



**20
15**

KONSOLIDIERTER JAHRESBERICHT

Navigieren
durch **einen
schwierigen
Markt**

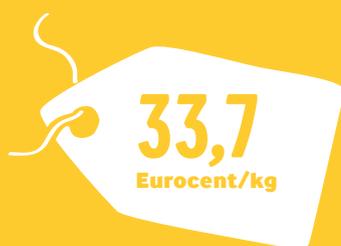


2015 in Kurzform

Durch gewonnene Marktanteile in den meisten unserer Märkte, einen erheblich rentableren Produktmix und einen effizienteren Betrieb **ist Arla heute ein noch robusteres Unternehmen** als zu Beginn des Jahres 2015.

Peder Tuborgh, Vorstandsvorsitzender

Milchabnahme- preis



Umsatz- entwicklung

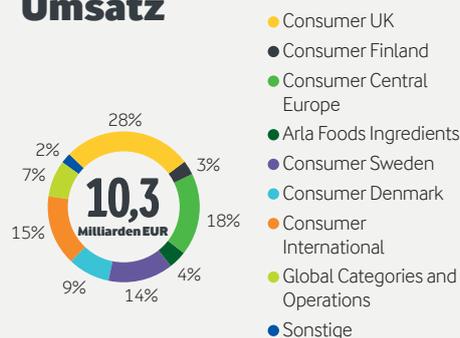
-3,3%



Marken-
wachstum
+ 3,4%



Umsatz



Milchmenge



Entwicklung
der Milch-
menge
+ 4,6%

INHALT

LAGEBERICHT

- 4 WERTSCHÖPFUNG
- 6 UNSERE GESCHÄFTSÜBERSICHT
- 18 UNSERE FINANZÜBERSICHT
- 24 UNSERE MARKTÜBERSICHT
- 40 UNSERE STRATEGIE
- 46 UNSERE CORPORATE GOVERNANCE

KONZERNABSCHLUSS

- 62 KONZERNABSCHLUSS
- 120 ERKLÄRUNGEN
- 122 DEFINITIONEN UND GLOSSAR

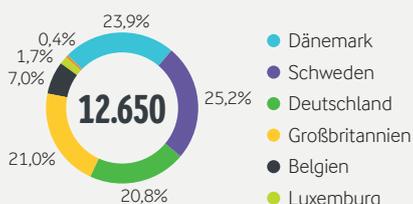
Projektleitung: Group Finance, Arla. Text, Design und Produktion: We Love People. Übersetzung: TextMinded.
Fotos: Mikkel Bache, Jens Bangsbo, Stephanie Gongdon Barnes und Arla. Druck: Scanprint A/S.

Der konsolidierte Jahresbericht wird auf Deutsch, Dänisch, Schwedisch, Französisch und Englisch veröffentlicht.
Nur die dänische Originalfassung ist rechtsverbindlich. Die Übersetzungen werden ausschließlich aus praktischen Gründen angefertigt.

Jahresabschluss des Mutterkonzerns

Der vorliegende konsolidierte Jahresabschluss ist gemäß § 149 des dänischen Gesetzes über Jahresabschlüsse ein Auszug aus dem vollständigen Geschäftsbericht des Unternehmens. Aus Gründen der Übersichtlichkeit veröffentlicht der Arla-Foods-Konzern einen konsolidierten Jahresabschluss. Dieser enthält nicht den Jahresabschluss des Mutterunternehmens Arla Foods amba. Der Jahresabschluss der Muttergesellschaft ist ein integraler Teil des vollständigen Jahresabschlusses. Er ist unter www.arlafoods.dk abrufbar. Die Gewinnverteilung sowie die Nachzahlungen der Muttergesellschaft sind in der Rubrik Eigenkapital des konsolidierten Jahresabschlusses aufgeführt. Der vollständige Jahresbericht enthält die Erklärungen des Aufsichtsrats und der Geschäftsführung sowie den Prüfvermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers.

Genossenschaftsmitglieder



Entwicklung der Genossenschaftsmitglieder -5,7%



Gewinn



295 Millionen EUR
2,8%* des Umsatzes

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

Eigenkapital



Verzinsliche Nettverbindlichkeiten



Verschuldungsgrad



Wert- schöpfung

Arla ist eine landwirtschaftliche Genossenschaft. In unserer Mission verwurzelt und von unserer neuen Strategie - Good Growth 2020 - angetrieben, ist es unser wichtigstes Ziel, den höchsten Wert für die Milch unserer Landwirte zu sichern. Die Wertschöpfung für die Milch unserer Landwirte ist in der gesamten Wertschöpfungskette eingebettet - von der Kuh bis zum Konsumenten. Wir betreiben unsere gesamte Wertschöpfungskette mit einem kontinuierlichen Fokus auf Effizienz und auf das Optimieren unserer Rohstoffe, unseres Kapitals und unseres Personals.

Vision

Wir gestalten die Zukunft der Molkereiwirtschaft und bieten dem Verbraucher weltweit auf natürliche Weise Gesundheit und Inspiration

Genossenschaftsmitglieder
12.650 Genossenschaftsmitglieder in sieben Ländern

Stammkapital 141 Millionen EUR

Arlagården®

Unternehmensdemokratie

Verantwortung für die gesamte Wertschöpfungskette

Nachzahlung für Milch
110 Millionen EUR

Kapitaleinlagen
31 Millionen EUR

Zinsen auf Kapitaleinlagen
3 Millionen EUR

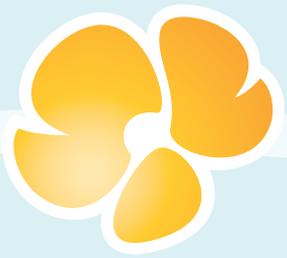
10,3 Milliarden EUR
UMSATZ VON ARLA

Kosten für Rohmilch
4,5 Milliarden EUR

2,7-3%
Zielgewinnanteil 2015

Strategie: Good Growth 2020

In acht Kategorien hervorstechen
Auf sechs Regionen konzentrieren
Als VEREINTES Arla gewinnen



