmitglieder auch unsere Lieferanten. Dies hat zur Folge, dass die Erträge in Form des höchstmöglichen Milchpreises an unsere Mitglieder zurückgeführt werden. Als in Dänemark ansässige Genossenschaft unterliegt Arla Foods amba dem dänischen Steuerrecht für Genossenschaften, und zahlt Körperschaftsteuer in Dänemark auf Grundlage seines Eigenkapitals.

Wir betreiben weltweit mehrere Tochtergesellschaften. Diese sind hauptsächlich Niederlassungen mit beschränkter Haftung und unterliegen somit der regulären Körperschaftsteuer.

**Wert und Steuereinnahmen**  
Im Jahr 2024 hat Arla mit der gelieferten Milch insgesamt 7,0 Milliarden EUR erwirtschaftet. Die Milch von unseren Mitgliedern hat zu Milchgeldzahlungen in Höhe von 6,5 Milliarden EUR geführt. Andere Landwirte, die an Arla liefern, haben Milchgeldzahlungen in Höhe von insgesamt 370 Millionen EUR erhalten. Folglich unterliegen 98 % des direkt aus der gelieferten Milch generierten Werts der Besteuerung auf der Betriebsebene gemäß den vor Ort geltenden Steuerbestimmungen.

Zusätzlich zum Wert und zu den Steuern, die direkt aus der gelieferten Milch erwirtschaftet werden, fließt der durch unsere Aktivitäten generierte Wert über verschiedene direkte oder indirekte Steuerzahlungen – die entweder vom Arla Konzern getragen oder erhoben werden – an die Gesellschaft zurück.

**Globale Mindeststeuer (zweite Säule)**  
Arla fällt unter den Geltungsbereich der Regelungen der zweiten Säule, nach denen Arla Foods amba das oberste Mutterunternehmen (UPE) des Konzerns ist. Infolgedessen müssen wir Steuern in Höhe der Differenz zwischen dem

## UNSERE STEUERGRUNDPRINZIPIEN

Unsere Steuerpraktiken stehen im Einklang mit dem globalen Verhaltenskodex von Arla, unterstützt durch eine Reihe wesentlicher Steuerprinzipien, die vom Board of Directors genehmigt wurden:

- Wir streben an, den richtigen und angemessenen Steuerbetrag entsprechend dem Ort der Wertschöpfung zu berichten
- Wir verpflichten uns, die gesetzlich geschuldeten Steuern zu zahlen und die Einhaltung der gesetzlichen Anforderungen in allen Rechtsgebieten sicherzustellen, in denen wir tätig sind
- Wir werden keine Steueroasen nutzen, um Arlas Steuerverpflichtungen zu reduzieren
- Wir werden keine Steuerstrukturen einrichten, die auf Steuervermeidung abzielen, keine wirtschaftliche Substanz haben und dem Geist des Gesetzes nicht entsprechen
- Wir sind transparent in Bezug auf unseren Ansatz zur Besteuerung und unsere Steuerposition
- Unsere Offenlegungen erfolgen in Übereinstimmung mit den relevanten Vorschriften und den anwendbaren Berichtsstandards wie IFRS
- Wir bauen auf gute Beziehungen zu den Steuerbehörden und vertrauen darauf, dass Transparenz, Zusammenarbeit und Proaktivität das Ausmaß von Streitigkeiten minimieren

effektiven Steuersatz pro Land und dem weltweiten Mindeststeuersatz von 15 % nachzahlen. Zusätzliche Steuerzahlungen gemäß den Regeln der zweiten Säule werden an Dänemark geleistet (das Steuergelände der Muttergesellschaft der Gruppe, Arla Foods a.m.b.a.).

Basierend auf unserer Analysen haben wir festgestellt, dass unser effektiver Steuersatz in den meisten Ländern, wo wir tätig sind, deutlich über 15 % liegt. Jedoch haben wir, vor allem im Nahen Osten, einige wenige Länder identifiziert, in denen der effektive Steuersatz unter 15 % liegt. Dies ist in erster Linie auf die nationalen Gesetze in diesen Ländern zurückzuführen, die entweder keine Körperschaftsteuer erheben oder einen Körperschaftssteuersatz unter dem Minimum von 15 % ansetzen. In Anbetracht der beträchtlichen Größe unserer Geschäftstätigkeit im Nahen Osten wurden die damit verbundenen zusätzlichen Steuern durch die substanzbasierte Einkommensausschlussregel im Rahmen der zweiten Säule erheblich reduziert. Der Netto-Steueraufwand der zweiten Säule für die Region Naher Osten im Jahr 2024 beträgt rund 2 Millionen EUR für unsere Aktivitäten in den Vereinigten Arabischen Emiraten, Katar, Libanon und Kuwait.

Aufgrund der hohen Inflation in Argentinien hat das argentinische Einkommenssteuergesetz außerdem bestimmte Mechanismen vorgesehen,

die darauf abzielen, die verzerrende Wirkung der Inflation bei der Bemessung des steuerpflichtigen Einkommens von in Argentinien tätigen Unternehmen zu beseitigen. Infolgedessen wurde der effektive Steuersatz unserer Geschäftstätigkeit in Argentinien beeinträchtigt, was zu einer zusätzlichen Steuer im Rahmen der zweiten Säule von rund 8 Millionen EUR führte.

Um die potenziellen zukünftigen finanziellen Auswirkungen der Regeln der zweiten Säule und anderer damit verbundener lokaler Steuervorschriften zu bewerten, verfolgt Arla kontinuierlich die Entwicklung und Umsetzung dieser Vorschriften in den Ländern, in denen der Konzern tätig ist.

Weitere Einzelheiten zu Steuern, einschließlich der zweiten Säule, finden Sie in [Anhang 5.1 auf Seite 152](#).

**Datenethik**  
2024 haben wir unsere Datenethikrichtlinie erweitert, um Schwierigkeiten anzugehen und Empfehlungen zur Datennutzung abzugeben.



## DATENETHIK

Im Rahmen unseres ständigen Engagements für eine ethische und gesetzeskonforme Datenverwaltung erkennen wir die wachsende Bedeutung und die möglichen Auswirkungen, die mit der Datennutzung verbunden sind, an. Die Datenethikrichtlinie beschreibt die Standards der Datenethik, die wir einzuhalten versuchen, und unterstreicht unser Engagement für einen verantwortungsvollen Umgang mit Daten in allen unseren Tätigkeiten. Dabei lassen wir uns von den Grundsätzen der Menschenwürde, der Verantwortung, der Gleichheit und Fairness, der Fortschrittlichkeit und der Vielfalt leiten.

Die Richtlinie wird vom EMT überwacht. Ein Datenethikausschuss bewertet diese und gibt Empfehlungen für Entscheidungen in datenethischen Fragen ab.

Im Jahr 2024 haben wir unsere Datenethikrichtlinie weiter umgesetzt. Unser Datenethikausschuss hat relevante Schwierigkeiten erörtert und Empfehlungen in Bezug auf die Datennutzung abgegeben. Diese Empfehlungen basieren auf den Richtliniengrundätzen. Wir werden unsere Vorgehensweise überprüfen, um festzustellen, wie wir das Bewusstsein für Datenethik weiterhin bestmöglich im Unternehmen verankern können. Es wurden keine Informationen auf der Grundlage der lokalen Gesetzgebung gemeldet.

# KONSOLIDIERTER KONZERNABSCHLUSS BERICHT

## Primärer Abschluss

- 101 Gewinn- und Verlustrechnung
- 101 Gesamtergebnisrechnung
- 102 Gewinnverwendung
- 103 Bilanz
- 104 Eigenkapital
- 107 Cashflow

## Anhänge

- 109 Einführung in die Anhänge
- 112 Anhang 1: Erträge und Aufwendungen
- 118 Anhang 2: Nettoumlaufvermögen
- 122 Anhang 3: Eingesetztes Kapital
- 131 Anhang 4: Finanzierung
- 152 Anhang 5: Sonstiges



## STARBUCKS™ PROTEIN MIT KAFFEE

Das Starbucks™ Protein-Getränk mit Kaffee, das erstmals in Großbritannien angeboten wird, kombiniert Arabica-Kaffee mit 20 g Protein. Dieses Jahr erzielte Starbucks™ ein Mengenwachstum von 0,8 %.

## GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

(Millionen EUR)	Anhang	2024	2023	Entwicklung
Umsatz	1.1	13.770	13.674	1 %
Herstellungskosten	1.2	-10.803	-10.894	-1 %
<b>Bruttoergebnis</b>		<b>2.967</b>	<b>2.780</b>	<b>7 %</b>
Vertriebskosten	1.2	-1.824	-1.764	3 %
Verwaltungskosten	1.2	-508	-459	11 %
Sonstige betriebliche Erträge	1.3	48	113	-58 %
Sonstige betriebliche Aufwendungen	1.3	-118	-121	-2 %
Anteil am Ergebnis von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen nach Steuern	3.3	33	51	-35 %
<b>Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT)</b>		<b>598</b>	<b>600</b>	<b>0 %</b>
<b>Spezifikation:</b>				
EBITDA		1.109	1.079	3 %
Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung	1.2	-511	-479	7 %
<b>Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT)</b>		<b>598</b>	<b>600</b>	<b>0 %</b>
Finanzerträge	4.2	183	135	36 %
Finanzaufwendungen	4.2	-318	-280	14 %
<b>Ergebnis vor Steuern</b>		<b>463</b>	<b>455</b>	<b>2 %</b>
Steuern	5.1	-46	-56	-18 %
<b>Jahresüberschuss</b>		<b>417</b>	<b>399</b>	<b>5 %</b>
<b>Zurechenbar zu:</b>				
Arla Foods amba		401	380	6 %
Minderheitsbeteiligungen		16	19	-16 %
<b>Gesamt</b>		<b>417</b>	<b>399</b>	<b>5 %</b>

## GESAMTERGEBNISRECHNUNG

(Millionen EUR)	Anhang	2024	2023
<b>Jahresüberschuss</b>		<b>417</b>	<b>399</b>
<b>Sonstiges Ergebnis</b>			
<b>Posten, die nicht in die Gewinn- und Verlustrechnung übertragen werden können:</b>			
Neubewertung von Pensionsverpflichtungen		-33	-19
Steuern auf die Neubewertung von Pensionsverpflichtungen		8	4
Anteil des sonstigen Ergebnisses von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures, gemessen nach der Equity-Methode	3.3	-16	-3
<b>Posten, die nachfolgend in die Gewinn- und Verlustrechnung übertragen werden können:</b>			
Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten		-27	-141
Anpassung an den beizulegenden Zeitwert		-2	-2
Umrechnung von Fremdwährungen		60	-47
Steuern auf Posten, die nachfolgend in die Gewinn- und Verlustrechnung übertragen werden können		-1	9
<b>Sonstiges Ergebnis nach Steuern</b>		<b>-11</b>	<b>-199</b>
<b>Gesamtergebnis</b>		<b>406</b>	<b>200</b>
<b>Zurechenbar zu:</b>			
Arla Foods amba		390	181
Minderheitsbeteiligungen		16	19
<b>Gesamt</b>		<b>406</b>	<b>200</b>

### Erläuterungen zu Finanzzahlen

Die Gesamtergebnisrechnung setzt sich aus dem realisierten Jahresüberschuss und sonstigen Wertberichtigungen zusammen, die direkt im Eigenkapital bilanziert werden. Der Jahresüberschuss belief sich auf 417 Millionen EUR (2023: 399 Millionen EUR) und das sonstige Ergebnis betrug -11 Millionen EUR (2023: -199 Millionen

EUR). Das sonstige Ergebnis setzt sich in erster Linie aus Währungsumrechnungen in Höhe von 60 Millionen EUR (2023: -47 Millionen EUR), der Neubewertung von Pensionsverpflichtungen in Höhe von -33 Millionen EUR (2023: -19 Millionen EUR) und nicht realisierten Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten in Höhe von -27 Millionen EUR (2023: -

141 Millionen EUR) zusammen. Die Ergebnisse von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures beliefen sich auf -16 Millionen EUR netto (2023: -3 Millionen EUR).

## GEWINNVERWENDUNG

(Millionen EUR)	2024	2023
Jahresüberschuss	417	399
Minderheitsbeteiligungen	-16	-19
<b>Anteil von Arla Foods amba am Jahresüberschuss</b>	<b>401</b>	<b>380</b>
<b>Gewinnverwendung:</b>		
Nachzahlung für Milch	274	252
Zinsen auf geleistetes individuelles Kapital	18	18
<b>Gesamte Nachzahlung</b>	<b>292</b>	<b>270</b>
<b>Übertrag auf Eigenkapital:</b>		
Kollektive Kapitaleinlagen (Rücklage für besondere Zwecke)	69	69
Individuelles Kapital (geleistetes Individuelles Kapital)	40	41
<b>Gesamter Übertrag auf Eigenkapital</b>	<b>109</b>	<b>110</b>
<b>Gewinnverwendung</b>	<b>401</b>	<b>380</b>

### Erläuterungen zu Finanzzahlen

Für das Jahr 2024 betrug die Nachzahlung 292 Millionen EUR einschließlich Zinsen (2023: 270 Millionen EUR). Dies entspricht 2,24 Eurocent/kg Milch von Genossenschaftsmitgliedern (2023: 2,07 Eurocent/kg). Das geleistete individuelle Kapital wurde 2024 mit 5,0 % verzinst (2023: 5,6 %). Dies entspricht 18 Millionen EUR. Das Board of Directors (BoD) genehmigte, einen Teil der Nachzahlung für die Milchlieferungen des ersten Halbjahres in Höhe von 64 Millionen EUR an die Mitglieder auszuzahlen. Der verbleibende Betrag in Höhe von 228 Millionen EUR wird – vorbehaltlich der Genehmigung des Jahresberichts durch das Board of

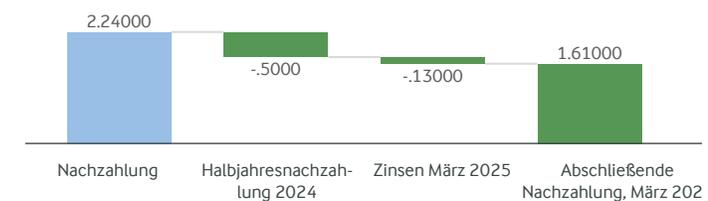
Representatives (BoR) – im März 2025 ausbezahlt.

Arlas Konsolidierungspolitik schreibt vor, dass maximal 1,00 Eurocent/kg Milch von Genossenschaftsmitgliedern abzüglich Zinsen auf geleistetes individuelles Kapital der Konsolidierung zugeführt wird. Für das Jahr 2024 entsprach dies einer Konsolidierung in Höhe von 0,84 Eurocent/kg Milch von Mitgliedern oder 109 Millionen EUR (2023: 0,84 Eurocent/kg bzw. 110 Millionen EUR). Gemäß der Konsolidierungspolitik müssen die einbehaltenen Gewinne zu  $\frac{1}{4}$  auf (geleistetes) Individuelles Kapital und zu  $\frac{3}{4}$  auf kollektive Kapitaleinlagen (Rücklage für besondere Zwecke) aufgeteilt werden. Der Betrag, der den

kollektiven Kapitaleinlagen zugewiesenen wird, verringert sich um 18 Millionen EUR für die im Zusammenhang mit der Nachzahlung gezahlten Zinszahlungen. Das Individuelle Kapital wurde zudem um die Beträge bereinigt, die an solche Genossenschaftsmitglieder ausgezahlt wurden, die die Obergrenze von 7,8 Eurocent individuelles Kapital je Kilogramm Milch erreichten.



### Nachzahlung für 2024 (Eurocent/kg)



\* Entnehmen Sie weitere Informationen zum Milch-Leistungspreis bitte dem Anhang 1.4.1.

**BILANZ**

(Millionen EUR)	Anhang	2024	2023	Entwicklung
<b>Vermögenswerte</b>				
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>				
Firmenwert	3.1	938	752	25 %
Immaterielle Vermögenswerte	3.1	269	258	4 %
Sachanlagen und Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht	3.2	3.521	3.149	12 %
Investitionen in Joint Ventures und assoziierte Unternehmen	3.3	560	560	0 %
Latente Steuern	5.1	31	23	35 %
Pensionsvermögen	4.7	11	21	-48 %
Sonstige langfristige Vermögenswerte		24	25	-4 %
<b>Gesamte langfristige Vermögenswerte</b>		<b>5.354</b>	<b>4.788</b>	<b>12 %</b>
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>				
Vorräte	2.1	1.635	1.384	18 %
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2.1	1.317	1.145	15 %
Derivative Finanzinstrumente	4.5	90	132	-32 %
Sonstige Forderungen	2.2	266	309	-14 %
Wertpapiere	4.5	577	403	43 %
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	4.1	91	138	-34 %
<b>Gesamte kurzfristige Vermögenswerte</b>		<b>3.976</b>	<b>3.511</b>	<b>13 %</b>
<b>Gesamte Aktiva</b>		<b>9.330</b>	<b>8.299</b>	<b>12 %</b>

(Millionen EUR)	Anhang	2024	2023	Entwicklung
<b>Passiva</b>				
<b>Eigenkapitalspiegel</b>				
Kollektives Kapital		2.230	2.211	1 %
Individuelles Kapital		570	557	2 %
Sonstige Eigenkapitalkonten		44	13	238 %
Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder		228	207	10 %
<b>Eigenkapital von Arla Foods amba</b>		<b>3.072</b>	<b>2.988</b>	<b>3 %</b>
Minderheitsbeteiligungen		66	64	3 %
<b>Gesamtes Eigenkapital</b>		<b>3.138</b>	<b>3.052</b>	<b>3 %</b>
<b>Verbindlichkeiten</b>				
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>				
Pensionsverpflichtungen	4.7	166	167	-1 %
Rückstellungen	5.2	30	31	-3 %
Latente Steuern	5.1	101	83	22 %
Kredite	4.3	2.808	2.369	19 %
<b>Gesamte langfristige Verbindlichkeiten</b>		<b>3.105</b>	<b>2.650</b>	<b>17 %</b>
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>				
Kredite	4.3	1.194	803	49 %
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Verbindlichkeiten	2.1	1.433	1.425	1 %
Rückstellungen	5.2	31	20	55 %
Derivative Finanzinstrumente	4.5	64	43	49 %
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	2.2	365	306	19 %
<b>Gesamte kurzfristige Verbindlichkeiten</b>		<b>3.087</b>	<b>2.597</b>	<b>19 %</b>
<b>Gesamte Verbindlichkeiten</b>		<b>6.192</b>	<b>5.247</b>	<b>18 %</b>
<b>Gesamte Passiva</b>		<b>9.330</b>	<b>8.299</b>	<b>12 %</b>

## EIGENKAPITAL

(Millionen EUR)	Kollektives Kapital			Individuelles Kapital				Sonstige Eigenkapitalkonten				Nachzahlung	Gesamtes Eigenkapital		
	Kapitalkonto	Rücklage für besondere Zwecke	Gesamt	Geleistetes individuelles Kapital	Liefermen-genabhängige Genossenschaftszertifikate	Zugeführtes individuelles Kapital	Gesamt	Rücklage für Wertberichtigungen von Absicherungs-instrumenten	Erfolgsneutral erfasste Rücklage für Anpassungen des beizulegenden Zeitwerts	Rücklage für Wechselkursanpassungen	Gesamt	Gesamt	Eigenkapital der Mitglieder von Arla Foods amba	Minderheitsbeteiligungen	Gesamtes Eigenkapital
<b>Eigenkapital, 1. Januar 2024</b>	<b>895</b>	<b>1.316</b>	<b>2.211</b>	<b>372</b>	<b>51</b>	<b>134</b>	<b>557</b>	<b>70</b>	<b>3</b>	<b>-60</b>	<b>13</b>	<b>207</b>	<b>2.988</b>	<b>64</b>	<b>3.052</b>
<b>Jahresüberschuss</b>	-	<b>69</b>	<b>69</b>	<b>40</b>	-	-	<b>40</b>	-	-	-	-	<b>292</b>	<b>401</b>	<b>16</b>	<b>417</b>
Sonstiges Ergebnis	-42	-	-42	-	-	-	-	-27	-2	60	31	-	-11	-	-11
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>-42</b>	<b>69</b>	<b>27</b>	<b>40</b>	-	-	<b>40</b>	<b>-27</b>	<b>-2</b>	<b>60</b>	<b>31</b>	<b>292</b>	<b>390</b>	<b>16</b>	<b>406</b>
Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern	1	-	1	-20	-4	-5	-29	-	-	-	-	-	-28	-	-28
Transaktionen mit Minderheitsbeteiligungen	-5	-	-5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-5	-18	-23
Halbjahresnachzahlung	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-64	-64	-	-64
Nachzahlungen in Bezug auf das Jahr 2023	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-209	-209	-	-209
Wechselkursanpassungen	-4	-	-4	-2	-1	5	2	-	-	-	-	2	-	4	4
<b>Gesamte Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern</b>	<b>-8</b>	-	<b>-8</b>	<b>-22</b>	<b>-5</b>	-	<b>-27</b>	-	-	-	-	<b>-271</b>	<b>-306</b>	<b>-14</b>	<b>-320</b>
<b>Eigenkapital, 31. Dezember 2024</b>	<b>845</b>	<b>1.385</b>	<b>2.230</b>	<b>390</b>	<b>46</b>	<b>134</b>	<b>570</b>	<b>43</b>	<b>1</b>	-	<b>44</b>	<b>228</b>	<b>3.072</b>	<b>66</b>	<b>3.138</b>
<b>Eigenkapital, 1. Januar 2023</b>	<b>903</b>	<b>1.247</b>	<b>2.150</b>	<b>348</b>	<b>55</b>	<b>137</b>	<b>540</b>	<b>211</b>	<b>5</b>	<b>-13</b>	<b>203</b>	<b>208</b>	<b>3.101</b>	<b>67</b>	<b>3.168</b>
<b>Jahresüberschuss</b>	-	<b>69</b>	<b>69</b>	<b>41</b>	-	-	<b>41</b>	-	-	-	-	<b>270</b>	<b>380</b>	<b>19</b>	<b>399</b>
Sonstiges Ergebnis	-9	-	-9	-	-	-	-	-141	-2	-47	-190	-	-199	-	-199
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>-9</b>	<b>69</b>	<b>60</b>	<b>41</b>	-	-	<b>41</b>	<b>-141</b>	<b>-2</b>	<b>-47</b>	<b>-190</b>	<b>270</b>	<b>181</b>	<b>19</b>	<b>200</b>
Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern	1	-	1	-17	-4	-5	-26	-	-	-	-	-	-25	-	-25
Transaktionen mit Minderheitsbeteiligungen	-5	-	-5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-5	-17	-22
Halbjahresnachzahlung	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-63	-63	-	-63
Nachzahlungen in Bezug auf das Jahr 2022	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-201	-201	-	-201
Wechselkursanpassungen	5	-	5	-	-	2	2	-	-	-	-	-7	-	-5	-5
<b>Gesamte Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern</b>	<b>1</b>	-	<b>1</b>	<b>-17</b>	<b>-4</b>	<b>-3</b>	<b>-24</b>	-	-	-	-	<b>-271</b>	<b>-294</b>	<b>-22</b>	<b>-316</b>
<b>Eigenkapital, 31. Dezember 2023</b>	<b>895</b>	<b>1.316</b>	<b>2.211</b>	<b>372</b>	<b>51</b>	<b>134</b>	<b>557</b>	<b>70</b>	<b>3</b>	<b>-60</b>	<b>13</b>	<b>207</b>	<b>2.988</b>	<b>64</b>	<b>3.052</b>

## EIGENKAPITAL (FORTSETZUNG)

### Eigenkapital verstehen

Eigenkapitalkonten, die durch die Satzung geregelt werden, sind in drei Hauptkategorien unterteilt: kollektive Kapitaleinlagen, individuelles Kapital und sonstige Eigenkapitalkonten. Die Eigenschaften der einzelnen Kategorien werden wie folgt beschrieben:

### Kollektives Kapital

Kollektive Kapitaleinlagen werden nicht auf einzelne Genossenschaftsmitglieder verteilt. Sie umfassen das Kapitalkonto und die Rücklage für besondere Zwecke. Das Kapitalkonto liefert ein starkes Fundament für das Eigenkapital der Genossenschaft. Denn die (in den Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden unten beschriebene) Aussetzungsklausel legt fest, dass es nicht für Zahlungen an Mitglieder verwendet werden kann. Die Rücklage für besondere Zwecke kann in außergewöhnlichen Situationen dafür genutzt werden, Mitglieder für Verluste oder Wertminderungen zu entschädigen, die sich auf die Gewinnverwendung auswirken. Beträge, die von der jährlichen Gewinnverwendung in die kollektiven Kapitaleinlagen übertragen werden, werden auf diesem Konto erfasst.

### Individuelles Kapital

Beim individuellen Kapital handelt es sich um Eigenkapital, das den Mitgliedern auf Grundlage ihrer gelieferten Milchmenge zugewiesen wird. Es umfasst das geleistete individuelle Kapital,

liefermengenabhängige Genossenschaftszertifikate und zugeführtes individuelles Kapital. Beträge auf diesen Konten werden vorbehaltlich der Zustimmung des Board of Representatives (BoR) ausgezahlt, wenn Mitglieder die Genossenschaft verlassen. Zinsen werden dem eingebrachten individuellen Kapital gutgeschrieben und mit der Nachzahlung ausgezahlt

### Sonstige Eigenkapitalkonten

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

### Nachzahlung

Das Konto für die vorgeschlagene Nachzahlung spiegelt die während des Jahres erfolgten Transaktionen für die Nachzahlung wider. Der Saldo entspricht der Nachzahlung einschließlich Zinsen auf individuelles Kapital für das Jahr. Der Betrag wird nach Genehmigung des Jahresberichts durch den BoR an die Mitglieder ausgezahlt.

### Minderheitsbeteiligungen

Minderheitsbeteiligungen sind derjenige Anteil des Eigenkapitals des Konzerns, der den Inhabern von Minderheitsbeteiligungen an Konzerngesellschaften zugewiesen wird.

### Erläuterungen zu Finanzzahlen

Das Eigenkapital erhöhte sich im Jahr 2024 um 86 Millionen EUR auf 3.138 Millionen EUR zum 31. Dezember 2024 (2023:

3.052 Millionen EUR). Der Eigenkapitalanteil von 33 % errechnet sich als Eigenkapital ohne Minderheitsbeteiligungen im Wert von 3.072 Millionen EUR dividiert durch die gesamten Aktiva mit einem Wert von 9.330 Millionen EUR.

### Gesamtergebnisrechnung

Der Jahresüberschuss belief sich auf 417 Millionen EUR (2023: 399 Millionen EUR) und das sonstige Ergebnis betrug -11 Millionen EUR (2023: -199 Millionen EUR). Das sonstige Ergebnis umfasst sowohl Erträge und Aufwendungen als auch Gewinne und Verluste, die nicht in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen sind und nicht vor dem Bilanzstichtag realisiert werden. Das sonstige Ergebnis von -11 Millionen EUR beinhaltet positive Wertberichtigungen bei in Fremdwährungen bewertetem Nettovermögen, eine Neubewertung von Pensionsvermögen und -verpflichtungen, negative Wertberichtigungen bei Absicherungsinstrumenten sowie Zeitwertberichtigungen bei Vermögenswerten und andere Berichtigungen des Ergebnisses von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures.

### Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern

Das BoD beschloss, eine halbjährige Nachzahlung für die Milchlieferungen des ersten Halbjahres in Höhe von 64 Millionen EUR auszuzahlen. Eine weitere Nachzahlung in Höhe von 228 Millionen EUR wurde vorgeschlagen, die nach der Genehmigung des Jahresberichts durch das BoR ausgezahlt werden soll. Insgesamt beläuft sich die gesamte Nachzahlung für das Jahr somit auf 292 Millionen EUR, einschließlich Zinsen auf individuelles Kapital.

Im März 2024 wurde für das Jahr 2023 eine Nachzahlung in Höhe von 209 Millionen EUR ausgezahlt. Sonstige Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern beliefen sich auf netto 28 Millionen EUR. Dabei wurden 29 Millionen EUR an Mitglieder ausgezahlt, die aus der Genossenschaft ausgetreten oder in den Ruhestand gegangen sind. Dem entgegen standen Einzahlungen von neuen Mitgliedern in Höhe von 1 Million EUR.

Für 2025 wird eine Zahlung in Höhe von 32 Millionen EUR an Mitglieder erwartet, die aus der Genossenschaft austreten oder in den Ruhestand gehen – vorbehaltlich der Genehmigung durch das Board of Representatives

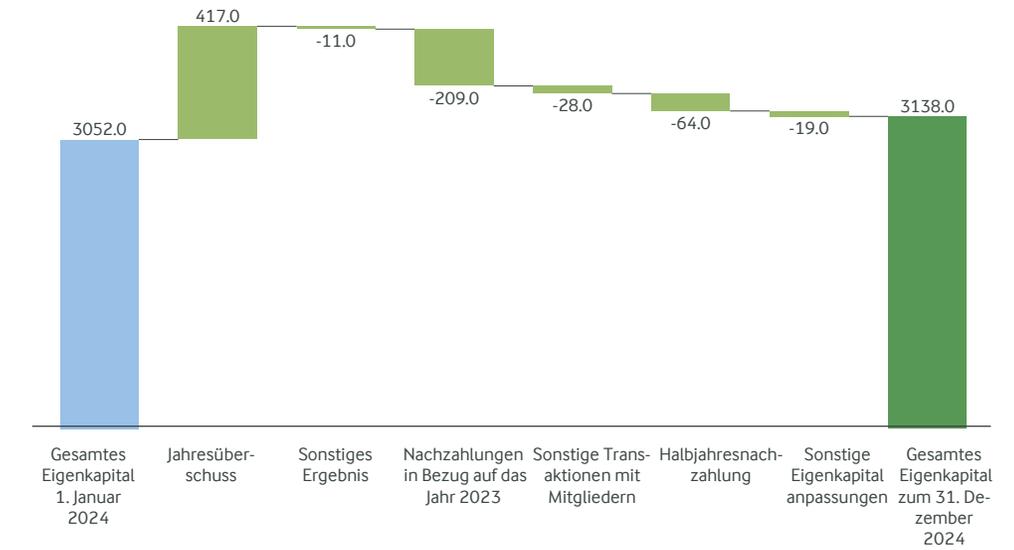
**Sonstige Eigenkapitalanpassungen**  
Die sonstigen Eigenkapitalanpassungen in Höhe von -19 Millionen EUR (2023: -27 Millionen EUR) beziehen sich auf Transaktionen mit

Minderheitsbeteiligungen (-23 Millionen EUR) sowie auf Währungseffekte (4 Millionen EUR).

### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

In diesem Abschnitt wird beschrieben, wie sich die Satzung des Konzerns und die IFRS-Vorschriften in den Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden widerspiegeln.

### Entwicklung des Eigenkapitals (Millionen EUR)



## EIGENKAPITAL (FORTSETZUNG)

### Kollektives Kapital

Das Kapitalkonto umfasst technische Posten. Dazu zählen Neubewertungen von leistungsorientierten Pensionsplänen, Ergebnisse aus der Veräußerung und dem Erwerb von Minderheitsbeteiligungen an Tochtergesellschaften und Wechselkursdifferenzen bei den Eigenkapitalinstrumenten des Konzerns, die an die Mitglieder ausgegeben wurden. Darüber hinaus wird das Kapitalkonto durch Zahlungen neuer Genossenschaftsmitglieder beeinflusst.

Die Rücklage für besondere Zwecke umfasst auch die jährliche Gewinnverwendung für die kollektive Kapitaleinlage. In Übereinstimmung mit Artikel 20.1 (iii) der Satzung kann diese Rücklage auf Vorschlag des Board of Directors (BoD) vom BoR dafür verwendet werden, wesentliche außergewöhnliche Verluste oder Wertminderungen vollständig oder teilweise auszugleichen.

### Individuelles Kapital

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

Eigenkapitalinstrumente, die als *geleistetes individuelles Kapital Kapitaleinlagen* ausgewiesen werden, beziehen sich auf die während der jährlichen Gewinnverwendung übertragenen Beträge. Diese Salden werden zum 12-Monats-CIBOR + 1,5 % verzinst und mit der Nachzahlung im

Rahmen der jährlichen Gewinnverwendung genehmigt und ausbezahlt.

*Liefermengenabhängige Genossenschaftszertifikate* sind Eigenkapitalinstrumente, die bis zur Einstellung 2010 an die dänischen und schwedischen Mitglieder ausgegeben wurden.

*Bei zugeführtem individuellen Kapital* handelt es sich um Eigenkapitalinstrumente, die während Fusionen von Genossenschaften und beim Eintritt neuer Mitglieder in die Genossenschaft ausgegeben werden.

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

Die Salden von geleistetem individuellen Kapital, liefermengenabhängigen Genossenschaftszertifikaten und zugeführten individuellen Kapitaleinlagen können über drei Jahre nach dem Ausscheiden aus Arla Foods amba entsprechend der Satzung ausgezahlt werden. Hierfür ist die Genehmigung des BoR erforderlich. Die Salden werden in der Währung des Landes des Mitglieds ausgewiesen. Währungsumrechnungen erfolgen jährlich. Das Ergebnis wird dann auf das Kapitalkonto übertragen.

*Vorgeschlagene Nachzahlungen* an Mitglieder werden bis zur Genehmigung durch das BoR separat im Eigenkapital ausgewiesen.

### Sonstige Eigenkapitalkonten

Die Rücklage für Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten umfasst die Anpassung des beizulegenden Zeitwerts

von derivativen Finanzinstrumenten, die als Sicherungsinstrumente zum Absichern künftiger Cashflows klassifiziert sind, sofern die abgesicherte Transaktion noch nicht realisiert wurde.

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

Die Rücklage für Wechselkursanpassungen umfasst Kursdifferenzen, die bei der funktionalen Währungsumrechnung von in fremder Währung aufgestellten Jahresabschlüssen ausländischer Unternehmen auftreten. Dazu gehören Wertberichtigungen im Zusammenhang mit Vermögenswerten und Schulden, die einen Teil der Nettoinvestition des Konzerns darstellen, und Wertberichtigungen der Sicherungsgeschäfte, die die Nettoinvestition des Konzerns sichern.

### Aussetzungsklausel

Gemäß der Satzung darf Arla Foods amba keine Zahlungen an Genossenschaftsmitglieder leisten, die die Summe des Kapitalkontos sowie der gesetzlich und nach IFRS vorgeschriebenen Eigenkapitalkonten schmälern würden. Die Aussetzungsklausel wird auf der Grundlage des gemäß IFRS vorgelegten jüngsten Berichts bewertet. Individuelles Kapital und Rücklagen für besondere Zwecke sind von dieser Klausel nicht betroffen.

Die Auszahlung des individuellen Kapitals kann nur dann erfolgen, wenn (gemäß

Artikel 20.1. (i), (ii) und (iii) der Satzung) ein entsprechender Betrag im nicht zugeordneten Eigenkapital der Genossenschaft, in den individuellen Kapitalkonten oder in der Rücklage für besondere Zwecke einbehalten wird.

### Minderheitsbeteiligungen

Die Erträge und Aufwendungen sowie Vermögenswerte und Verbindlichkeiten der Tochtergesellschaften sind vollständig im Konzernabschluss erfasst. Die auf Minderheitsbeteiligungen entfallenden Anteile am Jahresgewinn und am Kapital der Tochtergesellschaften werden als Teil des konsolidierten Ergebnisses bzw. des Eigenkapitals angesehen, aber gesondert ausgewiesen.

Beim erstmaligen Ansatz werden die auf Minderheitsbeteiligungen entfallenden Anteile entweder mit ihrem beizulegenden Zeitwert oder mit dem beizulegenden Nettozeitwert der anteilig übernommenen Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten bewertet. Die Bewertung der Minderheitsbeteiligungen erfolgt für jede Transaktion einzeln.

### Milchgeldzahlungen an Genossenschaftsmitglieder

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

Die Nachzahlung basiert auf den Jahresergebnissen und ist Teil der Gewinnverwendung. Die Nachzahlung wird in der Eigenkapitalveränderungsrechnung als Rücklage erfasst, bis sie nach einer Empfehlung des BoD vom BoR genehmigt wurde.

Die halbjährige Nachzahlung wurde für die Milchlieferungen des ersten Halbjahres ausgezahlt. Die Auszahlung der restlichen Nachzahlung erfolgt am Jahresende. Die Nachzahlung für das erste Halbjahr wurde im Eigenkapital erfasst.

## CASHFLOW

(Millionen EUR)	Anhang	2024	2023
EBITDA		1.109	1.079
Wertaufholung des Anteils am Gewinn aus Joint Ventures und assoziierten Unternehmen	3.3	-33	-51
Wertaufholung der sonstigen Betriebsposten ohne Auswirkungen auf liquide Mittel		-36	-54
Veränderung des Nettoumlaufvermögens	2.1	-379	320
Veränderung der sonstigen Forderungen und sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten		145	-23
Erhaltene Dividenden, Joint Ventures und assoziierte Unternehmen		24	18
Gezahlte Zinsen		-173	-145
Erhaltene Zinsen		34	55
Gezahlte Steuern		-39	-48
<b>Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit</b>		<b>652</b>	<b>1.151</b>
Investitionen in immaterielle Vermögenswerte	3.1	-74	-68
Investitionen in Sachanlagen	3.2	-557	-445
Verkauf von Sachanlagen	3.2	2	6
<b>Operative Investitionstätigkeit</b>		<b>-629</b>	<b>-507</b>
Erwerb von finanziellen Vermögenswerten		-24	-18
Verkauf von finanziellen Vermögenswerten		56	29
Akquisition von Unternehmen	3.4	-290	-26
Verkauf von Unternehmen		-	3
<b>Finanzielle Investitionstätigkeit</b>		<b>-258</b>	<b>-12</b>
<b>Cashflow aus Investitionstätigkeit</b>		<b>-887</b>	<b>-519</b>

(Millionen EUR)	Anhang	2024	2023
Halbjahresnachzahlung		-64	-63
Nachzahlung in Bezug auf das vorangegangene Geschäftsjahr		-209	-201
Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern		-28	-25
Transaktionen mit Minderheitsbeteiligungen		-23	-13
Neue Kreditaufnahmen	4.3.c	54	777
Sonstige Veränderungen bei den Krediten	4.3.c	557	-967
Zahlungen von Leasingverbindlichkeiten	4.3.c	-78	-78
Zahlungen für Pensionspläne	4.3.c	-23	-22
<b>Cashflow aus Finanzierungstätigkeit</b>		<b>186</b>	<b>-592</b>
<b>Netto-Cashflow</b>		<b>-49</b>	<b>40</b>
Finanzmittelfonds per 1. Januar		138	106
Netto-Cashflow für das Jahr		-49	40
Wechselkursanpassung für Barmittel		2	-8
<b>Finanzmittelfonds per 31. Dezember</b>		<b>91</b>	<b>138</b>
Freier operativer Cashflow			
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit		652	1.151
Cashflow aus operativer Investitionstätigkeit		-629	-507
<b>Freier operativer Cashflow</b>		<b>23</b>	<b>644</b>
Freier Cashflow			
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit		652	1.151
Cashflow aus Investitionstätigkeit		-887	-519
<b>Freier Cashflow</b>		<b>-235</b>	<b>632</b>

## CASHFLOW (FORTSETZUNG)

### Erläuterungen zu Finanzzahlen

Der Cashflow aus der operativen Geschäftstätigkeit ist auf 652 Millionen EUR gesunken (2023: 1.151 Millionen EUR), was hauptsächlich auf einen Anstieg der Nettoumlaufvermögenspositionen zurückzuführen ist. Die höheren Milchpreise erhöhten die gebundenen

Barmittel in Umlaufvermögenspositionen um 379 Millionen EUR gegenüber einer Freisetzung von 320 Millionen EUR im Vorjahr. Der Rückgang wurde teilweise durch ein etwas höheres EBITDA und die Abrechnung anderer Umlaufvermögenspositionen, einschließlich Mehrwertsteuerforderungen und Forderungen aus assoziierten Unternehmen und Joint Ventures, ausgeglichen.

Der Netto-Cashflow aus Investitionstätigkeiten belief sich auf 887 Millionen EUR

(2023: 519 Millionen EUR). CapEx-Investitionen beliefen sich auf 557 Millionen EUR (2023: 445 Millionen EUR), wobei kontinuierliche Investitionen in die Butterkapazität in Dänemark, Investitionen in die Mozzarella-Kapazitäten in Großbritannien und das kontinuierliche Wachstum von Arla Foods Ingredients die Haupttreiber waren.

Der Cashflow aus Investitionen in immaterielle Vermögenswerte betrug 74 Millionen EUR (2023: 68 Millionen EUR) und

bestand aus fortgesetzten Investitionen in unser SAP-Datenportal für den gesamten Konzern.

Die Ergebnisse der finanziellen Investitionstätigkeiten in Höhe von 258 Millionen EUR netto (2023: 12 Millionen EUR) erklären sich hauptsächlich durch die Übernahme des Geschäftsbereichs Volac Whey Nutrition und der Lockerbie Biogasanlage in Großbritannien.

Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit betrug 186 Millionen EUR (2023: -592 Millionen EUR). Er umfasst Transaktionen mit Mitgliedern sowie die Auswirkungen von Finanzierungstätigkeiten und Cash-Management.

Transaktionen mit Mitgliedern sorgten für einen negativen Cashflow von 301 Millionen EUR. Dieser umfasste die Halbjahres-Nachzahlung in Höhe von 64 Millionen EUR, eine Nachzahlung für 2023 in Höhe von 209 Millionen EUR sowie geleistetes individuelles Kapital in Höhe von 28 Millionen EUR.

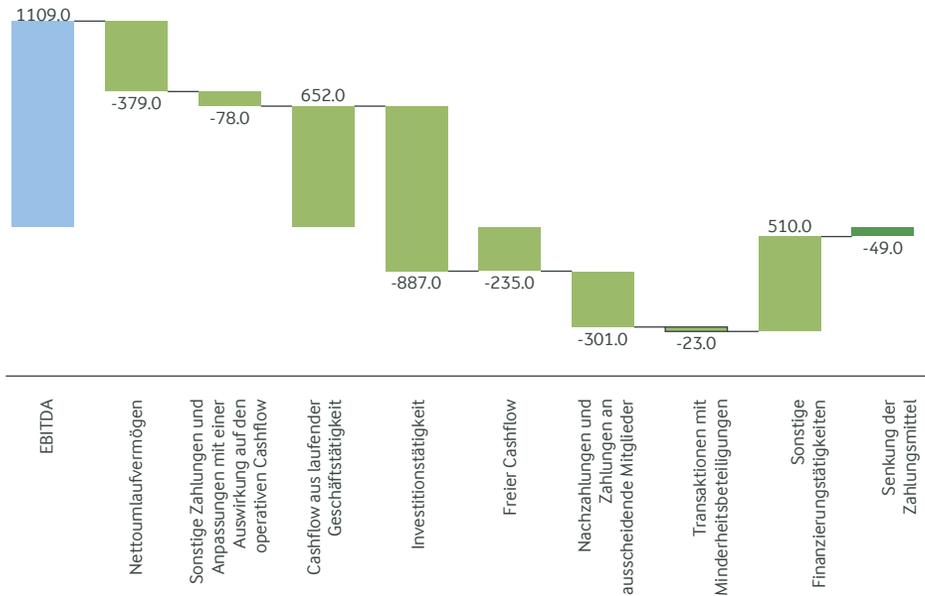
Transaktionen mit Minderheitsanteilen betragen EUR -23 Millionen EUR (2023: -13 Millionen EUR) und bestanden aus Dividendenzahlungen und dem Erwerb von Minderheitsanteilen.

Der Netto-Cashflow aus Finanzierungstätigkeiten betrug 510 Millionen EUR und bestand aus Netto-Cash durch Nutzung von Dispositionskrediten in Höhe von 611 Millionen EUR, der Zahlung von Leasingverbindlichkeiten in Höhe von 78 Millionen EUR und der Erfüllung von Pensionsverpflichtungen in Höhe von

23 Millionen EUR. Diese werden im Einzelnen in Anhang 4.3 aufgeführt.

Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente betragen zum 31. Dezember 2024 insgesamt 91 Millionen EUR (2023: 138 Millionen EUR).

### Darstellung des Cashflows (Millionen EUR)



# ANHANG EINLEITUNG

## Grundlage der Erstellung

Der Konzernabschluss basiert auf den monatlichen Berichtsverfahren des Konzerns. Die Organisationseinheiten des Konzerns verwenden für die Berichterstattung Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden in

Übereinstimmung mit den von der EU anerkannten Methoden der IFRS.

Der Abschluss wird auf Basis des Grundsatzes der Unternehmensfortführung erstellt. Die allgemeinen Bilanzierungs- und

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

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

Definitionen finden Sie im Glossar sowie erläuternde Berechnungen in Anhang 1.4.

## Potenzielle zukünftige Auswirkungen von strategischen Risiken wurden berücksichtigt

Bei der Erstellung des Konzernabschlusses wurde der Grundsatz der Unternehmensfortführung angewendet. Identifizierte strategische Risiken sowie Markt- und regulatorische Risiken, einschließlich nachhaltigkeitsbezogener Risiken, wurden berücksichtigt.

Zusätzlich zu einer möglichen unmittelbaren Auswirkung auf die Leistung von Arla könnten sich diese Risiken potenziell auch negativ auf die zukünftigen Milchmengen auswirken, die von den Mitgliedern von Arla Foods amba geliefert werden. Damit wäre indirekt auch der zukünftige Nutzwert bestimmter Teile der

Vermögensbasis betroffen. Diese Risiken werden genau überwacht und es wurden keine wesentlichen Wertminderungsverluste erkannt.

Es liegt in der Natur der Sache, dass die Bewertung des Risikos und möglicher Auswirkungen auf die zukünftige Leistung im Ermessen liegt, und in Zukunft könnten sich unterschiedliche Schlussfolgerungen ergeben. Weitere Informationen finden Sie im Abschnitt zum Risikomanagement auf den Seiten 25-27 und im Abschnitt zu klimabezogenen Risiken und Chancen auf den Seiten 51-52.

## Währungsrisiken

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

der Rechnungslegung von Organisationseinheiten, die nicht Teil der Eurozone sind. Die wesentlichsten Risiken beziehen sich auf die Rechnungslegung von Organisationseinheiten, die in britischen Pfund und schwedischen Kronen operieren, und auf Transaktionen in Bezug auf Umsätze in US-Dollar oder Währungen, die mit dem US-Dollar gekoppelt sind.

Weitere Informationen zu Währungsrisiken als Teil des strategischen Risikos finden Sie auf Seite 15 sowie in Anhang 4.1.2 zu Währungsrisiken.

## Besondere Schwerpunkte 2024 Vergleichbarkeit

Die Aktivitäten des Konzerns werden üblicherweise an den von den Genossenschaftsmitgliedern gelieferten Milchmengen und dem Erfolg gemessen, mit dem die Milchmengen in Markenpositionen und



Die folgenden Abschnitte enthalten zusätzliche ergänzende Angaben zum primären Abschluss.

## ANHANG 1 UMSATZ UND KOSTEN

Einzelheiten zur Konzernleistung und -rentabilität.

[Mehr dazu lesen Sie auf Seite 112.](#)

## ANHANG 2 NETTOUMLAUFVERMÖGEN

Entwicklung und Zusammensetzung der Vorräte sowie Salden gegenüber Kunden und Lieferanten.

[Mehr dazu lesen Sie auf Seite 118.](#)

## ANHANG 3 INGESETZTES KAPITAL

Einzelheiten zur Produktionskapazität, zu immateriellen Vermögenswerten sowie zu Finanzinvestitionen.

[Mehr dazu lesen Sie auf Seite 122.](#)

## ANHANG 4 FINANZIERUNG

Einzelheiten zur Finanzierung der Konzerntätigkeiten.

[Mehr dazu lesen Sie auf Seite 131.](#)

## ANHANG 5 BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

Die allgemeinen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden des Konzerns.

[Mehr dazu lesen Sie auf Seite 152.](#)

## EINFÜHRUNG IN DIE ANHÄNGE (FORTSETZUNG)

auf die internationalen Märkte gebracht werden.

Dies war auch der Trend im Jahr 2024, obwohl auch dieses Jahr von allgemeiner makroökonomischer Unsicherheit geprägt war. Der Umsatz belief sich 2024 auf 13.770 Millionen EUR, was einem Anstieg von 1 % gegenüber dem Vorjahr entspricht. Verantwortlich dafür waren die steigenden Rohwarenpreise für Milch im Jahr 2024.

Trotz gestiegener Rohwarenpreise und produktionsbedingter Kosten im Allgemeinen sanken die Gesamtproduktionskosten 2024 um 1 % auf 10.803 Millionen EUR, was hauptsächlich auf die anhaltende Effizienz in der Lieferkette und Logistik zurückzuführen ist.

Der Milch-Leistungspreis für 2024 belief sich auf 50,9 Eurocent/kg Milch von Mitgliedern, was einen Anstieg von 8,3 % gegenüber dem Vorjahr entspricht.

Der kontinuierliche Anstieg der Milchpreise im Vergleich zur letzten Jahreshälfte 2023 sorgte für einen signifikanten Anstieg der Mittel, die an Nettoumlaufvermögen gebunden waren. Dies hatte negative Auswirkungen auf den Cashflow aus der laufenden Geschäftstätigkeit, der auf 652 Millionen EUR zurückging (2023: 1.151 Millionen EUR). In Kombination mit Unternehmenszusammenschlüssen im Jahr 2024 stiegen die verzinslichen

Schulden und der Verschuldungsgrad betrug 3,2, was innerhalb unseres Zielbereichs von 2,8 bis 3,4 liegt.

Die Volatilität und Unsicherheit im Jahr 2024 ist die Fortsetzung der letzten Jahre, was den Vergleich mit den Vorjahren erschwert. Da die Unsicherheit bis ins Jahr 2025 anhält, bleibt die Berechenbarkeit schwierig. Die Stakeholder sollten sich davor hüten, die berichteten Ergebnisse als Prognosen für die Zukunft zu verwenden.

### Bewertung der Vorräte

Ein Ungleichgewicht zwischen Nachfrage und Angebot trieb die Rohwarenpreise im Laufe des Jahres in die Höhe. Um eine korrekte Bewertung der Vorräte sicherzustellen, haben wir unser Standardkostenmodell für einzelne Kostenkomponenten wie milchbasierte Komponenten, Zusatzstoffe, Verpackungen, Energie usw. im Laufe des Jahres 2024 häufig aktualisiert und die Bewertung zum 31. Dezember 2024 gründlich überprüft.

Entsprechend sorgfältig wurde die Umrechnung von Standardkosten auf tatsächliche Herstellungskosten für die einzelnen Vorratskategorien geprüft.

Darüber hinaus wurde der realisierte Nettowert auf Basis der Preisentwicklung insbesondere für Milchrohwarenprodukte zum Jahresende ermittelt.

Weitere Informationen finden Sie in Anhang 2.1 „Vorräte“.

### Bewertung bestimmter Vermögenswerte und Verbindlichkeiten auf Basis einer Projektion der zu erwartenden zukünftigen Cashflows

Die Zinssätze blieben auf einem hohen Niveau, wenn auch auf den meisten Märkten auf einem niedrigeren als im Vorjahr. Die Bewertung des Firmenwerts, der Brutpensionsverbindlichkeiten und der Zinsabsicherungsinstrumente wurde daher auch im Jahr 2024 sorgfältig durchgeführt.

Insgesamt blieb der Spielraum bei der Werthaltigkeitsprüfung der Firmenwertposten auf einem komfortablen Niveau, gestützt auch durch solide zukünftig zu erwartende Cashflows und niedrigere Diskontierungssätze.

Der beizulegende Zeitwert von Zinsabsicherungsinstrumenten sank aufgrund niedrigerer langfristiger Zinsniveaus und der Nutzung von Zinsabsicherungen während des Jahres um 25 Millionen EUR, während die Nettopensionsverpflichtungen auf dem gleichen Niveau wie im Vorjahr blieben.

Weitere Informationen finden Sie in Anhang 3.1 zum Firmenwert, Anhang 4.4 zu Absicherungsinstrumenten und Anhang 4.7 zu Pensionsverpflichtungen.

### FarmAhead™ Customer Partnership als Teil des Umsatzes angerechnet

2024 haben wir in den meisten europäischen Kernmärkten von Arla ein Nachhaltigkeitsprogramm eingeführt, das es Kunden ermöglicht, an Nachhaltigkeitsprojekten in Mitgliedsbetrieben teilzunehmen, auf Kundendaten zuzugreifen, maßgeschneiderte Berichte zu erhalten und

Emissionssenkungen zu erreichen, die in der ESG-Berichterstattung geltend gemacht werden können. Kunden, die am Programm teilnehmen, zahlen eine Prämie für die Produkte, was als Teil des Umsatzes erfasst wird.

### FarmAhead™ Incentive als Teil der Milchkosten angerechnet

Das Jahr 2024 war das erste volle Jahr nach Einführung des Anreizmodells im Jahr 2023, das die Umverteilung von bis zu 500 Millionen EUR unter den Landwirten aufgrund ihres Engagements bei Nachhaltigkeitsinitiativen in den Betrieben ermöglicht. Weitere Informationen zum Modell finden Sie auf Seite 44 im Nachhaltigkeitsbericht.

2024 wurden insgesamt 337 Millionen EUR im Rahmen des FarmAhead™ Check und der FarmAhead™ Incentive ausbezahlt, und dieser Betrag wurde in den Kosten für die Milch der Mitglieder ausgewiesen. Weitere Informationen finden Sie in Anhang 1.2 Betriebskosten.

### Klassifizierung von Stromabnahmeverträgen

Zur Unterstützung der Einsparung von CO<sub>2</sub>e-Emissionen in Scope-1 und Scope-2 hat Arla fünf neue Stromabnahmeverträge mit jährlichen vertraglichen Bezugsmengen von 126 GWh abgeschlossen. Solarenergie hat einen Anteil von 26 GWh und Windenergie hat einen Anteil von 100 GWh. Diese kommen zu 11 bereits unterzeichneten PPAs aus den Jahren 2022 und 2023 hinzu.

Durch einen strukturierten Prozess wurde die Bilanzierungs- und

Bewertungseinstufung der Einzelverträge auf Grundlage der neuesten verfügbaren Anleitung und unter Einbeziehung externer Expertise rigoros bewertet. Alle Verträge dienen der Eigennutzung und werden als zu erfüllende Lieferantenverträge eingestuft.

Mehr dazu in Anhang 4.1.4 Rohwarenpreisrisiko und Anhang 5.5 Vertragliche Verpflichtungen, Eventualforderungen und -verbindlichkeiten.

### Klimabezogene Risiken im Konzernabschluss

Klimabedingte Risiken sind für Arla von großer Bedeutung. Das Management hat die Auswirkungen solcher Risiken auf den Konzernabschluss eingeschätzt und die zu ihrer Abmilderung ergriffenen oder noch zu ergreifenden Maßnahmen überprüft. Für den Konzernabschluss 2024 ergaben sich keine wesentlichen Auswirkungen durch den Klimawandel oder durch Maßnahmen gegen klimabezogene Risiken. Mögliche zukünftige Auswirkungen wurden ebenfalls bewertet. Mehr dazu lesen Sie auf Seite 35.

Die Hauptbetrachtungspunkte bezüglich Risiken werden im Folgenden beschrieben.

#### Risiko rückläufiger Milchmengen

Folgende klimabedingte Risiken können in Zukunft möglicherweise die Milchmenge reduzieren:

- Die dänische dreiseitige Vereinbarung über eine neue Kohlenstoffsteuer für Methan- und Lachgasemissionen aus der Landwirtschaft ist abgeschlossen. Die

Folge davon könnten erhöhte Produktionskosten für unsere Landwirte in Dänemark sein.

- Extreme Wetterereignisse wie Hitzewellen, Dürre oder Überschwemmungen, die die Ernteerträge und Produktivität der Kühe beeinträchtigen können.

## EINFÜHRUNG IN DIE ANHÄNGE (FORTSETZUNG)

- Flächennutzungsvorschriften, die sich sowohl aus dem dänischen Dreierabkommen als auch aus Vorschlägen auf EU-Ebene zur Erreichung der EU-Klimaziele ergeben. Diese sehen die Umwandlung von landwirtschaftlichen Flächen in Waldflächen vor, wodurch die Produktion von Futtermitteln für Kühe möglicherweise sinken würde.

### Risiko erhöhter Produktionskosten

Folgende klimabezogene Risiken werden sich möglicherweise auf die Zukunft von Molkereibetrieben auswirken:

- Vorschriften zur Verringerung von Emissionen in der Produktion. Die EU hat beschlossen, das Emissionshandelssystem auf die Kraftstoffverbrennung von Gebäuden und im Straßenverkehr

auszuweiten. Die EU hat die Entwicklung eines auf die Verarbeitung ausgerichteten Agrar-ETS diskutiert. Die Geschäftstätigkeit von Arla wird davon in Ländern mit CO<sub>2</sub>e-Vorschriften betroffen sein. Die Milchproduktion wäre damit teurer als in Ländern, in denen solche Maßnahmen nicht umgesetzt werden, wodurch Arlas Wettbewerbsfähigkeit geschadet würde. Wir senken kontinuierlich die CO<sub>2</sub>-Emissionen aus Produktion und Betriebsabläufen. Dies wird durch die wissenschaftlich fundierten Ziele der Strategie Future26 untermauert, die vorsehen, die CO<sub>2</sub>-Emissionen der Scope-1- und Scope-2-Emissionen bis 2030 um 63 % zu senken. Mehr dazu lesen Sie auf Seite 45.

- Veränderungen des Verbraucherverhaltens durch Kunden, die verstärkt auf nachhaltigere Produkte drängen, erhöhen die Notwendigkeit einer nachhaltigen Produktion von Milchprodukten, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

### Risiko der Beeinträchtigung der Produktionskapazität

Als Folge der genannten klimabezogenen Risiken könnte Arla mit einer Beeinträchtigung der Produktionskapazität konfrontiert werden. Dabei spielen diese Bereiche eine Rolle:

- Anlagen, die im Rahmen der Nachhaltigkeitswende veraltet sind.
- Überschüssige Produktionskapazität im Fall, dass Milchmengen und Produktion sinken.

Mögliche Folgen der obigen Risiken wurden im Rahmen unserer 2024 durchgeführten Werthaltigkeitsprüfung und unserer Nutzwertbewertung für Sachanlagen berücksichtigt. Im Jahr 2024 waren in der Bilanz erfasste langfristige Vermögenswerte von solchen Wertminderungen nicht betroffen. Nachhaltigkeit ist nunmehr ein integraler Bestandteil aller Investitionen in Sachanlagen und sorgt dafür, dass die

ermittelten Risiken bei zukünftigen Investitionen berücksichtigt werden.

### Wesentliche Schätzungen und Beurteilungen

Beim Erstellen des Konzernabschlusses muss die Geschäftsführung Schätzungen und Beurteilungen aufstellen, die sich auf die Anerkennung und Bewertung der Vermögenswerte, Verbindlichkeiten, Erträge und Aufwendungen des Konzerns auswirken. Die Schätzungen und Beurteilungen basieren auf historischen Erfahrungswerten und weiteren Faktoren. Die Schätzungen und Beurteilungen sind von Natur aus mit Unsicherheit und Unvorhersehbarkeit behaftet. Dies kann sich wesentlich auf die Beträge auswirken, die im Konzernabschluss ausgewiesen werden. Im Folgenden sind die wesentlichen Schätzungen und Beurteilungen aufgeführt. Weitere Erläuterungen finden Sie im jeweils angegebenen Anhang.

<b>Wesentliche Schätzungen und Beurteilungen</b>	<b>Anhang</b>	<b>Schätzung/ Beurteilung</b>
Bewertung von Umsatz und Preisnachlässen	1.1	Schätzung
Bewertung der Vorräte	2.1	Schätzung
Bewertung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2.1	Schätzung
Werthaltigkeitsprüfung und Bewertung des Firmenwerts	3.1	Schätzung
Klassifizierung von Investitionen	3.3	Beurteilung
Identifizierung und Bewertung von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten bei Unternehmenszusammenschlüssen	3.4	Beurteilung
Klassifizierung von Power Purchase Agreements	4.1.4.a	Beurteilung
Bewertung der Pensionsverpflichtungen	4.7	Schätzung
Erfassung und Bewertung von latenten Steuerpositionen	5.1	Schätzung
Bewertung der Rückstellungen für Versicherungen	5.2	Schätzung

# ANHANG 1.

## UMSATZ UND KOSTEN

### 1.1 UMSATZ

#### Erläuterungen zu Finanzzahlen

Der Umsatz stieg um 0,7 % auf 13.770 Millionen EUR (2023: 13.674 Millionen EUR). Die Preise trugen mit 50 Millionen EUR positiv zum Umsatz bei, was durch positive Auswirkungen

der höheren Rohwarenpreise auf Globale Industrieverkäufe zurückzuführen ist. Diese wurden teilweise dadurch ausgeglichen, dass die Handelspreise im Vergleich zum Vorjahr auf einem niedrigeren Durchschnittsniveau lagen.

Das mengenbasierte Umsatzwachstum durch strategische Marken erhöhte den Umsatz um 238 Millionen EUR. Dies wurde durch geringere Mengen im Bereich Eigenmarken und Globale Industrieverkäufe

ausgeglichen, was zu einem Nettoeffekt von -10 Millionen EUR bezüglich Menge/Produktmix führte.

Unternehmenszusammenschlüsse erhöhten den Umsatz um 24 Millionen EUR und standen im Zusammenhang mit der Übernahme des Geschäftsbereichs Whey Nutrition von Volac.

Der Umsatz von Arla wurde durch Währungseffekte in Höhe von 32 Millionen EUR

#### Umsatzentwicklung (Millionen EUR)

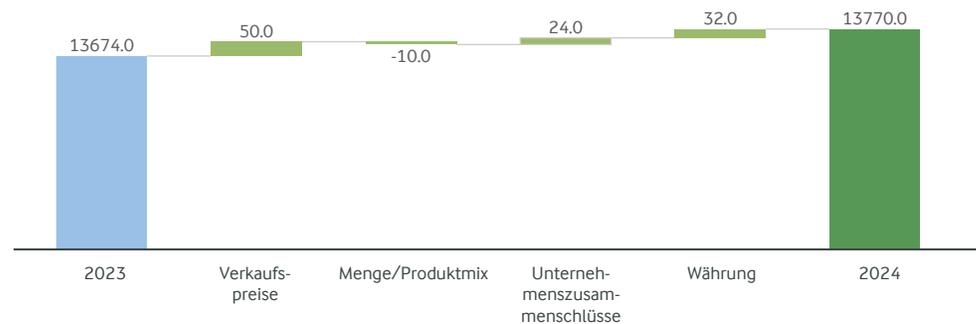


Tabelle 1.1.a – Umsatzerlöse nach Land\*

(Millionen EUR)	2024	2023	Anteil an den Umsatzerlösen im Jahr 2024
Vereinigtes Königreich	3.492	3.441	25 %
Schweden	1.698	1.645	12 %
Deutschland	1.683	1.661	12 %
Dänemark	1.345	1.319	10 %
Niederlande	885	873	6 %
Saudi-Arabien	449	499	3 %
Finnland	397	388	3 %
USA	296	302	2 %
Vereinigte Arabische Emirate	268	277	2 %
China	258	270	2 %
Sonstige**	2.999	2.999	22 %
<b>Gesamt</b>	<b>13.770</b>	<b>13.674</b>	<b>100 %</b>

\* Die Zahlen in dieser Tabelle zeigen die Gesamtumsätze nach Ländern und enthalten alle Umsatzerlöse aus den Ländern – unabhängig von der Organisationsstruktur. Daher können die Zahlen im Lagebericht nicht mit der Geschäftsberichtsübersicht verglichen werden.

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

Tabelle 1.1.b – Umsatzerlöse nach Produktmarke

(Millionen EUR)	2024	2023
ARLA	3.737	3.618
Lurpak	837	772
Puck	514	529
Castello	245	246
Milchgetränke	393	376
Sonstige Marken	863	834
<b>Umsatz durch strategische Marken</b>	<b>6.589</b>	<b>6.375</b>
Arla Foods Ingredients	1.015	963
Globale Industrieverkäufe, Eigenmarken und sonstige	6.166	6.336
<b>Gesamt</b>	<b>13.770</b>	<b>13.674</b>

## 1.1 UMSATZ (FORTSETZUNG)

positiv beeinflusst, was hauptsächlich auf eine höheren Wechselkurs für GBP und einen niedrigeren Wechselkurs für NGN zurückzuführen war.

Im Jahr 2024 gelang es uns, unsere Marken mit einem mengenbasierten Umsatzwachstum von 3,7 % (-0,7 % im Jahr 2023) und einem Umsatzanstieg bei Markenprodukten von 3,1 % auf 6.589 Millionen EUR (2023: 6.375 Millionen EUR) auszubauen, was unsere Erwartungen am Jahresbeginn

übertraf. Dieses Wachstum war durch die erhöhte Kaufkraft der Verbraucher, eine starke Vertriebsleistung und die Stärke unserer Marken möglich..

Europa ist Arlas größter Geschäftsbereich und macht 58,6 % des Gesamtumsatzes aus (2023: 58,4 %). Die Umsatzerlöse in Europa sind auf 8.066 Millionen EUR angestiegen (2023: 7.984 Millionen EUR).

Zurückzuführen ist der Anstieg auf höhere Mengen und niedrigere Preise. In Europa stieg der mengenbasierte Umsatz bei den strategischen Marken um 4,1 % (2023: -1,3 %). Grund dafür waren die starke Positionierung der Marken und die

Wachstumsbemühungen sowie die dank nachlassender Inflation und höherer Löhne gestiegene Kaufkraft der europäischen Verbraucher. Das mengenbasierte Umsatzwachstum durch strategische Marken wurde teilweise durch Veränderungen der Handelspreise, die sich an den Rohwarenpreisen ausrichteten, und durch eine Reduzierung der Mengen bei Eigenmarken ausgeglichen.

Der Geschäftsbereich International machte 17,7 % des Gesamtumsatzes aus (2023: 18,1 %). Der Umsatz im Bereich International sank auf 2.435 Millionen EUR (2023: 2.471 Millionen EUR), was auf ungünstige Währungsentwicklungen zurückzuführen

ist, hauptsächlich aufgrund von Abwertungen in Nigeria und Bangladesch. Die zugrunde liegende Umsatzentwicklung ohne Währungseffekte war positiv, da sich die Handelspreise in diesem Jahr an den steigenden Rohwarenpreisen ausrichteten. Trotz der Herausforderungen durch Währungsabwertungen und geopolitische Turbulenzen im Nahen Osten stieg der mengenbasierte Umsatz bei den strategischen Marken im Bereich International um 2,9 % (2023: 1,9 %).

Arla Foods Ingredients erzielte 7,4 % des Gesamtumsatzes (2023: 7,0 %), das entspricht 1.015 Millionen EUR (2023: 963 Millionen EUR). AFI hatte weiterhin einen hohen Wertschöpfungsanteil von 80,1 % (2023: 79,7 %). Ende 2024 erwarb AFI die vollen Eigentumsrechte an Volac Whey Nutrition Limited.

Der Bereich Globale Industrieverkäufe und sonstige Verkäufe machte 16,4 % des Gesamtumsatzes aus (2023: 16,5 %). Das entspricht einem Rückgang von 0,1 % auf 2.254 Millionen EUR (2023: 2.256 Millionen EUR). Diese Entwicklung war in erster Linie auf die Rohwarenpreise zurückzuführen. Der Gesamtanteil der über globale Industrieverkäufe verkauften Milchtrockenmasse sank auf 21,9 % (2023: 27,4 %).

Der Umsatz von Arla wurde durch Währungseffekte in Höhe von 32 Millionen EUR positiv beeinflusst, was hauptsächlich auf eine höheren Wechselkurs für GBP und einen niedrigeren Wechselkurs für NGN zurückzuführen war.

### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

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

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

Der Umsatz im Zusammenhang mit unserem FarmAhead™ Customer Partnership-Programm ist ein integraler Bestandteil des Verkaufspreises für die einzelnen Produkte, die von den Verträgen mit den Kunden abgedeckt werden, und unterliegt daher den oben genannten normalen Kriterien zur Erfassung der Umsätze.

Zu den Umsatzerlösen zählen alle in Rechnung gestellten Verkäufe des Jahres minus kundenspezifischer Abzüge wie Preisnachlässe, Skonti, Listungsgebühren, Werbeaktionen, Umsatzsteuer und Abgaben. Kundenverträge können verschiedene

Nachlässe enthalten. Die Erfahrung aus der Vergangenheit wird zur Schätzung dieser Nachlässe verwendet, um die Umsatzerlöse richtig zu erfassen.

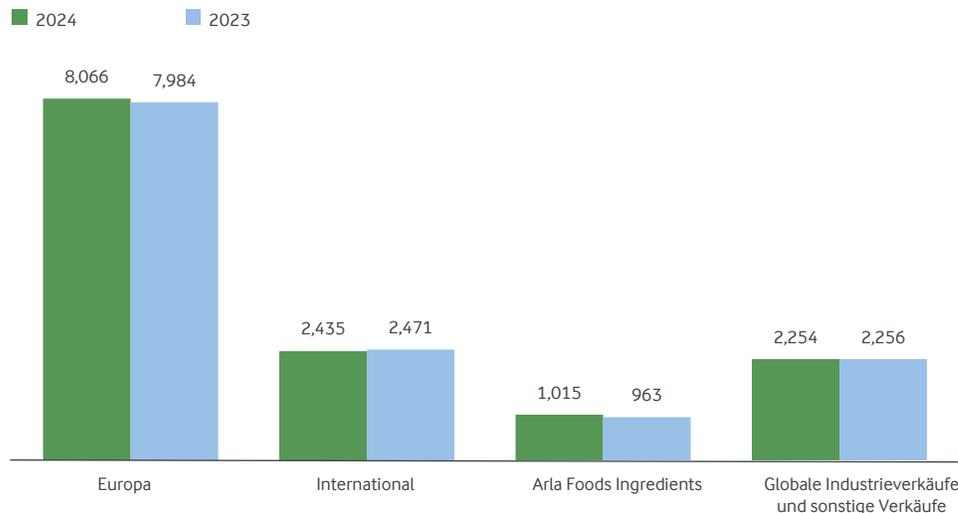
Darüber hinaus werden Umsatzerlöse nur erfasst, wenn mit hoher Wahrscheinlichkeit keine wesentliche Umkehrung der Umsatzerlöse eintritt. Dies ist typischerweise der Fall, wenn die Kontrolle über das Produkt unter Berücksichtigung aller anwendbaren Preisnachlässe an den Kunden übertragen wird.

Die meisten Verträge haben kurze Zahlungsziele, sodass eine Anpassung des Transaktionspreises in Bezug auf eine Finanzierungs Klausel in Kundenverträgen nicht erforderlich ist.

### Unsicherheiten und Schätzungen

Der Umsatz, ohne Preisnachlässe, wird ausgewiesen, wenn Waren an Kunden übertragen werden. Schätzungen werden zum Bewerten der Rechnungsabgrenzungsposten für Preisnachlässe und weitere Verkaufsanreize verwendet. Die meisten Preisnachlässe werden basierend auf mit dem Kunden vereinbarten Bedingungen berechnet. Bei einigen Kundenbeziehungen hängt die finale Abrechnung des Preisnachlasses von künftigen Absatzmengen, Preisen und weiteren Anreizen ab. Daher erfordert die Einschätzung, ob Leistungspflichten erfüllt werden, eine gewisse Beurteilung. Diese Schätzungen basieren auf Erfahrungswerten sowie auf Vertriebsprognosen.

### Umsatzerlöse nach Gewerbebereich (Millionen EUR)



## 1.2 BETRIEBSKOSTEN

### Erläuterungen zu Finanzzahlen

Die Betriebskosten lagen mit 13.135 Millionen EUR auf Vorjahresniveau (2023: 13.117 Millionen EUR). Höhere an die Landwirte gezahlte Milchkosten wurden durch positive Auswirkungen der Kosten der verkauften Waren ausgeglichen.

Die Herstellungskosten sanken um 0,8 % auf 10.803 Millionen EUR (2023: 10.894 Millionen EUR). Abzüglich der Kosten für Rohmilch sind die Herstellungskosten auf 4.238 Millionen EUR gesunken (2023: 4.739 Millionen EUR). Dies bedeutet einen Rückgang von 10,6 Prozent. Der Rückgang ist auf die Kosten der verkauften Waren zurückzuführen, die aufgrund von Bestandsübertragungen etwas niedriger

waren als im Vorjahr (Molkereiprodukte, die 2024 verkauft, aber bereits 2023 mit einem niedrigeren vorausgezählten Milchpreis produziert wurden, im Vergleich zur umgekehrten Situation im Vorjahr). 2024 stiegen die produktionsbezogenen Kosten durch auf Inflationseffekte bei Produktionsmaterialien wie Verpackungen, Zusatzstoffen und Verbrauchsmaterialien sowie höheren Kosten für Gehälter. Sie wurden teilweise durch niedrigere Energiepreise kompensiert.

Die Vertriebskosten stiegen um 3,4 % auf 1.824 Millionen EUR (2023: 1.764 Millionen EUR).

Die Verwaltungskosten stiegen um 10,7 % auf 508 Millionen EUR (2023: 459 Millionen EUR), was hauptsächlich auf einen

Anstieg der Personalkosten, Inflation und Abschreibungen zurückzuführen ist.

2024 erzielten wir Nettoeinsparungen in Höhe von 131 Millionen EUR, von denen 96 Millionen EUR auf die Betriebskosten zurückzuführen sind, wodurch unsere zukünftige Kostenbasis reduziert wurde.

### Kosten für Rohmilch

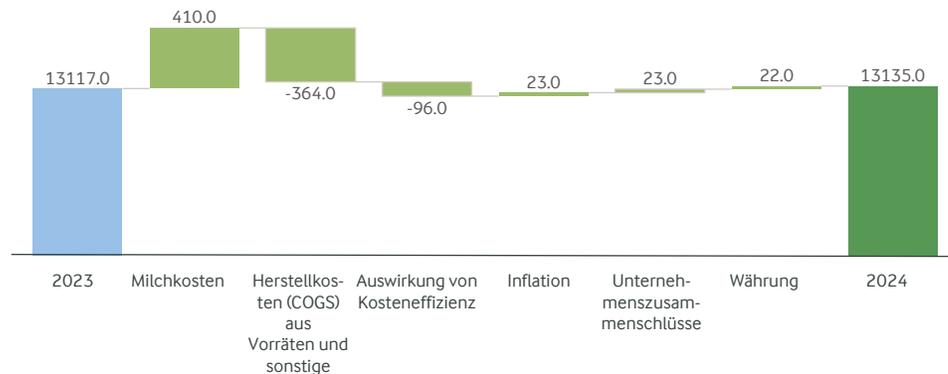
Die Kosten für Rohmilch stiegen um 6,7 % auf 6.565 Millionen EUR (2023: 6.155 Millionen EUR) aufgrund von Erhöhungen des vorausgezählten Milchpreises.

### Milch von Mitgliedern

Die Kosten für die Milch unserer Mitglieder sind aufgrund des höheren durchschnittlichen vorausgezählten Milchpreises um 441 Millionen EUR angestiegen. Im Jahr 2024 ist Arlas durchschnittlicher

### Entwicklung der Betriebskosten

(Millionen EUR)



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

(Millionen EUR)	2024	2023
Herstellungskosten	10.803	10.894
Vertriebskosten	1.824	1.764
Verwaltungskosten	508	459
<b>Gesamt</b>	<b>13.135</b>	<b>13.117</b>
<b>Spezifikation:</b>		
Gelieferte Rohmilch	6.565	6.155
Sonstige Produktionsmaterialien*	2.255	2.882
Personalkosten	1.654	1.511
Transportkosten	814	795
Marketingkosten	271	262
Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung	511	479
Sonstige Kosten**	1.065	1.033
<b>Gesamt</b>	<b>13.135</b>	<b>13.117</b>

\* Sonstige Produktionsmaterialien umfassen Verpackungen, Zusatzstoffe, Verbrauchsmaterialien, variable Energie und Auswirkungen der Kosten für verkaufte Waren im Zusammenhang mit Veränderungen der Vorräte.

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

**Tabelle 1.2.b – Gelieferte Rohmilch**

	2024		2023	
	Mio. kg	Millionen EUR	Mio. kg	Millionen EUR
Milch von Mitgliedern	12.973	6.195	13.058	5.753
Sonstige Milch	762	370	816	402
<b>Gesamt</b>	<b>13.735</b>	<b>6.565</b>	<b>13.874</b>	<b>6.155</b>

Die angegebenen Milchmengen betreffen standardisierte Milch mit einer Zusammensetzung von 3,4 % Eiweiß und 4,2 % Fett, die Arla geliefert wird.

## 1.2 BETRIEBSKOSTEN (FORTSETZUNG)

vorausgezahlter Milchpreis auf 47,8 Euro-cent/kg angestiegen (2023: 44,1 Euro-cent/kg), das entspricht einem Anstieg um 8,4 %.

Im Jahr 2024 wurden insgesamt 337 Millionen EUR für FarmAhead™-Check und im Rahmen des neuen, im Juli 2023 eingeführten FarmAhead™ Anreizmodells ausbezahlt. Der Betrag wurde in den Kosten für Milch von Genossenschaftsmitgliedern erfasst.

### Sonstige Milch

Die Kosten für sonstige Milch sanken aufgrund niedrigerer Preise und geringerer Liefermengen in Großbritannien um 32 Millionen EUR. Sonstige Milch umfasst Spezialmilch und weitere Milch von Vertragslieferanten, die wir erwerben, um die lokale Marktnachfrage zu erfüllen.

### Personalkosten und Anzahl der Vollzeitäquivalente (FTE)

Die Personalkosten stiegen um 9,5 % auf 1.654 Millionen EUR (2023: 1.511 Millionen EUR). Die Personalkosten stiegen aufgrund regelmäßiger Gehaltserhöhungen und zusätzlicher FTEs. Die Gesamtanzahl der FTE hat sich auf 21.895 erhöht (2023: 21.307). Weitere Informationen finden Sie im ESG-Bericht in Anhang 1.2.

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

Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung stiegen aufgrund eines Anstiegs der Investitionen um 6,7 % auf 511 Millionen EUR (2023: 479 Millionen EUR).

### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden Herstellungskosten

Die Herstellungskosten umfassen die direkten und indirekten Produktionskosten einschließlich der Bestandsbewegungen und der damit verbundenen Neubewertung der Vorräte. Die direkten Kosten umfassen den Kauf von Milch von den Mitgliedern, einschließlich Anreize für FarmAhead™-Check und das neue Anreizmodell für Nachhaltigkeit, Transportkosten zur Anlieferung, Verpackungen, Zusatzstoffe, Verbrauchsmaterialien, Energie sowie variable Gehälter, die direkt mit der Produktion in Zusammenhang stehen. Indirekte Kosten umfassen sonstige Kosten im Zusammenhang mit der Herstellung von Gütern, einschließlich Abschreibungen und Wertminderungen auf Produktionsanlagen und sonstige mit der Lieferkette in Zusammenhang stehende Kosten. Die von Mitgliedern erworbenen Milchmengen werden über Abschlagszahlungen für den Berichtszeitraum erfasst. Daher werden hier keine voraussichtlichen Nachzahlungen berücksichtigt, die als Ausschüttungen an Mitglieder behandelt und direkt im Eigenkapital ausgewiesen werden.

### Vertriebskosten

Kosten für Vertriebsmitarbeiter, Wertberichtigungen auf Forderungen, Kosten für

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

### Verwaltungskosten

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

**Tabelle 1.2.c – Personalkosten**

(Millionen EUR)	2024	2023
Löhne, Gehälter und ähnliche Bezüge	1.430	1.324
Pensionen – Beitragsorientierte Pläne	109	85
Pensionen – Leistungsorientierte Pläne	-	1
Sonstige Sozialversicherungskosten	115	101
<b>Gesamt</b>	<b>1.654</b>	<b>1.511</b>
<b>Personalkosten beziehen sich auf:</b>		
Herstellungskosten	895	842
Vertriebskosten	477	434
Verwaltungskosten	282	235
<b>Gesamt</b>	<b>1.654</b>	<b>1.511</b>
Durchschnittliche Anzahl der Vollzeitbeschäftigten	21.895	21.307

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

(Millionen EUR)	2024	2023
Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte	66	62
Abschreibungen auf Sachanlagen	445	417
<b>Gesamt</b>	<b>511</b>	<b>479</b>
<b>Abschreibungen (auf Sachanlagen und auf immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung sind in folgenden Posten enthalten:</b>		
Herstellungskosten	356	346
Vertriebskosten	70	60
Verwaltungskosten	85	73
<b>Gesamt</b>	<b>511</b>	<b>479</b>

## 1.3 SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN

### Erläuterungen zu Finanzzahlen

Die sonstigen betrieblichen Erträge sanken um 57,5 % auf 48 Millionen EUR (2023: 113 Millionen EUR).

Der Ertrag aus dem Verkauf von überschüssigen Strommengen aus Kraftwerken betrug 28 Millionen EUR (2023: 30 Millionen EUR). Der Rückgang war auf niedrigere Marktpreise für Strom im Vergleich zum Vorjahr zurückzuführen.

Erträge aus Währungssicherungsinstrumenten, die aus dem sonstigen Ergebnis umklassifiziert wurden, betragen 4 Millionen EUR (2023: 18 Millionen EUR). Weitere Informationen finden Sie in Anhang 4.4.

Erträge aus Rohstoffsicherungsinstrumenten, die aus dem sonstigen Ergebnis umklassifiziert wurden, betragen 3 Millionen EUR (2023: 0 Millionen EUR). Weitere Informationen finden Sie in Anhang 4.4.

Die Gewinne aus der Veräußerung immaterieller Vermögenswerte und Sachanlagen beliefen sich nach Veräußerungen in Großbritannien auf 2 Millionen EUR (2023: 6 Millionen EUR).