Mission

Wir stellen die größtmögliche Wertschöpfung für die Milch unserer Landwirte sicher, um ihnen weiteres Wachstum zu ermöglichen

Produktion, Innovation und Vertrieb
Produktions- und Verpackungsanlagen in 16 Ländern
Vertriebsstandorte in 38 Ländern
19.025 Mitarbeiter

Erhaltene Milchmenge
14.192 Millionen kg



Sichere Heimat für sämtliche Milch unserer Landwirte

Molkerei-Wissen aus mehr als 100 Jahren Erfahrung

Innovative Produkte

Engagierte und qualifizierte Mitarbeiter

Vertriebsnetz



Starke Marken



Marktexpertise

Globale Marktposition

Markenanteil
42,1%
Handelsanteil
21,5%



Kunden und Verbraucher
Vertrieb der Produkte in mehr als 100 Ländern

Identität

Gesundes, natürliches, verantwortungsvolles und genossenschaftliches Wachstum



UNSERE GESCHÄFTS- ÜBERSICHT

Wir veranschaulichen unser Geschäftsmodell in Form eines Milchrads. Wir streben danach, das Rad immer weiter zu drehen, indem wir weltweit kontinuierlich nach Wachstumsmöglichkeiten suchen und gleichzeitig unser Geschäft intern optimieren.



UNSERE GESCHÄFTSÜBERSICHT

- 8** Veränderungen und Herausforderungen von Åke Hantoft, Aufsichtsratsvorsitzender

- 9** Arla ist auf dem schwierigen Markt widerstandsfähiger geworden von Peder Tuborgh, CEO

- 10** Sieben wesentliche Ziele für Arla

- 11** Sieben wesentliche Ziele für 2015

- 12** Menge ist Trumpf im Einzelhandel und der Gastronomie

- 13** Mengenwachstum der Arla®-Marke

- 14** Mengenwachstum für Butter und Streichfette

- 15** Sieben wesentliche Ziele für Arla im Jahr 2016

- 16** 2015 wichtige Ereignisse

Veränderungen und Herausforderungen

Åke Hantoft,
Aufsichtsratsvorsitzender

ERHALTENE ROHMILCH (MIO. KG)



Zwei Faktoren haben die Molkereindustrie im Jahr 2015 bestimmt. Zum einen war es ein Jahr, in dem die allgemeinen Marktbedingungen zu einem niedrigen Milchpreis geführt haben. Dies wiederum hat alle Milchbauern in eine sehr schwierige Situation gebracht - nicht nur die Genossenschaftsmitglieder von Arla. Zum anderen war es eine Herausforderung für unsere Landwirte, eine tragfähige finanzielle Situation aufrechtzuerhalten. Leider mussten einige von ihnen die Branche verlassen.

2015 war auch das Jahr, in dem das EU-Milchquotensystem abgeschafft wurde. Dies geschah zu einem Zeitpunkt, an dem die Preise untragbar niedrig waren und sich die Nachfrage in einigen Teilen der Welt abschwächte. Dennoch war dies eine positive Nachricht. Es bedeutet nämlich, dass die Milcherzeugung in unseren einzelnen Landwirtschaftsbetrieben nicht mehr durch Quoten beschränkt wird. Seit April haben viele Arla-Landwirte ihre Milchproduktion erhöht. Dadurch stieg die Milchlieferung an Arla im Jahr 2015 um 4,6 Prozent. Wir haben die Verpflichtung eingehalten, die wir gegenüber unseren Genossenschaftsmitgliedern eingegangen sind: Wir haben das zusätzliche Milchvolumen ohne Einschränkungen und zu einem Preis angenommen, verarbeitet und vermarktet, der gegenüber unserer Konkurrenz insgesamt wettbewerbsfähig ist.

Die Sicherheit, die dies uns als Landwirten bietet, ist unglaublich wertvoll. Sie ist ein wesentlicher Bestandteil der Art und Weise, wie wir bei Arla das Genossenschaftsmodell interpretieren. Dieselben Möglichkeiten, dieselben Rechte und dieselben

Verpflichtungen für alle Genossenschaftsmitglieder. Derselbe Preis für dieselbe Milch. Jedes Genossenschaftsmitglied hat eine Stimme. Das sind die Werte, zu denen sich unsere Vorgänger in den 1880er Jahren verpflichteten, als sie unsere Genossenschaft gründeten.

AUF UNSERE GENOSSENSCHAFTLICHEN WERTE BESINNEN

Einige dieser Werte wurden im Jahr 2015 infrage gestellt. Von Landwirt zu Landwirt, bei Mitgliederversammlungen, in der Vertreterversammlung und im Aufsichtsrat haben wir grundlegende Diskussionen über diese Werte geführt. Ich glaube, dass solche Diskussionen unsere Genossenschaft stärken. Sie stellen unsere Werte und unsere Demokratie auf die Probe. Dies hilft uns dabei, uns weiterzuentwickeln. Im Jahr 2016 gehen wir noch einen Schritt weiter. Der Aufsichtsrat nimmt sich die Zeit, unsere genossenschaftlichen Prinzipien zu überprüfen und eine Strategie für alle Genossenschaftsmitglieder zu entwickeln, die unsere gemeinsame europäische Genossenschaft in die Zukunft führen wird.

FOKUS AUF ARLA GENOSSENSCHAFTSMITGLIEDER

Im Jahr 2015 haben mehrere Einzelhändler Initiativen eingeführt, um die Landwirte von Arla zu unterstützen. Zudem hat Arla den Verbrauchern kommuniziert, dass wir, die Milchbauern, die Eigentümer von Arla sind und uns den Gewinn aus dem Verkauf von Arla-Produkten teilen - unabhängig davon, auf welchem Markt diese verkauft werden. Die Verbraucher nehmen unser Genossenschaftsprinzip sehr gut auf. Sie mögen die Idee

einer Genossenschaft mit dem Grundsatz „Einer für alle und alle für einen“. In mehreren europäischen Ländern und internationalen Märkten wurden Kampagnen gestartet. Weitere Märkte werden noch folgen. Es ist ermutigend, dass Arla dafür wirbt, dass Milch ein gesundes Produkt ist, dem die Verbraucher vertrauen können, und dass die Produkte auf verantwortungsvolle Weise hergestellt werden. Es ist jedoch auch eine Verpflichtung. Es stellt uns Landwirte in den Fokus und erhöht die Verantwortung, die wir jeden Tag auf unseren Höfen tragen - uns gut um unsere Kühe und die Milch zu kümmern. In den Niederlanden und in Großbritannien wurde 2015 das Qualitätssicherungsprogramm Arlagården® eingeführt. Es umfasst nun alle Arla-Höfe in den sieben Mitgliederländern. Schon heute stellt es einen hohen Wert für unser Unternehmen dar. In Zukunft wird es noch weiter an Bedeutung gewinnen.

2016 ist hoffentlich das Jahr, in dem sich der globale Markt erholen wird. Mit einer neuen Strategie, durch die wir über rentable Produkte und Marktpositionen einen Mehrwert für unser wachsendes Rohmilchvolumen schaffen wollen, verfügen wir über den richtigen Plan, um uns den Chancen und Herausforderungen auf dem unberechenbaren Milchmarkt zu stellen.





Arla ist auf dem schwierigen Markt **widerstandsfähiger** geworden

Peder Tuborgh, CEO

MILCHABNAHMEPREIS
(EUROCENT/KG)



2015 war zweifelsohne ein sehr schwieriges Jahr für unsere Genossenschaftsmitglieder. Da die Milchproduktion nicht mehr durch das EU-Milchquotensystem begrenzt wird und die europäischen Milchbauern mehr Milch liefern, ist der Druck auf die globale Molkereiindustrie gewachsen. Weitere Gründe für den höheren Druck sind das geringe Marktwachstum, die sinkende Nachfrage aus China und das russische Handelsembargo. Die Auswirkungen betreffen die gesamte globale Molkereiindustrie.

Bei Arla hat diese Situation zu einem Umsatzrückgang von 10,6 Milliarden EUR (2014) auf 10,3 Milliarden EUR (2015) geführt. Auch unser Gewinn wird etwas niedriger ausfallen. Nicht nur, weil unser Umsatz gesunken ist, sondern auch weil der Aufsichtsrat beschlossen hat, die Gewinnerwartung zu reduzieren. Diese Verringerung wurde zugunsten eines höheren Akonto-Milchpreises vorgenommen. Damit wollen wir unsere Genossenschaftsmitglieder in ihrer sehr schwierigen finanziellen Situation unterstützen.

Schon bevor das Jahr 2015 begonnen hatte, wussten wir, dass es ein schwieriges Jahr werden würde. Unser Plan war es, die Auswirkungen des niedrigen Preisniveaus auf dem Markt mithilfe von zwei Maßnahmen zu minimieren: Indem wir unseren Anteil von Produkten im Einzelhandel und in der Gastronomie erhöhen und indem wir unsere Kosten senken. Wir haben uns unermüdlich darauf konzentriert, uns an diese Maßnahmen zu halten. Daher konnten wir im Vergleich zu unseren Wettbewerbern einen wettbewerbsfähigen Milchpreis aufrechterhalten.

VERBESSERUNG UNSERES MARKENGESCHÄFTS

Trotz geringerer Nachfrage in den meisten unserer Märkte hatten wir uns zum Ziel gesetzt, zusätzliche Produkte im Einzelhandels- und Gastronomiesektor entsprechend einer um 500 Millionen kg gestiegenen Milchmenge zu verkaufen. Das haben wir geschafft. Wir haben unsere Marketing-Ausgaben proaktiv um 25 Prozent erhöht. So konnten wir unsere Positionen und Marken stärken. Ganz besonders freut es mich, dass die Arla®-Marke ihre Position „Gesundes, natürlich Gutes“ stärken konnte. Unsere Genossenschaftsmitglieder sind ein wichtiges Element für die Markenbildung der Arla®-Marke - und sie werden dies auch in Zukunft sein. Unsere Umfragen zeigen, dass das Wissen um unsere genossenschaftliche Eigentümerstruktur zu einem stärkeren Vertrauen der Verbraucher in Arla führt.

REDUKTION UNSERER KOSTEN

Im Jahr 2015 wurden alle Funktionen und Geschäftsgruppen des Unternehmens dazu verpflichtet, eine Kapazitätskostensperre einzuhalten. Zudem haben wir im Rahmen unserer langfristigen Effizienzprogramme Erfolge gefeiert. Durch viele verschiedene Initiativen in der Periode 2012 zu 2015 - einschließlich geringerer Ausgaben, Effizienzverbesserungen und kontinuierlicher Anpassungen der Organisation - haben wir unserer Ziel erreicht, 330 Millionen EUR einzusparen. Für den Zeitraum von 2016 bis 2020 haben wir uns nun das Ziel gesetzt, weitere 400 Millionen EUR einzusparen. Zum 31. Dezember liegt unser Verschuldungsgrad bei 3,3, wir konnten also durch fokussierte Initiativen unser langfristiges Ziel von 2,8 bis 3,4 erreichen.

Wir haben kontinuierlich entsprechend der beiden genannten Maßnahmen gehandelt. So konnten wir unser Unternehmen wesentlich stärken. Durch gewonnene Marktanteile in den meisten unserer Märkte, einen erheblich rentableren Produktmix und einen effizienteren Betrieb ist Arla heute ein noch robusteres Unternehmen als zu Beginn des Jahres 2015.

BEVORSTEHENDER PARADIGMENWECHSEL

Dies ist eine wichtige Grundlage, denn wir stehen bei Arla vor einem Paradigmenwechsel. In Zukunft wird unser Fokus in geringerem Umfang darauf liegen, den Milchpool durch Fusionen und Übernahmen auszubauen. Angesichts steigender Milchmengen von unseren derzeitigen Genossenschaftsmitgliedern müssen wir den Fokus noch stärker auf organisches Wachstum innerhalb unseres bestehenden Unternehmensrichtens. In den vergangenen Jahren haben wir Arla sorgfältig auf diese Situation vorbereitet, und unsere neue Strategie „Good Growth 2020“ trägt dieser Entwicklung Rechnung.