Die sonstigen Posten beliefen sich auf 11 Millionen EUR (2023: 37 Millionen EUR), hauptsächlich getrieben durch 5 Millionen EUR Versicherungseinnahmen.

Die sonstigen Betriebskosten sanken um 2,5 % auf 118 Millionen EUR (2023: 121 Millionen EUR).

Die Kosten für Rohstoffsicherungsinstrumente im Zusammenhang mit Diesel, Erdgas und Strom, aus dem sonstigen Ergebnis umklassifiziert wurden, beliefen sich auf 32 Millionen EUR (2023: 61 Millionen EUR). Sie sind ausschließlich auf Energieabsicherungsinstrumente zurückzuführen, da die Rohstoffmarktpreise auf ein Niveau über den abgesicherten Preisen

gestiegen sind. Siehe Anhang 4.4 für weitere Details.

Die Kosten im Zusammenhang mit dem Verkauf von Strom blieben stabil auf 27 Millionen EUR (2023: 27 Millionen EUR) wie im Vorjahr.

Kosten für Währungssicherungsinstrumente, die aus dem sonstigen Ergebnis umklassifiziert wurden, betragen 29 Millionen EUR (2023: 15 Millionen EUR). Weitere Informationen finden Sie in Anhang 4.4.

Die sonstigen Posten beliefen sich auf 30 Millionen EUR (2023: 18 Millionen EUR) und bestehen im Wesentlichen aus Aufwendungen nach Brandunfällen und Aufwendungen im Zusammenhang mit der Volac-Übernahme.

### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Die sonstigen betrieblichen Erträge und Aufwendungen beinhalten Posten, die nicht unter die gewöhnlichen Aktivitäten des Molkereigeschäfts fallen. Diese Posten umfassen Gewinne und Verluste aus der Beilegung von Rechtsstreitigkeiten, Erträge aus Neubewertungen nach dem sukzessiven Erwerb von Unternehmen, die Nettoerlöse aus finanziellen Absicherungsaktivitäten sowie die Nettoerlöse aus der Herstellung und dem Verkauf von Energie aus eigenen Biogasanlagen. Darüber hinaus enthält diese Kategorie Gewinne und Verluste aus dem Abgang von langfristige Anlagevermögen und Veräußerungen.

**Tabelle 1.3 – Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen**

(Millionen EUR)	2024	2023
Verkauf von Strom	28	30
Erträge aus Rohstoffsicherungsinstrumenten, die aus dem sonstigen Ergebnis umklassifiziert wurden	3	-
Erträge aus Währungssicherungsinstrumenten, die aus dem sonstigen Ergebnis umklassifiziert wurden	4	18
Gewinne aus der Veräußerung von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen	2	6
Neubewertungsgewinn für bestehende Anteile der MV Ingredients Ltd.	-	22
Sonstige Ertragsposten	11	37
<b>Sonstige betriebliche Erträge</b>	<b>48</b>	<b>113</b>
Kosten für Rohstoffsicherungsinstrumente, die aus dem sonstigen Ergebnis umklassifiziert wurden	32	61
Kosten von Währungssicherungsinstrumenten, die aus dem sonstigen Ergebnis umklassifiziert wurden	29	15
Kosten für den Verkauf von Strom	27	27
Sonstige Kostenposten	30	18
<b>Sonstige betriebliche Aufwendungen</b>	<b>118</b>	<b>121</b>

## 1.4 LEISTUNGS- KENNZAHLEN

Der Konzern betrachtet die in Anhang 1.4 dargelegten alternativen Kennzahlen als wichtige Leistungskennzahlen des Konzerns. Sie sind in den IFRS nicht definiert.

### 1.4.1 MILCH-LEISTUNGSPREIS

#### Erläuterungen zu Finanzaufgaben

Arilas Milch-Leistungspreis ist ein wichtiges Maß für die Gesamtleistung und spiegelt die Wertschöpfung pro Kilogramm Milch wider, das von unseren Mitgliedern geliefert wird.

Der Milch-Leistungspreis betrug 50,9 Eurocent/kg Milch unserer Mitglieder (2023: 47,0 Eurocent/kg).

#### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Der Milch-Leistungspreis wird anhand des standardisierten vorausgezählten Milchpreises berechnet, der in den Herstellungskosten enthalten ist, zuzüglich des Anteils am Jahresgewinn von Arla Foods amba, der den Mitgliedern zugeteilt wird, und dann dividiert durch die insgesamt gelieferte Milchmenge.

## 1.4.2 MENGENBASIERTES UMSATZWACHSTUM DURCH STRATEGISCHE MARKEN

#### Erläuterungen zu Finanzaufgaben

Das mengenbasierte Umsatzwachstum ist definiert als Umsatzwachstum, das sich aus gestiegenen Mengen bei konstanter Preisgestaltung ergibt. Das mengenbasierte Umsatzwachstum durch strategische Marken ist eine Leistungskennzahl zur Unterstützung und dient zum Verständnis des nicht preislichen Umsatzwachstums und der Leistung unserer Markenprodukte.

Das mengenbasierte Umsatzwachstum durch strategische Marken stieg um 3,7 % (2023: Rückgang um 0,7 %). Die Einzelhandelsumsätze der Markenprodukte sind aufgrund der starken Nachfrage trotz anhaltend hoher Milchpreise gestiegen.

#### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Das mengenbasierte Umsatzwachstum durch strategische Marken ist ein Maß für den Anteil der Markenprodukte am Umsatzwachstum in Bezug auf Absatzmengen.

Zur Berechnung des mengenbasierten Umsatzwachstums wird mit im Jahresvergleich konstanten Preisen gerechnet.

Das mengenbasierte Umsatzwachstum durch strategische Marken wird berechnet als das Mengenwachstum (in Höhe von 238 Millionen EUR) dividiert durch den Umsatz durch strategische Marken (in

Höhe von 6.589 Millionen EUR). Für 2024 ergibt sich daraus ein Wert von 3,7 %.

### 1.4.3 GEWINNANTEIL

#### Erläuterungen zu Finanzaufgaben

Arla strebt einen Gewinnanteil von 2,8–3,2 % des Umsatzes an. Berechnet wird er auf Grundlage des Überschusses, der den Genossenschaftsmitgliedern zugeteilt wird.

Im Jahr 2024 belief sich der Überschuss der Mitglieder auf 401 Millionen EUR (2023: 380 Millionen EUR). Dies entsprach 2,9 % des Umsatzes bzw. 3,1 Eurocent/kg gelieferter Milch und wurde auf die Nachzahlung und andere Eigenkapitalposten gemäß der Gewinnverwendung verteilt.

#### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Der Gewinnanteil misst die Größe des Gewinns relativ zum Umsatz. Berechnet wird er, indem der Anteil von Arla Foods amba am Jahresüberschuss durch den Gesamtumsatz geteilt wird.

Der Gewinnanteil ergibt sich wie folgt: 401 Millionen EUR dividiert durch 13.770 Millionen EUR. Das entspricht einem Wert von 2,9 Prozent für das Jahr 2024.

Tabelle 1.4.1 – Milch-Leistungspreis

	2024			2023		
	Millio- nen EUR	Mio. kg	Euro- cent/kg	Millio- nen EUR	Mio. kg	Euro- cent/kg
Milch der Mitglieder (Standardmilch (4,2 % Fett, 3,4 % Eiweiß))	6.195	12.973	47,8	5.753	13.058	44,1
Anteil von Arla Foods amba am Jahresüberschuss	401	12.973	3,1	380	13.058	2,9
<b>Gesamt</b>	<b>6.596</b>	<b>12.973</b>	<b>50,9</b>	<b>6.133</b>	<b>13.058</b>	<b>47,0</b>

Tabelle 1.4.2 – Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken (Millionen EUR)

	2024	2023
Umsatz durch strategische Marken, Vorjahr	6.375	6.294
Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken	238	-46
Preis- und Wechselkursanpassungen	-24	127
<b>Umsatz durch strategische Marken</b>	<b>6.589</b>	<b>6.375</b>
<b>Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken, %</b>	<b>3,7 %</b>	<b>-0,7 %</b>

Tabelle 1.4.3 – Gewinnanteil (Millionen EUR)

	2024	2023
Umsatz	13.770	13.674
Jahresüberschuss	417	399
Gewinn aus Minderheitsbeteiligungen	-16	-19
<b>Gewinn der Mitglieder</b>	<b>401</b>	<b>380</b>
<b>Gewinnanteil</b>	<b>2,9 %</b>	<b>2,8 %</b>

# ANHANG 2.

## NETTOUMLAUFVERMÖGEN

### 2.1 NETTOUMLAUFVERMÖGEN

#### Erläuterungen zu Finanzzahlen

Das Nettoumlaufvermögen erhöhte sich um 415 Millionen EUR auf 1.519 Millionen EUR (2023: 1.104 Millionen EUR). Dies entspricht einer Zunahme von 37,6 % gegenüber dem Vorjahr.

Dies ist auf einen Anstieg der Vorräte und höhere Forderungen aus Lieferungen und Leistungen durch höhere vorausgezahlte Milchpreise und höhere Verkaufspreise zurückzuführen.

#### Entwicklung des Nettoumlaufvermögens

(Millionen EUR)

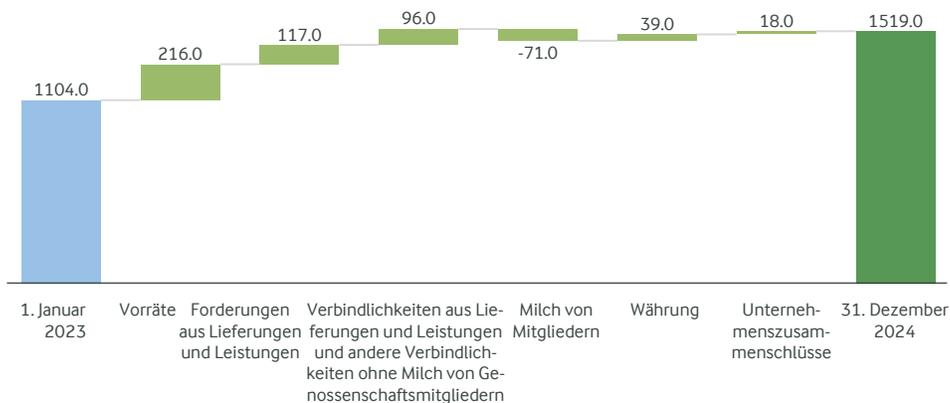


Tabelle 2.1.a – Nettoumlaufvermögen

(Millionen EUR)	Kapitalflussrechnung		Nicht zahlungswirksame Zahlungsströme			31. Dezember
	1. Januar	Enthalten im operativen Cash-flow	Unternehmenszusammenschlüsse	Wertberichtigungen	Währung	
<b>2024</b>						
Vorräte	1.384	233	16	-17	19	1.635
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.145	121	28	-4	27	1.317
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Verbindlichkeiten	-1.425	25	-26	-	-7	-1.433
<b>Gesamtes Nettoumlaufvermögen</b>	<b>1.104</b>	<b>379</b>	<b>18</b>	<b>-21</b>	<b>39</b>	<b>1.519</b>
<b>2023</b>						
Vorräte	1.772	-375	2	10	-25	1.384
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.267	-117	4	2	-11	1.145
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Verbindlichkeiten	-1.597	172	-3	-	3	-1.425
<b>Gesamtes Nettoumlaufvermögen</b>	<b>1.442</b>	<b>-320</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>-33</b>	<b>1.104</b>

## 2.1 NETTOUMLAUFVERMÖGEN (FORTSETZUNG)

### Vorräte

Die Vorräte stiegen um 18,1 % auf 1.635 Millionen EUR (2023: 1.384 Millionen EUR). Der Anstieg ist auf höhere Milchpreise, die an unsere Landwirte gezahlt wurden, und höhere produktionsbezogene Lohnkosten zurückzuführen, die teilweise durch einen Rückgang der Kosten für Energie und Zutaten ausgeglichen wurden. Ohne Währungseffekte und Effekte von Unternehmenszusammenschlüssen ist der Buchwert der Vorräte um 216 Millionen EUR angestiegen.

### Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen stiegen um 15,0 % auf 1.317 Millionen EUR (2023: 1.145 Millionen EUR), bedingt durch höhere Verkaufspreise.

Die Anwendung von Finanzprogrammen für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen stieg auf 353 Millionen EUR (2023: 267 Millionen EUR). Der Konzern nutzte diese Programme zum Steuern der Liquidität und Reduzieren des Kreditrisikos von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.

Die Handhabung des Kreditrisikos in Bezug auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen orientiert sich an konzernweiten Richtlinien. Kreditlimits werden auf Basis der wirtschaftlichen Lage des Kunden und der aktuellen Marktsituation festgelegt.

Das Kundenportfolio ist im Hinblick auf die geografische Lage, den Industriezweig und die Kundengröße breit gefächert. Im Jahr 2024 bestand kein außerordentliches Ausfallrisiko für den Konzern hinsichtlich wesentlicher Einzelkunden. Allerdings ist der Konzern den allgemeinen Ausfallrisiken des Einzelhandels ausgesetzt. Weitere Informationen zum Kreditrisiko finden Sie in Anhang 4.1.5.

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die seit mehr als 30 Tagen überfällig sind, beliefen sich auf 7,1 Prozent (2023: 6,6 Prozent). Die Rücklagen für erwartete Verluste betragen 21 Millionen EUR (2023: 17 Millionen EUR).

Ohne Währungseffekte und Effekte von Unternehmenszusammenschlüssen ist der Buchwert der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um 117 Millionen EUR gestiegen.

### Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Verbindlichkeiten

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstigen Verbindlichkeiten stiegen um 0,6 % auf 1.433 Millionen EUR an (2023: 1.425 Millionen EUR).

Mehrere strategische Lieferanten von Arla nahmen an verschiedenen Supply-Chain-Finanzierungsprogrammen teil. Bei diesen traten die Anbieter der Supply-Chain-Finanzierungen und die zugehörigen Finanzinstitute als Finanzierungspartner auf. Wenn Lieferanten an diesen Programmen teilnehmen, können sie nach eigenem Ermessen eine vorzeitige Zahlung für die an Arla gesendeten Rechnungen vom

Finanzierungspartner erhalten. Voraussetzung hierfür ist die Anerkennung und Genehmigung der erhaltenen Waren oder Dienstleistungen durch Arla sowie die unwiderrufliche Zusage, die Rechnung zum Fälligkeitstag über den Finanzierungspartner zu bezahlen. Die Vereinbarung der vorzeitigen Zahlung besteht aus einer gesonderten Transaktion, die zwischen dem Lieferanten und dem Anbieter der Supply-Chain-Finanzierung erfolgt.

Erweiterte Zahlungsbedingungen sind nicht in den Programmen selbst enthalten, sondern werden direkt mit den Anbietern vereinbart.

Das Liquiditätsrisiko ist für Arla bei Beendigung der Programme begrenzt. Es gibt keine Wertpapiere oder Garantien. Das Zahlungsziel beträgt für Lieferanten, die an den Programmen teilnehmen, maximal 180 Tage. Die Auslastung der Lieferketten-Finanzierungsprogramme sank zum Jahresende auf 165 Millionen EUR (2023: 176 Millionen EUR). Mehr dazu lesen Sie auf Seite 88-89.

Ohne Währungseffekte und Effekte von Unternehmenszusammenschlüssen ist der Buchwert der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und von sonstigen Verbindlichkeiten, einschließlich der Milch von Genossenschaftsmitgliedern, um 25 Millionen EUR gesunken.

### Tabelle 2.1.b – Vorräte

(Millionen EUR)	2024	2023
Vorräte vor Wertberichtigungen	1.671	1.403
Wertberichtigungen	-36	-19
<b>Gesamte Vorräte</b>	<b>1.635</b>	<b>1.384</b>
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	347	307
Unfertige Erzeugnisse	457	380
Fertige Erzeugnisse und Waren	831	697
<b>Gesamte Vorräte</b>	<b>1.635</b>	<b>1.384</b>

### Tabelle 2.1.c – Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

(Millionen EUR)	2024	2023
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen vor Rücklagen für erwartete Verluste	1.338	1.162
Rücklagen für erwartete Verluste	-21	-17
<b>Gesamte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen</b>	<b>1.317</b>	<b>1.145</b>

### Tabelle 2.1.d – Forderungsspiegel

(Millionen EUR)	2024		2023	
	Bruttobuchwert	Erwartete Verlustrate	Bruttobuchwert	Erwartete Verlustrate
Nicht überfällig	1.026	0 %	912	0 %
Weniger als 30 Tage überfällig	217	0 %	173	1 %
30 bis 89 Tage überfällig	53	0 %	32	0 %
Mehr als 90 Tage überfällig	42	36 %	45	33 %
<b>Gesamte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen</b>	<b>1.338</b>		<b>1.162</b>	

In der Vergangenheit lagen die erlittenen Verluste aus Forderungen, die nicht fällig oder weniger als 30 Tage überfällig waren, unter 1 %.

## 2.1 NETTOUMLAUFVERMÖGEN (FORTSETZUNG)

**Tabelle 2.1.e Lieferketten-Finanzierungsprogramme**

(Millionen EUR)	2024	2023
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Verbindlichkeiten	1.433	1.425
Davon Milch von Mitgliedern*	305	235
<b>Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und andere Verbindlichkeiten ohne Milch von Genossenschaftsmitgliedern</b>	<b>1.128</b>	<b>1.190</b>
<b>Davon wählbar für Finanzierungsvereinbarungen</b>	<b>165</b>	<b>176</b>
Zahlungsfristen für Schulden aus Lieferungen und Leistungen, die Teil der Vereinbarungen sind	30-180 Tage	30-180 Tage
Zahlungsfristen für Schulden aus Lieferungen und Leistungen, die nicht Teil einer Vereinbarung sind	1-120 Tage	1-120 Tage

\* Die Milch von den Mitgliedern ist kein Teil eines Lieferketten-Finanzierungsprogramms.

Im Jahr 2024 betrug die durchschnittliche Zahlungsfrist für Landwirte 15 Tage.

### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

#### Vorräte

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

Die Kosten für Rohmaterial, Verbrauchsmaterial und Handelsgüter enthalten den Einkaufspreis plus die Lieferkosten. Der

vorausgezahlte Milchpreis für die Arla Mitglieder wird als Einkaufspreis für die Milch von Mitgliedern verwendet.

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

#### Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden mit dem Rechnungsbetrag abzüglich der erwarteten Verluste gemäß dem vereinfachten Ansatz für uneinbringliche Beträge (fortgeführte

Anschaffungskosten) angesetzt. Erwartete Verluste werden als Differenz zwischen dem Buchwert und dem Barwert der erwarteten Cashflows berechnet.

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

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden ausgebucht, sobald die Ausbuchungskriterien erfüllt sind und alle

wesentlichen Risiken und Chancen übertragen wurden.

#### Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Verbindlichkeiten

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet, was in der Regel dem Rechnungsbetrag entspricht.

Die Verbindlichkeiten gegenüber Lieferanten, die in Lieferketten-Finanzierungsprogramme einbezogen werden, werden in der Bilanz als Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und in der Kapitalflussrechnung als Cashflow aus dem Umlaufvermögen ausgewiesen.

#### Unsicherheiten und Schätzungen Vorräte

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

Aufgrund der makroökonomischen Volatilität und ihrer Auswirkungen auf die Rohwarenpreise wurde die Bewertung einzelner Kostenkomponenten (wie milchbasierte Komponenten, Energie, Verpackungen, Verbrauchsmaterialien und

Versorgung) in unseren Standardkostenmodellen im Laufe des Jahres 2024 häufig aktualisiert und zum 31. Dezember 2024 sorgfältig geprüft.

Entsprechend wurde die Umrechnung von Standardkosten auf die tatsächlichen Herstellungskosten für die einzelnen Vorratskategorien geprüft.

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

Die Bewertung des realisierbaren Nettowerts erfordert eine weitere Beurteilung, insbesondere in Bezug auf die Schätzung des Verkaufspreises von Käseinventaren mit einer langen Reifezeit und Massenprodukten, die auf den europäischen Märkten oder auf den globalen Rohstoffmärkten verkauft werden sollen.

#### Forderungen

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

Die finanzielle Unsicherheit im Zusammenhang mit Rücklagen für erwartete Verluste wird generell als begrenzt angesehen. Sollte sich die Zahlungsfähigkeit eines Kunden in Zukunft jedoch verschlechtern, sind ggf. weitere Abschreibungen erforderlich. Erwartete Verluste wurden sorgfältig geprüft.

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

#### Finanzierungsprogramme

Die Klassifizierung von Finanzierungsprogrammen für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und Lieferketten-Finanzierungsprogrammen beinhaltet die Beurteilung der Merkmale der Verträge, zum Beispiel der Zahlungsbedingungen und Sicherheiten. Die Programme werden bei den Nettoumlaufvermögenpositionen ausgewiesen.

## 2.2 SONSTIGE FORDERUNGEN UND SONSTIGE KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN

### Erläuterungen zu Finanzzahlen Sonstige Forderungen

Die sonstigen Forderungen verringerten sich um 43 Millionen EUR auf 266 Millionen EUR (2023: 309 Millionen EUR). Sie bestehen im Wesentlichen aus Umsatzsteuerforderungen, Vorauszahlungen, Ertragsteuerforderungen und sonstigen Posten.

Die sonstigen Posten beliefen sich auf 81 Millionen EUR (2023:

83 Millionen EUR), hauptsächlich bedingt durch Versicherungsleistungen.

### Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten

Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten sind um 59 Millionen EUR auf 365 Millionen EUR angestiegen (2023: 306 Millionen EUR). Sie bestehen hauptsächlich aus mitarbeiterbezogenen Rückstellungen, Einkommensteuer- und Umsatzsteuerverbindlichkeiten, aufgelaufenen Zinsen und anderen Posten.

Die mitarbeiterbezogenen Rückstellungen beliefen sich auf 172 Millionen EUR (2023: 174 Millionen EUR), hauptsächlich bedingt durch Urlaubsgeld, Gehalt und Boni und damit verbundene Gehaltskostenrückstellungen.

Die sonstigen Posten beliefen sich auf 126 Millionen EUR (2023: 64 Millionen EUR), hauptsächlich getrieben durch Rechnungsfinanzierungsverbindlichkeiten im Rahmen unseres Finanzprogramms.

### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden Sonstige Forderungen und sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten

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

**Tabelle 2.2 Sonstige Forderungen und kurzfristige Verbindlichkeiten**

(Millionen EUR)	2024	2023
USt	95	125
Vorauszahlungen	63	55
Ertragsteuer	17	21
Aufgelaufene Zinsen	8	5
Von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures gehaltene Beträge	2	20
Sonstiges	81	83
<b>Sonstige Forderungen</b>	<b>266</b>	<b>309</b>
Mitarbeiterbezogene Verbindlichkeiten	172	174
Ertragsteuer	20	23
Aufgelaufene Zinsen	17	12
USt	16	17
Rechnungsabgrenzungsposten	13	9
An assoziierte Unternehmen und Joint Ventures geschuldete Beträge	1	7
Sonstiges	126	64
<b>Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>365</b>	<b>306</b>

# ANHANG 3.

## EINGESETZTES KAPITAL

### 3.1 IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE UND FIRMENWERT

#### Erläuterungen zu Finanzzahlen

##### Immaterielle Vermögenswerte und Firmenwert

Die immateriellen Vermögenswerte und der Firmenwert beliefen sich auf 1.207 Millionen EUR, im Vergleich zu 1.010 Millionen EUR im Vorjahr.

##### Firmenwert

Der Buchwert des Firmenwerts betrug 938 Millionen EUR (2023: 752 Millionen EUR). Die Zugänge im Laufe des Jahres beliefen sich auf 157 Millionen EUR und hängen mit der Übernahme des Geschäftsbereichs Whey Nutrition und der britischen Produktionsanlage von Volac International Limited und der Lockerbie Biogasanlage in Großbritannien zusammen.

Der beizulegende Zeitwert des erworbenen Nettovermögens wurde ermittelt und der Firmenwert erfasst. Die zum Stichtag erfassten Nettovermögenswerte, Firmenwerte sowie Eventualforderungen und -schulden sind vorläufig. Anpassungen der Kaufpreisallokation können gemäß IFRS 3 in einem Zeitraum von bis zu 12 Monaten ab dem Übernahmedatum vorgenommen werden. Weitere Angaben zum Firmenwert finden Sie in Tabelle 3.1.b.

##### Lizenzen und Warenzeichen

Der Buchwert der erfassten Lizenzen und Warenzeichen betrug 57 Millionen EUR (2023: 60 Millionen EUR). Der Buchwert bezieht sich hauptsächlich auf die Erfassung von Marken aus Unternehmenszusammenschlüssen und umfasst Yeo Valley® und Svensk Mjölk®. Der Wertverlust ist auf Abschreibungen zurückzuführen.

Die strategischen Marken Arla®, Lurpak®, Castello® und Puck® sind selbst geschaffene Warenzeichen und werden folglich nicht in der Bilanz erfasst. Arla verfügt über langfristige Lizenzverträge für die Nutzung von Starbucks™, Kraft™, Galaxy®, Milka® und anderen Marken in bestimmten

Produktkategorien und Märkten. Für diese Lizenzvereinbarungen werden keine Werte erfasst.

##### IT- und sonstige Entwicklungsprojekte

Der Buchwert von IT- und sonstigen Entwicklungsprojekten betrug 212 Millionen EUR (2023: 198 Millionen EUR). Der Konzern investierte weiterhin in IT-Projekte, und zwar im Jahr 2024 74 Millionen EUR.

##### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden Firmenwert

Der Firmenwert repräsentiert den von Arla gezahlten Aufpreis über dem Zeitwert der identifizierten Nettovermögenswerte eines erworbenen Unternehmens. Bei der ersten Erfassung wird der Firmenwert zu den Anschaffungskosten erfasst. Der Firmenwert wird nicht abgeschrieben, sondern anschließend zu den Anschaffungskosten abzüglich der kumulierten Wertminderung bewertet. Der Buchwert des Firmenwerts wird den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten des Konzerns zugeteilt, die sich an der Führungsstruktur und dem internen Finanzmanagement

Tabelle 3.1.a – Immaterielle Vermögenswerte und Firmenwert

(Millionen EUR)	Firmenwert	Lizenzen und Warenzeichen	IT- und sonstige Entwicklungsprojekte	Gesamt
<b>2024</b>				
Kosten per 1. Januar	752	161	508	1.421
Wechselkursanpassungen	29	1	-3	27
Zugänge	-	-	74	74
Unternehmenszusammenschlüsse	157	-	-	157
Abgänge	-	-	-20	-20
<b>Kosten per 31. Dezember</b>	<b>938</b>	<b>162</b>	<b>559</b>	<b>1.659</b>
Abschreibungen und Wertminderungen per 1. Januar	-	-101	-310	-411
Wechselkursanpassungen	-	3	1	4
Abschreibungen und Wertminderungen für das Jahr	-	-7	-59	-66
Abschreibungen für Abgänge	-	-	21	21
<b>Abschreibungen und Wertminderung per 31. Dezember</b>	<b>-</b>	<b>-105</b>	<b>-347</b>	<b>-452</b>
<b>Buchwert per 31. Dezember</b>	<b>938</b>	<b>57</b>	<b>212</b>	<b>1.207</b>
<b>2023</b>				
Kosten per 1. Januar	702	160	631	1.493
Wechselkursanpassungen	5	1	-1	5
Zugänge	-	-	68	68
Unternehmenszusammenschlüsse	45	-	-	45
Abgänge	-	-	-190	-190
<b>Kosten per 31. Dezember</b>	<b>752</b>	<b>161</b>	<b>508</b>	<b>1.421</b>
Abschreibungen und Wertminderungen per 1. Januar	-	-94	-445	-539
Wechselkursanpassungen	-	-	-	-
Abschreibungen und Wertminderungen für das Jahr	-	-7	-55	-62
Abschreibungen für Abgänge	-	-	190	190
<b>Abschreibungen und Wertminderung per 31. Dezember</b>	<b>-</b>	<b>-101</b>	<b>-310</b>	<b>-411</b>
<b>Buchwert per 31. Dezember</b>	<b>752</b>	<b>60</b>	<b>198</b>	<b>1.010</b>

### 3.1 IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE UND FIRMENWERT (FORTSETZUNG)

orientieren. Eine zahlungsmittelgenerierende Einheit ist die kleinste Gruppe an Vermögenswerten, die imstande ist, unabhängige Barmittelzuflüsse zu generieren.

#### Lizenzen und Warenzeichen

Lizenzen und Warenzeichen werden zunächst zu den Anschaffungskosten ausgewiesen. Diese Kosten werden anschließend linear über ihre erwartete Nutzungsdauer hinweg abgeschrieben, jedoch höchstens über 20 Jahre.

#### IT- und sonstige Entwicklungsprojekte

Kosten, die während der Forschungs- oder Entwicklungsphase anfallen, die eine allgemeine Bewertung des Bedarfs und der verfügbaren Technologien mit sich bringt, werden als Aufwand behandelt. Im Gegensatz dazu werden Kosten, die direkt mit der Entwicklungsphase von IT- und anderen Entwicklungsprojekten zusammenhängen – einschließlich Design, Programmierung, Installation und Tests – als immaterielle Vermögenswerte erfasst. Dies wird nur so erfasst, wenn der Aufwand verlässlich gemessen werden kann, das Projekt technisch und wirtschaftlich durchführbar ist, ein wirtschaftlicher Nutzen wahrscheinlich ist und der Konzern ausreichend Ressourcen hat und verwenden möchte, um den Vermögenswert abzuschließen und zu verwenden. Diese IT- und sonstigen Entwicklungsprojekte werden linear über einen Zeitraum von fünf bis acht Jahren abgeschrieben.

### 3.1.1 WERTHALTIGKEITSPRÜFUNG DES FIRMENWERTS

#### Erläuterungen zu Finanzzahlen

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

#### Grundlage der Werthaltigkeitsprüfung und vorgenommene Schätzungen

Werthaltigkeitsprüfungen werden mit erwarteten künftigen Cashflows durchgeführt, die aus Prognosen und langfristigen strategischen Zielen abgeleitet werden. Prognosen für künftige Cashflows und Ertragsziele werden für jede einzelne zahlungsmittelgenerierende Einheit aufgestellt, unter Berücksichtigung der voraussichtlichen Entwicklungen, die im Prozess der Strategie Future26 ermittelt wurden, und der Erfahrungswerte. Dazu gehören Kosten im Zusammenhang mit Nachhaltigkeitsinitiativen, die im Rahmen von Arlas Future26-Zielen ins Leben gerufen wurden. Die Werthaltigkeitsprüfungen beziehen beim Endwert kein Umsatzwachstum mit ein.

#### Verfahren für Werthaltigkeitsprüfungen

Werthaltigkeitsprüfungen des Firmenwerts basieren auf einer Bewertung des Nutzwerts. Für die Milchkosten wird in der Prognose ein Milchpreis zugrunde gelegt, der dem Preis zum Zeitpunkt der Prüfung und längerfristig entspricht. Die Prognose beruht auf der wesentlichen Annahme einer

künftigen Profitabilität, die die Auswirkungen einer Verlagerung von Milchlieferungen in Mehrwertprodukte und rentablere Märkte sowie Maßnahmen zur Steigerung der operativen Effizienz berücksichtigt.

#### Prüfergebnisse

Im Jahr 2024 ist das Zinsniveau auf den meisten unserer Märkte im Vergleich zu 2023 gesunken. Im Allgemeinen führte dies zu niedrigeren Abzinsungssätzen, die zusammen mit einem starken Cashflow unsere Firmenwertposten stärkten. Im Laufe des Jahres wurden alle Firmenwertposten sorgfältig überwacht und die unterstützenden Geschäftsszenarien bewertet. Es wurde keine Beeinträchtigung festgestellt.

Sensitivitätsberechnungen zeigten, dass mit dem aktuell angewandten Diskontierungssatz eine Verringerung der Margenspanne um 1 Prozentpunkt in keinem Markt zu einer Wertminderung führen würde.

**Tabelle 3.1.b – Aufteilung des Firmenwerts nach Geschäftsbereich und Land**  
(Millionen EUR)

	2024	2023
Großbritannien	513	480
Finnland	40	40
Schweden	19	20
Dänemark	62	62
<b>Europa</b>	<b>634</b>	<b>602</b>
MENA	85	80
China	16	16
<b>International</b>	<b>101</b>	<b>96</b>
Argentinien	9	9
Großbritannien	194	45
<b>Arla Foods Ingredients</b>	<b>203</b>	<b>54</b>
<b>Gesamt</b>	<b>938</b>	<b>752</b>

**Tabelle 3.1.1 – Angewandte zentrale Annahmen**

(Millionen EUR)	2024		2023	
	Diskontierungssatz, nach Steuern	Diskontierungssatz, vor Steuern	Diskontierungssatz, nach Steuern	Diskontierungssatz, vor Steuern
Großbritannien	8,9 %	10,2 %	8,5 %	9,5 %
Finnland	7,2 %	8,1 %	7,5 %	8,3 %
Schweden	6,8 %	7,7 %	6,9 %	7,7 %
Dänemark	6,7 %	7,7 %	7,4 %	8,3 %
MENA	9,4 %	10,7 %	11,1 %	12,4 %
China	6,6 %	7,2 %	7,8 %	8,5 %
Arla Foods Ingredients	7,6 %	8,6 %	7,9 %	8,7 %

### 3.1 IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE UND FIRMENWERT (FORTSETZUNG)

#### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Eine Wertminderung liegt vor, wenn der Buchwert eines Vermögenswerts jenen Betrag überschreitet, der durch Nutzung oder Verkauf erzielt werden kann. Für Werthaltigkeitsprüfungen werden die Vermögenswerte in die kleinsten zahlungsmittelgenerierenden Einheiten gruppiert, die weitgehend unabhängige Cashflows generieren. Für Firmenwerte, die keinen unabhängigen Cashflow generieren, werden Werthaltigkeitsprüfungen allerdings auf einem Niveau durchgeführt, auf dem Cashflows als weitgehend unabhängig betrachtet werden können.

Die Gruppierung der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten wird auf Grundlage der Management-Struktur und der internen Rechnungslegung ermittelt, die jedes Jahr neu bewertet wird.

Der Buchwert des Firmenwerts wird zusammen mit den anderen langfristigen Vermögenswerten in der zahlungsmittelgenerierenden Einheit, welcher der Firmenwert zugewiesen ist, einer Werthaltigkeitsprüfung unterzogen. Der erzielbare Betrag für den Firmenwert wird als Barwert der erwarteten künftigen Netto-Cashflows aus der Gruppe der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, welcher der Firmenwert zugeordnet ist, berechnet. Er wird mithilfe eines Zinssatzes vor Steuer diskontiert, der

die aktuellen Marktbeurteilungen zum Zeitwert des Geldes und die Risiken widerspiegelt, die für den Vermögenswert oder die zahlungsmittelgenerierende Einheit spezifisch sind.

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

Der erzielbare Betrag anderer langfristiger Vermögenswerte wird als der höhere Wert des Nutzungswerts des Vermögenswertes (der aktuelle Wert der geschätzten zukünftigen Netto-Cashflows aus seiner Nutzung oder der Gruppe der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten) und seines Marktwerts (beizulegender Zeitwert) abzüglich der erwarteten Kosten für die Veräußerung bestimmt.

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

#### Unsicherheiten und Schätzungen

Unsicherheiten und Schätzungen spielen eine wesentliche Rolle bei der Werthaltigkeitsprüfung des Firmenwerts. Die Gruppe der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, denen Firmenwert zugewiesen wird, wird auf Grundlage der Managementstruktur definiert und jährlich bewertet.

Die Werthaltigkeitsprüfung des Firmenwerts wird mindestens einmal jährlich für jede Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten durchgeführt. Der Ansatz des erwarteten Cashflows wird verwendet, um den Nutzungswert zu bestimmen, mit Schlüsselparametern wie erwarteten zukünftigen freien Cashflows und Annahmen zu Diskontierungssätzen.

#### Erwartete künftige freie Cashflows

Die erwarteten künftigen freien Cashflows werden auf Grundlage der aktuellen Prognosen und langfristigen Ziele für das Jahr 2026 bestimmt, die im Prozess der Strategie Future26 festgelegt wurden. Diese Prognosen und Ziele werden während des Prognose- und Zielplanungsprozesses auf Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Einheit festgelegt. In dieser Festlegung werden externe Informationsquellen und branchenrelevante Beobachtungen berücksichtigt, beispielsweise makroökonomische Bedingungen und Marktgegebenheiten.

Alle angewandten Annahmen werden während des Prognose- und Zielplanungsprozesses überprüft, wobei auf die besten Schätzungen und Erwartungen des Managements zurückgegriffen wird, die inhärent ein Urteilsvermögen beinhalten. Diese Annahmen umfassen Erwartungen in

Bezug auf Umsatzwachstum, EBIT-Margen und CAPEX. Sie umfassen außerdem eine Verlagerung von Milchlieferungen in Produkte mit erhöhter Wertschöpfung, rentablere Märkte sowie Maßnahmen zur Steigerungen der operativen Effizienz. Darüber hinaus beinhalten zukünftige Cashflow-Prognosen Kosten und Investitionskosten (CAPEX) für Nachhaltigkeitsinitiativen im Zusammenhang mit Arlas Future26-Strategie. Die Wachstumsrate über die Strategieperiode hinaus wurde auf die erwartete Inflationsrate in der abschließenden Periode festgesetzt, wobei kein nominelles Wachstum angenommen wird.

#### Diskontierungssätze

Für jede einzelne zahlungsmittelgenerierende Einheit wird ein Diskontierungssatz, insbesondere der gewichtete durchschnittliche Kapitalkostensatz (WACC), angewendet. Der Diskontierungssatz wird auf Grundlage von Annahmen bezüglich Zinssätzen und Risikoprämien bestimmt. Der WACC wird auf einen Diskontierungssatz vor Steuern umgerechnet. Änderungen am zukünftigen Cashflow oder an verwendeten Schätzungen zum Diskontierungssatz können zu signifikant unterschiedlichen erzielbaren Beträgen führen.

## 3.2 SACHANLAGEN

### Erläuterungen zu Finanzaufstellungen

Arten wesentliche Sachanlagen befinden sich in Dänemark, Großbritannien, Deutschland und Schweden. Der Buchwert betrug 3.521 Millionen EUR (2023: 3.149 Millionen EUR).

Die Zugänge beliefen sich auf 689 Millionen EUR (2023: 533 Millionen EUR).

Zu den Zugängen gehörten große Projekte wie Investitionen in die Butterkapazität in Holstebro (Dänemark) und Wachstumsinvestitionen für Arla Foods Ingredients.

Im Jahr 2024 wurden neue Investitionen eingeleitet, einschließlich Investitionen in

hochmoderne Mozzarella-Technologie bei Taw Valley Dairy, Großbritannien.

Die Abschreibungen beliefen sich auf 445 Millionen EUR (2023: 417 Millionen EUR).

### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

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

### Sachanlagen nach Ländern

(Millionen EUR)

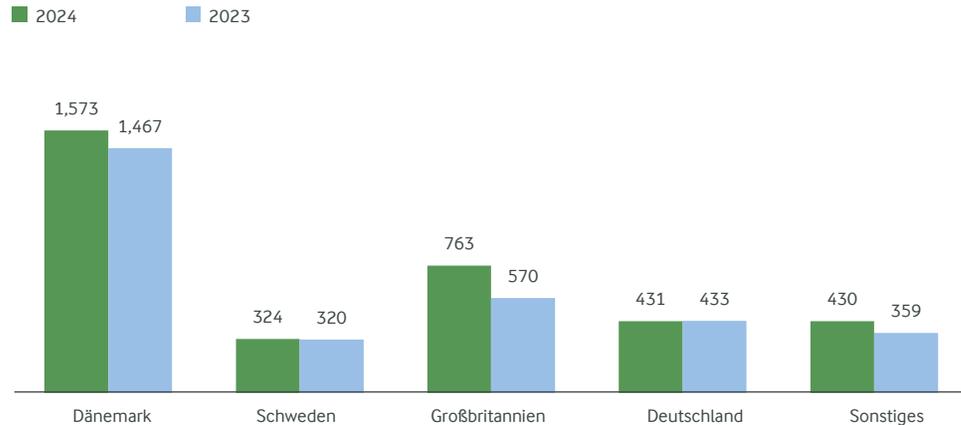


Tabelle 3.2.a Sachanlagen, einschließlich Nutzungsrechte an Vermögenswerten

(Millionen EUR)	Grundstücke und Gebäude	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	Anlagen im Bau und geleistete Anzahlungen	Gesamt
<b>2024</b>					
Kosten per 1. Januar	2.158	4.193	843	450	7.644
Wechselkursanpassungen	18	28	11	-3	54
Zugänge	131	130	76	352	689
Unternehmenszusammenschlüsse	38	71	3	15	127
Übertragen aus Anlagen im Bau	64	168	29	-261	-
Abgänge	-56	-21	-58	-	-135
Umklassifizierung	52	113	-20	-	145
<b>Kosten per 31. Dezember</b>	<b>2.405</b>	<b>4.682</b>	<b>884</b>	<b>553</b>	<b>8.524</b>
Abschreibungen (auf Sachanlagen) und Wertminderungen per 1. Januar	-974	-2.883	-638	-	-4.495
Wechselkursanpassungen	-7	-13	-5	-	-25
Abschreibungen und Wertminderung für das Jahr	-107	-253	-85	-	-445
Abschreibung für Abgänge	37	19	51	-	107
Umklassifizierung	-52	-113	20	-	-145
<b>Abschreibungen und Wertminderung per 31. Dezember</b>	<b>-1.103</b>	<b>-3.243</b>	<b>-657</b>	<b>-</b>	<b>-5.003</b>
<b>Buchwert per 31. Dezember</b>	<b>1.302</b>	<b>1.439</b>	<b>227</b>	<b>553</b>	<b>3.521</b>
<b>2023</b>					
Kosten per 1. Januar	2.047	3.984	805	333	7.169
Wechselkursanpassungen	-2	4	1	-2	1
Zugänge	79	101	68	285	533
Unternehmenszusammenschlüsse	2	19	-	3	24
Übertragen aus Anlagen im Bau	43	109	17	-169	-
Abgänge	-11	-24	-48	-	-83
<b>Kosten per 31. Dezember</b>	<b>2.158</b>	<b>4.193</b>	<b>843</b>	<b>450</b>	<b>7.644</b>
Abschreibungen (auf Sachanlagen) und Wertminderungen per 1. Januar	-888	-2.641	-609	-	-4.138
Wechselkursanpassungen	1	-16	-1	-	-16
Abschreibungen und Wertminderung für das Jahr	-94	-248	-75	-	-417
Abschreibung für Abgänge	7	22	47	-	76
<b>Abschreibungen und Wertminderung per 31. Dezember</b>	<b>-974</b>	<b>-2.883</b>	<b>-638</b>	<b>-</b>	<b>-4.495</b>
<b>Buchwert per 31. Dezember</b>	<b>1.184</b>	<b>1.310</b>	<b>205</b>	<b>450</b>	<b>3.149</b>

### 3.2 SACHANLAGEN (FORTSETZUNG)

#### Kosten

Zu den Kosten gehören der Anschaffungspreis und alle einer Anschaffung direkt zuordenbaren Kosten bis zu dem Zeitpunkt, zu dem der Vermögenswert genutzt werden soll. Bei selbst erstellten Vermögenswerten umfassen die Anschaffungskosten sowohl direkte als auch indirekte

Aufwendungen für Materialien, Komponenten, Löhne und Gehälter usw. sowie Fremdkapitalkosten aus spezifischer und allgemeiner Kreditaufnahme, die direkt mit der Herstellung von Vermögenswerten zusammenhängen. Außerdem sind die geleisteten Anzahlungen im Buchwert der Anlagen im Bau enthalten. Haben wesentliche Teile einer Sachanlage eine unterschiedliche Nutzungsdauer, so werden sie als separate Posten ausgewiesen (wichtige Komponenten) und einzeln abgeschrieben. Werden Komponententeile

ausgetauscht, wird der übrige Buchwert der ausgetauschten Teile aus der Bilanz gestrichen und in der Gewinn- und Verlustrechnung als Aufwand für beschleunigte Abschreibung verbucht. Nachfolgende Aufwendungen für Sachanlagen werden im Buchwert des Vermögenswerts erfasst, wenn es wahrscheinlich ist, dass die Aufwendungen finanzielle Vorteile für den Konzern erbringen werden. Andere Aufwendungen, beispielsweise für allgemeine Reparaturen und Instandhaltung, werden

in der Gewinn- und Verlustrechnung ergebniswirksam erfasst.

#### Abschreibung

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

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

Alle Änderungen der Nutzungsdauer oder des Restwerts werden als Änderungen der Schätzungen im Rahmen der Rechnungslegung behandelt, die sich nur auf aktuelle und zukünftige Perioden auswirken. Abschreibungen werden in der Gewinn- und Verlustrechnung unter Herstellungskosten, Vertriebskosten bzw. unter Verwaltungskosten ausgewiesen.

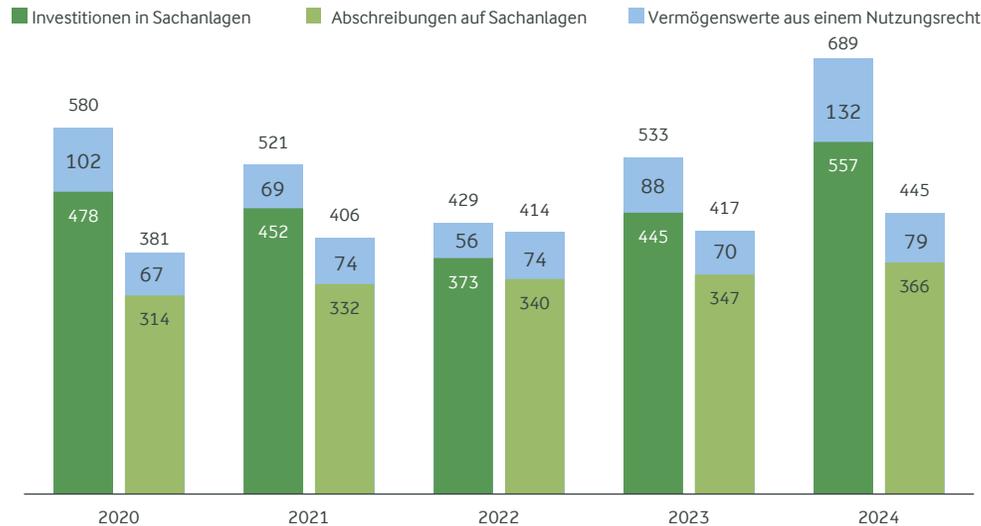
#### Unsicherheiten und Schätzungen

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

Als Folge klimabezogener Risiken könnte Arla künftig mit Wertminderungen der Produktionskapazität rechnen. Diese könnten aus den im Rahmen der Nachhaltigkeitswende veralteten Anlagen resultieren. Eine weitere Folge könnten überschüssige Produktionskapazitäten sein, für den Fall, dass Milchmengen und Produktion sinken.

Im Jahr 2024 waren in der Bilanz erfasste langfristige Vermögenswerte von solchen Wertminderungen nicht betroffen. Nachhaltigkeit ist ein integraler Bestandteil aller CapEx-Investitionen geworden und sorgt dafür, dass die ermittelten Risiken bei zukünftigen Investitionen berücksichtigt werden.

**Investitionen und Abschreibungen von Sachanlagen und Vermögenswerten aus einem Nutzungsrecht (Millionen EUR)**



**Tabelle 3.2.b – Geschätzte Nutzungsdauer in Jahren**

(Millionen EUR)	2024	2023
Bürogebäude	50	50
Produktionsgebäude	20-30	20-30
Technische Einrichtungen	5-20	5-20
Sonstige Einrichtungen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	3-7	3-7

## 3.2 SACHANLAGEN (FORTSETZUNG)

### 3.2.1 VERMÖGENSWERTE AUS EINEM NUTZUNGSRECHT

#### Erläuterungen zu Finanzzahlen

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

Füllmaschinen und andere technische Einrichtungen bilden eine weitere wichtige Kategorie für Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht. Füllmaschinen haben in der Regel eine Nutzungsdauer von sieben Jahren, während andere technische Einrichtungen mit einer Frist von einem bis sieben Jahren abgeschrieben werden. PKWs und LKWs haben eine durchschnittliche Nutzungsdauer von vier bzw. fünf Jahren. Insgesamt verfügt der Konzern über rund 3.900 Leasingverträge.

Der Gesamtbuchwert der Vermögenswerte aus Nutzungsrechten betrug 253 Millionen EUR (2023: 222 Millionen EUR), wie in Tabelle 3.2.1.a aufgeführt ist. Bei den Vermögenswerten aus einem Nutzungsrecht ist im Berichtsjahr ein Zugang von 132 Millionen EUR zu verzeichnen (2023:

88 Millionen EUR). Die Leasingverbindlichkeiten sind in Anhang 4.3 aufgeführt.

#### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Alle Leasingverhältnisse, mit Ausnahme von kurzfristigen und geringwertigen Leasingverhältnissen, werden als Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht und als entsprechende Schulden zu dem Zeitpunkt erfasst, an dem der Leasinggegenstand dem Konzern zur Verfügung gestellt wird. Eine Leasingverbindlichkeit wird zunächst auf Barwertbasis bewertet. Dies umfasst den Netto-Barwert der festen Leasingraten, variable Leasingraten auf Grundlage eines Index oder Zinssatzes und ggf. den Ausübungspreis, falls eine Kaufoption besteht, abzüglich etwaiger Leasinganreize.

Die Leasingzahlungen werden mit dem Grenzfremdkapitalzinssatz abgezinst.

Der entsprechende Vermögenswert aus einem Nutzungsrecht wird zu den Anschaffungskosten bewertet. Dies umfasst die erstmalige Bewertung der Leasingverbindlichkeit, sämtliche Leasingraten, die am oder vor dem Laufzeitbeginn geleistet wurden, abzüglich der erhaltenen Leasinganreize, sowie etwaige anfängliche direkte Kosten und Wiederherstellungskosten.

Die Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht werden anschließend linear über den jeweils kürzeren Zeitraum abgeschrieben – entweder über die Nutzungsdauer oder die Laufzeit des Leasingverhältnisses.

Jede Leasingrate besteht aus einem Tilgungsanteil zum Reduzieren der

Verbindlichkeit und aus Finanzierungskosten. Die Finanzierungskosten werden über die Laufzeit des Leasingverhältnisses erfolgswirksam als konstanter Zinssatz für den verbleibenden Restbetrag der Verbindlichkeit erfasst.

Kurzfristige Leasingverhältnisse und Leasingverhältnisse für geringwertige Wirtschaftsgüter werden in der Gewinn- und Verlustrechnung als Aufwand erfasst.

#### Unsicherheiten und Schätzungen

Der Konzern hat Schätzungen und Beurteilungen vorgenommen, die sich auf die Anerkennung und Bewertung von Vermögenswerten aus einem Nutzungsrecht sowie Leasingverbindlichkeiten auswirken. Dies umfasst eine Beurteilung des Grenzfremdkapitalzinssatzes, der Servicebestandteile sowie der Fakten und Umstände, die einen wirtschaftlichen Anreiz für die Nutzung der Verlängerungsoptionen von Leasingverhältnissen schaffen könnten.

**Tabelle 3.2.1.a – Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht**

(Millionen EUR)	Nutzungsrecht Grundstücke und Gebäude	Nutzungsrecht Technische Anlagen und Maschinen	Nutzungsrecht Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	Gesamt
<b>2024</b>				
Buchwert per 1. Januar	120	19	83	<b>222</b>
Zugänge	82	1	49	<b>132</b>
Abgänge	-54	-4	-47	<b>-105</b>
Abschreibungen und Wertminderung für das Jahr	-35	-4	-40	<b>-79</b>
Abschreibung für Abgänge	36	4	40	<b>80</b>
Wechselkursanpassungen	2	-	1	<b>3</b>
<b>Buchwert per 31. Dezember</b>	<b>151</b>	<b>16</b>	<b>86</b>	<b>253</b>
<b>2023</b>				
Buchwert per 1. Januar	124	11	74	<b>209</b>
Zugänge	29	12	47	<b>88</b>
Abgänge	-10	-8	-26	<b>-44</b>
Abschreibungen und Wertminderung für das Jahr	-30	-4	-36	<b>-70</b>
Abschreibung für Abgänge	8	8	24	<b>40</b>
Wechselkursanpassungen	-1	-	-	<b>-1</b>
<b>Buchwert per 31. Dezember</b>	<b>120</b>	<b>19</b>	<b>83</b>	<b>222</b>

**Tabelle 3.2.1.b – In der GuV und der Kapitalflussrechnung ausgewiesene Beträge**

(Millionen EUR)	2024	2023
Aufwendungen für kurzfristige und geringwertige Leasingverhältnisse	-	39
Zinsaufwendungen für Leasingverbindlichkeiten	11	8
<b>In der GuV ausgewiesener Gesamtbetrag</b>	<b>11</b>	<b>47</b>
Zahlungen von Leasingverbindlichkeiten	78	78
<b>Gesamter Cashflow aus Vermögenswerten aus einem Nutzungsrecht</b>	<b>89</b>	<b>125</b>

### 3.3 ASSOZIIERTE UNTERNEHMEN UND JOINT VENTURES

#### Erläuterungen zu Finanzzahlen

Der Anteil am Gewinn von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures belief sich auf 33 Millionen EUR (2023: 51 Millionen EUR). Er betraf in erster Linie den Gewinn aus unserer Investition in COFCO Dairy Holdings Limited und damit indirekt die vom börsennotierten Unternehmen China Mengniu Dairy Company Limited erhaltene Dividende.

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

Der proportionale Anteil des Konzerns an den Nettovermögenswerten von CDH einschließlich Mengniu belief sich auf 453 Millionen EUR, gegenüber 445 Millionen EUR im Vorjahr. Der beizulegende Zeitwert der indirekt gehaltenen Anteile an Mengniu beträgt 453 Millionen EUR (2023: 507 Millionen EUR), basierend auf dem offiziellen Börsenkurs zum 31. Dezember 2024.

Im März 2024 kündigte Mengniu bedeutende Veränderungen in ihrem Executive Management Team an. Infolgedessen wurde der Einfluss auf die indirekte Investition in Mengniu neu bewertet und die Klassifizierung der Investition von einer Investition in assoziierte Unternehmen in eine Investition in ein Portfoliunternehmen übertragen, die im Buchwert der Investition in CDH enthalten ist.

Die indirekte Beteiligung an Mengniu wird zum beizulegenden Zeitwert auf der Grundlage des offiziellen börsennotierten Aktienkurses zum 31. Dezember 2024 bewertet. Dabei werden Berichtigungen des beizulegenden Zeitwerts im sonstigen Ergebnis erfasst und erhaltene Dividenden als Gewinn aus assoziierten Unternehmen ausgewiesen, da die Anteile über die Beteiligung an CDH gehalten werden.

Der Effekt der Umgliederung war ein Nettogewinn von 15 Millionen EUR, der als Gewinn aus assoziierten Unternehmen erfasst wurde. Im Jahr 2024 wurden im sonstigen Ergebnis Wertberichtigungen in Höhe von -14 Millionen EUR erfasst.

CDH hält keine wesentliche Investition außer der Investition in Mengniu. Die ausgewiesenen Einnahmen beziehen sich auf erhaltene Dividendenzahlungen von Mengniu. Durch die Beteiligung an CDH hält Arla eine indirekte Beteiligung von 5,3 % an Mengniu. Weitere Informationen zu CDH finden Sie in Tabelle 3.3.b.

#### Lantbrukarnas Riksförbund (LRF)

Der Buchwert der Beteiligung im Zusammenhang mit der Mitgliedschaft beim schwedischen Verband Lantbrukarnas Riksförbund belief sich auf 90 Millionen EUR (2023: 91 Millionen EUR).

#### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

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

Investitionen in assoziierte Unternehmen und Joint Ventures werden mithilfe der Equity-Methode ausgewiesen. Sie werden zum proportionalen Anteil an den Nettovermögenswerten der Einheiten bewertet, die gemäß den Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden von Arla berechnet werden. Der Firmenwert im Zusammenhang mit dem Erwerb dieser Investitionen wird separat hinzugefügt.

Der proportionale Anteil am Jahresüberschuss bzw. -verlust von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen wird in der Konzerngewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen – nach der Eliminierung des proportionalen Anteils an nicht realisierten konzerninternen Gewinnen und Verlusten.

Erhaltene Dividenden von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen senken den Wert der Investition.

**Tabelle 3.3.a – Joint Ventures und assoziierte Unternehmen**  
(Millionen EUR)

	2024	2023
<b>Buchwert der assoziierten Unternehmen und Joint Ventures</b>		
COFCO Dairy Holdings Ltd.	453	445
LRF und andere assoziierte Unternehmen	94	91
Sonstige Joint Ventures	13	24
<b>Buchwert der assoziierten Unternehmen und Joint Ventures</b>	<b>560</b>	<b>560</b>

**Tabelle 3.3.b – COFCO Dairy Holdings Ltd. (CDH) – Angaben**  
(Millionen EUR)

	2024	2023
<b>Finanzinformationen*</b>		
Umsatz	38	36
Jahresüberschuss	38	36
Sonstiges Ergebnis	-14	-
Langfristige Vermögenswerte	757	708
<i>COFCO Dairy Holdings Ltd. besitzt keine weiteren wesentlichen Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten</i>		
<i>* Basierend auf der aktuellsten verfügbaren Finanzberichterstattung</i>		
<b>Sonstige Informationen</b>		
Von CDH erhaltene Dividenden	13	11
Anteil an CDH	30 %	30 %
Konzernanteil am CDH-Nettogewinn	22	34
Beizulegender Zeitwert von Mengniu, basierend auf dem notierten Aktienkurs	453	507

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

	2024	2023
Verkauf von Waren	-	-
Erwerb von Waren	47	77
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen*	2	15
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen*	-10	-6

*\* Enthalten in sonstigen Forderungen und Verbindlichkeiten*

### 3.3 ASSOZIIERTE UNTERNEHMEN UND JOINT VENTURES (FORTSETZUNG)

Investitionen in Joint Ventures und assoziierte Unternehmen mit negativen Nettowertminderungen werden mit null angesetzt. Sofern Arla eine rechtliche oder faktische Verpflichtung hat, einen Verlust in einem assoziierten Unternehmen oder einem Joint Venture auszugleichen, wird der Verlust in den Rückstellungen ausgewiesen. Alle Beträge, die von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen geschuldet werden, werden in dem Maß abgeschrieben, zu dem sie als uneinbringlich gelten.

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

Wenn die nach der Equity-Methode bewertete Investition als integraler Bestandteil einer zahlungsmittelgenerierenden Einheit gilt, wird die Werthaltigkeitsprüfung auf der Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Einheit durchgeführt. Dabei wird der erwartete zukünftige Netto-Cashflow der Einheit verwendet. Eine Wertminderung wird dann ausgewiesen, wenn der erzielbare Betrag der nach der Equity-Methode bewerteten Investition (oder der zahlungsmittelgenerierenden Einheit)

unter den Buchwert sinkt. Bei dem erzielbaren Betrag handelt es sich um den Nutzwert oder den beizulegenden Zeitwert abzüglich der Kosten für die Veräußerung der nach der Equity-Methode bewerteten Investition (oder der zahlungsmittelgenerierenden Einheit), je nachdem welcher Wert höher ist.

#### Unsicherheiten und Schätzungen

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

#### CDH und Mengniu

Der Konzern hält einen Anteil in Höhe von 30 % an CDH. Das Unternehmen wird aufgrund einer Kooperationsvereinbarung, die einen wesentlichen Einfluss gewährleistet – einschließlich des Rechts auf Vertretung im BoD –, als assoziiertes Unternehmen eingestuft.

CDH hält Anteile an Mengniu, die im März 2024 auf Arla-Konzernebene nach einem Wechsel im Executive Management Team in eine indirekte Beteiligung an einem Portfoliounternehmen umgegliedert wurden. Die indirekte Beteiligung beläuft sich auf 5,3 % der Anteile an Mengniu.

#### Lantbrukarnas Riksförbund (LRF)

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

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

Auf dieser Grundlage schätzen wir Arlas Einfluss auf LRF als maßgeblich ein, sodass die Beteiligung als assoziiertes Unternehmen erfasst werden kann.

### 3.4 UNTERNEHMENS-ZUSAMMENSCHLÜSSE

#### Erwerb von Unternehmen 2024

##### Volac Whey Nutrition

Im November 2024 erwarb Arla ein Whey Nutrition-Geschäft von Volac International Limited, inklusive der Produktionsstätte in Großbritannien.

Der Kauf umfasste Produktions- und Energieanlagen sowie zugehörige Bestandteile des Umlaufvermögens. Dies entsprach der Geschäftsstrategie von AFI, das Unternehmen auszubauen und die Molkeproduktionskapazität in Großbritannien zu verbessern und zu sichern.

Der Firmenwert aus der Übernahme beträgt 147 Millionen EUR und basiert auf strategischen Vorteilen und Synergien. . Erstens stärken wir das AFI-Geschäft durch ein erhebliches Wachstum bei der Molkeaufnahme und nutzen unsere bestehende Lieferkette, um unser AFI-Geschäft in Großbritannien auszuweiten, wo wir bereits im Molkereigeschäft stark aufgestellt sind. Zweitens festigt die Eingliederung des Volac-Geschäfts in AFI unsere Marktführerschaft im Bereich Molkeprodukte. Dies eröffnet uns die Möglichkeit, unsere Marktpräsenz zu erweitern, mehr Kunden zu erreichen und unsere globale Lieferkette zu stärken.

Im Jahr 2024 betrug der Umsatzbeitrag des Geschäftsbereichs Volac Whey Nutrition 24 Millionen EUR.

#### Lockerbie Biogas Limited

Im Mai 2024 erwarb Arla Lockerbie Biogas Limited in Großbritannien.

Die erworbenen Biogasanlagen dienen als integrierte Einrichtung an Arlas Standort in Lockerbie um Abwässer aus den Produktionsprozessen effizient zu behandeln..

Der Firmenwert aus der Übernahme belief sich auf 10 Millionen EUR und stellt den Wert der Sicherstellung wichtiger Infrastruktur für die Milchproduktion am Standort dar.

Die Übernahme von Lockerbie Biogas führt zu keinem externen Umsatzbeitrag, da das erworbene Unternehmen ausschließlich eine unterstützende Rolle für die Milchproduktion von Arla übernimmt. .

#### Erwerb von Unternehmen 2023

##### MV Ingredients Ltd.

Im August 2023 erwarb Arla die verbleibenden 50 % der Anteile an dem in Großbritannien ansässigen Joint Venture MV Ingredients Ltd.

Der beizulegende Zeitwert der erworbenen Aktivitäten betrug 62 Millionen EUR einschließlich des angesetzten Firmenwerts von 45 Millionen EUR.

Die Neubewertung des bestehenden Anteils an der MV Ingredients Ltd. zum beizulegenden Zeitwert hat einen Gewinn in Höhe von 22 Millionen EUR generiert, der unter sonstige betriebliche Erträge in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst wurde.

#### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Neu erworbene Unternehmen werden im Konzernabschluss zu dem Datum erfasst, zu dem der Konzern die Kontrolle übernimmt. Der Kaufpreis wird zu seinem beizulegenden Zeitwert bewertet. Wenn die Vereinbarung Zahlungsänderungen aufgrund zukünftiger Ereignisse zulässt (bedingte Gegenleistung), wird sie zum beizulegenden Zeitwert zum Übernahmedatum bewertet.

Änderungen der Schätzungen in Bezug auf eine bedingte Gegenleistung werden ergebniswirksam verbucht. Ebenso werden Anschaffungsnebenkosten in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst, sobald sie anfallen. Erworbene Vermögenswerte, Verbindlichkeiten und Eventualverbindlichkeiten werden am Erwerbsdatum zum beizulegenden Zeitwert bewertet.

Beim sukzessiven Erwerb wird die vor dem Erlangen der Kontrolle gehaltene Beteiligung zum beizulegenden Zeitwert am Übernahmedatum neu bewertet, wobei alle Gewinne oder Verluste in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst werden. Der gesamte beizulegende Zeitwert der Beteiligung nach dem sukzessiven Erwerb wird als Kosten der gesamten Beteiligung an der Gesellschaft erfasst.

Ein Firmenwert entsteht, wenn die Summe aus dem beizulegenden Zeitwert der gezahlten Gegenleistung, einem bereits gehaltenen Anteil und dem Wert der Minderheitsbeteiligungen den beizulegenden Zeitwert der identifizierbaren Nettovermögenswerte des erworbenen Unternehmens übersteigt. . Der Firmenwert wird nicht

abgeschrieben, jedoch jährlich auf eine mögliche Wertminderung überprüft.

Dieser Ansatz gilt auch für Fusionen mit anderen Genossenschaften, wenn die Genossenschaftsmitglieder des übernommenen Unternehmens Genossenschaftsmitglieder von Arla Foods amba werden. Der Kaufpreis wird am Erwerbsdatum festgelegt, wenn die beizulegenden Zeitwerte der Nettovermögenswerte übertragen werden und Eigenkapitalinstrumente gewährt werden. Wenn die Gegenleistung den beizulegenden Zeitwert des identifizierbaren Nettovermögens übersteigt, wird sie als Firmenwert ausgewiesen.

Änderungen an den Anteilen des Konzerns an einer Tochtergesellschaft, die nicht zu einem Kontrollverlust führen, werden als Eigenkapitaltransaktionen ausgewiesen. Veräußerte Unternehmen sind bis zur Veräußerung in der Konzerngewinn- und -

verlustrechnung enthalten. Vergleichszahlen bleiben unverändert.

Gewinne oder Verluste aus dem Verkauf von Tochtergesellschaften und assoziierten Unternehmen werden als Differenz zwischen dem Verkaufspreis und dem Buchwert der Nettovermögenswerte, einschließlich des Firmenwerts, zum Verkaufsdatum zuzüglich der Verkaufskosten berechnet.

#### Unsicherheiten und Schätzungen

Bei der Klassifizierung von Beteiligungen ist die Beurteilung der Einflussnahme auf die Geschäftspolitik der Beteiligungsgesellschaft entscheidend. Es bedarf einer Einschätzung, ob und wann der Konzern die Kontrolle über ein Unternehmen hat.

Nach Erhalt der Kontrolle durch den Erwerb wird die Erwerbsmethode für die Bilanzierung von Beteiligungen an Tochterunternehmen im Konzernabschluss

angewendet. Jedoch können Unsicherheiten hinsichtlich der Ermittlung der erworbenen Vermögenswerte, Verbindlichkeiten und Eventualverbindlichkeiten sowie bei der Bewertung des Unternehmens zum beizulegenden Zeitwert zum Zeitpunkt des Erwerbs bestehen.

**Tabelle 3.4 Unternehmenszusammenschlüsse**  
(Millionen EUR)

	2024	2023
Sachanlagen	127	11
Vorräte	16	2
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	24	2
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-24	-2
Sonstiges Nettovermögen	15	4
<b>Beizulegender Zeitwert des Nettovermögens</b>	<b>158</b>	<b>17</b>
Firmenwert	157	45
<b>Übertragene Gegenleistung</b>	<b>315</b>	<b>62</b>
Liquide Mittel im erworbenen Unternehmen	-25	-5
Beizulegender Zeitwert der zuvor gehaltenen Anlagen	-	-31
<b>Cashflow aus Unternehmenszusammenschlüssen</b>	<b>290</b>	<b>26</b>

# ANHANG 4. FINANZIERUNG

## 4.1 FINANZIELLE RISIKEN

### Erläuterungen zu Finanzzahlen

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

Die umfassende Strategie und das System des Konzerns für das Finanzrisikomanagement basieren auf einem genauen Verständnis der Interaktion zwischen der operativen Tätigkeit des Konzerns und den finanziellen Risiken. Der allgemeine Rahmen für den Umgang mit finanziellen Risiken (die Finanzstrategie) wird durch das BoD festgelegt und zentral verwaltet. In der Richtlinie sind Risikogrenzen für alle Typen von finanziellen Risiken, die

zugelassenen Finanzinstrumente sowie Gegenparteien festgelegt.

Die Finanzrisiken des Konzerns werden dem BoD monatlich berichtet. Das Absichern der Volatilität bei den Milchpreisen ist nicht Teil des Finanzrisikomanagements, sondern ein fester Bestandteil des Geschäftsmodells des Konzerns.

### 4.1.1 LIQUIDITÄTSRESERVEN

#### Angemessene Liquiditätsreserven

Die Liquiditätsreserven sind 2024 um 189 Millionen EUR auf 1.538 Millionen EUR gestiegen. Betrachtet man das Fälligkeitsprofil der Konzernverschuldung und den prognostizierten Cashflow, so werden die Liquiditätsreserven als angemessen erachtet. 2025 werden sie voraussichtlich auf dem gleichen Stand bleiben. Ein Hauptziel bei der Verwaltung des Liquiditätsrisikos ist es, ausreichende operative Liquidität und Kreditfazilitäten für das operative Geschäft sicherzustellen. Basierend auf den Liquiditätsmodellen, die von den Ratingagenturen vorgeschlagen wurden, werden die Liquiditätsreserven von Arla in

der Höhe von 1.538 Millionen EUR für die kommenden 12 Monate als angemessen bewertet.

Supply-Chain-Finanzierungsprogramme und die Finanzierung von Forderungen

aus Lieferungen und Leistungen sind Teil des Liquiditätsmanagements des

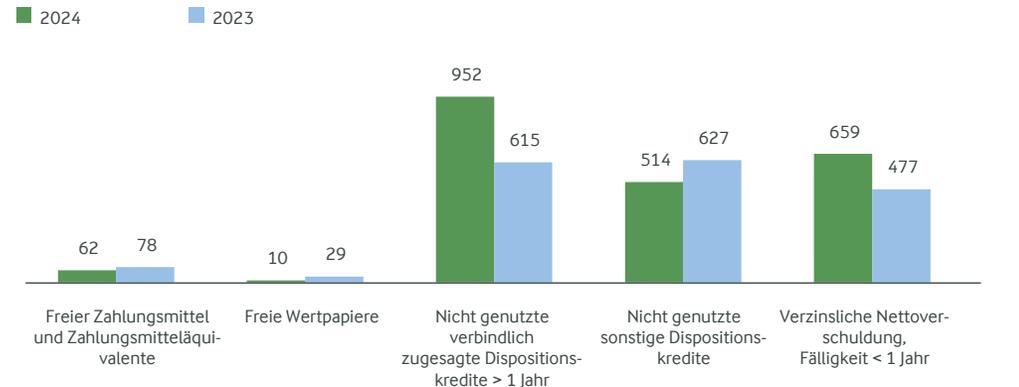
Konzerns. Ausgewählte Lieferanten können Lieferketten-Finanzierungen des Konzerns in Anspruch nehmen. Diese Lieferanten können die Bonitätseinstufung des Konzerns nutzen. Weitere Einzelheiten zu Supply-Chain-Finanzierungsprogrammen und zur Finanzierung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind in Anhang 2.1 zu finden.

Der tägliche Liquiditätsfluss des Konzerns wird zu über 94 % (2023: 93 %) weitgehend über Cash-Pooling-Vereinbarungen gesteuert und zentral über diese gesteuert. Dies stellt ein skalierbares, effizientes Betriebsmodell sicher. Damit ist der Konzern in der Lage, eine kosteneffiziente Nutzung die Kreditfazilitäten sicherzustellen.

**Tabelle 4.1.1.a – Liquiditätsreserven**

(Millionen EUR)	2024	2023
Freier Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	62	78
Verfügungsbeschränkte Zahlungsmittel	14	16
Nicht frei verfügbare Barmittel	15	44
<b>Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente</b>	<b>91</b>	<b>138</b>
Freie Wertpapiere	10	29
Beschränkt handelbare Wertpapiere	20	37
In Rückkaufsvereinbarungen verwendete Wertpapiere	547	337
<b>Wertpapiere</b>	<b>577</b>	<b>403</b>
Freier Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	62	78
Freie Wertpapiere	10	29
Nicht genutzte verbindlich zugesagte Dispositionskredite > 1 Jahr	952	615
Nicht genutzte sonstige Dispositionskredite	514	627
<b>Liquiditätsreserven</b>	<b>1.538</b>	<b>1.349</b>
Verzinsliche Nettoverschuldung, Fälligkeit < 1 Jahr	659	477

**Liquiditätsreserven**



## 4.1 FINANZIELLE RISIKEN (FORTSETZUNG)

Arla ist in mehreren Ländern mit Einschränkungen und Vorschriften hinsichtlich der Übertragbarkeit von Barmitteln und Wertpapieren tätig. Zum 31. Dezember 2024 befanden sich Barmittel in Höhe von 14 Millionen EUR (2023: 16 Millionen EUR) in Ländern mit Einschränkungen und Vorschriften hinsichtlich der Übertragbarkeit von Barmitteln, während der Betrag im Zusammenhang mit beschränkt handelbaren Wertpapieren 20 Millionen EUR betrug (2023: 37 Millionen EUR). Barmittel und Wertpapiere in Argentinien, China, Bangladesch und Senegal werden als beschränkt ausgewiesen.

Barmittel gelten als nicht frei für Geldströme im Konzern verfügbar, wenn eine Überweisung nicht innerhalb von fünf Tagen getätigt werden kann. Arla verfügt über Barmittelpositionen in einer Reihe von Ländern, in denen eine Übertragung aufgrund verschiedener Umstände wie lokaler Verwaltungsprozesse oder Aktionärsvereinbarungen mehr als fünf Tage in Anspruch nimmt. Zum 31. Dezember 2024 wurden 15 Millionen EUR (2023: 44 Millionen EUR) als nicht frei verfügbare Barmittel angesehen.

### Vertraglicher Cashflow aus finanziellen Brutto-Verbindlichkeiten

Tabelle 4.1.1.b zeigt die vertraglichen Fälligkeiten der finanziellen Brutto-Verbindlichkeiten und fasst die das Bruttoliquiditätsrisiko zusammen. Der nicht abgezinste

**Tabelle 4.1.1.b Fälligkeit von finanziellen Brutto-Verbindlichkeiten**

(Millionen EUR)	Buchwert	Fälligkeit										
		Gesamt	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032–2034	Nach 2034	
<b>2024</b>												
Emittierte Anleihen	524	523	105	174	131	113	-	-	-	-	-	-
Hypothekenkreditinstitute	1.203	1.209	86	49	54	61	68	71	71	267	482	
Kreditinstitute	1.672	1.672	999	31	478	1	160	1	1	1	-	
Schuldschein	351	352	-	201	-	151	-	-	-	-	-	
Verbindlichkeiten aus Leasingverhältnissen	252	252	71	57	41	26	18	39	-	-	-	
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	10	10	10	-	-	-	-	-	-	-	-	
Zinsaufwand – verzinsliche Verbindlichkeiten	-	762	105	81	64	52	45	44	44	130	197	
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Verbindlichkeiten	1.433	1.433	1.433	-	-	-	-	-	-	-	-	
Derivative Instrumente	64	64	54	3	3	2	1	1	-	-	-	
<b>Gesamt</b>	<b>5.509</b>	<b>6.277</b>	<b>2.863</b>	<b>596</b>	<b>771</b>	<b>406</b>	<b>292</b>	<b>156</b>	<b>116</b>	<b>398</b>	<b>679</b>	

(Millionen EUR)	Buchwert	Fälligkeit									
		Gesamt	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031–2033	Nach 2033
<b>2023</b>											
Emittierte Anleihen	535	534	127	109	181	-	117	-	-	-	-
Hypothekenkreditinstitute	1.212	1.216	10	85	49	54	61	68	90	295	504
Kreditinstitute	852	852	582	51	1	108	1	108	1	-	-
Schuldschein	350	352	-	-	201	-	151	-	-	-	-
Verbindlichkeiten aus Leasingverhältnissen	223	223	63	50	37	25	16	32	-	-	-
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	10	18	18	-	-	-	-	-	-	-	-
Zinsaufwand – verzinsliche Verbindlichkeiten	-	916	110	101	84	68	59	52	52	156	234
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Verbindlichkeiten	1.425	1.425	1.425	-	-	-	-	-	-	-	-
Derivative Instrumente	43	43	36	2	2	1	1	1	-	-	-
<b>Gesamt</b>	<b>4.650</b>	<b>5.579</b>	<b>2.371</b>	<b>398</b>	<b>555</b>	<b>256</b>	<b>406</b>	<b>261</b>	<b>143</b>	<b>451</b>	<b>738</b>

#### Annahmen

Die vertraglichen Cashflows basieren auf den folgenden Annahmen:

- Die Cashflows basieren auf dem frühestmöglichen Zeitpunkt, zu dem der Konzern zum Tilgen der finanziellen Verbindlichkeiten verpflichtet werden kann.

- Die Zinszahlungsströme basieren auf dem vertraglichen Zinssatz. Variable Zinszahlungen wurden unter Zugrundelegung der bekannten variablen Zinssätze für jeden Posten zum Stichtag ermittelt.

## 4.1 FINANZIELLE RISIKEN (FORTSETZUNG)

vertragliche Cashflow dieser Verbindlichkeiten betrug 6.277 Millionen EUR (2023: 5.579 Millionen EUR), wovon 2.863 Millionen EUR (2023: EUR 2.371 Millionen) in den nächsten 12 Monaten verpflichtend zu tilgen sein könnten. Der Buchwert betrug 5.509 Millionen EUR (2023: 4.650 Millionen EUR). Die Differenz zwischen dem nicht abgezinsten vertraglichen Cashflow und dem Buchwert entsteht beim erstmaligen Ansatz und wird als Kosten behandelt, die aktiviert und über die Laufzeit der Verbindlichkeiten amortisiert werden.

Im Laufe des Jahres und zum Jahresende gab es einen erheblichen Spielraum für Kreditaufgaben in Bezug auf Kreditfazilitäten. Weitere Einzelheiten zu Vereinbarungen in Bezug auf die Kreditaufgaben bezüglich Kreditfazilitäten sind in Anhang 4.3 zu finden.

### Risikominderung Risiko

Liquidität und Finanzierungsaktivitäten sind ausschlaggebend für den Konzern, um finanzielle Verpflichtungen zu begleichen, wenn diese fällig werden. Das Risikomanagement wirkt sich auch auf unsere Fähigkeit aus, längerfristig neue Mittel zu

beschaffen, und ist für die Erfüllung der strategischen Ziele des Konzerns von entscheidender Bedeutung.

#### Richtlinie

Die Finanzstrategie legt die Schwelle für die minimale durchschnittliche Fälligkeit von verzinslichen Nettoverbindlichkeiten sowie die Beschränkungen für Verbindlichkeiten mit Fälligkeit innerhalb der kommenden

12 und 24 Monate fest. Nicht genutzte verbindlich zugesagte Kredite werden bei der Berechnung der durchschnittlichen Fälligkeit berücksichtigt.

#### Unsere Handlungsweisen

Zusätzlich zur Finanzstrategie hat das BoD eine langfristige Finanzierungsstrategie festgelegt, die die Finanzierungsleitlinien des Konzerns vorgibt. Hierzu zählen Geschäftspartner, Instrumente und Risikobereitschaft. Außerdem werden künftige Finanzierungsmöglichkeiten betrachtet, die analysiert und umgesetzt werden sollen. Die Finanzierungsstrategie wird getragen durch das langfristige Engagement der Genossenschaftsmitglieder, in das Unternehmen zu investieren. Ziel des Konzerns ist es, eine Kreditwürdigkeit auf stabilem Investment-Grade-Level aufrechtzuerhalten.

Tabelle 4.1.1.c – Durchschnittliche Laufzeit

			Richtlinie	
	2024	2023	Minimum	Maximum
Durchschnittliche Fälligkeit, Bruttoverbindlichkeiten	3,9 Jahre	4,9 Jahre	2 Jahre	-
Fälligkeit < 1 Jahr, Nettoverbindlichkeiten	0 %	0 %	-	25 %
Fälligkeit > 2 Jahre, Nettoverbindlichkeiten	91 %	96 %	50 %	-

## 4.1.2 WÄHRUNGSRISIKO

### Erläuterungen zu Finanzzahlen

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

Transaktionsrisiken entstehen bei Verkäufen in anderen Währungen als den funktionalen Währungen der einzelnen Unternehmen. Der Konzern handelt hauptsächlich in US-Dollar und in US-Dollar gebundenen Währungen sowie in britischen Pfund. Der Umsatz stieg aufgrund von positiven Ergebnissen bei den

Transaktionen im Vergleich zum Vorjahr um 1 Million EUR (2023: -24 Millionen EUR). Ein Teil dieses Risikos wird durch Kosten in derselben Währung abgesichert. Finanzinstrumente wie Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Posten, die auf andere Währungen als die funktionale Währung des Unternehmens lauten, sind ebenfalls Währungsrisiken ausgesetzt. Der Nettoeffekt aus der Neubewertung dieser Finanzinstrumente wird im Finanzergebnis bzw. im Finanzaufwand erfasst. Bei den Finanzaufwendungen wurde ein Nettoverlust in Höhe von 4 Millionen EUR (2023: -62 Millionen EUR) erfasst. Wechselkursverluste betreffen hauptsächlich die Währungen

von Argentinien, Bangladesch und Nigeria und belaufen sich auf insgesamt 13 Millionen EUR.

Zur Steuerung der kurzfristigen Volatilität aufgrund von Währungsschwankungen werden Derivate zur Absicherung des Währungsrisikos eingesetzt. Bei der Begleichung des Absicherungsinstruments wird ein positiver oder negativer Betrag in den sonstigen Erträgen bzw. sonstigen Aufwendungen erfasst. Es wurde ein Nettoverlust von 25 Millionen EUR (2023: +3 Millionen EUR) erfasst. Siehe Tabelle 1.3. In Jahren, in denen die Exportwährungen im Laufe des Jahres stärker werden, ist ein Verlust aus der Absicherung zu erwarten.