Vor uns liegt eine äußerst schwierige Aufgabe für das Jahr 2016. Das globale Milchangebot übersteigt weiterhin die Nachfrage, und auf unseren Hauptmärkten gibt es gegenwärtig nur ein geringes oder gar kein Wachstum. Wir hoffen, dass sich dies in der zweiten Hälfte des Jahres 2016 ändert. Allerdings bleibt der Markt sehr unberechenbar. Eines wissen wir jedoch - Arla ist jetzt noch stärker. Wir erwarten, dass der Anfang des Jahres 2016 genauso schwierig wird wie das Jahr 2015. Allerdings sind wir gegenüber Marktschwankungen widerstandsfähiger geworden.

Sieben wesentliche Ziele für Arla

Unsere sieben wesentlichen Ziele spiegeln die Geschäftsprioritäten von Arla für das Jahr wider. Diese Ziele unterstützen den langfristigen Ansatz, den wir in unserer Strategie verfolgen. Um für unsere Genossenschaftsmitglieder gute Ergebnisse zu erzielen und um sicherzustellen, dass wir uns entsprechend dem Strategieplan von Arla entwickeln, legt das Top-Management in jedem Jahr sieben wesentliche Ziele fest. Diese werden anschließend vom Aufsichtsrat genehmigt.

In der Vergangenheit hat sich die Wachstumsagenda von Arla weitgehend auf Fusionen und Übernahmen gestützt. In Zukunft wird unser Wachstum von guten lokalen Partnerschaften und der Bereitschaft zur umgehenden Nutzung neu entstehender Geschäftschancen angetrieben werden. Ein traditionelles Budget ist statisch und wirkt der Investitionsbereitschaft entgegen. Es besitzt nicht die Flexibilität, um diese Agenda zu unterstützen.

In einer zunehmend unbeständigen Welt sind Budgets oft bereits in dem Moment veraltet, in dem sie in eine Kalkulationstabelle eingegeben werden. Relative Ziele sind zum Umgang mit Veränderungen weit besser geeignet. Bei Arla wurde das traditionelle Budget deshalb durch rollierende Prognosen und anspruchsvolle Ziele ersetzt. Diese Konzepte basieren auf dem Gedanken, dass es bei Erfolg im Wesentlichen darum geht, höher gesteckte Ziele und eine deutlich bessere Leistung als im Vorjahr zu erreichen.

Das Konzept der sieben wesentlichen Ziele hat seine Wurzeln in dieser Philosophie. Es werden die Geschäftsprioritäten für jeweils ein Jahr abgesteckt. Langfristige Strategien werden in kurzfristige Ziele aufgeschlüsselt. Dadurch entsteht Jahr für Jahr eine Grundlage für die Leistungssteigerung bei Arla.

Unsere sieben wesentlichen Prioritäten schlüsseln unsere langfristige Strategie in kurzfristige Prioritäten für das Jahr auf. Sie werden durch finanzielle Ziele ergänzt. Sowohl unsere sieben wesentlichen Prioritäten als auch unsere langfristige Strategie entspringen unserer Vision und Mission, die unsere übergeordnete Richtung und unseren Zweck vorgeben.



Menge ist Trumpf im Einzelhandel und der Gastronomie

Steigerung der Mengen für Einzelhandel und Gastronomie um **300 - 500 Millionen kg** Milch. Verringern der Milchmenge, die nicht von Genossenschaftsmitgliedern stammt.

Ergebnis

Wir haben das Volumen in den Bereichen Einzelhandel und Gastronomie erfolgreich um etwa 500 Millionen kg Milch erhöht. Zudem hat die Milchmenge, die nicht von Genossenschaftsmitgliedern stammt, um 5,6 Prozent abgenommen.

Auf Seite 12 erfahren Sie mehr über unsere Mengenagenda



Mengenwachstum bei Consumer International und Sicherung der Rentabilität bei Arla Foods Ingredients

Umsetzung des Plans für ein beschleunigtes Wachstum von Consumer International, um das Absatzvolumen zu erhöhen. Mindestens zwei Fusionen oder Übernahmen in Wachstumsmärkten und bei Arla Foods Ingredients.

Ergebnis

Das Wachstum im Bereich Consumer International ist mit einem mengenbasierten Umsatzwachstum von 5,8 Prozent wieder auf Kurs und eine Plattform für weiteres Wachstum wurde eingerichtet. Im Laufe des Jahres wurden in Wachstumsmärkten erfolgreiche Kooperationen gegründet.

Die Rentabilität von Arla Foods Ingredients steht aufgrund von sinkenden Verkaufspreisen unter Druck.

Auf Seite 36 erfahren Sie mehr über das Mengenwachstum bei Consumer International



Sieben wesentliche Ziele für 2015

Im Jahr 2015 konzentrierten sich unsere sieben wesentlichen Ziele darauf, die zusätzliche Milch für Produkte mit hoher Wertschöpfung einzusetzen und so die Rentabilität zu erhöhen. Wir wussten, dass es ein sehr schwieriges Jahr werden würde. Unsere Mengenagenda und unsere Effizienzprogramme waren entscheidend für die Herangehensweise an die Situation. Wir hatten einen Plan für 2015 - und diesem sind wir gefolgt.

Mengenwachstum bei Butter und Streichfetten

Wachstum bei Butter und Streichfetten von Lurpak® und Anchor® von **3 - 5 Prozent**. Einführung von Lurpak® in Brasilien, Mexiko, Australien und Mitteleuropa.

Ergebnis

Die Kategorie Butter und Streichfette liefert ein mengenbasiertes Umsatzwachstum von 5,9 Prozent. Dies ist das Ergebnis einer mengenbasierten Umsatzentwicklung für Lurpak® in Höhe von 6,1 Prozent und für Anchor® in Höhe von -0,3 Prozent. Lurpak® wird nun in Brasilien, Mexiko, Australien und Mitteleuropa verkauft.

Auf Seite 14 erfahren Sie mehr über das Mengenwachstum bei Butter und Streichfetten



Mengenwachstum der Arla®-Marke

Abschluss der Einführung der neuen Arla®-Markenplattform auf globaler Ebene und Erhöhung des Markenvolumens um **3 - 5 Prozent**.

Ergebnis

Die Marke Arla® erzielt mit einem mengenbasierten Umsatzwachstum von insgesamt 2,1 Prozent positive Ergebnisse. Dennoch ist das Wachstum geringer ausgefallen als geplant. Im Jahr 2015 haben wir erfolgreich ein solides Fundament für die Arla®-Marke errichtet. Diese bildet die Speerspitze der neuen Gesundheitsstrategie.

Auf Seite 13 erfahren Sie mehr über das Wachstum des Arla®-Markenvolumens



Bereitstellung eines herausragenden Kundendienstes durch eine effektive IT-Planung

Verbesserung des Kundendienstes und Nachverfolgung relevanter Leistungskennzahlen für die Leistung bei der Kundenbelieferung in Kernmärkten.

Ergebnis

Im Jahr 2015 haben wir die Stabilität unseres IT-Systems verbessert. Dennoch haben sich Vorfälle im April und Mai auf die Gesamtleistung ausgewirkt.



Stärkung der Programme zur Effizienzsteigerung und Optimierung des Nettoumlaufvermögens

Fortgesetzte Umsetzung von LEAN, Total Cost of Ownership und Design to Value (DTV) sowie von strukturellen Plänen, um bis Ende 2015 Effizienzgewinne in Höhe von **330 Millionen EUR** im Vergleich zu 2012 zu erreichen.

Kapazitätskostensperre außerhalb der Lieferkette im gesamten Arla-Unternehmen auf dem derzeitigen Niveau - ausgenommen sind Wachstumsmärkte.

Erstellen und Umsetzen eines Folgeplans für das Nettoumlaufvermögen, um 2015 Mittel in Höhe von **130 Millionen EUR** freizusetzen.

Ergebnis

Im Vergleich zum Jahr 2012 haben wir im Jahr 2015 Kosteneinsparungen in Höhe von 330 Millionen EUR erzielt. Wir haben die Kapazitätskosten außerhalb der Lieferkette erfolgreich auf einen Index von 102. Darüber hinaus haben wir infolge unseres Programms für das Nettoumlaufvermögen Mittel in Höhe von 151 Millionen EUR freigesetzt.

Auf Seite 23 erfahren Sie mehr über unsere Programme zur Effizienz und zum Nettoumlaufvermögen



Rentabilitätssteigerung bei Consumer UK und Consumer Central Europe

Sicherung der Rentabilitätssteigerung bei Consumer UK durch Kosteneinsparungen in der Lieferkette und weitere marktbezogene Maßnahmen in Höhe von **80 - 95 Millionen EUR**. Zudem ein Wachstum der Arla®-Marke und des Volumens um **5 - 10 Prozent**. Sicherung der Rentabilitätssteigerung bei Consumer Central Europe durch einen verstärkten Fokus auf Marken und Mehrwertprodukte.

Ergebnis

Consumer UK hat die geplanten Kosteneinsparungen in Höhe von 80 - 95 Millionen EUR erreicht. Für die Arla®-Marke wurde ein mengenbasiertes Umsatzwachstum in Höhe von 5,1 Prozent erzielt.

Aufgrund der lokalen Marktbedingungen steht die Rentabilität im Bereich Consumer Central Europe unter Druck. Dennoch hat Consumer Central Europe seinen Markenanteil im Jahr 2015 auf 19,5 Prozent erhöht. Zudem wurden mehrere Initiativen eingeführt, um die Rentabilität in Zukunft weiter zu steigern.

Auf Seite 37 erfahren Sie mehr über unsere Fortschritte bei Consumer UK und Consumer Central Europe

- Ziel erreicht
- Fortschritte in Richtung Ziel
- Keine Fortschritte in Richtung Ziel

Menge ist Trumpf im Einzelhandel und der Gastronomie

Arla hat sich seit Jahren auf die Aufhebung der Milchquoten der EU vorbereitet. Unsere Mengenagenda bleibt weiterhin von größter Wichtigkeit für das Geschäft. Durch ein stetiges Wachstum unserer Marken und das Einführen von Produkten auf bestehenden und neuen Märkten kann Arla sein globales Wachstum weiterverfolgen, die steigenden Milchmengen unserer Genossenschaftsmitglieder nutzen und gleichzeitig die Rentabilität auf einem schwierigen Markt sichern. Im Jahr 2015 sind wir unserem Plan gefolgt, die zusätzliche Milch für rentable Marken-, Eigenmarken-, Einzelhandels- und Gastronomieprodukte zu nutzen.



Ein wettbewerbsfähiger Milchpreis bietet unseren Genossenschaftsmitgliedern die Möglichkeit, Wachstum zu erzielen.

Gemessen an der Milchlieferung liegt Arla weltweit auf dem fünften Platz. Das genossenschaftliche Geschäftsmodell von Arla basiert auf dem Prinzip des Milchrads. Kontinuierliche Milchmengen halten das Rad am Laufen und bieten die Möglichkeit für Innovationen, Produktentwicklung und Markenbildung. Dies führt wiederum zu einer Wertschöpfung.

Durch die Abschaffung der Milchquoten der EU im Jahr 2015 dreht sich das Rad schneller. Wir gehen davon aus, dass wir Jahr für Jahr drei bis vier Prozent mehr Milch von unseren Genossenschaftsmitgliedern erhalten werden. Aus diesem Grund zählt die Agenda „Menge ist Trumpf“ auch im Jahr 2016 zu den wesentlichen Prioritäten.

Mit Blick auf die Zukunft haben wir 2015 die Entscheidung getroffen, unsere Investitionen für Marketing um 25 Prozent zu erhöhen. Unser Ziel ist es, eine größere Menge Milch für den Einzelhandel und die Gastronomie einzusetzen und den Anteil von Handelswaren zu reduzieren.