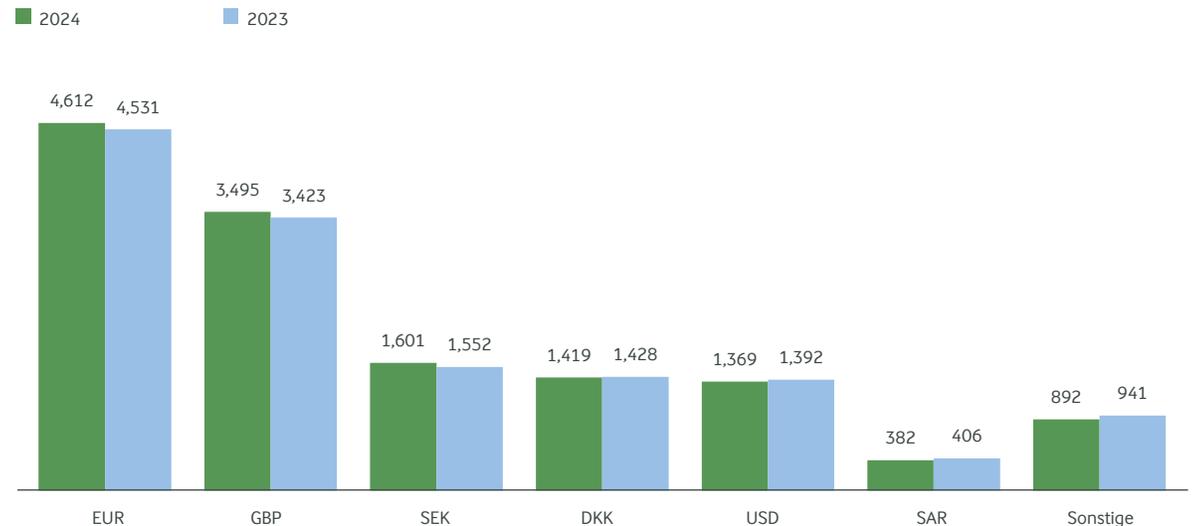
Für den Konzern bestehen Umrechnungsrisiken bei den Unternehmen, die ihre Abschlüsse in anderen Währungen als EUR erstellen. Der Konzern ist hauptsächlich von Umrechnungsrisiken bei Unternehmen betroffen, die ihre Abschlussberichte in britischen Pfund, schwedischen Kronen, US-Dollar und dänischen Kronen erstellen. Aufgrund von Umrechnungseffekten sank der Umsatz im Vergleich zum Vorjahr um 31 Millionen EUR (2023: -317 Millionen EUR).

Auch die Aufwendungen verringerten sich um 17 Millionen EUR (2023: +41 Millionen EUR) im Vergleich zum Vorjahr. Die Finanzposten des Konzerns sind in

ähnlicher Weise davon betroffen. Dies wirkt sich auf die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten aus, die in anderen Währungen als EUR ausgewiesen werden. Die Abweichungen bei der Umrechnung des Nettovermögens werden als Wechselkursanpassung im sonstigen Ergebnis erfasst. Im Jahr 2024 wurde im sonstigen Ergebnis ein Nettogewinn von 60 Millionen EUR erfasst (2023: -47 Millionen EUR).

Der vorausgezählte Milchpreis fängt indirekt sowohl Transaktions- als auch Umrechnungsrisiken auf. Daher ist der Nettogewinn oder -verlust nur begrenzt von Währungsrisiken betroffen. Der vorausgezählte Milchpreis basiert auf einem

Umsatzerlöse nach Währung (Millionen EUR)



## 4.1 FINANZIELLE RISIKEN (FORTSETZUNG)

Jahresgewinn von 2,8 bis 3,2 %. Der vorausgezahlte Milchpreis wird zunächst auf Basis eines EUR-Betrags bewertet und dann ausgezahlt. Er ist daher Währungsschwankungen des Euro gegenüber dem britischen Pfund, der schwedischen Krone und dänischen Krone ausgesetzt.

Im Vergleich zum Vorjahr war die Entwicklung der durchschnittlichen Wechselkurse für die Hauptwährungen eher gering. Die bedeutendste Entwicklung gab es beim GBP, das um 2,7 % zulegte.

Der Konzern verstärkt zunehmend seine Tätigkeiten in Schwellenländern, in denen eine effiziente Absicherung aufgrund von Währungsvorschriften, illiquiden Finanzmärkten oder hohen Absicherungskosten oft nicht möglich ist. Zu den wichtigsten Märkten zählen Nigeria, die Dominikanische Republik, Bangladesch, Libanon und Argentinien. Länder mit weniger effizienten Devisenmärkten machten im Jahr 2024 insgesamt 4 % (2023: 4 %) des Konzernumsatzes aus.

### Risikominderung

Das externe Risiko des Konzerns errechnet sich aus externen finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten in Fremdwährungen, die anders lauten als die funktionale Währung eines jeden Rechtsträgers, zuzüglich aller externer Derivate. Diese werden auf Konzernebene in ein Währungsrisiko im Verhältnis zu dänischen Kronen umgewandelt, d. h. EUR/DKK,

USD/DKK usw. Gleiches gilt auch für das interne Nettorisiko des Konzerns. Die Summe aus externem und internem Währungsrisiko des Konzerns ist das Nettorisiko, das in Tabelle 4.1.2.b beschrieben wird, wo die Beträge in EUR angegeben sind.

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

### Risiko

Entsprechend der Treasury- und Finanzierungsstrategie kann die Treasury-Funktion Folgendes absichern:

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

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

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

Die funktionale Währung von Arla Foods amba lautet auf DKK. Das Währungsrisiko für den EUR wird jedoch auf

dieselbe Weise wie für die DKK bewertet. Das Executive Management Team kann nach eigenem Ermessen entscheiden, ob und wann Anlagen in ausländischen Betrieben abgesichert werden sollen (Umrechnungsrisiken). Das Team ist verpflichtet, das BoD bei der nächsten Sitzung darüber zu informieren.

Tabelle 4.1.2.a – Wechselkurse

	Schlusskurs			Durchschnittskurs		
	2024	2023	Veränderung	2024	2023	Veränderung
EUR/GBP	0,829	0,869	4,8 %	0,846	0,870	2,7 %
EUR/SEK	11,474	11,048	-3,7 %	11,434	11,468	0,3 %
EUR/DKK	7,458	7,454	-0,1 %	7,459	7,451	-0,1 %
EUR/USD	1,041	1,106	6,3 %	1,082	1,081	0,0 %
EUR/SAR	3,893	4,164	7,0 %	4,059	4,057	0,0 %
EUR/PLN	4,278	4,336	1,4 %	4,305	4,537	5,4 %

Tabelle 4.1.2.b – Währungsrisiken

(Millionen EUR)	Bilanz – Risiko			Potenzielle Auswirkung auf die Rechnungslegung		
	Offene Positionen	Absicherung künftiger Cashflows	Externes	Sensitivität	Gewinn- und Verlustrechnung	Sonstiges Ergebnis
<b>2024</b>						
EUR/DKK	211	-	211	1,0 %	2	-
USD/DKK*	39	-560	-521	5,0 %	2	-28
GBP/DKK	31	-380	-349	5,0 %	2	-19
SEK/DKK	-5	-35	-40	5,0 %	-	-2
SAR/DKK	16	-259	-243	5,0 %	1	-13
PLN/DKK	-	9	9	5,0 %	-	-
<b>2023</b>						
EUR/DKK	107	-	107	1,0 %	1	-
USD/DKK*	-12	-335	-347	5,0 %	-1	-17
GBP/DKK	45	-311	-266	5,0 %	2	-16
SEK/DKK	-30	-14	-44	5,0 %	-2	-1
SAR/DKK	3	-84	-81	5,0 %	-	-4
PLN/DKK	-	3	2	5,0 %	-	-

\* Inklusiv AED

## 4.1 FINANZIELLE RISIKEN (FORTSETZUNG)

### 4.1.3 ZINSSATZRISIKO

#### Erläuterungen zu Finanzzahlen

Die durchschnittliche Laufzeit der Zinsabsicherung verzinslicher Nettoverbindlichkeiten des Konzerns – einschließlich Derivate, aber ohne Pensionsverpflichtungen – sank um 0,1 auf 2,2.

Die Laufzeit sank aufgrund eines höheren Niveaus der netto verzinslichen Verbindlichkeiten und einer Reduzierung der Zinsabsicherungen im Vergleich zum Vorjahr. Der Anstieg der Restlaufzeit hatte einen geringfügigen ausgleichenden Effekt.

Der Wert des abgesicherten zukünftigen Zins-Cashflows betrug 71 Millionen EUR (2023: 80 Millionen EUR). Siehe Tabelle 4.4.a.

#### Risikominderung Risiko

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

Nettopensionsverpflichtungen und die Zinsabsicherung künftiger Cashflows.

#### Zeitwertsensitivität

Eine Änderung der Zinssätze wirkt sich auf den beizulegenden Zeitwert der verzinslichen Vermögenswerte, Zinsderivate und Schuldtitel des Konzerns aus. Bei einem Anstieg der Zinssätze um 1 % würde ein positiver Effekt von 33 Millionen EUR (2023: 35 Millionen EUR) im sonstigen Ergebnis erfasst werden. Ein Sinken der Zinssätze hätte den gegenteiligen Effekt. Siehe Tabelle 4.1.3.a.

Eine Änderung der Zinssätze wirkt sich auch auf den Spielraum aus, der im Rahmen der Werthaltigkeitsprüfung des Firmenwerts und der Brutttopensionsverpflichtungen berechnet wird.

#### Cashflow-Sensitivität

Eine Veränderung der Zinssätze beeinflusst die Zinszahlungen bei nicht abgesicherten Verbindlichkeiten des Konzerns mit variablem Zins. Tabelle 4.1.3.a zeigt die einjährige Cashflow-Sensitivität. Bei einem Anstieg der Zinssätze um 1 % zum 31. Dezember 2024 würde sich ein negativer Effekt von 1 Million EUR (2023: -6 Millionen EUR) in der Gewinn- und Verlustrechnung niederschlagen. Ein Sinken der Zinssätze hätte den gegenteiligen Effekt.

#### Richtlinie

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

#### Unsere Handlungsweisen

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

Der Konzern verwendet aktiv Derivate, um die Risiken, die mit den Schwankungen bei den Zinssätzen verbunden sind, zu verringern und um das Zinsprofil der verzinslichen Verbindlichkeiten des Konzerns zu steuern. Dank des Portfolio-Ansatzes und der Verwendung von Derivaten kann der Konzern das Zinsrisiko unabhängig verwalten und optimieren, denn das Zinsprofil kann verändert werden, ohne die Finanzierung selbst zu ändern. Dadurch kann der Konzern schnell, flexibel und kostengünstig agieren, ohne die zugrunde liegenden Darlehensverträge zu verändern.

Das Mandat des BoD erlaubt es dem Konzern, zusätzlich zu in den Darlehensverträgen verankerten Zinskonditionen Derivate wie Zins-Swaps und Optionen zu verwenden.

(Millionen EUR)	Buchwert	Sensitivität	Potenzielle Auswirkung auf die Rechnungslegung	
			Gewinn- und Verlustrechnung	Sonstiges Ergebnis
<b>2024</b>				
Finanzielle Vermögenswerte	-645	1,0 %	7	-1
Derivative Finanzinstrumente	-	1,0 %	11	34
Finanzielle Verbindlichkeiten	4.012	1,0 %	-19	-
<b>Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen</b>	<b>3.367</b>		<b>-1</b>	<b>33</b>
<b>2023</b>				
Finanzielle Vermögenswerte	-499	1,0 %	5	-1
Derivative Finanzinstrumente	-	1,0 %	6	36
Finanzielle Verbindlichkeiten	3.182	1,0 %	-17	-
<b>Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen</b>	<b>2.683</b>		<b>-6</b>	<b>35</b>

**Tabelle 4.1.3.b – Dauer**

	2024	2023	Richtlinie	
			Minimum	Maximum
Dauer	2.2	2.3	1	7

## 4.1 FINANZIELLE RISIKEN (FORTSETZUNG)

### 4.1.4 ROHSTOFFPREISRISIKO

#### Erläuterungen zu Finanzzahlen

Verträge über Energierohstoffe sind vorwiegend an einen variablen offiziellen Preisindex gebunden. Ausgenommen sind Stromverträge, die durch Stromabnahmeverträge abgedeckt werden. Die Treasury-Funktion verwendet Finanzderivate, um das Energierohstoffpreisrisiko abzusichern. Dies gewährleistet volle Flexibilität beim Wechsel von Lieferanten, ohne künftige Absicherungen berücksichtigen zu müssen.

Absicherungsaktivitäten konzentrieren sich auf die wichtigsten Risiken, wie Strom, Erdgas und Diesel. Für das Jahr 2025 werden die prognostizierten Ausgaben für Energierohstoffe in den durch Sicherungsgeschäfte abgesicherten Ländern, ohne Berücksichtigung von Steuern und Vertriebskosten, bei den Preisen vom 31. Dezember 2024 auf 184 Millionen EUR geschätzt.

Die Absicherung dient dazu, die Volatilität der energiebezogenen Kosten zu reduzieren. Im Jahr 2024 führten die Absicherungsaktivitäten zu einem Nettoverlust von 29 Millionen EUR (2023: -61 Millionen EUR), siehe Tabelle 1.3. Der Nettoverlust im Jahr 2024 wurde teilweise durch niedrigere physische Energiekosten ausgeglichen. Das Ergebnis der als Hedge Accounting klassifizierten

Absicherungsmaßnahmen wird in sonstigen Erträgen und Aufwendungen ausgewiesen.

Ende 2024 waren 57 % der prognostizierten Energieausgaben für das Jahr 2025 abgesichert. Ein Anstieg der Rohstoffpreise um 50 % würde die prognostizierten nicht abgesicherten Energieausgaben um ca. 40 Millionen EUR erhöhen (2023: -43 Millionen EUR). Sollten die prognostizierten Energiepreise am 31. Dezember 2024 um 50 % höher ausfallen, würde sich dies mit einem Plus von 42 Millionen EUR (2023: -48 Millionen EUR) positiv auf das sonstige Ergebnis auswirken.

Andere physische Lieferantenverträge, die Inhaltsstoffe und Verpackungen abdecken, sind vorwiegend an einen variablen offiziellen Preisindex gebunden.

#### Verträge über den Kauf von Energie

Arla hat Stromabnahmeverträge über 549 GWh (2023: 446 GWh) unterzeichnet, von denen zum 31. Dezember 2024 eine Jahresproduktion von 194 GWh (2023: 83 GWh) zum Einsatz kam. Im Jahr 2024 wurden weitere fünf Vereinbarungen über 126 GWh abgeschlossen. Im Vergleich zum Vorjahr wurde eine Vereinbarung in Schweden um 10 GWh nach unten angepasst, um einen möglichen Konflikt mit den eigenen Eigenverbrauchsriterien zu vermeiden. Die zugesagte Menge von 549 GWh ist für den eigenen Verbrauch vorgesehen. Dennoch kann es aufgrund saisonaler Schwankungen und täglicher Produktionsänderungen zu Ungleichgewichten zwischen Produktion und Verbrauch kommen, was zu An- und Verkäufen von Energie führen könnte.

Die im Jahr 2024 gestarteten Stromabnahmeverträge sollen 10 % des gesamten jährlichen Stromverbrauchs in Europa abdecken. Zudem sollen sie 14 % des jährlichen Stromverbrauchs aus erneuerbaren Energiequellen in Europa ausmachen, basierend auf den Zahlen von 2024.

Alle Verträge beinhalten Ökostromzertifikate für den erzeugten Strom, die monatlich ausgestellt werden. Diese Zertifikate werden für den Eigenverbrauch genutzt und nicht gehandelt. Der Durchschnittspreis pro MWh einschließlich Ökostromzertifikate für die Verträge beträgt 72 EUR (2023: 67 EUR).

Die meisten Verträge enthalten keine Preisanpassungsklauseln wie Indexierungen. Lediglich einige der Verträge mit niedrigen Mengen haben eine Indexierungsklausel mit einer maximalen Erhöhung, allerdings erfolgte im Jahr 2024 keine Indexierung der vereinbarten Preise.

Unter normalen Umständen ist keiner der Verträge während der Vertragslaufzeit kündbar. Eine Kündigung kann jedoch im Fall der Vertragsverletzung aufgrund verschiedener Umstände stattfinden. Im Allgemeinen hat eine Kündigung keinen Einfluss auf die Verpflichtungen und Haftungen der Parteien zur Erfüllung der während der Laufzeit der Verträge entstandenen Verpflichtungen. Bei einer Kündigung aufgrund eines Vertragsbruchs muss die vertragsverletzende Partei höchstwahrscheinlich eine Ausgleichszahlung an die andere Partei leisten.

Ähnlich wie im letzten Jahr wurde die buchhalterische Einstufung neuer

**Tabelle 4.1.4.a Abgeschlossene Stromabnahmeverträge**

Land	MWh eingekaufte Energie pro Jahr	Preisbedingungen	Durchschnittliche Laufzeit	Operativ	Ziel	Klassifizierung
<b>2024</b>						
Dänemark	323.400	Fest	10 Jahre	2023–2027	Eigener Verbrauch	Noch zu erfüllende Verträge
Schweden	90.000	Fest	10 Jahre	2025	Eigener Verbrauch	Noch zu erfüllende Verträge
Deutschland	91.703	Fest	12 Jahre	2024–2025	Eigener Verbrauch	Noch zu erfüllende Verträge
Großbritannien	43.727	Fest	16 Jahre	2024–2026	Eigener Verbrauch	Noch zu erfüllende Verträge
<b>Gesamt</b>	<b>548.830</b>					

#### Art der Energie

Solar	289.524
Wind	259.306
<b>Gesamt</b>	<b>548.830</b>

Land	MWh eingekaufte Energie pro Jahr	Preisbedingungen	Durchschnittliche Laufzeit	Operativ	Ziel	Klassifizierung
<b>2023</b>						
Dänemark	276.630	Fest	10 Jahre	2023–2025	Eigener Verbrauch	Noch zu erfüllende Verträge
Schweden	100.000	Fest	10 Jahre	2025	Eigener Verbrauch	Noch zu erfüllende Verträge
Deutschland	49.207	Fest	12 Jahre	2024–2025	Eigener Verbrauch	Noch zu erfüllende Verträge
Großbritannien	19.732	Fest	15 Jahre	2024	Eigener Verbrauch	Noch zu erfüllende Verträge
<b>Gesamt</b>	<b>445.569</b>					

#### Art der Energie

Solar	286.754
Wind	158.815
<b>Gesamt</b>	<b>445.569</b>

## 4.1 FINANZIELLE RISIKEN (FORTSETZUNG)

Verträge, die im Laufe des Jahres abgeschlossen wurden, durch einen strukturierten Prozess beurteilt. Dabei wurden die neuesten verfügbaren Richtlinien und Empfehlungen des IASB sowie externes Fachwissen berücksichtigt. Es wurde festgestellt, dass alle Verträge physisch sind und dem Eigenverbrauch dienen, weshalb sie als ausführbare Lieferantenverträge klassifiziert werden. Bestehende Verträge wurden anhand der neuesten verfügbaren Richtlinien neu bewertet.

Zum 31. Dezember 2024 betragen die vertraglichen Verpflichtungen aus

Stromabnahmeverträgen 408 Millionen EUR (2023: 308 Millionen EUR). Weitere Informationen zu den vertraglichen Verpflichtungen sind in Anhang 5.5 zu finden.

### Risikominderung

#### Risiko

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

#### Zeitwertsensitivität

Eine Veränderung bei den Rohstoffpreisen beeinflusst den beizulegenden Zeitwert der abgesicherten Rohstoffderivate des Konzerns, die durch das sonstige Ergebnis bewertet werden, und den nicht

abgesicherten Energieverbrauch, der in der Gewinn- und Verlustrechnung bewertet wird. Die Tabelle 4.1.4.b zeigt die Sensitivität bei einem Anstieg der Rohstoffpreise von 50 % für abgesicherte und nicht abgesicherte Rohstoffkäufe. Ein Rückgang bei den Rohstoffpreisen würde die umgekehrte Wirkung haben.

#### Richtlinie

Gemäß der Finanzstrategie kann der prognostizierte Verbrauch von Strom, Erdgas und Diesel bis zu 48 Monate abgesichert werden, wovon 100 % für die ersten 18 Monate abgesichert werden können, anschließend nur noch ein kleiner werdender Anteil.

### Unsere Handlungsweisen

Die Rohstoffpreisisiken für Energie werden durch die Treasury-Funktion kontrolliert. Rohstoffpreisisiken werden hauptsächlich durch den Abschluss von Finanzderivaten abgesichert, die unabhängig von den physischen Lieferantenverträgen sind. Zudem untersucht Arla weitere Rohstoffe, die für das finanzielle Risikomanagement relevant sind.

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

Der Markt für Milchderivate in der EU, den USA und Neuseeland bleibt klein, entwickelt sich jedoch weiter. Der Konzern hat Absicherungsaktivitäten für einen kleinen Teil des Rohstoffhandelsvolumens des Konzerns durchgeführt. Da sich der Markt für Milchderivate weiterentwickelt, erwarten wir, dass dies in den nächsten Jahren bei der Verhandlung von Festpreisverträgen mit Kunden eine größere Rolle spielen wird.

Tabelle 4.1.4.b – Abgesicherte Rohstoffe

	Sensitivität	Buchwert	Potenzielle Auswirkung auf die Rechnungslegung	
			Gewinn- und Verlustrechnung	Sonstiges Ergebnis
<b>2024</b>				
Diesel/Erdgas	50 %	9	-20	38
Strom	50 %	-	-20	4
<b>Gesamt</b>		<b>9</b>	<b>-40</b>	<b>42</b>
<b>2023</b>				
Diesel/Erdgas	50 %	-9	-26	30
Strom	50 %	-9	-17	18
<b>Gesamt</b>		<b>-18</b>	<b>-43</b>	<b>48</b>

## 4.1 FINANZIELLE RISIKEN (FORTSETZUNG)

### 4.1.5 KREDITRISIKO

#### Erläuterungen zu Finanzzahlen

Im Jahr 2024 hat der Konzern nur sehr begrenzte Verluste durch säumige Gegenparteien wie Kunden, Lieferanten und Geschäftspartner aus dem Finanzsektor erlitten.

Alle wichtigen Geschäftspartner aus dem Finanzsektor verfügten am Jahresende über ein zufriedenstellendes Rating. Arla fordert eine Bonität von mindestens A-/A-/A3 von S&P, Fitch oder Moody's für Geschäftspartner aus dem Finanzsektor oder deren Muttergesellschaft. In einigen Gebieten, die nicht von unseren Hausbanken bedient werden und in denen keine Geschäftspartner aus dem Finanzsektor mit einem zufriedenstellenden Rating operieren, ist der Konzern von den Rating-Anforderungen abgewichen. Von den 30 Millionen EUR (2023: 59 Millionen EUR), die in spekulative Anlagen mit schlechterer Einstufung investiert wurden, waren 20 Millionen EUR (2023: 37 Millionen EUR) verfügbarsbeschränkte Zahlungsmittelüberschüsse in Argentinien, die in Wertpapiere investiert wurden.

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

Das maximale Kreditrisiko entspricht ungefähr dem Buchwert.

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

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

#### Risikominderung Risiko

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

#### Richtlinie

Die Geschäftspartner für Finanzverträge werden basierend auf einer Strategie für Geschäftsbeziehungen mit Hausbanken ausgewählt. Neue Geschäftspartner aus dem Finanzsektor müssen vom Executive Board (CEO und CFO) nach Empfehlung unseres Treasury-Teams bestätigt werden. Ein Geschäftspartner (oder seine Muttergesellschaft) muss mindestens ein Langfrist-Rating haben, das A3 bei Moody's, A- bei S&P oder A- bei Fitch entspricht. Wenn der Kredit ausschließlich von der Gegenpartei stammt, ist kein Rating erforderlich. Wenn die Gegenpartei mehrere Kreditratings hat, wird das (aufgerundete)

Durchschnittsrating verwendet. In Regionen, die von unseren Hausbanken nicht ausreichend abgedeckt sind, kann das Treasury-Team von diesen Anforderungen abweichen.

#### Unsere Handlungsweisen

Der Konzern verfügt über umfassende Richtlinien über die Kreditrisiken und nutzt bei Exportgeschäften weitgehend Kreditversicherungen und Handelsfinanzierungsprodukte. In einigen Schwellenländern kann es schwierig sein, die erforderliche Kreditdeckung zu erhalten, der Konzern strebt jedoch danach, die bestmögliche Deckung zu gewährleisten. Dies gilt aufgrund der Investitionen des Konzerns in Schwellenmärkte als akzeptables Risiko. Bei Zahlungsverzug eines Kunden treten interne Prozeduren zur Schadensbegrenzung in Kraft. Die Gruppe arbeitet mit einigen ausgewählten Finanzpartnern zusammen und überwacht kontinuierlich deren Kreditrating.

#### Einstufung der **Bonität** finanzieller Vermögenswerte

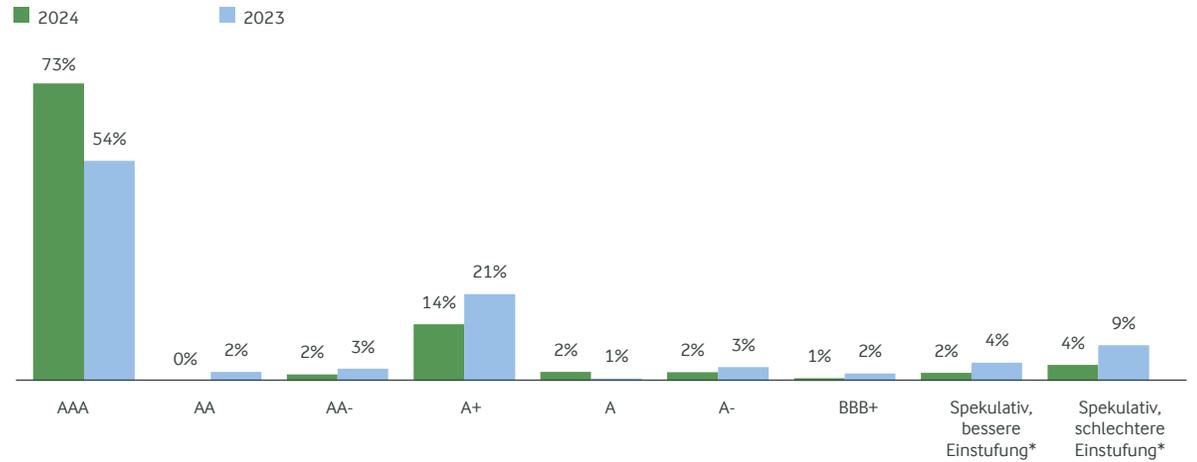


Tabelle 4.1.5 Einstufung der **Bonität** finanzieller Vermögenswerte (Millionen EUR)

	AAA	AA	AA-	A+	A	A-	BBB+	Spekulativ, bessere Einstufung*	Spekulativ, schlechtere Einstufung*	Gesamt
<b>2024</b>										
Wertpapiere	557	-	-	-	-	-	-	-	20	577
Barmittel	-	-	8	24	17	16	4	12	10	91
Derivative Finanzinstrumente	-	-	4	82	-	-	1	3	-	90
<b>Gesamt</b>	<b>557</b>	<b>-</b>	<b>12</b>	<b>106</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>30</b>	<b>758</b>
<b>2023</b>										
Wertpapiere	366	-	-	-	-	-	-	-	37	403
Barmittel	-	15	5	30	4	22	11	29	22	138
Derivative Finanzinstrumente	-	-	15	114	-	1	1	1	-	132
<b>Gesamt</b>	<b>366</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>144</b>	<b>4</b>	<b>23</b>	<b>12</b>	<b>30</b>	<b>59</b>	<b>673</b>

\* Definition gemäß der Ratingskala von S&P. Spekulativ, bessere Einstufung: BB+ bis B-. Spekulativ, schlechtere Einstufung: CCC+ bis D.

## 4.2 FINANZPOSTEN

### Erläuterungen zu Finanzzahlen

Die finanziellen Positionen reduzierten sich um 10 Millionen EUR auf insgesamt 135 Millionen EUR. Diese Entwicklung ist hauptsächlich auf die Schwankungen bei Wechselkursgewinnen und -verlusten zurückzuführen, wurde jedoch teilweise durch gestiegene Zinsaufwendungen kompensiert.

Die Nettozinsaufwendungen stiegen auf 148 Millionen EUR, was 51 Millionen EUR mehr ist als im Vorjahr. Dies liegt vor allem daran, dass unsere verzinslichen Nettoverbindlichkeiten zugenommen haben und

die Zinssätze teilweise höher waren.

Die durchschnittlichen Nettozinsaufwendungen – ohne Zinsen für Pensionsvermögen und -verpflichtungen – betragen 4,4 % (2023: 3,9 %). Der Zinsdeckungsgrad sank aufgrund einer Erhöhung der Nettozinsaufwendungen auf 7,5 (2023: 11,1). Eine Definition der durchschnittlichen Zinsaufwendungen, ohne Zinsen in Bezug auf Pensionsvermögen und -verbindlichkeiten, und des Zinsdeckungsgrads finden Sie im Glossar.

### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Anfallende Finanzerträge und -aufwendungen sowie Kapitalgewinne und -verluste

werden mit den Beträgen, die dem Geschäftsjahr zuzuordnen sind, ergebniswirksam erfasst. Unter die Finanzposten fallen realisierte und nicht realisierte Wertberichtigungen von Wertpapieren und Wechselkursanpassungen von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten sowie der Zinsanteil der Finanzierungsleasingraten. Außerdem werden hier realisierte und nicht realisierte Gewinne sowie Verluste aus derivativen Finanzinstrumenten erfasst, die nicht als Sicherungsgeschäfte eingestuft sind. Kreditaufwendungen aus allgemeinen Kreditaufnahmen oder Kredite, die direkt der Anschaffung, Konstruktion oder der Entwicklung von qualifizierten Vermögenswerten dienen, werden den Anschaffungskosten für solche

Vermögenswerte zugeordnet und sind nicht in den Finanzaufwendungen enthalten.

Für die Kapitalisierung von Zinsen wurde ein Zinssatz herangezogen, der dem durchschnittlichen externen Zinssatz des Konzerns im Jahr 2024 entspricht. Für 2024 wurde ein Zinssatz von 4,4 % angewendet (2023: 4,0 %). Die Finanzerträge und -aufwendungen in Bezug auf die finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten wurden mithilfe der Effektivzinsmethode ausgewiesen.

**Tabelle 4.2 – Finanzerträge und -aufwendungen**

(Millionen EUR)

	2024	2023
<b>Finanzerträge:</b>		
Zinsen, Wertpapiere, Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	34	57
Wechselkursgewinne	137	74
Zeitwertanpassungen und sonstige Finanzerträge	12	4
<b>Gesamte Finanzerträge</b>	<b>183</b>	<b>135</b>
<b>Finanzaufwendungen:</b>		
Zinsaufwendungen für Finanzinstrumente, erfasst zu fortgeführten Anschaffungskosten	-178	-151
Wechselkursverluste	-141	-136
Zinsaufwendungen für Pensionsverpflichtungen	-4	-3
Auf Sachanlagen übertragene Zinsen	18	14
Zeitwertanpassungen und sonstige Finanzaufwendungen	-13	-4
<b>Gesamte Finanzaufwendungen</b>	<b>-318</b>	<b>-280</b>
<b>Nettofinanzierungskosten</b>	<b>-135</b>	<b>-145</b>

## 4.3 VERZINSLICHE NETTOVERBINDLICHKEITEN

### Erläuterungen zu Finanzzahlen

Die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen stiegen auf 3.367 Millionen EUR (2023: 2.683 Millionen EUR). Diese Entwicklung ist auf ein höheres Nettoumlaufvermögen, die Übernahme des Whey Nutrition-Geschäfts von Volac und Investitionen in unsere Molkeereien und Lager zurückzuführen.

Die Pensionsverpflichtungen verringerten sich um 1 Million EUR auf 166 Millionen EUR. Die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten einschließlich Pensionsverpflichtungen beliefen sich auf 3.533 Millionen EUR (2023: 2.850 Millionen EUR). Das Nettovermögen der britischen Pensionspläne betrug 11 Millionen EUR (2023: 21 Millionen EUR). Das Nettopensionsvermögen in Großbritannien wurde bei der Berechnung der verzinslichen Nettoschulden und des Verschuldungsgrads nicht berücksichtigt. Die Pensionsverpflichtungen hingegen sind ein Bestandteil beider Berechnungen.

Arlas Verschuldungsgrad betrug 3,2, was einem Anstieg von 0,6 im Vergleich zum Vorjahr entspricht. Grund für diesen Anstieg sind die gestiegenen verzinslichen Nettoschulden. Obwohl die Quote von 3,2 etwas über den Erwartungen liegt, bleibt sie innerhalb des langfristigen Ziels von 2,8 bis 3,4. Ohne die Berücksichtigung von Unternehmenszusammenschlüssen lag die Verschuldungsquote bei 2,9.

Die durchschnittliche Fälligkeit der verzinslichen Kreditverbindlichkeiten sank um 1,0 Jahre auf 3,9 Jahre. Die durchschnittliche Fälligkeit wird durch die Laufzeit, das Niveau der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten und neue Kreditfazilitäten beeinflusst.

Die Eigenkapitalquote sank auf 33 % (2023: 36 %).

### Finanzierungsaktivitäten

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

Eine vielfältige Finanzierungsstrategie umfasst die Diversifizierung von Märkten, Währungen, Finanzinstrumenten, Banken, Kreditgebern und Laufzeiten, um einen breiten Zugang zu Finanzmitteln zu gewährleisten und um sicherzustellen, dass der Konzern unabhängig von einzelnen Finanzierungspartnern oder Märkten ist. Alle Finanzierungsmittel werden mit dem 3-Monats-EURIBOR verglichen. Derivate werden in der Währung unseres Finanzierungsbedarfs verwendet. Das Zinsprofil wird mithilfe von Zins-Swaps verwaltet – unabhängig von Einzelkrediten. Zum 31. Dezember 2024 waren 33 % (2023: 24 %) der gesamten verzinslichen Kreditverbindlichkeiten durch Zins-Swaps abgesichert.

Die Kreditfazilitäten umfassen finanzielle Vereinbarungen in Bezug auf das Eigenkapital/Gesamtvermögen

(Eigenkapitalquote) von mindestens 20 % und Mindesteigenkapital von 750 Millionen EUR sowie standardmäßige nichtfinanzielle Vereinbarungen. Die Berichterstattung über Kreditaufgaben variiert von vierteljährlich, halbjährlich und jährlich. Zum 31. Dezember 2024 betrug der Buchwert der Kreditfazilitäten mit Auflagen 2.098 Millionen EUR, wobei 19% innerhalb eines Jahres fällig werden, 35% in ein bis fünf Jahren und 46% nach fünf Jahren. Der Konzern hat im Jahr 2024 keine Kreditverträge verletzt oder nicht erfüllt. Arla erwartet, alle erforderlichen Auflagen innerhalb der nächsten 12 Monate zu erfüllen.

Die wichtigsten Finanzierungsaktivitäten des Konzerns im Laufe des Jahres 2024 waren folgende:

- Anleihe in Höhe von 1.500 Millionen SEK mit Fälligkeit im Juli 2027
- Überbrückungsfazilität in Höhe von EUR 500 Millionen EUR mit Fälligkeit im Januar 2027
- Verlängerung der Fälligkeit auf 2026 für verschiedene Überziehungskredite im Gesamtwert von 330 Millionen EUR Verlängerung einer Fazilität über 100 Millionen EUR, ursprünglich fällig 2024, auf 2027
- Fünfjähriges langfristiges Darlehen über 50 Millionen EUR mit Fälligkeit im Juli 2029
- In Schweden verfügt Arla über ein Geldmarktpapier-Programm in schwedischen Kronen und Euro. Die durchschnittliche Verwendung betrug im Jahr 2024

148 Millionen EUR (2023: 144 Millionen EUR).

- Im Laufe des Jahres hat Arla Rückkaufvereinbarungen auf Basis seiner Bestände an börsennotierten dänischen Hypothekenanleihen mit AAA-Rating abgeschlossen. Weitere Informationen finden Sie in Anhang 4.6.

# 3.2

**Verschuldungsgrad 2024** (2,9 bereinigt um Unternehmenszusammenschlüsse)

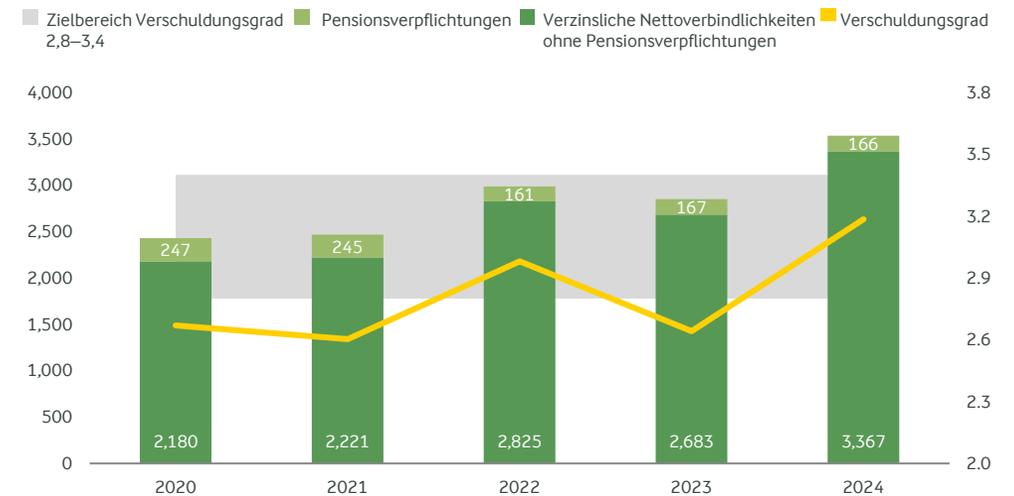
(2023: 2,6)

Die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten bestehen aus kurz- und langfristigen Verbindlichkeiten, abzüglich verzinslicher Vermögenswerte.

Der Verschuldungsgrad wird definiert als das Verhältnis zwischen den verzinslichen Nettoverbindlichkeiten, einschließlich Pensionsverpflichtungen und EBITDA. Er drückt die Fähigkeit des Konzerns aus, seine Verbindlichkeiten zu bedienen.

Das langfristige Ziel des Konzerns für den Verschuldungsgrad liegt zwischen 2,8 und 3,4.

**Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten** (Millionen EUR)



## 4.3 VERZINSLICHE NETTOVERBINDLICHKEITEN (FORTSETZUNG)

Tabelle 4.3.a – Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten

(Millionen EUR)	2024	2023
Langfristige Kreditverbindlichkeiten	2.808	2.369
Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten	1.204	813
Wertpapiere, Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente (ohne verfügbare beschränkte Wertpapiere und Zahlungsmittel)	-634	-488
Sonstige verzinsliche Vermögenswerte	-11	-11
<b>Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen</b>	<b>3.367</b>	<b>2.683</b>
Pensionsverpflichtungen	166	167
<b>Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten inkl. Pensionsverpflichtungen</b>	<b>3.533</b>	<b>2.850</b>

Tabelle 4.3.b – Kreditverbindlichkeiten

(Millionen EUR)	2024	2023
<b>Langfristige Kreditverbindlichkeiten:</b>		
Emittierte Anleihen	419	407
Hypothekenkreditinstitute	1.118	1.201
Bankkredite	734	251
Schuldschein	351	350
Verbindlichkeiten aus Leasingverhältnissen	186	160
<b>Gesamte Langfristige Kreditverbindlichkeiten</b>	<b>2.808</b>	<b>2.369</b>
<b>Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten:</b>		
Emittierte Anleihen	105	128
Geldmarktpapiere	153	103
Hypothekenkreditinstitute	85	11
Bankkredite	238	161
Rückkaufverbindlichkeiten	547	337
Verbindlichkeiten aus Leasingverhältnissen	66	63
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	10	10
<b>Gesamte Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten</b>	<b>1.204</b>	<b>813</b>
<b>Gesamte Langfristige und kurzfristige Kreditverbindlichkeiten</b>	<b>4.012</b>	<b>3.182</b>

Tabelle 4.3.c – Cashflow, verzinsliche Nettoverbindlichkeiten

(Millionen EUR)	1. Januar	Kapitalflussrechnung Enthalten in Finanzierungstätigkeiten	Nicht zahlungswirksame Veränderungen					31. Dezember
			Zugänge	Umklassifizierungen	Wechselkursentwicklungen	Änderungen des beizulegenden Zeitwerts	Verfügbare beschränkte Barmittel und Wertpapiere	
<b>2024</b>								
Langfristige Kreditverbindlichkeiten	2.369	54	132	269	-10	-6	-	2.808
Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten	813	480	-	-58	-31	-	-	1.204
Pensionsverpflichtungen	167	-23	-	-6	-5	33	-	166
<b>Gesamte Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten</b>	<b>3.349</b>	<b>511</b>	<b>132</b>	<b>205</b>	<b>-46</b>	<b>27</b>	<b>-</b>	<b>4.178</b>
Wertpapiere	-366	25	-	-205	4	2	-17	-557
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	-122	49	-	-	-2	-	-2	-77
Sonstige verzinsliche Vermögenswerte	-11	-	-	-	-	-	-	-11
<b>Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten</b>	<b>2.850</b>	<b>585</b>	<b>132</b>	<b>-</b>	<b>-44</b>	<b>29</b>	<b>-19</b>	<b>3.533</b>

Die Zahlungen für lang- und kurzfristige Kreditverbindlichkeiten in Höhe von 534 Millionen EUR (480 Millionen EUR bzw. 54 Millionen EUR) sind in der Kapitalflussrechnung enthalten – als neue Kreditaufnahmen (54 Millionen EUR), sonstige Veränderungen bei Krediten (557 Millionen EUR) und als Zahlungen von Leasingverbindlichkeiten (-78 Millionen EUR).