Zudem haben wir nach neuen Verträgen und neuen Kunden gesucht sowie neue Möglichkeiten inner- und außerhalb von Europa ergriffen, um unsere Position zu stärken. Dadurch haben wir im Vergleich zum Vorjahr zusätzlich rund 500 Millionen kg Milch für rentable Positionen auf europäischen Kernmärkten sowie außerhalb der EU genutzt. Gleichzeitig haben wir den Handelsanteil bei 21,5 Prozent unter Kontrolle gehalten.

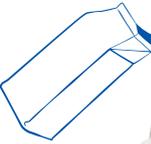
Unser Ziel für 2016 ist es, weitere 400 Millionen kg Milch unserer Genossenschaftsmitglieder für den Einzelhandel und die Gastronomie zu nutzen. Da unsere Genossenschaftsmitglieder immer größere Milchmengen bereitstellen, stehen wir vor einem echten Paradigmenwechsel. In Zukunft wird unser Fokus nicht mehr darauf liegen, Wachstum voranzutreiben und den Milchpool durch Fusionen und Übernahmen auszubauen. Stattdessen werden wir Investitionen tätigen, um mit der Milch unserer derzeitigen Genossenschaftsmitglieder in unserer bestehenden Geschäftstätigkeit ein organisches Wachstum zu erzielen.



Als Genossenschaft ist Arla dazu verpflichtet, die gesamte Milch unserer Genossenschaftsmitglieder zu verarbeiten und einen Mehrwert für sie zu schaffen.



Große Milchmengen ermöglichen eine Skalierbarkeit und bieten Chancen für Innovationen, Produktentwicklungen und Markenbildung.



2015	2014
Erhaltene Rohmilch 14.192 Millionen kg	Erhaltene Rohmilch 13.570 Millionen kg
Mengenbasiertes Umsatzwachstum 4,3%	Mengenbasiertes Umsatzwachstum 5,3%
Markenwachstum 3,4%	Markenwachstum 2,1%
Handelsanteil 21,5%	Handelsanteil 20,8%



Die weltweit wachsende Nachfrage nach gesunden und natürlichen Produkten stellt für Arla eine Chance dar. Wir verfügen über die Plattform, um diese Nachfrage zu bedienen.

Mengenwachstum der Arla®-Marke

Als weltweit agierende Molkereigenossenschaft muss Arla durch sein Angebot an nährstoffreichen Produkten einen Beitrag dazu leisten, dass sich die Verbraucher gesünder ernähren können. Darüber hinaus muss Arla zu guten Essgewohnheiten anregen. Unsere Gesundheitsstrategie, deren Speerspitze die Marke Arla® bildet, wird in den kommenden Jahren ein Antrieb für das weitere Wachstum sein. Im Jahr 2015 haben wir die globale Umsetzung der neuen Plattform der Arla®-Marke abgeschlossen. Mit der Arla®-Marke haben wir ein mengenbasiertes Umsatzwachstum von 2,1 Prozent erreicht. Dies entspricht einem Umsatz von 2,7 Milliarden EUR.

Das mengenbasierte Umsatzwachstum von 2,1 Prozent für die Arla®-Marke zeigt, dass sich die um 25 Prozent gesteigerten Ausgaben für das Marketing bezahlt machen. Wir haben unser Ziel für das Jahr von 3 - 5 Prozent Wachstum für die Arla®-Marke zwar nicht ganz erreicht, aber wir haben erfolgreich ein solides Fundament aufgebaut.

GESUNDHEIT IST DAS WICHTIGSTE THEMA FÜR DIE ARLA®-MARKE

Die Positionierung der Arla®-Marke ist das Herzstück unserer Vision. Die Marke bildet die Speerspitze für unser Vorhaben, „auf natürliche Weise Gesundheit und Inspiration in die Welt zu bringen“. 2015 wurde natürliche Gesundheit zum wichtigsten Thema der Arla®-Marke. Sie ist wesentlich für die Entwicklung der Marke. Im Laufe des Jahres haben wir den Mehrwert der Arla®-Markenprodukte verstärkt an die Verbraucher kommuniziert - in Bezug auf natürliche Zutaten, weniger künstliche Zusatzstoffe und Nachhaltigkeit vom Hof bis ins Kühlregal.

Zudem haben wir das Portfolio unserer Arla®-Marke mit einem einheitlichen Design konsolidiert. Darüber hinaus haben wir marktübergreifend verschiedene neue Produkte eingeführt. Von diesen unterstützen viele die Gesundheitsagenda, wie etwa fettarme, proteinreiche Produkte und Produkte mit weniger Zucker.

PRODUKTEINFÜHRUNGEN DER ARLA®-MARKE IM JAHR 2015

Die Innovationspipeline von Arla ist sehr vielversprechend. Im Jahr 2015 haben wir einige neue Produkte eingeführt.

Arla® Big Milk ist in Großbritannien die erste Frischmilch, die mit wichtigen Nährstoffen angereichert wird, um das Wachstum und die Entwicklung von Kindern zu fördern.



In Deutschland, Großbritannien und Dänemark wurde das fettfreie, zuckerreduzierte, eiweißreiche Arla® Skyr eingeführt; in Großbritannien außerdem noch Arla® Protein.

Um die wachsende Nachfrage nach eiweißreichen Lebensmitteln für das Frühstück und für Snacks zu erfüllen, wurde in Schweden Arla® Yoghurt Quark eingeführt.



In Deutschland wurde Arla® haltbare Weidemilch eingeführt. Die Milch stammt von Landwirten, deren Kühe vom Frühling bis zum Herbst mindestens 120 Tage und mindest 6 Stunden täglich auf der Weide verbringen.



Als Teil der Innovationsstrategie von Arla wurde in Dänemark Arla Yoggi® Frozen eingeführt - ein fettarmer Frozen Yogurt.



Mengenwachstum für Butter und Streichfette

In der Kategorie Butter und Streichfette haben wir uns im Jahr 2015 auf Lurpak® und Anchor® konzentriert. Unser Ziel war es, für diese beiden strategischen Marken ein Wachstum von 3 - 5 Prozent zu erzielen sowie Lurpak® auf ausgewählten Märkten auf der ganzen Welt einzuführen. Das mengenbasiertes Umsatzwachstum der Butter- und Streichfettprodukte von Lurpak® und Anchor® betrug 6,1 bzw. -0,3 Prozent. Lurpak® wurde in Brasilien, Mexiko, Australien und Mitteleuropa eingeführt bzw. gestärkt.