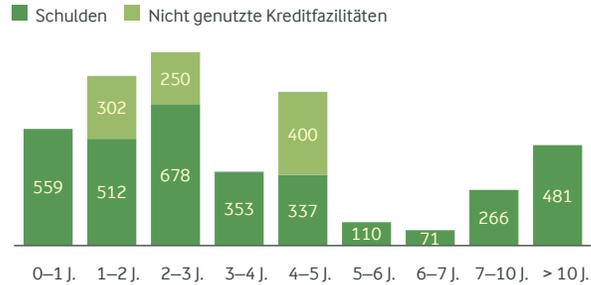
**2023**

Langfristige Kreditverbindlichkeiten	2.640	-27	76	-335	2	13	-	2.369
Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten	727	-241	-	335	-8	-	-	813
Pensionsverpflichtungen	161	-22	-	9	-	19	-	167
<b>Gesamte Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten</b>	<b>3.528</b>	<b>-290</b>	<b>76</b>	<b>9</b>	<b>-6</b>	<b>32</b>	<b>-</b>	<b>3.349</b>
Wertpapiere	-432	17	-	-	3	-5	37	-366
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	-106	-40	-	-	8	-	16	-122
Sonstige verzinsliche Vermögenswerte	-4	-	-	-	-	7	-	-11
<b>Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten</b>	<b>2.986</b>	<b>-313</b>	<b>76</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>34</b>	<b>53</b>	<b>2.850</b>

Die Zahlungen für lang- und kurzfristige Kreditverbindlichkeiten in Höhe von -268 Millionen EUR (-241 Millionen EUR bzw. -27 Millionen EUR) sind in der Kapitalflussrechnung enthalten – als neue Kreditaufnahmen (777 Millionen EUR), sonstige Veränderungen bei Krediten (-967 Millionen EUR) und als Leasingzahlungen (-78 Millionen EUR).

### 4.3 VERZINSLICHE NETTOVERBINDLICHKEITEN (FORTSETZUNG)

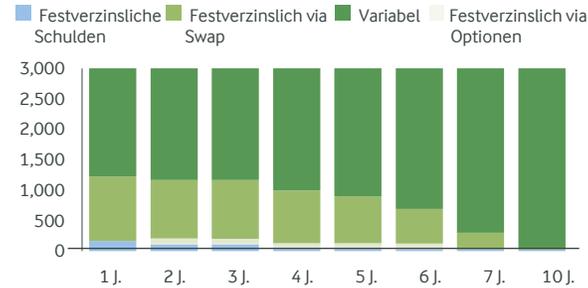
**Fälligkeit der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen, 31. Dezember 2024**  
(Millionen EUR)



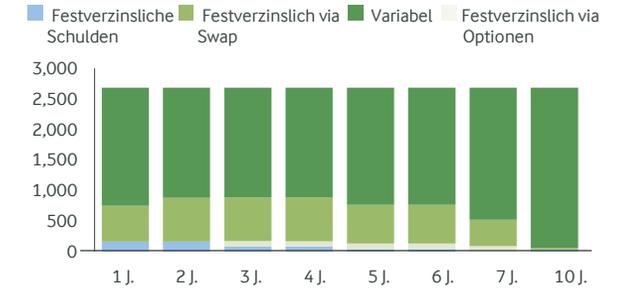
**Fälligkeit der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen, 31. Dezember 2023**  
(Millionen EUR)



**Zinsprofil für verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen, 31. Dezember 2024**  
(Millionen EUR)



**Zinsprofil für verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember 2023**  
(Millionen EUR)



**Tabelle 4.3.d – Fälligkeit der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen und Auswirkungen von Absicherungen**

(Millionen EUR)	Gesamt	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032–2034	Nach 2034
<b>2024</b>										
DKK	998	88	65	63	66	72	73	66	236	269
SEK	688	266	176	132	114	-	-	-	-	-
EUR	1.483	101	235	466	162	259	13	5	30	212
GBP	21	-13	11	10	6	2	5	-	-	-
Sonstiges	177	117	25	7	5	4	19	-	-	-
<b>Gesamt</b>	<b>3.367</b>	<b>559</b>	<b>512</b>	<b>678</b>	<b>353</b>	<b>337</b>	<b>110</b>	<b>71</b>	<b>266</b>	<b>481</b>
	Gesamt	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031–2033	Nach 2033
<b>2023</b>										
DKK	982	-9	99	60	59	64	76	66	215	352
SEK	671	239	116	187	5	120	4	-	-	-
EUR	930	79	14	209	108	156	112	24	78	150
GBP	34	5	8	7	6	3	5	-	-	-
Sonstiges	66	1	54	6	3	2	3	-	-	-3
<b>Gesamt</b>	<b>2.683</b>	<b>315</b>	<b>291</b>	<b>469</b>	<b>181</b>	<b>345</b>	<b>200</b>	<b>90</b>	<b>293</b>	<b>499</b>

**Tabelle 4.3.e – Währungsprofil der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen\***

(Millionen EUR)	Ursprünglicher Kapitalbetrag	Wirkung des Swaps	Nach Swap
<b>2024</b>			
DKK	998	-	998
SEK	688	-549	139
EUR	1.483	-259	1.224
GBP	21	485	506
Sonstiges	177	323	500
<b>Gesamt</b>	<b>3.367</b>	<b>-</b>	<b>3.367</b>
<b>2023</b>			
DKK	982	-	982
SEK	671	-570	101
EUR	930	64	976
GBP	34	506	558
Sonstiges	66	-	66
<b>Gesamt</b>	<b>2.683</b>	<b>-</b>	<b>2.683</b>

\*Vor und nach derivativen Finanzinstrumenten

## 4.3 VERZINSLICHE NETTOVERBINDLICHKEITEN (FORTSETZUNG)

Tabelle 4.3.f – Zinssatzrisiko ohne Auswirkungen von Absicherungen

(Millionen EUR)	Zinssatz	Durchschnittlicher Zinssatz	Fest für	Buchwert	Zinssatzrisiko
<b>2024</b>					
<b>Emittierte Anleihen:</b>					
Geldmarktpapiere	Fest	3,2 %	0–1 Jahr	153	Beizulegender Zeitwert
1.200 Mio. SEK fällig am 16.06.2025	Variabel	3,8 %	0–1 Jahr	105	Cashflow
500 Mio. SEK fällig am 14.01.2026	Variabel	4,0 %	1–2 Jahre	44	Cashflow
1.500 Mio. SEK fällig am 17.07.2026	Variabel	3,7 %	1–2 Jahre	131	Cashflow
1.500 Mio. SEK fällig am 23.07.2027	Variabel	4,1 %	2–3 Jahre	131	Cashflow
500 Mio. SEK fällig am 14.01.2028	Variabel	4,3 %	3–4 Jahre	44	Cashflow
400 Mio. SEK fällig am 12.10.2028	Variabel	4,9 %	3–4 Jahre	35	Cashflow
400 Mio. SEK fällig am 12.10.2028	Fest	4,9 %	3–4 Jahre	34	Beizulegender Zeitwert
<b>Gesamte emittierte Anleihen</b>		<b>3,9 %</b>		<b>677</b>	
<b>Hypotheken:</b>					
Festverzinslich	Fest	3,8 %	0–1 Jahr	71	Beizulegender Zeitwert
Variabel verzinslich	Variabel	3,7 %	0–1 Jahr	1.132	Cashflow
<b>Gesamte Hypothekenkreditinstitute</b>		<b>3,7 %</b>		<b>1.203</b>	
<b>Bankkredite:</b>					
Festverzinslich	Fest	3,2 %	0–1 Jahr	1.057	Beizulegender Zeitwert
Variabel verzinslich	Variabel	3,6 %	0–1 Jahr	813	Cashflow
<b>Gesamte Bankkredite</b>		<b>3,4 %</b>		<b>1.870</b>	
<b>Sonstige Kredite:</b>					
Finanzierungsleasing	Fest	4,4 %	0–20 Jahre	252	Kapitalflussrechnung
Sonstige Kredite	Variabel	2,5 %	0–1 Jahr	10	Cashflow
<b>Gesamte sonstige Kredite</b>		<b>4,3 %</b>		<b>262</b>	

	Zinssatz	Durchschnittlicher Zinssatz	Fest für	Buchwert	Zinssatzrisiko
<b>2023</b>					
<b>Emittierte Anleihen:</b>					
Geldmarktpapiere	Fest	4,4 %	0–1 Jahr	103	Beizulegender Zeitwert
652 Mio. SEK fällig am 03.04.2024	Variabel	5,3 %	0–1 Jahr	59	Cashflow
750 Mio. SEK fällig am 03.04.2024	Fest	1,6 %	0–1 Jahr	68	Beizulegender Zeitwert
1.200 Mio. SEK fällig am 16.06.2025	Variabel	5,2 %	1–2 Jahre	109	Cashflow
500 Mio. SEK fällig am 14.04.2026	Variabel	5,5 %	2–3 Jahre	45	Cashflow
1.500 Mio. SEK fällig am 17.07.2026	Variabel	4,8 %	2–3 Jahre	137	Cashflow
500 Mio. SEK fällig am 14.01.2028	Variabel	5,8 %	4–5 Jahre	45	Cashflow
400 Mio. SEK fällig am 12.10.2028	Variabel	5,9 %	4–5 Jahre	36	Cashflow
400 Mio. SEK fällig am 12.10.2028	Fest	4,9 %	4–5 Jahre	36	Beizulegender Zeitwert
<b>Gesamte emittierte Anleihen</b>		<b>4,7 %</b>		<b>638</b>	
<b>Hypotheken:</b>					
Festverzinslich	Fest	3,8 %	1–2 Jahre	71	Beizulegender Zeitwert
Variabel verzinslich	Variabel	4,7 %	0–1 Jahr	1.141	Cashflow
<b>Gesamte Hypothekenkreditinstitute</b>		<b>4,6 %</b>		<b>1.212</b>	
<b>Bankkredite:</b>					
Festverzinslich	Fest	3,8 %	0–1 Jahr	402	Beizulegender Zeitwert
Variabel verzinslich	Variabel	4,7 %	0–1 Jahr	697	Cashflow
<b>Gesamte Bankkredite</b>		<b>4,4 %</b>		<b>1.099</b>	
<b>Sonstige Kredite:</b>					
Finanzierungsleasing	Fest	3,8 %	0–20 Jahre	223	Cashflow
Sonstige Kredite	Variabel	3,0 %	0–1 Jahr	10	Cashflow
<b>Gesamte sonstige Kredite</b>		<b>3,7 %</b>		<b>233</b>	

## 4.3 VERZINSLICHE NETTOVERBINDLICHKEITEN (FORTSETZUNG)

### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden Finanzinstrumente

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

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

### Finanzielle Vermögenswerte

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

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

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

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

### Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Vermögenswerte

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

### Zum beizulegenden Zeitwert erfolgsneutral bewertete finanzielle Vermögenswerte

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

Finanzielle Vermögenswerte werden bei der erstmaligen Berücksichtigung zum beizulegenden Zeitwert zuzüglich Transaktionskosten bewertet. Die finanziellen Vermögenswerte werden anschließend zum beizulegenden Zeitwert bewertet, wobei

Anpassungen im sonstigen Ergebnis vorgenommen und in der Neubewertungsrücklage des Eigenkapitals erfasst werden.

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

### Zum beizulegenden Zeitwert erfolgswirksam bewertete finanzielle Vermögenswerte

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

### Verbindlichkeiten

Bei der erstmaligen Berücksichtigung werden Verbindlichkeiten gegenüber Hypothekendarlehenbanken und Kreditinstituten sowie ausgegebene Unternehmensanleihen zum beizulegenden Zeitwert am Handelstag zuzüglich angefallener Transaktionskosten bewertet.

Kosten Danach werden Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet, sodass der Unterschied zwischen dem Erlös und dem Nennwert in der Gewinn- und Verlustrechnung über die erwartete Laufzeit des Darlehens berücksichtigt wird.

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

## 4.4 DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE

### Erläuterungen zu Finanzzahlen

Um in den kommenden Jahren einen stabilen Cashflow sicherzustellen, hat der Konzern Derivatkontrakte abgeschlossen. Der Wert der Cashflow-Absicherungsinstrumente sank um 27 Millionen EUR auf 43 Millionen EUR. Der Rückgang ist auf niedrigere Werte von Währungs- und Zinskontrakten zurückzuführen, während der Wert von Rohstoffsicherungskontrakten gestiegen ist.

### Devisenkontrakte

Der Wert der Devisenkontrakte ist im Vergleich zum Vorjahr um 45 Millionen EUR gesunken. Der niedrigere Wert war auf geänderte Wechselkurse in Kombination mit der Fälligkeit bestehender Verträge und Wertberichtigungen neuer Verträge zurückzuführen.

### Zinskontrakte

Der Wert der zur Absicherung herangezogenen Zinskontrakte sank im Vergleich zum Vorjahr um 9 Millionen EUR. Der niedrigere Wert war auf niedrigere langfristige Zinsniveaus und die Nutzung von Zinsabsicherungen im Laufe des Jahres zurückzuführen.

### Rohstoffkontrakte

Der Wert der zur Absicherung herangezogenen Rohstoffkontrakte stieg im Vergleich zum Vorjahr um 27 Millionen EUR. Der höhere Wert war das Ergebnis von auf ein Niveau über den abgesicherten Preisen gestiegenen Marktpreisen, kombiniert mit der Fälligkeit bestehender Verträge und Wertberichtigungen neuer Verträge.

### Absicherung künftiger Cashflows

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

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

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

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

### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

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

### Absicherung des beizulegenden Zeitwerts

Änderungen beim beizulegenden Zeitwert derivativer Finanzinstrumente, welche die Kriterien zur Absicherung des

beizulegenden Zeitwerts berücksichtigter Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten erfüllen, werden zusammen mit den Wertänderungen der abgesicherten Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten erfasst, soweit diese den abgesicherten Teil betreffen.

### Cashflow-Absicherung

Änderungen beim beizulegenden Zeitwert derivativer Finanzinstrumente, die als Absicherungsinstrumente künftiger Cashflows eingestuft werden und effektiv Änderungen künftiger Cashflows absichern, werden beim sonstigen Ergebnis in einer Rücklage für Sicherungstransaktionen im Eigenkapital erfasst, bis die gesicherten Cashflows die Gewinn- und Verlustrechnung beeinflussen. Die Rücklage für Absicherungsinstrumente im Eigenkapital wird nach Steuern ausgewiesen. Die kumulierten Gewinne oder Verluste aus Absicherungstransaktionen werden aus dem Eigenkapital übertragen und in denselben Rechnungsposten wie die Grundanpassung für die abgesicherten Werte erfasst.

Die im sonstigen Ergebnis erfasste akkumulierte Wertänderung wird in der Gewinn- und Verlustrechnung neu eingestuft, wenn die abgesicherten Cashflows die Gewinn- und Verlustrechnung beeinflussen oder eine Realisierung nicht länger wahrscheinlich ist. Bei derivativen Finanzinstrumenten, die die Kriterien für die Einstufung als Absicherungsinstrumente nicht erfüllen, werden Änderungen des beizulegenden Zeitwerts nach ihrem Auftreten in der Gewinn- und Verlustrechnung direkt unter den Finanzerträgen und -kosten erfasst.

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

(Millionen EUR)	Buchwert	Im sonstigen Ergebnis ausgewiesener, beizulegender Zeitwert	Erwarteter Ausweis				
			2025	2026	2027	2028	Nach 2028
<b>2024</b>							
Devisenkontrakte	-37	-37	-37	-	-	-	-
Zinskontrakte	71	71	23	15	13	9	11
Rohstoffkontrakte	9	9	9	-	-	-	-
<b>Absicherung künftiger Cashflows</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>-5</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>11</b>

(Millionen EUR)	Buchwert	Im sonstigen Ergebnis ausgewiesener, beizulegender Zeitwert	Erwarteter Ausweis				
			2024	2025	2026	2027	Nach 2027
<b>2023</b>							
Devisenkontrakte	8	8	8	-	-	-	-
Zinskontrakte	80	80	22	21	12	11	14
Rohstoffkontrakte	-18	-18	-18	-	-	-	-
<b>Absicherung künftiger Cashflows</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>12</b>	<b>21</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>14</b>

**Tabelle 4.4.b – Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten**

(Millionen EUR)	2024	2023
Latente Gewinne und Verluste aus Cashflow-Absicherungsinstrumenten im Jahresverlauf	27	-112
In die sonstigen betrieblichen Erträge und Kosten übernommene Wertberichtigungen von Währungsabsicherungsinstrumenten	-25	3
In die sonstigen betrieblichen Erträge und Kosten übernommene Wertberichtigungen von Rohstoffabsicherungsinstrumenten	-29	-61
In die Finanzerträge übernommene Wertberichtigungen von Währungsabsicherungsinstrumenten	-1	20
In die Finanzerträge übernommene Wertberichtigungen von Zinsabsicherungsinstrumenten	1	9
<b>Gesamte Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten, die im Laufe des Jahres im sonstigen Gesamtergebnis ausgewiesen wurden</b>	<b>-27</b>	<b>-141</b>

## 4.5 FINANZINSTRUMENTE

**Tabelle 4.5.a – Kategorien von Finanzinstrumenten**

(Millionen EUR)	2024	2023
Derivative Finanzinstrumente	2	45
Anteile	8	8
<b>Zum beizulegenden Zeitwert erfolgswirksam bewertete finanzielle Vermögenswerte</b>	<b>10</b>	<b>53</b>
Wertpapiere	577	403
<b>Zum beizulegenden Zeitwert erfolgsneutral bewertete finanzielle Vermögenswerte</b>	<b>577</b>	<b>403</b>
Währungsinstrumente	-	9
Zinsinstrumente	62	66
Rohstoffinstrumente	26	12
<b>Als Absicherungsinstrumente verwendete derivative Vermögenswerte</b>	<b>88</b>	<b>87</b>
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.317	1.145
Sonstige Forderungen	266	309
Barmittel	91	138
<b>Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Vermögenswerte</b>	<b>1.674</b>	<b>1.592</b>
Derivative Finanzinstrumente	4	2
<b>Zum beizulegenden Zeitwert erfolgswirksam bewertete finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
Währungsinstrumente	37	1
Zinsinstrumente	6	10
Rohstoffinstrumente	17	30
<b>Als Absicherungsinstrumente verwendete derivative Verbindlichkeiten</b>	<b>60</b>	<b>41</b>
Langfristige Kreditverbindlichkeiten	2.808	2.369
Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten	1.204	813
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Verbindlichkeiten	1.433	1.425
<b>Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>5.445</b>	<b>4.607</b>

**Tabelle 4.5.b – Zeitwerthierarchie – Buchwert**

(Millionen EUR)	1. Ebene	2. Ebene	3. Ebene	Gesamt
<b>2024</b>				
<b>Finanzielle Vermögenswerte:</b>				
Anleihen	577	-	-	577
Anteile	8	-	-	8
Derivative Finanzinstrumente	-	90	-	90
<b>Gesamte finanzielle Vermögenswerte</b>	<b>585</b>	<b>90</b>	<b>-</b>	<b>675</b>
<b>Finanzielle Verbindlichkeiten:</b>				
Emittierte Anleihen	-	524	-	524
Hypothekenkreditinstitute	1.203	-	-	1.203
Derivative Finanzinstrumente	-	64	-	64
<b>Gesamte finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>1.203</b>	<b>588</b>	<b>-</b>	<b>1.791</b>
<b>2023</b>				
<b>Finanzielle Vermögenswerte:</b>				
Anleihen	403	-	-	403
Anteile	8	-	-	8
Derivative Finanzinstrumente	-	132	-	132
<b>Gesamte finanzielle Vermögenswerte</b>	<b>411</b>	<b>132</b>	<b>-</b>	<b>543</b>
<b>Finanzielle Verbindlichkeiten:</b>				
Emittierte Anleihen	-	535	-	535
Hypothekenkreditinstitute	1.212	-	-	1.212
Derivative Finanzinstrumente	-	43	-	43
<b>Gesamte finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>1.212</b>	<b>578</b>	<b>-</b>	<b>1.790</b>

## 4.5 FINANZINSTRUMENTE (FORTSETZUNG)

### Risikominderung

Angewandte Methoden und Annahmen bei der Bewertung des beizulegenden Zeitwerts von Finanzinstrumenten:

### Anleihen und Anteile

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

### Derivate ohne Optionscharakter

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

### Optionen

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

### Zeitwerthierarchie

1. Ebene: Bewertung des beizulegenden Zeitwerts mithilfe nicht angepasster notierter Marktpreise auf aktiven Märkten.

2. Ebene: Bewertung des beizulegenden Zeitwerts mithilfe von Bewertungsverfahren und beobachtbaren Marktdaten.

3. Ebene: Bewertung des beizulegenden Zeitwerts mithilfe von Bewertungsverfahren und beobachtbaren sowie signifikanten nicht beobachtbaren Marktdaten.

## 4.6 RÜCKKAUFVEREINBARUNGEN

### Erläuterungen zu Finanzzahlen

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

Mit den Erlösen aus diesen Anleihen entsteht eine Rückkaufverpflichtung, die unter den kurzfristigen Kreditverbindlichkeiten ausgewiesen und zum beizulegenden Zeitwert bewertet wird.

Neben Hypothekenanleihen hält der Konzern weitere Wertpapiere mit einem Buchwert in Höhe von 23 Millionen EUR (2023: 40 Millionen EUR).

**Tabelle 4.6 – Übertragung von finanziellen Vermögenswerten**

(Millionen EUR)	Buchwert	Nennwert	Beizulegender Zeitwert
<b>2024</b>			
Hypothekenanleihen	554	556	554
Rückkaufverbindlichkeiten	-547	-544	-547
<b>Nettoposition</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>7</b>
<b>2023</b>			
Hypothekenanleihen	363	363	363
Rückkaufverbindlichkeiten	-337	-335	-337
<b>Nettoposition</b>	<b>26</b>	<b>28</b>	<b>26</b>

## 4.7 PENSIONS- VERPFLICHTUNGEN

### Erläuterungen zu Finanzzahlen Pensionsverpflichtungen

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

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

### Pensionspläne in Schweden

Am 31. Dezember 2024 wurden Nettopen-sionsverpflichtungen in Schweden in Höhe von 150 Millionen EUR erfasst. Dies entspricht im Vergleich zum Vorjahr einem Rückgang um 2 Millionen EUR. Während die Abzinsungssätze im Vergleich zum Vorjahr unverändert blieben, erhöhte sich die angenommene Inflation im Vergleich zum Vorjahr, was zu höheren Pensionsverpflichtungen führte. Trotzdem waren zum 31. Dezember 2024 aufgrund eines stärkeren SEK im Vergleich zum EUR die Nettopen-sionsverpflichtungen immer noch niedriger als zum 31. Dezember 2023. Die Annahmen zur Sterblichkeit blieben im

Vergleich zum Vorjahr gleich. Siehe Anhang 4.7.e für eine Zusammenfassung der verwendeten Annahmen.

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

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

### Pensionspläne in Großbritannien

Am 31. Dezember 2024 wurde in Großbritannien ein Nettopensionsvermögen in Höhe von 11 Millionen EUR erfasst. Dies entspricht einem Rückgang um 10 Millionen EUR gegenüber dem Vorjahr.

Ähnlich wie in Schweden war in Großbritannien ein leichter Anstieg der erwarteten Inflation zu beobachten, was zu höheren Schulden führte. Dies wurde jedoch mehr als ausgeglichen durch einen höheren erwarteten Abzinsungssatz, der zu einem Nettorückgang der Pensionsverpflichtungen führte. Die Pensionsverpflichtungen in Großbritannien sanken um 51 Millionen EUR gegenüber dem Vorjahr auf 881 Millionen EUR zum 31. Dezember 2024.

Der Ertrag aus dem Planvermögen im Jahr 2024 war mit 102 Millionen EUR negativ. Dies ist in erster Linie auf die Leistung der kongruenten Anlagen zurückzuführen, die die Entwicklung der Schulden so genau

wie möglich abbilden sollen. Kongruente Anlagen machen einen wesentlichen Teil des Vermögensportfolios aus und sind Teil der Strategie zur Aufrechterhaltung der Stabilität im Pensionsplan. Darüber hinaus haben wir jedoch auch Wertverluste bei anderem Planvermögen festgestellt. Weitere Einzelheiten zur Strategie der Treuhänder finden Sie im Abschnitt „Investitionen in Planvermögen Großbritannien“. Diese Rückgänge wurden teilweise durch Zinserträge, Beiträge zum Plan und günstige Wechselkursanpassungen ausgeglichen, was zu einem Gesamtrückgang des beizulegenden Zeitwerts des Planvermögens in Großbritannien von 61 Millionen EUR führte. Alle Werte innerhalb des Vermögensportfolios sind nicht börsennotiert.

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

**Tabelle 4.7.a – In der Bilanz erfasste Pensionsverbindlichkeiten**

(Millionen EUR)	Schweden	Großbritannien	Sonstiges	Gesamt
<b>2024</b>				
Barwert gedeckter Verbindlichkeiten	161	881	34	1.076
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-12	-892	-19	-923
<b>Fehlbetrag/(Überschuss) bei gedeckten Plänen</b>	<b>149</b>	<b>-11</b>	<b>15</b>	<b>153</b>
Barwert der nicht gedeckten Verbindlichkeiten	1	-	1	2
<b>In der Bilanz erfasste Nettopensionsverbindlichkeiten</b>	<b>150</b>	<b>-11</b>	<b>16</b>	<b>155</b>
<b>Spezifizierung der Gesamtverbindlichkeiten:</b>				
Barwert gedeckter Verbindlichkeiten	161	881	34	1.076
Barwert der nicht gedeckten Verbindlichkeiten	1	-	1	2
<b>Gesamte Verbindlichkeiten</b>	<b>162</b>	<b>881</b>	<b>35</b>	<b>1.078</b>
<b>Vorgelegt als:</b>				
Pensionsvermögen	-	-11	-	-11
Pensionsverpflichtungen	150	-	16	166
<b>Nettopensionsverpflichtungen</b>	<b>150</b>	<b>-11</b>	<b>16</b>	<b>155</b>
<b>2023</b>				
Barwert gedeckter Verbindlichkeiten	162	932	31	1.125
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-12	-953	-17	-982
<b>Fehlbetrag/(Überschuss) bei gedeckten Plänen</b>	<b>150</b>	<b>-21</b>	<b>14</b>	<b>143</b>
Barwert der nicht gedeckten Verbindlichkeiten	2	-	1	3
<b>In der Bilanz erfasste Nettopensionsverbindlichkeiten</b>	<b>152</b>	<b>-21</b>	<b>15</b>	<b>146</b>
<b>Spezifizierung der Gesamtverbindlichkeiten:</b>				
Barwert gedeckter Verbindlichkeiten	162	932	31	1.125
Barwert der nicht gedeckten Verbindlichkeiten	2	-	1	3
<b>Gesamte Verbindlichkeiten</b>	<b>164</b>	<b>932</b>	<b>32</b>	<b>1.128</b>
<b>Vorgelegt als:</b>				
Pensionsvermögen	-	-21	-	-21
Pensionsverpflichtungen	152	-	15	167
<b>Nettopensionsverpflichtungen</b>	<b>152</b>	<b>-21</b>	<b>15</b>	<b>146</b>

## 4.7 PENSIONS-VERPFLICHTUNGEN (FORTSETZUNG)

Die Arbeitgeberbeiträge werden auf Grundlage der Bewertung von einem unabhängigen versicherungsmathematischen Gutachter im Dreijahresrhythmus zwischen dem Plan und Arla ausgehandelt und schließlich vom Pensions Regulator genehmigt. Die letzte dreijährliche Bewertung des Plans wurde zum 31. Dezember 2022 durchgeführt, und auf der vereinbarten Finanzierungsbasis wies der Plan einen Überschuss auf.

Für die anderen Mitarbeiter bestehen beitragsorientierte Versorgungspläne. Die Beiträge werden sowohl von Arla als auch den

jeweiligen Mitarbeitern gezahlt. Die Höhe der Beiträge wird von Arla bestimmt.

### Investitionen in Planvermögen Großbritannien

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

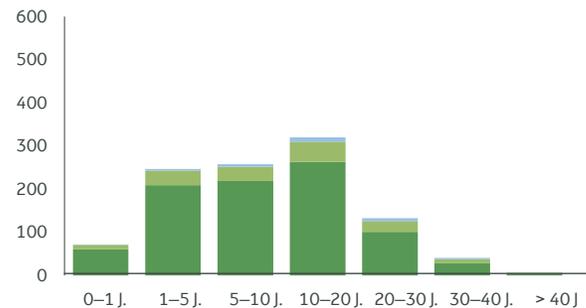
Derzeit verfolgen die Pläne mit ihren Investitionsstrategien das Ziel, ein Gleichgewicht zwischen wachstumsorientierten Anlagen (Immobilien und Infrastruktur), ertragsorientierten Anlagen (Kreditanlagen und Unternehmensanleihen) und kongruenten Anlagen (Portfolio zur Absicherung

von Verbindlichkeiten und Buy-in-Rentenpolice) beizubehalten, wobei der Schwerpunkt auf kongruenten Anlagen liegt. Im Jahr 2021 wurde eine Strategie verabschiedet, um das Engagement des Plans im britischen Immobilienmarkt zu reduzieren. Ein Großteil davon wurde im Jahr 2024 abgeschlossen.

Ein Teil des Anlageziels ist es, Schwankungen beim Finanzierungsniveau des Plans aufgrund von Änderungen des Werts der Verbindlichkeiten zu minimieren. Primär wird dies mithilfe eines Portfolios mit haftungsorientiertem Anlageansatz erreicht, dessen Hauptziel darin besteht, Schwankungen beim Wert der Anlage mit Schwankungen bei den Verbindlichkeiten durch veränderte Marktbedingungen abzugleichen. Der Plan verfügt über eine Absicherung, die den Großteil der Zins- und

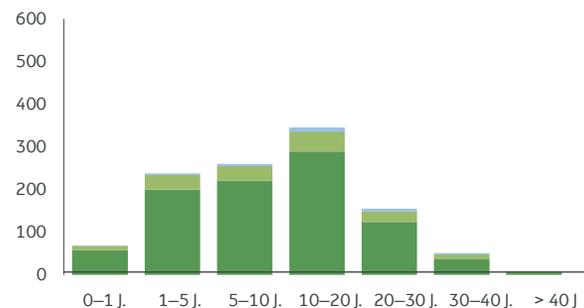
### Fälligkeit der Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember 2024 (Millionen EUR)

■ Großbritannien 936 ■ Schweden 162 ■ Sonstige 30



### Fälligkeit der Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember 2023 (Millionen EUR)

■ Großbritannien 943 ■ Schweden 155 ■ Sonstige 37



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

	2024	2023
Barwert der Verbindlichkeiten per 1. Januar	1.128	1.135
Aktuelle Dienstzeitaufwendungen	-	1
Zinsaufwendungen	49	50
Versicherungsmathematische Gewinne bzw. Verluste aus Änderungen der Finanzannahmen (sonstiges Ergebnis)	-70	22
Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus Änderungen der demografischen Annahmen (sonstiges Ergebnis)	1	-33
Gezahlte Leistungen	-68	-65
Währungseffekte	38	18
<b>Barwert der Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember</b>	<b>1.078</b>	<b>1.128</b>

### Tabelle 4.7.c – Entwicklung des beizulegenden Zeitwerts des Planvermögens (Millionen EUR)

	2024	2023
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens per 1. Januar	982	990
Zinserträge	45	47
Ertrag des Planvermögens ohne in den Nettozinsen aus der Nettoverpflichtung für leistungsorientierte Pläne enthaltene Beträge (sonstiges Ergebnis)	-102	-30
Beiträge zu Plänen	13	12
Gezahlte Leistungen	-58	-55
Wechselkursanpassungen	43	18
<b>Beizulegender Zeitwert des Planvermögens per 31. Dezember</b>	<b>923</b>	<b>982</b>

### Tatsächlicher Gewinn des Planvermögens:

Erwartete Rendite	45	47
Ertrag ohne berechnete Zinsen	-102	-30
<b>Tatsächlicher Ertrag</b>	<b>-57</b>	<b>17</b>

Der Konzern wird im Jahr 2025 voraussichtlich 23 Millionen EUR und von 2026 bis 2029 voraussichtlich 83 Millionen EUR zum Planvermögen beitragen.

## 4.7 PENSIONS- VERPFLICHTUNGEN (FORTSETZUNG)

Inflationsschwankungen abdeckt. Die Bewertung erfolgt auf Grundlage der Finanzierungsannahmen der Treuhänder, die einen von den Renditen von Staatspapieren abgeleiteten Diskontierungszinssatz verwenden.

Der haftungsorientierte Anlageansatz beinhaltet vor allem die Verwendung von Staatsanleihen. Derivative Finanzinstrumente wie Zins- und Inflationsswaps werden ebenfalls verwendet. Renten oder Langlebigkeitsswaps sind in den Portfolios mit haftungsorientiertem Anlageansatz nicht enthalten. Der Wert des Vermögens mit haftungsorientiertem Anlageansatz basiert auf dem letzten Geldkurs für die zugrunde liegenden Anlagen, die täglich an liquiden Märkten gehandelt werden, bei denen es sich jedoch insgesamt um getrennte Mandate handelt, die für den Plan verwaltet werden und daher nicht börsennotiert sind.

Bei den Rentenpolicen handelt es sich um einen Gruppenrentenversicherungsvertrag bei einer Versicherungsgesellschaft. Dies ermöglicht es den Treuhändern, das Risiko ihres Systems durch den Erwerb eines Vermögenswerts (Rentenversicherungsvertrag) zu reduzieren, dessen Cashflows darauf ausgelegt sind, bestimmte Leistungszahlungen im Rahmen des Pensionsplans genau abzudecken.

Infrastrukturinvestitionen erfolgen in groß angelegte öffentliche Systeme, Dienstleistungen und Einrichtungen wie Strom-, Straßen- und Wasserversorgungsnetze. Diese Investitionen zielen darauf ab, stabile langfristige inflationsgebundene Cashflows zu generieren.

Der Rest des Planvermögens besteht aus Darlehen an Unternehmen oder Regierungen (Schuldtitel und Anleihen), Investitionen in Gewerbeimmobilien (Immobilien) sowie versicherungsgebundenen Wertpapieren und Zahlungsmitteln (sonstige Vermögenswerte).

Sofern nicht anders angegeben, sind alle Vermögenswerte nicht börsennotiert.

### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden Pensionsverpflichtungen und ähnliche kurzfristige Verbindlichkeiten

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

### Beitragsorientierte Vorsorgepläne

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

### Leistungsorientierte Pläne

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

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

Die Nettoverpflichtung wird separat für jeden leistungsorientierten Pensionsplan bewertet. Die Nettoverpflichtung ist der Betrag der zukünftigen Pensionsleistungen, den Mitarbeiter im aktuellen und in früheren Berichtszeiträumen verdient haben. Es handelt sich demnach um die Verpflichtung für Pensionszahlungen für den zum Bilanzstichtag verdienten Anteil des geschätzten Endgehalts des Mitarbeiters. Der Betrag ist diskontiert auf einen Barwert (die Verpflichtung aus dem festgelegten Leistungsplan), abzüglich des beizulegenden Zeitwerts der separat vom Konzern in einem Planvermögen gehaltenen Vermögenswerte.

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

**Tabelle 4.7.d – Spezifikation des Planvermögens**

(Millionen EUR)	2024	%	2023	%
Schuldtitel	349	38	295	30
Portfolio der abgesicherten Verbindlichkeiten	238	26	295	30
Rentenpolicen	200	22	211	21
Infrastruktur	69	7	64	7
Immobilien	29	3	82	8
Anleihen	6	1	9	1
Sonstige Vermögenswerte	32	3	26	3
<b>Beizulegender Zeitwert des Planvermögens per 31. Dezember</b>	<b>923</b>	<b>100</b>	<b>982</b>	<b>100</b>

**Tabelle 4.7.e – Annahmen für die versicherungsmathematischen Berechnungen**

(%)	2024	2023
<b>Annahmen zum Abzinsungsfaktor</b>		
Abzinsungsfaktor, Großbritannien	5,5	4,6
Abzinsungsfaktor, Schweden	3,5	3,5
<b>Annahmen zur Inflation</b>		
Inflation (VPI), Großbritannien	2,7	2,4
Inflation (VPI), Schweden	1,8	1,5
<b>Annahmen zur Sterblichkeit (Lebenserwartung in Jahren im Alter von 65 Jahren)</b>		
Mann in Großbritannien	20,4	20,3
Frau in Großbritannien	22,8	22,5
Mann in Schweden	22,0	22,0
Frau in Schweden	24,0	24,0

**Tabelle 4.7.f – Sensitivität der Bruttopensionsverpflichtungen in Bezug auf zentrale Annahmen**

(Millionen EUR)	2024	2024	2023	2023
<b>Auswirkungen auf die Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember</b>	+	-	+	-
Diskontierungszinssatz +/- 10 Basispunkte	-12	12	-13	13
Lebenserwartung +/- 1 Jahr	37	-37	41	-41
Inflation +/- 10 Basispunkte	7	-7	8	-8

## 4.7 PENSIONS- VERPFLICHTUNGEN (FORTSETZUNG)

Der Bilanzbetrag der Nettoverbindlichkeit wird durch Neubewertungen beeinflusst, die die Auswirkungen von Änderungen an den Annahmen umfassen, die dazu verwendet werden, die zukünftige Verpflichtung (versicherungsmathematische Gewinne und Verluste) und den durch die Planvermögenswerte generierten Ertrag (ohne Zinsen) zu berechnen. Neubewertungen sind im sonstigen Ergebnis ausgewiesen.

Die Zinsaufwendungen für das Geschäftsjahr ergeben sich, unter Berücksichtigung von Änderungen durch Beitragszuführungen und Auszahlungen, durch die Bewertung der Verpflichtungen aus festgelegten Leistungsplänen mit dem zu Beginn des Geschäftsjahres verwendeten Diskontierungssatz. Die Nettozinsaufwendungen und sonstigen Aufwendungen in Bezug auf die Leistungspläne werden in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst. Die Nettoverbindlichkeiten beziehen sich vor allem auf die leistungsorientierten Pensionspläne im Vereinigten Königreich und in Schweden.

### Unsicherheiten und Schätzungen

Die Verbindlichkeiten aus leistungsorientierten Plänen werden auf Grundlage einer Reihe von Annahmen bewertet, darunter Abzinsungsraten, Inflationsraten, Gehaltsentwicklung und Sterblichkeit. Alle Änderungen der Annahmen können erhebliche Auswirkungen auf die Nettoverpflichtung haben.

Dem Konzern ist ein Fall aus 2023 in Großbritannien bekannt, an dem Virgin Media und der NTL-Pensionstreuhänder beteiligt sind, der möglicherweise zu zusätzlichen Verbindlichkeiten für einige Pensionspläne und Sponsoren führen könnte, einschließlich (falls zutreffend) des Konzerns. Im Juli 2024 wiesen die britischen Gerichte eine Berufung gegen das Urteil von 2023 ab.

Die Konzern- und Pensionstreuhänder besprechen das Urteil, und die Auswirkungen (falls vorhanden) werden von den Rechtsberatern der Pensionstreuhänder berücksichtigt. Bis diese Arbeit abgeschlossen ist, kann der Konzern die Auswirkungen (falls vorhanden) nicht absehen und sie werden als in Zukunft relevant bewertet. Bei den angegebenen Zahlen wird das Urteil daher nicht berücksichtigt.