WACHSTUM IM BEREICH BUTTER UND STREICHFETTE

Angetrieben von der Lurpak®-Marke ist die Kategorie Butter und Streichfette 2015 um 0,5 Prozent gewachsen. Ein besonderes Augenmerk wurde auf streichfähige Produkte gelegt. Diese machen einen erheblichen Teil des Geschäfts von Lurpak® aus und besitzen ein enormes Wachstumspotenzial. 2015 wurde eine neue Marketing-Kampagne entwickelt, um den Absatz von Lurpak® Spreadable zu steigern. In Großbritannien macht Lurpak® Spreadable 86,9 Prozent des Lurpak®-Gesamtvolumens aus. Global beträgt der Anteil jedoch nur 65,7 Prozent. Dies zeigt, dass für Lurpak® Spreadable die Chance besteht, auf anderen Märkten Wachstum zu generieren. Das Geschäft für Streichfette wuchs im Jahr 2015 weltweit um 5,9 Prozent.

In Großbritannien wurden auch Marketing-Kampagnen für Anchor® gestartet. Diese konzentrieren sich auf Anchor®-Butter sowie auf die Neupositionierung von Anchor® als „Marke für wohlschmeckende Molkereiprodukte und nicht nur für Butter“. Ziel ist es, die Marke insgesamt zu stärken.

GLOBALE EINFÜHRUNG VON LURPAK®

Australien

Nachdem Arla eine Kooperation mit F. Mayer Imports, Australiens größtem Käse-Importeur, eingegangen ist, war Lurpak® in Australien im Jahr 2015 von großer Bedeutung. Ziel war es, das Volumen um 15 Prozent zu steigern. Damit haben wir nicht ganz unser Ziel eines mengenbasierten Umsatzwachstum von 7,7 Prozent durch ein intensives Marketing-Programm erreicht. Das Programm umfasste TV-Kampagnen, verschiedene Social Media Aktivitäten sowie Verkostungen. Dies führte zu einem erhöhten Markenbewusstsein für Lurpak®, was langfristig die Markenbildung unterstützt.

Mexiko

In Mexiko - einem Land mit 123 Millionen Einwohnern - wird es immer schwieriger, die wachsende Bevölkerung mit ausreichend Milchprodukten zu versorgen. Jahrelang war Arla in Mexiko nur ein Nischenakteur, hauptsächlich mit dem Verkauf von Blauschimmelkäse und Weißkäse. 2014 haben wir mithilfe von umfangreichen Marketing-Maßnahmen und Werbung den Verkauf von Lurpak®-Butter angekurbelt. Arlas Umsatz aus Butter ist in Mexiko 2015 dadurch um 86,6 Prozent gestiegen.

Brasilien

Brasiliens Potenzial ist riesig. Im Jahr 2015 haben wir Lurpak® eingeführt und unterstützt, um Lurpak® als führende internationale Marke zu positionieren und den brasilianischen Verbrauchern seine einzigartigen Eigenschaften zu präsentieren. Insbesondere in Sao Paulo haben die Verbraucher Lurpak® gut angenommen. Der Umsatz ist im Jahr 2015 um 55 Prozent gestiegen. Im Rahmen der Kampagne „Weave Your Magic“ haben wir Verbraucher über digitale Medien, Food-Blogger und berühmte Köche erreicht. Es wird erwartet, dass Lurpak® 2016 weiter wächst.

Mitteleuropa

Auf dem deutschen Markt zeigt Lurpak® positive Wachstumsraten von 161 Prozent. Diese beziehen sich jedoch aufgrund des niedrigen Preisniveaus und der direkten Wettbewerber auf ein sehr begrenztes Volumen. Allerdings besitzt Arla Kærgården® in Deutschland einen deutlich größeren Marktanteil als Lurpak®. Durch die erfolgreiche Kooperation mit einem lokalen Einzelhändler hat Lurpak® in den Niederlanden 2015 ein starkes Comeback gefeiert - mit Wachstumsraten von 29,8 Prozent.



MENGENBASIERTES UMSATZWACHSTUM IM JAHR 2015

	ERREICHT	ERWARTET
	6,1%	3-5%
	-0,3%	3-5%

Sieben wesentliche Ziele für Arla im Jahr 2016



Deutliches Wachstum für Marken erzeugen
 Unsere strategischen Marken, bestehend aus unseren drei globalen Marken Arla®, Lurpak® und Castello®, sowie unsere unterstützten Marken, müssen deutlich wachsen.



Die Leistung von Consumer Central Europe im Vergleich zum Wettbewerb verbessern
 Die Leistung von Consumer Central Europe im Vergleich zum Wettbewerb durch Berücksichtigung der Kosten und der Markenleistung verbessern; daneben Milch wettbewerbsfähig in den Einzelhandel außerhalb der EU exportieren.



Menge ist Trumpf
 Weitere **400 Millionen kg** Milch der Genossenschaftsmitglieder in den Einzelhandel und die Gastronomie bringen.



Marktpositionen in Consumer International stärken
 Stärken der Marktpositionen in China, den USA, Nigeria, dem Nahen Osten und Nordafrika gemessen am Volumen und Marktanteil.



Die Arla-Genossenschaft stärken
 Einen Prozess mit dem Aufsichtsrat, den Nationalräten und der Vertreterversammlung etablieren, um starke Beziehungen zu den Genossenschaftsmitgliedern aufzubauen.



Das Kostenniveau strukturell reduzieren
 Die Verarbeitungskosten in der Produktion müssen mit einem **Indexstand von 98,5** geliefert werden. Das mengenbasierte Umsatzwachstum sollte **2 mal** so hoch sein wie das Wachstum der Kapazitätskosten.



Cashflow verbessern
 Ziel ist es, den Cashflow zu verbessern, um einen Verschuldungsgrad zwischen **2,8 - 3,2** zu erreichen und **150 Millionen EUR** Barmittel im Nettoumlaufvermögen freizugeben.