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

(Millionen EUR)	2024	2023
Aktuelle Dienstzeitaufwendungen	-	1
<b>Als Personalaufwendungen erfasst</b>	<b>-</b>	<b>1</b>
Zinsaufwendungen für Pensionsverpflichtungen	49	50
Zinserträge aus dem Planvermögen	-45	-47
<b>Als Finanzaufwendungen erfasst</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
<b>In der GuV ausgewiesener Gesamtbetrag</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

**Tabelle 4.7.h – Im sonstigen Ergebnis erfasst**

(Millionen EUR)	2024	2023
Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus Verbindlichkeiten aus Änderungen der Finanzannahmen (sonstiges Ergebnis)	70	-22
Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus Verbindlichkeiten aus Änderungen der demografischen Annahmen (sonstiges Ergebnis)	-1	33
Ertrag des Planvermögens ohne in den Nettozinsen aus der Nettoverpflichtung für leistungsorientierte Pläne enthaltene Beträge	-102	-30
<b>Im sonstigen Ergebnis ausgewiesener Gesamtbetrag</b>	<b>-33</b>	<b>-19</b>

# ANHANG 5. SONSTIGES

## 5.1 STEUERN

### Erläuterungen zu Finanzzahlen Steuern in der Gewinn- und Verlustrechnung

Der Gesamtsteueraufwand sank auf 46 Millionen EUR (2023: 56 Millionen EUR), hauptsächlich aufgrund eines Rückgangs der latenten Steuern.

Der effektive Steuersatz sank auf 9,8 % im Vergleich zu 12,3 % im Vorjahr, was in erster Linie auf Veränderungen bei den permanenten Differenzen und die Auswirkungen von Unternehmen, die der Genossenschaftssteuer unterliegen, zurückzuführen ist.

### Laufende Ertragsteuern

Die Kosten im Zusammenhang mit laufenden Ertragssteuern stiegen auf 45 Millionen EUR (2023: 31 Millionen EUR). Die Erhöhung ist hauptsächlich auf die Einführung der Regeln für eine globale Mindeststeuer (Pillar II) im Jahr 2024 zurückzuführen. Deren Folge ist eine Ergänzungssteuer in Höhe von 10 Millionen EUR auf unsere Geschäftstätigkeit im Nahen Osten und in Argentinien.

### Latente Steuern

Der Aufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung in Bezug auf Anpassungen für latente Steuern belief sich auf 1 Million EUR. Dies entspricht einem Rückgang von 24 Millionen EUR gegenüber dem Vorjahr. Der Rückgang wurde durch niedrigere Kosten für latente Steuern im laufenden Jahr verursacht.

Der Netto-Betrag der latenten Steuerverpflichtungen belief sich auf 70 Millionen EUR, was einem Nettoanstieg von 10 Millionen EUR gegenüber dem Vorjahr entspricht. Die primären Veränderungen der temporären Bruttodifferenzen beruhen auf höheren latenten Steuerverpflichtungen in Bezug auf Sachanlagen aus im Laufe des Jahres getätigten Akquisitionen.

Die latenten Steuerverpflichtungen beliefen sich auf 101 Millionen EUR. Sie betreffen im Wesentlichen Rückstellungen, Pensionsverpflichtungen und sonstige Verpflichtungen. Sie wurden teilweise durch latente Steueransprüche in Höhe von 31 Millionen EUR in Bezug auf steuerliche Verlustvorträge und sonstige Vermögenswerte ausgeglichen.

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

Der Konzern hat latente Steueransprüche auf steuerliche Verlustvorträge in Höhe von 12 Millionen EUR gebildet (2023: 7 Millionen EUR). Der Nettoanstieg der steuerlichen Verlustvorträge ist hauptsächlich auf die Auswirkungen der argentinischen Steuerregelungen zurückzuführen, die im Jahr 2024 eingeführt wurden und die lokalen Inflationseffekte auf das steuerpflichtige Einkommen von in Argentinien tätigen Unternehmen verringern.

Latente Steueransprüche in Bezug auf nicht erfasste steuerliche Verluste beliefen sich auf insgesamt 40 Millionen EUR, hauptsächlich bezogen auf Aktivitäten in Großbritannien, den USA und Dänemark.

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

	2024	2023
<b>Laufende Ertragsteuern</b>		
Laufende Ertragsteuern auf den Jahresgewinn, bezogen auf:		
Genossenschaftssteuern	5	8
Körperschaftsteuer	32	31
Globale Mindeststeuer (Pillar II)	10	-
Anpassungen der laufenden Steuern aus den Vorjahren	-2	-8
<b>Gesamter Aufwand aus laufenden Ertragsteuern</b>	<b>45</b>	<b>31</b>
<b>Latente Steuern</b>		
Änderung der latenten Steuern im Jahresverlauf	-	23
Anpassung der latenten Steuern aus den Vorjahren	1	2
Auswirkungen von Änderungen der Steuersätze und Gesetze	-	-
<b>Gesamter latenter Steueraufwand</b>	<b>1</b>	<b>25</b>
<b>Gesamter Steueraufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung</b>	<b>46</b>	<b>56</b>

**Tabelle 5.1.b – Berechnung des effektiven Steuersatzes**  
(Millionen EUR)

	2024		2023	
Ergebnis vor Steuern		463		455
Steuer unter Anwendung des gesetzlichen dänischen Körperschaftsteuersatzes	22,0 %	102	22,0 %	100
Auswirkung von Steuersätzen in anderen Ländern	-0,2 %	-1	-3,1 %	-14
Auswirkung von Gesellschaften, die der genossenschaftlichen Besteuerung unterliegen	-11,3 %	-52	-8,1 %	-37
Auswirkungen der globalen Mindeststeuer (Pillar II)	2,2 %	10	0,0 %	-
Nicht abzugsfähige Aufwendungen abzüglich steuerfreier Ertrag	-2,7 %	-12	1,7 %	8
Anteil am Gewinn/Verlust von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures nach Steuern	-1,3 %	-6	-1,5 %	-7
Anpassung des Steueraufwands aus den Vorjahren	-0,2 %	-1	-1,3 %	-6
Erfassung und Anpassung von zuvor nicht erfassten steuerlichen Verlusten	-0,2 %	-1	0,6 %	3
Verluste im laufenden Jahr, für die keine latenten Steueransprüche erfasst werden	0,8 %	4	0,0 %	-
Sonstige Berichtigungen	0,7 %	3	2,0 %	9
<b>Gesamt</b>	<b>9,8 %</b>	<b>46</b>	<b>12,3 %</b>	<b>56</b>

## 5.1 STEUERN (FORTSETZUNG)

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

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

### Laufende Ertragsteuern

Die laufenden Ertragsteuern werden auf Grundlage der für die einzelnen Unternehmen des Konzerns geltenden Steuergesetzgebung ermittelt, die der Genossenschafts- oder Körperschaftsteuer unterliegen. Die genossenschaftliche Besteuerung basiert auf dem Eigenkapital der Genossenschaft. Die Körperschaftsteuer wird hingegen auf Grundlage des zu versteuernden Ertrags der Gesellschaft für das jeweilige Jahr berechnet. Die laufenden Steuerverbindlichkeiten umfassen die erwarteten Steuern auf das zu versteuernde Ergebnis für das jeweilige Jahr, etwaige Anpassungen der Steuern in Bezug auf die Vorjahre sowie die vorausgezahlten Steuern. Laufende Steuerverbindlichkeiten werden in den sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten ausgewiesen.

### Latente Steuern

Latente Steuern werden gemäß bilanzorientiertem Konzept für alle temporären Differenzen zwischen der Steuerbemessungsgrundlage von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten sowie deren Buchwert im Konzernabschluss erfasst. Latente Steuern werden jedoch nicht auf temporäre Differenzen beim erstmaligen Ansatz eines Firmenwerts oder jener beim Erwerbszeitpunkt eines Vermögenswerts oder einer Verbindlichkeit erhoben, die keine Auswirkungen auf das Jahresergebnis oder den zu versteuernden Ertrag haben. Davon ausgenommen sind solche, die sich aus Unternehmenszusammenschlüssen ergeben.

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

Latente Steuern (einschließlich solcher auf steuerliche Verlustvorträge) werden unter den sonstigen langfristigen Vermögenswerten mit dem voraussichtlich zu erwartenden Nutzungswert angesetzt; entweder durch die Senkung von Steuern auf zukünftige Einnahmen oder durch Aufrechnung gegen passive latente Steuern in

Unternehmen innerhalb derselben juristischen Steuer- und Rechtseinheit.

Die obligatorische Ausnahme nach IAS 12 bezüglich der Erfassung und Offenlegung von latenten Steueransprüchen und -verbindlichkeiten im Zusammenhang mit Ertragsteuern aufgrund der globalen Mindeststeuer (Pillar II) wurde angewendet.

### Unsicherheiten und Schätzungen Latente Steuern

Die latenten Steuern spiegeln die Bewertung von tatsächlichen, künftig fälligen Steuern auf Posten im Jahresabschluss unter Berücksichtigung des Zeitpunkts und der Wahrscheinlichkeit ihrer Entstehung wider. Darüber hinaus spiegeln diese Schätzungen die Erwartungen hinsichtlich zukünftiger steuerpflichtiger Gewinne mit ein. Die tatsächliche zukünftige Steuer kann sich durch Änderungen der Erwartungen im Hinblick auf zukünftige steuerpflichtige Gewinne, künftige Gesetzesänderungen zur Körperschaftsteuer oder das Ergebnis einer Steuerprüfung von diesen Schätzungen unterscheiden. In den Ansatz latenter Steuern fließt auch eine Einschätzung der zukünftigen Realisierbarkeit des Vermögenswerts ein.

### Steuern aufgrund der globalen Mindeststeuer (Pillar II)

Da die Leitlinien und Regelungen für die Steuern im Rahmen der globalen Mindeststeuer (Pillar II) laufend aktualisiert werden, kann die endgültige Ergänzungssteuer, die im Rahmen dieser Regelung 2024 zu zahlen ist, von den in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesenen Kosten abweichen.

### Tabelle 5.1.c. – Latente Steueransprüche und -verbindlichkeiten (Millionen EUR)

	2024	2023
Latente Steuerschulden per 1. Januar	-60	-64
In der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesene latente Steuern	-1	-25
Im sonstigen Ergebnis ausgewiesene latente Steuern	5	13
Übernahmen im Zusammenhang mit Unternehmenszusammenschlüssen	-15	-2
Wechselkursanpassungen	1	-
Umgliederung von latenten Steueransprüchen/Schulden in der Bilanz	-	18
<b>Latente Steuerverpflichtungen per 31. Dezember</b>	<b>-70</b>	<b>-60</b>
<b>Latente Steuern nach temporärer Bruttodifferenz</b>		
Immaterielle Vermögenswerte	-3	-4
Sachanlagen	-17	4
Rückstellungen, Pensionsverpflichtungen und Sonstiges	-28	-31
Steuerliche Verlustvorträge	12	7
Sonstige Vermögenswerte/Schulden	-34	-36
<b>Gesamte latente Steuern nach temporärer Bruttodifferenz</b>	<b>-70</b>	<b>-60</b>
In der Bilanz ausgewiesen als:		
Latente Steueransprüche	31	23
Latente Steuerschulden	-101	-83
<b>Gesamt</b>	<b>-70</b>	<b>-60</b>

### Einkommensteuerliche Behandlung

Da die Steuergesetzgebung, die Rechtsprechung und die Praxis der Steuerbehörden nicht immer Klarheit über alle Transaktionen schaffen, bestehen Unsicherheiten. Arla erfasst und bewertet unsichere Steuerpositionen nach IFRIC 23.

## 5.2 RÜCKSTELLUNGEN

### Erläuterungen zu Finanzzahlen

Die Rückstellungen betragen 61 Millionen EUR (2023: 51 Millionen EUR). Die Rückstellungen betreffen vor allem Rückstellungen für eingetretene, aber noch nicht abgewickelte Schadensfälle.

### Unsicherheiten und Schätzungen

Die Rückstellungen beziehen sich insbesondere auf Schätzungen von Versicherungsrückstellungen. Diese werden ausgehend von früheren Erfahrungen bewertet, einschließlich der Anzahl der Schadensfälle und der damit verbundenen Kosten. Umfang und Ausmaß von belastenden Verträgen werden ebenfalls geschätzt.

**Tabelle 5.2 – Rückstellungen**

(Millionen EUR)	Rückstellungen für Versicherungen	Rückstellungen für Umstrukturierungen	Sonstige Rückstellungen	Summe 2024	Summe 2023
Rückstellungen per 1. Januar	24	4	23	51	48
Neue Rückstellungen für das Jahr	18	-	7	25	7
Zurückgebuchte Rückstellungen	-	-	-	-	-3
Inanspruchnahme im Laufe des Jahres	-15	-	-	-15	-1
<b>Rückstellungen zum 31. Dezember</b>	<b>27</b>	<b>4</b>	<b>30</b>	<b>61</b>	<b>51</b>
Langfristige Rückstellungen	-	2	28	30	31
Kurzfristige Rückstellungen	27	2	2	31	20
<b>Rückstellungen zum 31. Dezember</b>	<b>27</b>	<b>4</b>	<b>30</b>	<b>61</b>	<b>51</b>

## 5.3 HONORARE DER WIRTSCHAFTSPRÜFER

### An EY gezahlte Honorare

EY wurde vom BoR von Arla als Wirtschaftsprüfer benannt.

**Tabelle 5.3 – Honorare für die vom BoR benannten Wirtschaftsprüfer**

(Millionen EUR)	2024	2023
Gesetzlich vorgeschriebene Prüfung	1,9	1,8
Sonstige betriebswirtschaftliche Prüfungen	0,4	0,3
Steuerberatung	0,2	0,3
Sonstige Leistungen	1,1	0,3
<b>Gesamte Honorare der Wirtschaftsprüfer</b>	<b>3,6</b>	<b>2,7</b>

## 5.4 – VERGÜTUNG FÜR DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG UND TRANSAKTIONEN MIT NAHESTEHENDEN PERSONEN

### An Geschäftsführung gezahlte Vergütung

Die Vergütung der 19 registrierten Mitglieder des BoD wird alle zwei Jahre überprüft, angepasst und vom BoR genehmigt. Die Vergütung des BoD wurde zuletzt im Jahr 2024 angepasst. Die auf die Vergütung des BoD angewandten Grundsätze werden auf Seite 81 beschrieben. Mitglieder des BoD werden für Milchlieferungen an Arla Foods amba zu den gleichen Konditionen vergütet wie andere Mitglieder. Ebenso erhalten Mitglieder des BoD individuelle Kapitalanlageninstrumente zu den gleichen Bedingungen wie andere Mitglieder.

Im Jahr 2024 bestand das Executive Board aus dem Chief Executive Officer Peder Tuborgh, dem Chief Operations Officer für Europa Peter Giørtz-Carlsen und ab dem 1. Dezember 2024 dem Chief Financial Officer Torben Dahl Nyholm. Die auf die Vergütung der Geschäftsführung angewandten Grundsätze werden auf Seite 97 beschrieben.

Tabelle 5.4.a enthält die im jeweiligen Berichtszeitraum erwachsenen Beträge. Der Betrag basiert auf gemeldeten Kennzahlen in Verbindung mit Schätzungen der Leistung vergleichbarer Unternehmen. Dementsprechend kann die endgültige zukünftige Auszahlung abweichen.

**Tabelle 5.4.a – Vergütung des Managements**  
(Millionen EUR)

	2024	2023
<b>Board of Directors (BoD)</b>		
Löhne, Gehälter und ähnliche Bezüge	1,8	1,7
<b>Gesamt</b>	<b>1,8</b>	<b>1,7</b>
<b>Executive Board (Geschäftsführung)</b>		
Feste Vergütung	2,8	2,5
Renten und sonstige Leistungen	0,5	0,5
Kurzfristige variable Bonuszahlungen	0,7	0,7
Langfristige variable Bonuszahlungen	1,4	1,0
<b>Gesamt</b>	<b>5,4</b>	<b>4,7</b>

**Tabelle 5.4.b – Transaktionen mit dem BoD**  
(Millionen EUR)

	2024	2023
Kauf von Rohmilch	33,2	30,3
Halbjahresnachzahlung	0,3	0,4
Nachzahlung aus den Vorjahren	1,1	1,1
<b>Gesamt</b>	<b>34,6</b>	<b>31,8</b>
Nicht beglichene Milchlieferungen in Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstigen Verbindlichkeiten	1,8	1,2
Individuelle Kapitalinstrumente	3,3	2,8
<b>Gesamt</b>	<b>5,1</b>	<b>4,0</b>

## 5.5 VERTRAGLICHE VERPFLICHTUNGEN, EVENTUALFORDERUNGEN UND -VERBINDLICHKEITEN

### Erläuterungen zu Finanzzahlen

Die vertraglichen Verpflichtungen und Zusagen beliefen sich auf 869 Millionen EUR (2023: 614 Millionen EUR). Arla unterzeichnete im Laufe des Jahres Stromabnahmeverträge in Dänemark, Deutschland und Großbritannien, was eine Erhöhung der vertraglichen Verpflichtungen um 100 Millionen EUR bedeutet. Die Verpflichtungen in Bezug auf Investitionen in

Sachanlagen sind um 85 Millionen EUR gestiegen. Sonstige vertragliche Verpflichtungen und Zusagen betrafen IT-Lizenzen, kurzfristige und geringwertige Leasingverträge und anderes und sind um 70 Millionen EUR netto gestiegen.

Arla stellte Immobiliensicherheiten für Hypothekendarlehen nach dem dänischen Hypothekengesetz mit einem Nennwert von 1.209 Millionen EUR (2023: 1.216 Millionen EUR) zur Verfügung. Die finanziellen Bürgschafts- und Garantieverpflichtungen beliefen sich auf 29 Millionen EUR (2023: 18 Millionen EUR).

Arla ist an einer geringen Anzahl von Gerichtsverfahren, Rechtsstreitigkeiten und anderen Forderungen beteiligt. Das Management ist der Ansicht, dass deren

Ergebnis sehr wahrscheinlich keine wesentlichen Auswirkungen auf die finanzielle Position des Konzerns über das hinaus haben wird, was bereits im Konzernabschluss offengelegt wurde.

**Tabelle 5.5 – Vertragliche Verpflichtungen\***

(Millionen EUR)	0–1 Jahr	1–5 Jahre	5 Jahre und mehr	Gesamt
<b>2024</b>				
IT-Verträge	52	64	-	116
Kurzfristige und geringwertige Leasingverträge	46	-	-	46
Verträge über den Kauf von Energie	34	157	217	408
Investitionsverpflichtungen in Sachanlagen	219	80	-	299
<b>Gesamt</b>	<b>351</b>	<b>301</b>	<b>217</b>	<b>869</b>
<b>2023</b>				
IT-Verträge	34	31	-	65
Kurzfristige und geringwertige Leasingverträge	27	-	-	27
Verträge über den Kauf von Energie	11	120	177	308
Investitionsverpflichtungen in Sachanlagen	187	27	-	214
<b>Gesamt</b>	<b>259</b>	<b>178</b>	<b>177</b>	<b>614</b>

\* Andere vertragliche Verpflichtungen, die nicht in der Tabelle angegeben sind, umfassen hypothekarisch belastete Immobilien, die als Sicherheit für Hypothekendarlehen und finanzielle Bürgschafts- und Garantieverpflichtungen dienen.

## 5.6 EREIGNISSE NACH BILANZSTICHTAG

### Ereignisse nach Bilanzstichtag

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

## 5.7 ALLGEMEINE BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

### Grundlage der Erstellung

Der in diesem Jahresbericht enthaltene Konzernabschluss wird in Übereinstimmung mit den von der EU anerkannten IFRS Accounting Standards und weiteren Informationsanforderungen des dänischen Gesetzes über den Jahresabschluss für große Unternehmen der Klasse C erstellt. Arla ist in der EU kein Unternehmen des öffentlichen Interesses, da der Konzern keine auf einem geregelten EU-Markt gehandelten Schuldtitel hat. Der Konzernabschluss wurde am 17. Februar 2025 vom BoD zur Veröffentlichung genehmigt. Am 26. Februar 2025 wurde er dem BoR vorgelegt.

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

Dieser Konzernabschluss ist in Millionen Euro erstellt und gerundet.

### Konzernabschluss

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

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

Nicht realisierte Gewinne aus Transaktionen mit Joint Ventures und assoziierten Unternehmen – d. h. Gewinne aus dem Verkauf an Joint Ventures oder assoziierten

Unternehmen, bei denen der Kunde mit Geldmitteln bezahlt, die zum Teil Eigentum des Konzerns sind – werden gegen den Buchwert der Anlage im Verhältnis zum Anteil des Konzerns an dem Unternehmen eliminiert. Nicht realisierte Verluste werden auf dieselbe Weise bereinigt, jedoch nur solange es keinen Hinweis auf eine Wertminderung gibt.

Der Konzernabschluss wird auf Grundlage der historischen Kosten erstellt. Ausgenommen hiervon sind bestimmte Posten mit alternativen Bewertungsgrundlagen, die in diesen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden genannt werden.

### Umrechnung von Transaktionen und monetären Positionen in Fremdwährungen

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

## 5.7 ALLGEMEINE BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN (FORTSETZUNG)

### Umrechnung von ausländischen Geschäften

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

Bei der partiellen Veräußerung von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen wird der maßgebliche proportionale Betrag der Rücklagen für den Unterschiedsbetrag aus der Währungsumrechnung zusammen mit Gewinnen oder Verlusten im Zusammenhang mit der Veräußerung in den Jahresüberschuss bzw. -verlust übertragen.

### Übernahme von neuen oder überarbeiteten IFRS

Der Konzern hat alle neuen Standards und Interpretationen verwendet, die ab dem 1. Januar 2024 in der EU verbindlich waren.

Die Angaben zu den Lieferketten-Finanzierungsprogrammen in Anhang 2.1 und Kreditvereinbarungen in Anhang 4.3 wurden gemäß der Ergänzungen zu IFRS 7 aktualisiert. Die neuen Standards und Interpretationen hatten keine weiteren wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

### Anwendung künftiger Standards

Das IASB hat eine Reihe neuer oder geänderter und überarbeiteter Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden herausgegeben sowie Interpretationen, die noch nicht angewendet werden müssen. Arla wird diese neuen Methoden übernehmen, sobald sie verbindlich werden. Die Umsetzung von IFRS 18 ab 2027 wird erhebliche Auswirkungen auf den Konzernabschluss von Arla ab 2027 haben sowie angegliche Vergleichszahlen im Bericht für 2027. Die Vorbereitungen für die Umsetzung haben bereits begonnen. Es wird angenommen, dass die zukünftige Umsetzung weiterer bekannter neuer oder geänderter Standards keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben wird.

## 5.8 ÜBERSICHT ÜBER DEN KONZERN

	Land	Währung	Direkter Eigen- tumsanteil des Konzerns
<b>Arla Foods amba</b>	<b>Dänemark</b>	<b>DKK</b>	<b>%</b>
Arla Foods Ingredients Group P/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Energy A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Japan K.K.	Japan	JPY	100
Arla Foods Ingredients Inc.	USA	USD	100
Arla Foods Ingredients Korea, Co. Ltd.	Südkorea	KRW	100
Arla Foods Ingredients Trading (Beijing) Co. Ltd.	China	CNY	100
Arla Foods Ingredients S.A.	Argentinien	USD	100
Arla Foods Ingredients Comércio de Produtos Alimentí- cios Unipessoal LTDA	Brasilien	BRL	100
Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd.	Singapur	SGD	100
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.	Mexiko	MXN	100
Volac Whey Nutrition Holdings Limited	Großbritannien	GBP	100
Volac Whey Nutrition Limited	Großbritannien	GBP	100
Volac Renewable Energy Limited	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Holding A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods W.L.L.	Bahrain	BHD	100
Arla Oy	Finnland	EUR	100
Osuuskunta MS tuottajapalvelu **	Finnland	EUR	35
Arla Foods Distribution A/S	Dänemark	DKK	100
Cocio Chokolademælk A/S	Dänemark	DKK	50
Arla Foods International A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods UK Holding Limited	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods UK Farmers Joint Venture Co. Limited	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods UK plc	Großbritannien	GBP	100

	Land	Währung	Direkter Eigen- tumsanteil des Konzerns
<b>Arla Foods amba</b>	<b>Dänemark</b>	<b>DKK</b>	<b>%</b>
Arla Foods GP Limited	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Limited Partnership	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Finance Limited	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Limited	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Hatfield Limited	Großbritannien	GBP	100
Lockerbie Biogas Limited	Großbritannien	GBP	100
Yeo Valley Dairies Limited	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Cheese Company Limited	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Ingredients UK Limited	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Ingredients Taw Valley Limited	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods UK Property Co. Limited	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods B.V.	Niederlande	EUR	100
Arla Foods Comércio, Importação e Exportação de Produtos Alimentícios Ltda.	Brasilien	BRL	100
Arla Foods Ltd.	Königreich Saudi-Arabien	SAR	75
Arla Foods Finance A/S	Dänemark	DKK	100
Kingdom Food Products ApS	Dänemark	DKK	100
Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg	Dänemark	DKK	100
Arla Insurance Company (Guernsey) Limited	Guernsey	EUR	100
Arla Foods Energy A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Trading A/S	Dänemark	DKK	100
Arla DP Holding A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Investment A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Senegal SA.	Senegal	XOF	100

## 5.8 ÜBERSICHT ÜBER DEN KONZERN (FORTSETZUNG)

	Land	Währung	Direkter Eigen- tumsanteil des Konzerns
<b>Arla Foods amba</b>	<b>Dänemark</b>	<b>DKK</b>	<b>%</b>
Tholstrup Cheese A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Belgien AG	Belgien	EUR	100
Arla Foods Ingredients (Deutschland) GmbH	Deutschland	EUR	100
ArNoCo GmbH & Co. KG*	Deutschland	EUR	50
Arla Foods Kuwait Company WLL	Kuwait	KWD	49
Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L.	Libanon	LBP	50
Arla Foods Qatar WLL	Katar	QAR	40
Arla Foods Trading and Procurement Limited	Hongkong	HKD	100
Arla Foods Sdn. Bhd.	Malaysia	MYR	100
Arla Foods Corporation	Philippinen	PHP	100
Arla Foods Limited	Ghana	GHS	100
Arla Global Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100
Arla Dairy Development Company Ltd.	Nigeria	NGN	99
TG Arla Dairy Products LFTZ Enterprise	Nigeria	NGN	50
TG Arla Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100
Art For General Trading Ltd.	Irak	USD	51
Arla Foods AB	Schweden	SEK	100
Årets Kock Aktiebolag	Schweden	SEK	67
Arla Foods Inc.	USA	USD	100
Arla Foods Production LLC	USA	USD	100

	Land	Währung	Direkter Eigen- tumsanteil des Konzerns
<b>Arla Foods amba</b>	<b>Dänemark</b>	<b>DKK</b>	<b>%</b>
Arla Foods Transport LLC	USA	USD	100
Arla Foods Deutschland GmbH	Deutschland	EUR	100
Dofo Cheese Eksport K/S °	Dänemark	DKK	100
Dofo Inc.	USA	USD	100
Aktieselskabet J. Hansen	Dänemark	DKK	100
J.P. Hansen USA Incorporated	USA	USD	100
AFI Partner ApS	Dänemark	DKK	100
Andelssmør A.m.b.a.	Dänemark	DKK	98
Arla Foods AS	Norwegen	NOK	100
Arla Foods Bangladesh Ltd.	Bangladesch	BDT	90
Arla Foods Dairy Products Technical Service (Beijing) Co. Ltd.	China	CNY	100
	Vereinigte Arabische Emirate	AED	100
Arla Foods FZE	Emirate	AED	100
Arla Foods Hellas S.A.	Griechenland	EUR	100
Arla Foods Inc.	Kanada	CAD	100
Arla Foods Logistics GmbH	Deutschland	EUR	100
Arla Foods Mayer Australia Pty, Ltd.	Australien	AUD	51
Arla Foods Mexico S.A. de C.V.	Mexiko	MXN	100
Arla Foods S.A.	Spanien	EUR	100
Arla Foods France S.a.r.l.	Frankreich	EUR	100
Arla Foods S.R.L.	Dominikanische Republik	DOP	100

## 5.8 ÜBERSICHT ÜBER DEN KONZERN (FORTSETZUNG)

	Land	Währung	Direkter Eigen- tumsanteil des Konzerns
<b>Arla Foods amba</b>	<b>Dänemark</b>	<b>DKK</b>	<b>%</b>
Arla Foods SA	Polen	PLN	100
Arla Global Shared Services Sp. Z.o.o.	Polen	PLN	100
Arla Foods LLC	Vereinigte Arabische Emirate	AED	49
Arla Foods LLC	Oman	OMR	70
Cocio Chokolademælk A/S	Dänemark	DKK	50
Marygold Trading K/S °	Dänemark	DKK	100
Mejeriforeningene	Dänemark	DKK	91
COFCO Dairy Holdings Limited **	Britische Jungferninseln	HKD	30
Svensk Mjök Ekonomisk förening	Schweden	SEK	75
Svensk Mjök AB	Schweden	SEK	100
Tillväxtbolaget för Sveriges Lantbrukare AB **	Schweden	SEK	25
Lantbrukarnas Riksförbund upa **	Schweden	SEK	24
Jörd International A/S	Dänemark	DKK	100
Ejendomsselskabet Gjellerupvej 105 P/S	Dänemark	DKK	100
Baby&Me ApS	Dänemark	DKK	100
Svenska Ostklassiker AB	Schweden	SEK	68
Komplementarselskabet Gjellerupvej 105 ApS	Dänemark	DKK	100
PT Arla Foods Indonesia	Indonesien	IDR	100
Arla Foods Arinco A/S	Dänemark	DKK	90
Green Fertilizer Denmark ApS **	Dänemark	DKK	25

\* Joint Ventures

\*\* Assoziierte Unternehmen

° Gemäß § 5 des dänischen Gesetzes über Jahresabschlüsse erstellt das Unternehmen keine gesetzlich vorgeschriebenen Berichte.

Hinzu kommt, dass der Konzern eine Anzahl an Unternehmen ohne maßgebliche kommerzielle Aktivitäten besitzt.

### Jahresabschluss der Muttergesellschaft

Der vorliegende Konzernabschluss ist gemäß § 149 des dänischen Gesetzes über Jahresabschlüsse ein Auszug aus dem vollständigen Jahresbericht von Arla. Um diesen Bericht übersichtlicher und benutzerfreundlicher zu gestalten, veröffentlichen wir den Konzernabschluss ohne den Abschluss der Muttergesellschaft Arla Foods amba. Der Jahresabschluss der Muttergesellschaft ist ein integraler Teil des vollständigen Jahresberichts. Er ist unter [www.arla.com](http://www.arla.com) abrufbar. Die Gewinnverteilung sowie die Nachzahlungen der Muttergesellschaft sind detailliert in der Rubrik Eigenkapital des Konzernabschlusses aufgeführt. Der vollständige Jahresbericht enthält die Erklärungen des BoD und dem Executive Board sowie den Prüfvermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers.

- 162 Bericht des Board of Directors und des Executive Board
- 163 Bericht des unabhängigen Wirtschaftsprüfers
- 165 Prüfvermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers

# LAGEBERICHT UND WIRTSCHAFTSPRÜFER- BERICHT



## ARLA® CRAVENDALE

Zusammen mit Arla B.O.B. werden die in der Molkerei Stourton in Großbritannien hergestellten 1-Liter-Flaschen von Arla® Cravendale nun aus recyceltem PET (rPET) hergestellt.

# BERICHT DES BOARD OF DIRECTORS (BOD) UND DES EXECUTIVE BOARD

Heute haben das BoD und die Geschäftsführung den Jahresbericht von Arla Foods amba für das Geschäftsjahr 2024 erörtert und genehmigt. Der Jahresbericht wurde in Übereinstimmung mit den von der EU anerkannten internationalen Rechnungslegungsvorschriften (International Financial Reporting Standards, IFRS) und weiteren Informationsanforderungen des dänischen Gesetzes über den Jahresabschluss erstellt.

Nach unserer Auffassung zeichnen der Konzernabschluss und der Jahresabschluss der Muttergesellschaft ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Finanzlage des Konzerns und der Muttergesellschaft zum 31. Dezember 2024 sowie der Ergebnisse der Geschäftstätigkeit und der Kapitalflüsse für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2024.

Nach unserer Auffassung liefert der Lagebericht des Jahresberichts ([Seiten 4–99](#)) ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes

Bild von den Entwicklungen der Finanzlage des Konzerns und der Muttergesellschaft, von den Tätigkeiten und Finanzangelegenheiten, den Ergebnissen für das Jahr und den Kapitalflüssen sowie eine Beschreibung der wichtigsten Risiken und Unsicherheiten, die den Konzern und die Muttergesellschaft betreffen könnten.

Arlas ESG-Bericht (Environmental, Social and Governance; Umwelt, Soziales, Unternehmensführung) wurde in Übereinstimmung mit Arlas ESG-Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden erstellt. Unserer Auffassung nach vermitteln sie ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild und eine ausgewogene und angemessene Darstellung der ökologischen, sozialen und Governance-Leistung des Konzerns in Übereinstimmung mit diesen Grundsätzen.

Der Jahresbericht wird hiermit dem Board of Representatives (BoR) zur Annahme vorgelegt.

Aarhus, den 17. Februar 2025

**Jan Toft Nørgaard**  
Vorsitzender

**Inger-Lise Sjöström**  
Stellvertretende  
Vorsitzende

**Arthur Fearnall**

**Bjørn Jepsen**

**Peder Tuborgh**  
CEO

**Torben Dahl Nyholm**  
CFO

**Daniel Halmsjö**

**George Holmes**

**Gustav Kämpe**

**Jørn Kjær Madsen**

**Marcel Goffinet**

**Marita Wolf**

**Markus Hübers**

**René Lund Hansen**

**Simon Simonsen**

**Steen Nørgaard  
Madsen**

**Florence Rollet**

**Nana Bule**

**Anders Olsson**

**Holger Lund**

**Paul Cullen**

# BERICHT DES UNABHÄNGIGEN WIRTSCHAFTSPRÜFERS

## AN DIE GENOSSEN- SCHAFTSMITGLIEDER VON ARLA FOODS AMBA

### Prüfungsurteil

Wir haben den Konzernabschluss und den Jahresabschluss der Muttergesellschaft von Arla Foods amba für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2024 geprüft. Beinhaltet sind die Gewinn- und Verlustrechnung, Gesamtergebnisrechnung, Bilanz, Eigenkapitalveränderungsrechnung, Kapitalflussrechnung und Anhänge sowie wichtige Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden für den Konzern und die Muttergesellschaft. Der Konzernabschluss und der Jahresabschluss der Muttergesellschaft wurden in Übereinstimmung mit den

von der EU anerkannten internationalen Rechnungslegungsvorschriften (International Financial Reporting Standards, IFRS) und weiteren Anforderungen des dänischen Gesetzes über den Jahresabschluss erstellt.

Nach unserer Auffassung zeichnen der Konzernabschluss und der Jahresabschluss der Muttergesellschaft ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Finanzlage des Konzerns und der Muttergesellschaft zum 31. Dezember 2024 sowie des Ergebnisses der Geschäftstätigkeit und der Kapitalflüsse für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2024. Die Rechnungslegung erfolgte nach IFRS Rechnungslegungsstandards in der von der EU akzeptierten Form und gemäß zusätzlichen Auflagen nach dem dänischen Gesetz über den Jahresabschluss.

### Grundlage des Prüfungsurteils

Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit internationalen Wirtschaftsprüfungsstandards (International Standards on Auditing, ISA) und weiteren in Dänemark geltenden Anforderungen vorgenommen. Unsere Verantwortlichkeit gemäß diesen Standards und Anforderungen wird im Abschnitt „Verantwortung des Prüfers für den Konzernabschluss und den Jahresabschluss der Muttergesellschaft“ (nachfolgend zusammen als „der Konzernabschluss“ bezeichnet) näher

beschrieben. Wir sind der Auffassung, dass die erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage unserer Einschätzung zu dienen.

### Unabhängigkeit

Wir sind unabhängig entsprechend dem internationalen Ethik-Kodex des internationalen Rats für die Verabschiedung von Standards zur Berufsethik für Wirtschaftsprüfer (International Ethics Standards Board for Accountants, IESBA) und den zusätzlichen in Dänemark geltenden ethischen Anforderungen. Zudem haben wir unsere weiteren ethischen Verantwortlichkeiten entsprechend diesen Regeln und dem IESBA-Kodex erfüllt.

### Erklärung zum Lagebericht

Das Management ist verantwortlich für den Lagebericht.

Unser Prüfungsurteil zum Konzernabschluss umfasst nicht den Lagebericht. Hierfür geben wir dementsprechend kein Prüfungsurteil ab.

In Verbindung mit unserer Prüfung des Konzernabschlusses liegt es in unserer Verantwortung, den Lagebericht zu lesen und festzustellen, ob er in einem wesentlichen Widerspruch zum Konzernabschluss oder zu den Erkenntnissen steht, die wir im Laufe der Prüfung gewonnen haben, oder ob er auf andere Art und Weise wesentliche Falschdarstellungen enthält.

Darüber hinaus liegt es in unserer Verantwortung, festzustellen, ob der Lagebericht die für das dänische Gesetz über den Jahresabschluss erforderlichen Informationen bereitstellt.

Auf Grundlage unserer erbrachten Arbeit kommen wir zu dem Ergebnis, dass der Lagebericht dem Konzernabschluss entspricht und in Übereinstimmung mit den Anforderungen des dänischen Gesetzes über den Jahresabschluss erstellt wurde. Wir haben im Lagebericht keine wesentlichen Falschdarstellungen festgestellt.

### Verantwortung des Managements für den Konzernabschluss

Das Management ist verantwortlich für die Ausarbeitung und Vorlage des Konzernabschlusses sowie dafür, dass dieser ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild zeichnet und gemäß den von der EU anerkannten IFRS Rechnungslegungsvorschriften und weiteren Anforderungen des dänischen Gesetzes über den Jahresabschluss erstellt wurde. Das Management ist zudem dafür verantwortlich, die notwendigen internen Kontrollen einzurichten, um die Erstellung von Konzernabschlüssen, die frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – Falschdarstellungen sind, zu ermöglichen.

Bei der Erstellung des Konzernabschlusses ist das Management dafür verantwortlich, die Fähigkeit des Konzerns und der Muttergesellschaft zur Unternehmensfortführung zu prüfen, ggf. Informationen zur Unternehmensfortführung offenzulegen und den Konzernabschluss auf Basis des Grundsatzes der Unternehmensfortführung zu erstellen, sofern das Management nicht beabsichtigt, den Konzern oder die Muttergesellschaft zu liquidieren bzw. die Geschäftstätigkeit einzustellen oder sofern es keine realistische Alternative hierzu hat.

### Verantwortung des Prüfers für den Konzernabschluss

Unser Ziel ist es, eine hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Konzernabschluss in seiner Gesamtheit frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – Falschdarstellungen ist, und einen Prüfbericht zu erstellen. Eine hinreichende Sicherheit entspricht einem hohen Maß an Sicherheit. Allerdings bietet sie keine Garantie dafür, dass eine Prüfung, die in Übereinstimmung mit den internationalen Wirtschaftsprüfungsstandards und weiteren in Dänemark geltenden Anforderungen durchgeführt wurde, alle wesentlichen, möglicherweise vorhandenen Falschdarstellungen aufdeckt. Falschdarstellungen können beabsichtigt oder unbeabsichtigt auftreten. Sie

werden dann als wesentlich angesehen, wenn zu erwarten ist, dass sie sich im Einzelnen oder in ihrer Gesamtheit auf die wirtschaftlichen Entscheidungen auswirken, die die Nutzer auf Grundlage dieses Konzernabschlusses treffen.

Im Rahmen der Prüfung, die in Übereinstimmung mit den internationalen Wirtschaftsprüfungsstandards und weiteren in Dänemark geltenden Anforderungen durchgeführt wurde, fällen wir ein professionelles Urteil. Während der gesamten Prüfung legen wir eine professionelle Skepsis an den Tag. Darüber hinaus:

- Identifizieren und prüfen wir die Risiken in Bezug auf wesentliche – beabsichtigte oder unbeabsichtigte – Falschdarstellungen im Konzernabschluss. Wir entwerfen Prüfungsmaßnahmen hinsichtlich dieser Risiken, führen diese durch und erhalten hinreichende und angemessene Prüfungsnachweise, die als Basis für unser Prüfungsurteil dienen. Das Risiko, eine wesentliche beabsichtigte Falschdarstellung nicht aufzudecken, ist deutlich höher als das Risiko, eine wesentliche unbeabsichtigte Falschdarstellung nicht zu erkennen. Eine beabsichtigte Falschdarstellung kann geheime Absprachen, Fälschungen, gezielte Auslassungen, Fehlinterpretationen oder das Hinwegsetzen über die internen Kontrollmechanismen umfassen.

- Erlangen wir Kenntnis über die internen Kontrollmechanismen, die für die Prüfung relevant sind, um Prüfungsmaßnahmen zu entwerfen, die für die gegebenen Umstände geeignet sind. Jedoch soll keine Beurteilung der Wirksamkeit der internen Kontrollmechanismen des Konzerns und der Muttergesellschaft abgegeben werden.
- Bewerten wir die Angemessenheit der angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der ermittelten und geschätzten Werte und der dazugehörigen Angaben durch das Management.
- Ziehen wir Schlussfolgerungen hinsichtlich der Angemessenheit der Verwendung des Grundsatzes der Unternehmensfortführung durch das Management für die Erstellung des Konzernabschlusses. Zudem bewerten wir auf Grundlage der erhaltenen Prüfungsnachweise, ob in Bezug auf Ereignisse oder Umstände, die erhebliche Zweifel an der Fähigkeit des Konzerns oder der Muttergesellschaft zur Unternehmensfortführung aufwerfen könnten, wesentliche Unsicherheiten bestehen. Falls wir feststellen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, ist es unsere Aufgabe, im Bericht des Wirtschaftsprüfers auf die entsprechenden Angaben im Konzernabschluss

hinzuweisen oder – falls die Angaben unzureichend sind – unser Prüfungsurteil zu ändern. Unsere Schlussfolgerungen basieren auf den Prüfungsnachweisen, die bis zum Datum des Berichts des Wirtschaftsprüfers ermittelt wurden. Zukünftige Ereignisse oder Umstände können jedoch dazu führen, dass der Konzern und die Muttergesellschaft die Unternehmenstätigkeit nicht weiter fortführen.

- Bewerten wir die Gesamtdarstellung, die Struktur und den Inhalt des Konzernabschlusses – einschließlich der Anhangangaben. Zudem bewerten wir, ob der Konzernabschluss die zugrunde liegenden Transaktionen und Ereignisse wahrheitsgemäß und angemessen widerspiegelt.
- Planen wir und führen wir die Konzernprüfung durch, um ausreichende angemessene Prüfungsnachweise in Bezug auf die Finanzinformationen der Unternehmen oder Geschäftseinheiten innerhalb des Konzerns zur Beurteilung des Konzernabschlusses und des Jahresabschlusses der Muttergesellschaft zu erlangen. Wir sind verantwortlich für die Ausrichtung, Beaufsichtigung und Überprüfung der zum Zwecke der Konzernprüfung durchgeführten Prüftätigkeit. Wir allein sind für unser Prüfungsurteil verantwortlich. Wir stehen in Kontakt zu den für die Unternehmensführung

Verantwortlichen, unter anderem in Bezug auf den geplanten Umfang und die Zeitplanung der Prüfung sowie wesentliche Prüfungsfeststellungen, einschließlich wesentlicher Mängel hinsichtlich der internen Kontrollmechanismen, die wir während unserer Prüfung feststellen.

Aarhus, den 17. Februar 2025

EY Godkendt Revisionspartnerselskab  
CVR-Nr. 33 94 61 71

Henrik Kronborg Iversen  
Zugelassener Wirtschaftsprüfer  
MNE-Nr. 24687

Jan K. Mortensen  
Zugelassener Wirtschaftsprüfer  
MNE-Nr. 40030

# PRÜFVERMERK DES UNABHÄNGIGEN WIRTSCHAFTSPRÜFERS ZUM NACHHALTIGKEITSBERICHT

## AN DIE STAKEHOLDER VON ARLA FOODS AMBA

Wie vereinbart, haben wir eine Prüfung mit einer kombinierten angemessenen und begrenzten Zusicherung, wie durch die International Standards on Assurance Engagements definiert, zum Nachhaltigkeitsbericht von Arla Foods amba im Jahresbericht auf den [Seiten 31-89](#) für den Zeitraum vom 1. Januar 2024 bis zum 31. Dezember 2024 durchgeführt.

Konkret sollen wir zu einem Ergebnis kommen in Bezug auf folgende Punkte:

Angemessene Sicherheit über die folgenden im Nachhaltigkeitsbericht identifizierten KPIs (im Folgenden als

„ausgewählte Nachhaltigkeits-KPIs mit angemessener Sicherheit“ bezeichnet):

- KPIs in der Tabelle zum Fortschritt bei den Treibhausgasemissionen, Treibhausgasemissionen (Scope 1, 2, 3), THG-Emissionsintensität im Verhältnis zum Nettoumsatz, Energieverbrauch, Energieintensität auf Basis des Nettoumsatzes, Stromverbrauch in Europa und Tierwohl auf den [Seiten 48–50](#)
- KPIs in den Tabellen zu Unfällen, zur Mitarbeiteranzahl (Kopfzahlen) nach Land und Geschlecht, zur Mitarbeiteranzahl (Kopfzahlen) nach Vertragstyp, Verteilung der Mitarbeiter nach Altersgruppe auf [Seite 76](#)
- KPIs in der Tabelle zu Rückrufen auf [Seite 85](#)

Eingeschränkte Sicherheit hinsichtlich der übrigen Informationen im Nachhaltigkeitsbericht auf den [Seiten 31–89](#) des Jahresberichts.

Bei der Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts hat Arla Foods amba die allgemeinen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden auf den [Seiten 31–89](#) und die zusammen mit KPIs aufgeführten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden angewandt. Der Nachhaltigkeitsbericht sollte zusammen mit den Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden gelesen und verstanden werden. Für deren Auswahl und Anwendung ist allein

das Management verantwortlich. Das Fehlen eines etablierten Verfahrens für die Ableitung, Bewertung und Messung des Nachhaltigkeitsberichts erlaubt unterschiedliche, aber akzeptable Messverfahren. Dadurch kann die Vergleichbarkeit zwischen Unternehmen und im Zeitverlauf beeinträchtigt werden.

### Verantwortung des Managements

Das Management von Arla Foods amba ist in allen wesentlichen Belangen verantwortlich für das Auswählen der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden und für das Darstellen des Nachhaltigkeitsberichts in Übereinstimmung mit den Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden in allen wesentlichen Belangen. Diese Verantwortung umfasst das Einrichten und Aufrechterhalten interner Kontrollen, das Führen angemessener Aufzeichnungen und das Anstellen von Schätzungen, die für die Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts relevant sind, sodass keine wesentlichen falschen Angaben aufgrund von Betrug oder Fehlern vorliegen.

### Verantwortung der Wirtschaftsprüfer

Unsere Aufgabe ist es, auf Grundlage unserer Prüfungen ein Urteil zur Darstellung des Nachhaltigkeitsberichts in Übereinstimmung mit dem oben definierten Umfang abzugeben. Wir haben unsere Prüfungen unter Beachtung von ISAE 3000

„Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information“ und weiteren Anforderungen der dänischen Prüfungsvorschriften durchgeführt, um Sicherheit für unser Prüfungsurteil zu erlangen.

EY Godkendt Revisionspartnerselskab unterliegen dem International Standard on Quality Management 1 (ISQM1). Dieser verlangt von der Kanzlei, ein Qualitätsmanagementsystem zu entwerfen, einzuführen und zu betreiben. Dieses umfasst Richtlinien oder Verfahren zur Einhaltung ethischer Anforderungen, professioneller Standards und anwendbarer gesetzlicher und behördlicher Anforderungen.

Wir haben die Unabhängigkeitsanforderungen und weitere ethische Standards des internationalen Rats für die Verabschiedung von Standards zur Berufsethik für Wirtschaftsprüfer (International Ethics Standards Board for Accountants' International Code of Ethics for Professional Accountants, IESBA-Kodex) eingehalten. Diese beruhen auf allgemeinen Grundsätzen zur Integrität, Objektivität, Professionalität, Sorgfaltspflicht, Vertraulichkeit und professioneller Durchführung sowie auf den in Dänemark geltenden Anforderungen zur Berufsethik.

### Beschreibung der angewandten Verfahren

Beim Erlangen hinreichender Sicherheit über die ausgewählten Nachhaltigkeits-KPIs bestand unser Ziel darin, Verfahren durchzuführen, um Informationen und Erklärungen zu erhalten, die wir für notwendig erachten. Auf diese Weise sollten uns ausreichende geeignete Nachweise geliefert werden, damit wir ein Urteil mit hinreichender Sicherheit abgeben können.

Bei der Erlangung begrenzter Sicherheit über die verbleibenden Informationen im Nachhaltigkeitsbericht bestand unser Ziel im Durchführen solcher Verfahren, welche uns Informationen und Erklärungen liefern, die wir für notwendig erachten, um uns ausreichende geeignete Nachweise zu liefern. Dies mit dem Ziel, eine Schlussfolgerung mit begrenzter Sicherheit abgeben können. Die im Zusammenhang mit unserer Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit durchgeführten Prüfungshandlungen sind weniger umfangreich als bei einer Prüfung zur Erlangung einer angemessenen Sicherheit. Folglich ist der Grad der Zusicherung für unseren Abschluss wesentlich geringer als die Zusicherung, die erhalten würde, wenn wir einen angemessenen Zusicherungsauftrag ausführen würden.

Im Rahmen unserer Prüfung führten wir unter anderem folgende Prüfverfahren durch:

- Befragung der für den Nachhaltigkeitsbericht verantwortlichen Personen, um ein Verständnis für den Erstellungsprozess des Nachhaltigkeitsberichts und für die Durchführung interner Kontrollverfahren zu entwickeln.
- Analyse der Daten und Trends, um Bereiche des Nachhaltigkeitsberichts zu identifizieren, die ein erhebliches Risiko für irreführende oder unausgewogene Informationen oder für wesentliche Falschangaben bergen, und um ein Verständnis für die Erklärungen für erhebliche Abweichungen zu erhalten.
- Auf der Grundlage von Untersuchungen haben wir die Angemessenheit der angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden, ihre einheitliche Anwendung und die damit verbundenen Angaben im Nachhaltigkeitsbericht beurteilt. Dazu gehört auch die Angemessenheit der vom Management vorgenommenen Schätzungen.
- Entwicklung und Durchführung weiterer Verfahren als Reaktion auf diese Risiken und Erlangung von Nachweisen, die ausreichend und angemessen sind, um eine Grundlage für unser Urteil zu bilden.

Darüber hinaus haben wir für die ausgewählten Nachhaltigkeits-KPIs die folgenden Verfahren mit angemessener Sicherheit durchgeführt:

- Verwendung vereinbarter Schlüsselemente und repräsentativer Stichproben auf Grundlage einer allgemein anerkannten Stichprobenahme, um die Richtigkeit und Vollständigkeit der Daten zu überprüfen.
- Besuche vor Ort, um die Prozesse der Datenerfassung, -berechnung und -umwandlung im Zusammenhang mit der hinreichenden Sicherheit von Messgrößen zu überprüfen.

Wir sind der Ansicht, dass die durchgeführten Prüfungen eine ausreichende Grundlage für unser Urteil bilden.

#### Urteil

Nach unserer Auffassung wurden die ausgewählten Nachhaltigkeits-KPIs für den Zeitraum vom 1. Januar 2024 bis zum 31. Dezember 2024, der Gegenstand unserer Verfahren zur Erlangung hinreichender Prüfungssicherheit war, in allen wesentlichen Belangen in Übereinstimmung mit den Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden auf den [Seiten 48–50, 76](#) und [85](#) erstellt.

Auf der Grundlage der Prüfungen zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit und der erlangten Nachweise sind uns keine Sachverhalte bekannt geworden, die uns zu der Annahme veranlassen, dass die übrigen Informationen im Nachhaltigkeitsbericht von Arla Foods amba im Jahresbericht auf den [Seiten 31–89](#) für den Zeitraum vom 1. Januar 2024 bis zum 31. Dezember 2024 nicht

in allen wesentlichen Belangen in Übereinstimmung mit den auf den [Seiten 31–89](#) beschriebenen allgemeinen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden und den zu den KPIs aufgeführten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden erstellt worden sind.

Kopenhagen, den 17. Februar 2025

EY Godkendt Revisionspartnerselskab  
CVR-Nr. 30 70 02 28

Henrik Kronborg Iversen  
Partner, Zugelassener Wirtschaftsprüfer  
MNE-Nr. 24687

Monica Mai Bak Larsen  
Partner, Climate Change and  
Sustainability Services



## LURPAK® AUF PFLANZENBASIS

Lurpak® auf Pflanzenbasis ist frei von Palmöl, Konservierungsmitteln, Farbstoffen und anderen Zusatzstoffen und eignet sich zum Kochen, Backen und als Streichfett.

- 168 Verpflichtung nach Global Compact der Vereinten Nationen
- 169 Datenpunkte nach EU-Gesetzgebung
- 170 Glossar
- 171 Unternehmenskalender

# SONSTIGE OFFENLEGUNGEN

# VERPFLICHTUNG NACH GLOBAL COMPACT DER VEREINTEN NATIONEN



## GLOBAL COMPACT DER VEREINTEN NATIONEN

Anfang 2008 ist Arla dem Global Compact beigetreten, einer Initiative der Vereinten Nationen für die Förderung ethischer Geschäftspraktiken. Als Unterzeichnende verpflichten wir uns, die zehn grundsätzlichen Prinzipien des Global Compact anzuerkennen.

- 5. Unternehmen sollen für die Abschaffung von Kinderarbeit eintreten
- 6. Unternehmen sollen für die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Erwerbstätigkeit eintreten

### Menschenrechte

- 1. Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte unterstützen und achten
- 2. Unternehmen sollen sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.

### Umwelt

- 7. Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen dem Vorsorgeprinzip folgen
- 8. Unternehmen sollen Initiativen ergreifen, um größeres Umweltbewusstsein zu fördern
- 9. Unternehmen sollen die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien beschleunigen

### Arbeit

- 3. Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren
- 4. Unternehmen sollen für die Beseitigung aller Formen von Zwangsarbeit eintreten

### Korruptionsbekämpfung

- 10. Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung



Seit 2008 ist Arla Teilnehmer des Global Compact Nordic Networks. Im Mai 2009 trat Arla der freiwilligen, ergänzenden Aktionsplattform Caring for Climate, die sich insbesondere dem Klimawandel und den damit verbundenen Problemen verschrieben hat, bei. Im Jahr 2010 unterzeichnete Arlas CEO das „CEO Statement of Support“ für die „Women’s Empowerment Principles“ (Grundsätze zur Stärkung der Frauen in Unternehmen), einer gemeinsamen Initiative von Global Compact und UNIFEM (Entwicklungsfond der Vereinten Nationen für Frauen). Weitere Einzelheiten zum Global Compact und seinen Prinzipien finden Sie unter [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org). Einzelheiten zum Arla Verhaltenskodex finden Sie unter [www.arla.com](http://www.arla.com).

## UNSERE FORTSCHRITTE BEIM ERREICHEN DER NACHHALTIGKEITZIELE DER VEREINTEN NATIONEN

Standard	UN SDGs	Seite
<b>Umweltdaten</b>		
CO <sub>2</sub> e-Emissionen	2.3, 2.4, 12.2, 12.3, 12.5, 13.1	48
CO <sub>2</sub> e-Reduktion, Scope 1 und 2 (Ausgangspunkt: 2015)		48
CO <sub>2</sub> e-Reduktion, Scope 3 pro kg Milch und Molke (Ausgangspunkt: 2015)		48
<b>Gesamte CO<sub>2</sub>e (Mio. kg)</b>		
48		
<b>Energiemix</b>		
Anteil von Strom aus erneuerbaren Quellen – EU (%)	7.2, 7.3	50
<b>Abfall und Wasser</b>		
6.3, 6.4		
Feststoffabfälle (Tonnen)		67
Wasserentnahme (Tausend m <sup>3</sup> )		60
<b>Tierwohl</b>		
15.1		
Zellzahl (Tausend Zellen/ml)		50
Anteil der geprüften Landwirte ohne gravierende Probleme in Bezug auf Sauberkeit		50
Anteil der geprüften Landwirte ohne gravierende Probleme in Bezug auf Mobilität		50
Anteil der geprüften Landwirte ohne gravierende Probleme in Bezug auf Verletzungen		50
Anteil der geprüften Landwirte ohne gravierende Probleme in Bezug auf Körperkondition		50
<b>Daten zu sozialen Themen</b>		
Frauenanteil, gesamt (%)	5.1, 5.5	77
Frauenanteil auf Ebene unter dem Executive Management Team (%)	5.1, 5.5	77
Frauenanteil im Executive Management Team (%)	5.1, 5.5	77
Gehaltsquote der Geschlechter – Angestellte (männlich zu weiblich)	5.1, 5.5, 8.5, 8.7	77
Mitarbeiterfluktuation (%)	8.5, 8.7	77
Lebensmittelsicherheit – Anzahl der Rückrufe	2.1	85
Unfälle (pro 1 Million Arbeitsstunden)	8.8	76
<b>Daten zur Unternehmensführung</b>		
Frauenanteil im Board of Directors (BoD) (%)	5.1, 5.5	38
<b>Nicht geprüfte Ziele und Ambitionen</b>		
Ernährung und Erschwinglichkeit	2.1, 3.4	80–85
Verantwortungsbewusste Beschaffung	2.3, 2.4, 6.3, 6.4, 8.7, 8.8, 12.2, 12.4, 13.1, 15.1, 15.2	53–61
Bekämpfung von Korruption und Bestechung	16.5	87–88

# DATENPUNKTE NACH EU-GESETZGEBUNG

Unten finden Sie eine Tabelle mit einer Liste von Datenpunkten mit bereichsübergreifenden und aktuellen Standards, die sich aus anderen in ESRS 2 (Anhang 2) aufgeführten EU-Gesetzen ergeben, unter der Angabe, wo die Datenpunkte im Bericht zu finden sind.

Offenlegungsanforderung	Datenpunkt	SFDR-Referenz	Säule-3-Referenz	Benchmark-Verordnungs-Referenz	EU-Klimagesetz-Referenz	Seite
ESRS 2 GOV-1	21 (d)	●		●		38
ESRS 2 GOV-1	21 (e)			●		93
ESRS 2 GOV-4	30	●	●			37
ESRS 2 SBM-1	40 (d) i	●		●		nicht wesentlich
ESRS 2 SBM-1	40 (d) ii	●		●		nicht wesentlich
ESRS 2 SBM-1	41 (d) iii	●		●		nicht wesentlich
ESRS 2 SBM-1	42 (d) iv			●		nicht wesentlich
ESRS E1-1	14				●	41–43, 45
ESRS E1-1	16 (g)		●	●		50
ESRS E1-4	34	●	●	●		41–43, 45, 48
ESRS E1-5	38	●				49
ESRS E1-5	37	●				49
ESRS E1-5	40–43	●				49, 50
ESRS E1-6	44	●	●	●		48
ESRS E1-6	53–55	●	●	●		48, 49
ESRS E1-7	56				●	nicht wesentlich
ESRS E1-9	66			●		nicht wesentlich
ESRS E1-9	66 (a), 66 (c)		●			nicht wesentlich
ESRS E1-9	67 (c)		●			nicht wesentlich
ESRS E1-9	69			●		nicht wesentlich
ESRS E2-4	28	●				nicht angegeben
ESRS E3-1	9	●				nicht angegeben
ESRS E3-1	13	●				nicht angegeben
ESRS E3-1	14	●				nicht angegeben
ESRS E3-4	28 (c)	●				nicht angegeben
ESRS E3-4	29	●				nicht angegeben
ESRS 2-IRO1-E4	16 (a) i	●				nicht angegeben
ESRS 2-IRO1-E4	16 (b)	●				54
ESRS 2-IRO1-E4	16 (c)	●				54
ESRS E4-2	24 (b)	●				50, 60
ESRS E4-2	24 (c)	●				nicht angegeben
ESRS E4-2	24 (d)	●				50, 60

Offenlegungsanforderung	Datenpunkt	SFDR-Referenz	Säule-3-Referenz	Benchmark-Verordnungs-Referenz	EU-Klimagesetz-Referenz	Seite
ESRS E5-5	37 (d)	●				67
ESRS E5-5	39	●				67
ESRS 2-SBM3-S1	14 (f)	●				75
ESRS 2-SBM3-S1	14 (g)	●				75
ESRS S1-1	20	●				37, 71, 75, 78
ESRS S1-1	21			●		78
ESRS S1-1	22	●				78
ESRS S1-1	23	●				71, 79
ESRS S1-3	32 c	●				79
ESRS S1-14	88 (b), 88 (c)	●		●		nicht angegeben
ESRS S1-14	88 (e)	●				nicht angegeben
ESRS S1-16	97 (a)	●		●		nicht angegeben
ESRS S1-16	97 (b)	●				nicht angegeben
ESRS S1-17	103 (a)	●				78
ESRS S1-17	104 (a)	●		●		75
ESRS 2-SBM3-S2	11 (b)	●				75
ESRS S2-1	17	●				71, 73, 78, 79
ESRS S2-1	18	●				78
ESRS S2-1	19	●		●		78, 79
ESRS S2-1	19			●		78, 79
ESRS S2-4	36	●				75
ESRS S3-1	16	●				nicht wesentlich
ESRS S3-1	17	●		●		nicht wesentlich
ESRS S3-4	36	●				nicht wesentlich
ESRS S4-1	16	●				37, 75, 78, 84, 85
ESRS S4-1	17	●		●		75, 78
ESRS S4-4	35	●				75
ESRS G1-1	10 (b)	●				78, 79
ESRS G1-1	10 (d)	●				78, 79
ESRS G1-4	24 (a)	●		●		88
ESRS G1-4	24 (b)	●				88

# GLOSSAR

## A

**Arla®** Nährwertkriterien sind unsere Richtlinien, um die Nährstoffqualität unserer Produkte zu gewährleisten.

**Arlagärten®** ist der Name unseres Qualitätssicherungsprogramms.

## B

**BEPS** ist die Abkürzung für „base erosion and profit shifting“, auf Deutsch etwa „Verminderung steuerlicher Bemessungsgrundlage und Gewinnverlagerung“. Hierbei handelt es sich um Strategien zur Steuervermeidung, die Lücken und Unterschiede in den Steuergesetzen ausnutzen, um Gewinne künstlich in Länder mit geringen oder keinen Steuern zu verlagern.

**Biogas** ist ein Gasgemisch, das durch Abbauen von organischem Material in Abwesenheit von Sauerstoff erzeugt wird und hauptsächlich aus Methan und Kohlendioxid besteht. Bei Arla wird Biogas hauptsächlich aus Gülle hergestellt.

**Biomasse** ist pflanzliches oder tierisches Material, das zur Energieerzeugung verwendet wird. Es kann sich um gezielt angebaute Pflanzenkulturen mit hohem Energiewert, Holz- oder Waldreste, Abfälle aus Pflanzenkulturen zur Nahrungsmittelproduktion, dem Gartenbau, der Lebensmittelverarbeitung, der Tierhaltung oder um menschliche Abfälle aus Kläranlagen handeln.

**BoD** ist die Abkürzung für Board of Directors. Bei Arla besteht das BoD aus 14 Genossenschaftsmitgliedern, 3 Arbeitnehmervertretern, die von den Mitarbeitern von Arla gewählt werden, und 2 externen Mitgliedern, die vom BoR gewählt werden. Das BoD vertritt eine heterogene Interessensgruppe und ist verantwortlich dafür, dass die Geschäftsführung von Arla im besten Interesse der Genossenschaftsmitglieder erfolgt.

## C

**CapEX** ist die Abkürzung für den Investitionsaufwand (Capital Expenditure).

**CO<sub>2</sub>-Preisbildung** beschreibt einen Mechanismus, der Kohlendioxid- und andere Treibhausgasemissionen mit einem finanziellen Preis belegt und so finanzielle Anreize für kohlenstoffarme Investitionen und nachhaltigere Lösungen schafft.

**CoCS** ist die Abkürzung für Arlas „Code of Conduct for Suppliers“ (Verhaltenskodex für Lieferanten).

**COD** ist die Abkürzung für „Carbon Oxygen Demand“, ein Maß für die Menge organischer Verbindungen im Wasser, die zur Bewertung der Wasserqualität verwendet wird.

**CPI** ist die Abkürzung für „Consumer Price Index“ (Verbraucherpreisindex).

**CSRD** ist die Abkürzung für „Corporate Sustainability Reporting Directive“ (Richtlinie über die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen) und ein von der Europäischen Kommission vorgeschlagener Rechtsrahmen. Sie zielt darauf ab, die Transparenz, Vergleichbarkeit und Zuverlässigkeit der Nachhaltigkeitsangaben von Unternehmen in den Bereichen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung zu verbessern.

## D

**DCF** ist die Abkürzung für „Deforestation and Conversion-Free“ (entwaldungs- und umwandlungsfrei).

**Digitales Engagement** ist definiert als die Anzahl der Interaktionen von Verbrauchern über digitale Kanäle. Als Interaktion gilt beispielsweise das Ansehen eines Videos auf einem Medienkanal für mehr als 10 Sekunden, das Besuchen einer Website und das Kommentieren, Liken oder Teilen auf unseren Social-Media-Kanälen.

**Digitale Reichweite** bezieht sich auf das Engagement mit digitalen Inhalten von Arla, z. B. mehr als zwei Minuten auf unserer Website verbringen, unsere Videos auf YouTube bis zum Ende ansehen und Inhalte auf unseren Social-Media-Plattformen liken oder kommentieren.

**DSGVO** ist die Abkürzung der „Datenschutz-Grundverordnung“, die den Datenschutz und die Privatsphäre in der Europäischen Union (EU) und im Europäischen Wirtschaftsraum (EWR) regelt. Sie befasst sich außerdem mit der Übermittlung personenbezogener Daten in Länder außerhalb der EU-Länder und des EWR. Die DSGVO zielt in erster Linie darauf ab, Einzelpersonen die Kontrolle über ihre personenbezogenen Daten zu geben und das regulatorische Umfeld für internationale Unternehmen zu vereinfachen, indem die Vorschriften innerhalb der EU vereinheitlicht werden.

**Durchschnittliche Zinsaufwendungen ohne Zinsen im Zusammenhang mit Pensionsvermögen und -verbindlichkeiten** Der Nettozinsaufwand wird als Summe der Zinsaufwendungen ohne Skonto- und Verzugszinsen zuzüglich der Zinsen aus Anleihekosten und Finanzierungsleasing und abzüglich der Zinserträge aus Wertpapieren berechnet. Zur Berechnung der durchschnittlichen Zinsaufwendung wird der Nettozinsaufwand durch die verzinslichen Nettverbindlichkeiten ohne Pensionsvermögen und -verbindlichkeiten geteilt.

## E

**EBIT** ist die Abkürzung für „Earnings before interest and taxes“ (Gewinn vor Zinsen und Steuern) und bezeichnet den Gewinn aus der operativen Geschäftstätigkeit.

**EBITDA** ist die Abkürzung für „earnings before interest, tax, depreciation and amortisation“ (Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen) und beschreibt den Gewinn aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit.

**EBIT-Marge** beschreibt das EBIT als Prozentsatz des Gesamtumsatzes.

**Eigenkapitalquote** beschreibt das Verhältnis zwischen dem Eigenkapital ohne Minderheitsbeteiligungen und dem Gesamtvermögen. Sie dient als Kennzahl für die Finanzstärke von Arla.

**EMEA** ist die Abkürzung für „Europe, Middle East and Africa“ (Europa, Naher Osten und Afrika).

Bei **Eigenmarken** handelt es sich um Handelsmarken, die sich im Eigentum eines Einzelhändlers befinden. Deren Produkte werden allerdings von Arla hergestellt – Grundlage hierfür bildet ein Lohnherstellungsvertrag.

**EMT** ist die Abkürzung für Executive Management Team. Bei Arla besteht das Team aus dem Executive Board, einem Manager für jedes der europäischen und internationalen Geschäftsbereiche und vier Funktionsexperten.

**ESRS** ist die Abkürzung für „European Sustainability Reporting Standards“ (Europäische Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung) und bezieht sich auf eine Reihe von vorgeschlagenen Berichtsstandards für nachhaltigkeitsbezogene Angaben von in der Europäischen Union tätigen Unternehmen. Dieser Standard wurde von der „European Financial Reporting Advisory Group“ (Europäische Beratergruppe für Rechnungslegung) entwickelt und soll Unternehmen einen gemeinsamen Rahmen für die Offenlegung ihrer Umwelt-, Sozial- und Governance-Leistungen bieten.

**ETS** ist die Abkürzung für „Emission Trading System“, ein marktorientierter Ansatz zur Eindämmung der Umweltverschmutzung, der wirtschaftliche Anreize für eine Verringerung der Schadstoffemissionen bietet.

## F

Die **FarmAhead™** Technology ist eine Toolbox datenbasierter und wissenschaftlich fundierter Technologien, die aus dem FarmAhead™ Check, dem FarmAhead™ Incentive, der FarmAhead™ Innovation sowie der FarmAhead™ Customer Partnership besteht. Sie soll unseren Mitglieder ermöglichen, ihre individuellen Nachhaltigkeitsveränderungen auf dem Betrieb zu messen, zu verstehen und voranzutreiben.

**FMCG** ist die Abkürzung für „fast moving consumer goods“ (schnelllebbige Konsumgüter).

Bei der **Fortification (Anreicherung)** werden zur Nährwertverbesserung essentielle Vitamine und Mineralstoffe zu den Lebensmitteln hinzugefügt. Häufig geschieht dies, um Nährstoffmangel in einer Bevölkerung zu beheben und die öffentliche Gesundheit zu verbessern.

Der **freie Cashflow** ist definiert als Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit nach Abzug des Cashflows aus Investitionstätigkeiten.

**FTE** ist die Abkürzung für „full time equivalents“, also Vollzeitäquivalente. Vollzeitäquivalente werden definiert als die vertraglich festgelegten Arbeitsstunden eines Mitarbeiters im Vergleich zu einem Vollzeitvertrag in derselben Position und im selben

Land. Die FTE-Kennzahl wird verwendet, um die aktive Belegschaft in Vollzeitkräfte umzurechnen. Ein FTE von 1,0 entspricht einer Vollzeitbeschäftigung und ein FTE von 0,5 einer Teilzeitbeschäftigung.

## G

**Gentechnikfrei** bezeichnet Organismen, die nicht gentechnisch verändert wurden, beispielsweise nicht gentechnisch veränderte Futterpflanzen für Kühe.

**Gewinnanteil** misst die Größe des Gewinns relativ zum Umsatz. Berechnet wird er, indem der Anteil von Arla Foods am Jahresüberschuss durch den Gesamtumsatz geteilt wird.

**Gewinnspanne** ist ein Maßstab der Rentabilität. Sie bezeichnet die positive Differenz aus dem Verkaufserlös und den Kosten.

**Globale Industrieverkäufe** ist eine Kennzahl für den gesamten Milchverbrauch für die Herstellung von Handelswaren im Verhältnis zum Gesamtmilchverbrauch. Handelswaren werden üblicherweise mit geringer oder ohne Wertschöpfung im Rahmen von Business-to-Business-Verkäufen an andere Unternehmen für deren Produktion sowie im Rahmen von Massenverkäufen von Käse, Butter oder Milchpulver vertrieben.

Das **Greenhouse Gas Protocol (GHGP)** enthält Rechnungslegungs- und Berichtsstandards, Branchenleitlinien und Berechnungsinstrumente zur Berücksichtigung von Treibhausgasemissionen. Es schafft einen umfassenden, globalen und standardisierten Rahmen für die Messung und das Verwalten von Emissionen aus Betrieb, Wertschöpfungsketten, Produkten, Städten und politischen Maßnahmen des privaten und öffentlichen Sektors.

## I

**IFRS** ist die Abkürzung für „International Financial Reporting Standards“ (Internationale Rechnungslegungsstandards), ein weltweit anerkanntes Regelwerk von Rechnungslegungsstandards, das vom International Accounting Standards Board (IASB) entwickelt und gepflegt wird.

**Incoterms** beziehen sich auf internationale Geschäftsbedingungen. Hierbei handelt es sich um eine Reihe vordefinierter Handelsbegriffe, die von der Internationalen Handelskammer (ICC) in Bezug

auf das internationale Handelsrecht veröffentlicht wurden. Sie werden häufig bei internationalen Handelsgeschäften oder Beschaffungsprozessen eingesetzt und von Handelsgremien, Gerichten sowie internationalen Anwälten verwendet.

**Innovationspipeline** ist definiert als das Nettoumsatzwachstum, das durch Innovationsprojekte bis zu 36 Monate nach deren Einführung generiert wird.

## K

**Kapazitätskosten** sind definiert als die Kosten für die allgemeine Geschäftstätigkeit. Dazu zählen beispielsweise die Kosten für Personal, Wartung, Energie, Reinigung, IT, Reisen und Berater usw.

Bei der **Kohlenstoffbindung (Carbon sequestration)** handelt es sich um einen natürlichen oder künstlichen Prozess, bei dem Kohlenstoffdioxid aus der Atmosphäre gezogen und in fester oder flüssiger Form gebunden wird.

## L

**LCA** ist die Abkürzung für “Life-cycle assessment“ (Beurteilung des Lebenszyklus).

## M

**MBB** ist die Abkürzung für „Milk-Based Beverages“ (Milchgetränke).

**Meal Kits** ist ein Geschäftsmodell, bei dem es um Abonnements für einen Foodservice geht. Ein Unternehmen bietet seinen Kunden dabei vortportionierte und manchmal teilweise zubereitete Lebensmittel sowie Rezepte zur Zubereitung hausgemachter Mahlzeiten an.

**MENA** ist die Abkürzung für „Middle East and North Africa“ (Naher Osten und Nordafrika).

Das **mengenbasierte Umsatzwachstum durch strategische Marken** ist definiert als Umsatzwachstum durch strategische Markenprodukte bezogen auf das Mengenwachstum bei gleichbleibenden Preisen. Es wird im Bericht auch als Mengenwachstum durch Marken bezeichnet.

Das **mengenbasierte Umsatzwachstum** ist definiert als Umsatzwachstum bezogen auf das Mengenwachstum bei gleichbleibenden Preisen.

**Milch-Leistungspreis** für Arla Foods ist definiert als der vorausgezählte Milchpreis plus den Jahresüberschuss von Arla Foods amba dividiert durch die gesamte Milchzufuhr der Genossenschaftsmitglieder. Er misst die Wertschöpfung pro Kilogramm Milch unserer Landwirte einschließlich der einbehaltenen Gewinne und Nachzahlungen.

**Milchmenge** ist definiert als die gesamte Rohmilchlieferung in Kilogramm von unseren Landwirten und externen Milchlieferanten.

## N

**Nettoumlaufvermögen** ist definiert als das Kapital, das in Vorräten, Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen gebunden ist, inklusive der Verbindlichkeiten für die Milch der Landwirte.

**Nettoumlaufvermögen ohne die Milch der Landwirte** ist definiert als das Kapital, das in Vorräten, Forderungen und Verbindlichkeiten, exklusive der Verbindlichkeiten für die Milch der Landwirte, gebunden ist.

## O

**OCI** ist die Abkürzung für „other comprehensive income“ (sonstiges Ergebnis). Das OCI enthält noch

zu realisierende Erträge, Aufwendungen, Gewinne und Verluste.

**OECD** verweist auf die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Organisation for Economic Cooperation and Development).

## P

**PPA** ist die Abkürzung für „Power Purchase Agreements“ (Strombezugsverträge). Es handelt sich um vertragliche Vereinbarungen zwischen zwei Parteien, in der Regel einem Stromerzeuger und einem Käufer, über den Kauf und Verkauf von Strom.

**PPWR** ist die Abkürzung für „Packaging and Packaging Waste Regulation“ (Verpackungs- und Verpackungsabfallverordnung). Er bezieht sich auf Vorschriften, die darauf abzielen, die Umweltauswirkungen von Verpackungen und Verpackungsabfällen zu bewältigen, das Recycling zu fördern und das Abfallaufkommen zu reduzieren, um die Umwelt zu schützen.

## Q

**QEHS** steht für „Quality, Environmental, Health and Safety“ (Qualität, Umwelt, Gesundheit und Sicherheit). Es handelt sich um eine Funktion innerhalb der Lieferkette von Arla, welche die Qualität und Sicherheit der Produktion gewährleistet.

## R

**Risikorohstoffe** beziehen sich auf Rohstoffe, die über ihre gesamte Lieferkette hinweg mit ökologischen, sozialen und Governance-Risiken verbunden sind.

## S

**SBTi** ist die Abkürzung für „Science Based Targets Initiative“, die Unternehmen dabei unterstützt, Ziele zur Reduzierung der Treibhausgasemissionen festzulegen. Diese sind auf die Klimawissenschaft und das Pariser Abkommen abgestimmt, um die globale Erwärmung auf weit unter 2 °C zu begrenzen und Anstrengungen zur Begrenzung auf unter 1,5 °C zu unternehmen.

**SCC** ist die Abkürzung für „Somatic cell count“ (Zellzahl). SEA ist die Abkürzung für „South East Asia“ (Südostasien).

**SDGs** ist die Abkürzung für „United Nations Sustainability Development Goals“ (Nachhaltige Entwicklungsziele der Vereinten Nationen).

**SMP** ist die Abkürzung für „skimmed milk powder“ (Magermilchpulver).

**Sonstige Marken** umfassen sämtliche Marken außer Arla®, Lurpak®, Puck®, Castello® sowie Marken-Milchgetränken, die zu einem mengenbasierten Umsatzwachstum durch strategische Marken beitragen.

**Strategische Marken** sind definiert als Produkte, die unter Marken wie Arla®, Lurpak®, Castello®, Puck® und Starbucks™ verkauft werden.

## U

**UNGP** ist die Abkürzung für „United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights“ (Leitprinzipien der Vereinten Nationen für Wirtschaft und Menschenrechte). Diese Grundsätze bilden einen globalen Standard für die Verhinderung und Bewältigung negativer Auswirkungen von Geschäftstätigkeiten auf die Menschenrechte.

**UN SDGs** ist die Abkürzung für „United Nations Sustainability Development Goals“ (Nachhaltige Entwicklungsziele der Vereinten Nationen). Die Vereinten Nationen haben diese 17 Ziele im Jahr 2015 aufgestellt, um einen umfassenden Rahmen für die Bewältigung verschiedener sozialer, wirtschaftlicher und ökologischer Herausforderungen zu schaffen. Sie sollen die globalen Bemühungen um eine nachhaltige Entwicklung bis 2030 lenken.

**Unterwegs (on-the-go)** verweist auf Lebensmittel, die unterwegs verzehrt werden, sowie auf Verpackungslösungen, die diesen Trend des Lebensmittelverzehr unterstützen.

**USD-bezogene Währungen** sind Währungen, die sich in dieselbe Richtung bewegen wie der USD (d. h., wenn der USD gegenüber dem EUR abgewertet wird, werden sie gegenüber dem EUR ebenfalls

abgewertet). Währungen der MENA-Region sind typische Beispiele dafür.

## V

Das **Value-added protein segment (Mehrwert-Proteinsegment)** umfasst Produkte mit besonderen Funktionen und Bestandteilen verglichen mit Standard-Proteinkonzentraten mit einem Proteinanteil von ca. 80 %.

**Verschuldungsgrad** beschreibt das Verhältnis zwischen verzinslichen Nettoverbindlichkeiten inklusive Pensionsverpflichtungen und dem EBITDA. Hiermit können wir unsere Fähigkeit bewerten, zukünftige Verbindlichkeiten und Verpflichtungen zu tragen. Langfristig soll der Verschuldungsgrad zwischen 2,8 und 3,4 liegen.

**Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten** sind definiert als kurz- und langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten abzüglich Wertpapieren, Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten sowie anderer verzinslicher Vermögenswerte. Wertpapiere, Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente, die als beschränkt verfügbar definiert sind, werden beim Abzug der Verbindlichkeiten mit Wertpapieren, Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten nicht berücksichtigt.

**Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten inklusive Pensionsverpflichtungen** sind definiert als

kurz- und langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten abzüglich Wertpapieren, Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten sowie anderer verzinslicher Vermögenswerte zuzüglich der Pensionsverpflichtungen. Wertpapiere, Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente, die als beschränkt verfügbar definiert sind, werden beim Abzug der Verbindlichkeiten mit Wertpapieren, Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten nicht berücksichtigt.

Der **vorausgezählte Milchpreis** beschreibt die Abschlagszahlung, die Genossenschaftsmitglieder für jedes Kilogramm Milch erhalten, das sie in der Milchgeldabrechnungsperiode geliefert haben.

## W

**Whey protein hydrolysate (Molkenprotein-Hydrolysat)** ist ein Konzentrat oder Isolat, in dem einige der Peptidbindungen durch Hitze, Säure oder Enzyme aufgespalten wurden. Dank dieser „Vorverdauung“ können hydrolysierte Proteine im Darm schneller absorbiert werden, als dies bei Molke-Konzentraten oder -Isolaten der Fall ist.

**WMP** ist die Abkürzung für „Whole Milk Powder“ (Vollmilchpulver).

## Z

**Zinsdeckungsgrad** beschreibt das Verhältnis zwischen EBITDA und den Nettozinskosten.

# UNTERNEHMENS-KALENDER

## FEB 26–27

Sitzung des Board of Representatives

## FEB 27

Veröffentlichung des konsolidierten Jahresberichts 2024

## JUN 17–18

Außerordentliche Sitzung des Board of Representatives

## AUG 28

Veröffentlichung des konsolidierten Halbjahresergebnisses 2025

## SEP–OKT 30–1

Sitzung des Board of Representatives



Arla Foods a/s, Sønderhøj 14  
DK-8260 Viby J.  
Dänemark

CVR-Nr.: 25 31 37 63  
Tel.: +45 89 38 10 00  
E-Mail: [arla@arlafoods.com](mailto:arla@arlafoods.com)

[www.arla.com](http://www.arla.com)

Arla Foods Deutschland GmbH  
Wahlerstr. 2  
40472 Düsseldorf  
Deutschland

Tel.: +49 211 47231-0  
E-Mail: [kontakt.de@arlafoods.com](mailto:kontakt.de@arlafoods.com)

[www.arlafoods.de](http://www.arlafoods.de)