2015

wichtige Ereignisse



NEUE GESCHÄFTSREGION IN ASIEN ETABLIERT

China und Südostasien sind jetzt als neuer regionaler Markt unter dem Namen „Business Unit Asia“ integriert. Synergien zwischen Produktportfolio, Marketing und Innovationen werden die Position von Arla in dieser vielversprechenden Region stärken.



NEUE PRODUKTIONSANLAGE IN PRONSFELD ERÖFFNET

Die neue Produktionsanlage für Milchpulver und Butter in Pronsfeld (Eifel) wurde offiziell eröffnet. Dank der Investition von 110 Millionen EUR ist Pronsfeld jetzt der mit Abstand größte Standort des Arla-Konzerns.



ÜBERNAHME VON FALBYGDENS OST GENEHMIGT

Die schwedische Kartellbehörde hat dem Kauf von Falbygdens Ost (Schweden) zugestimmt. Diese Genehmigung trat am 1. April 2015 in Kraft. Der strategische Kauf verbessert die Möglichkeiten von Arla, sich auf dem Spezialitäten-Markt für Käse zu behaupten und weiterzuentwickeln.



NEUES TOCHTERUNTERNEHMEN IN AUSTRALIEN

Arla ist eine Kooperation mit F. Mayer Imports, dem größten Käseimporteur Australiens, eingegangen, mit dem ehrgeizigen Ziel, den Umsatz in Australien zu verfünffachen.



ABSCHAFFUNG DER EU-MILCHQUOTEN

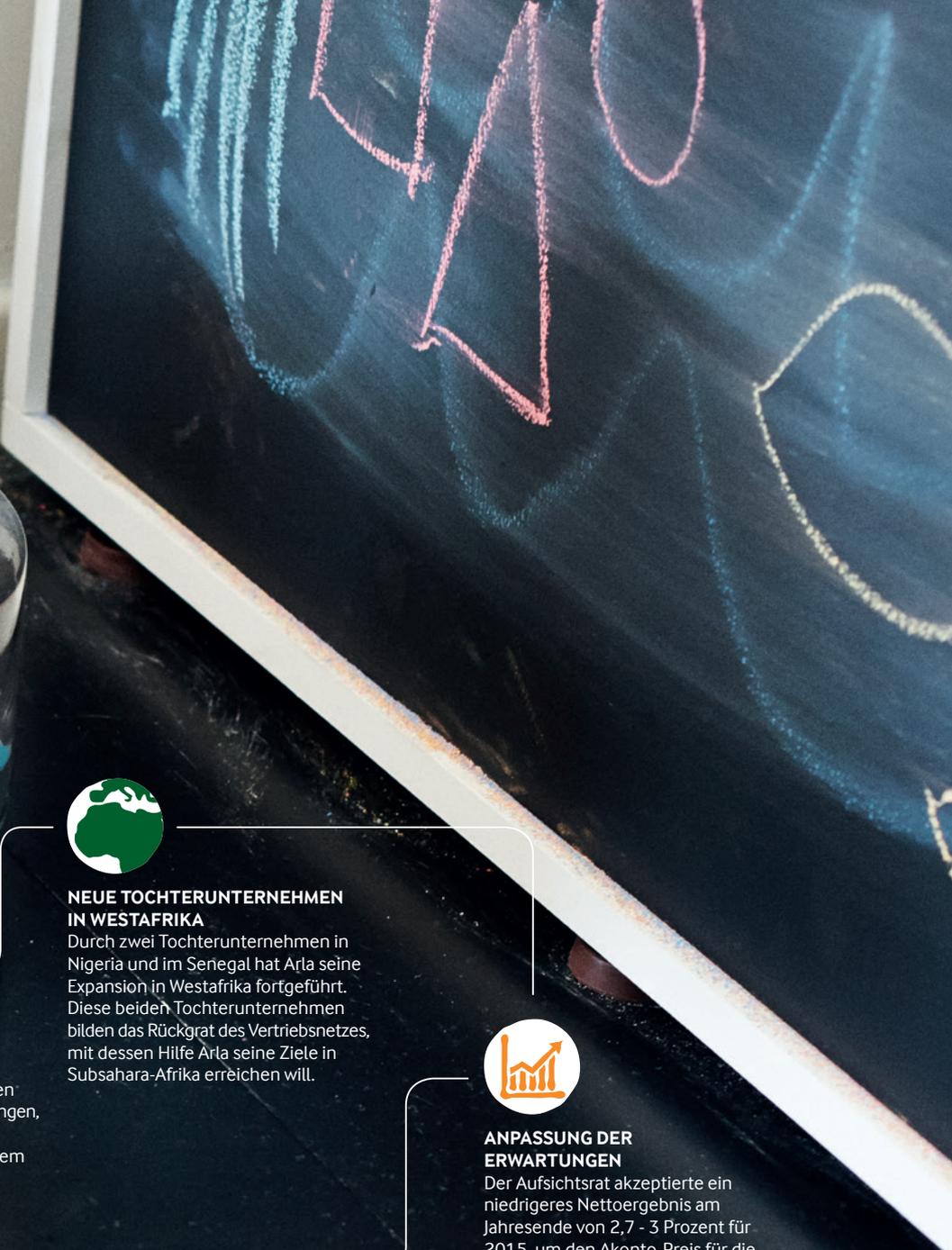
Seit dem 1. April entfällt die EU-Milchquote, wodurch sich die an Arla gelieferte Rohmilch voraussichtlich um drei bis vier Prozent pro Jahr steigern wird.



ArNoCo ARBEITET MIT VOLLER KRAFT

ArNoCo (Deutschland), das Joint Venture von Arla und Deutsches Milchkontor eG (DMK), ist offiziell angelaufen. Die neue Produktionsanlage arbeitet bereits mit voller Kraft.





NEUES TOCHTERUNTERNEHMEN IN ÄGYPTEN

Arla und das ägyptische Unternehmen Juhayna sind eine Kooperation eingegangen, die es Arla ermöglichen wird, unsere Produkte in Ägypten anzubieten, einem Land mit 90 Millionen Einwohnern.



NEUE TOCHTERUNTERNEHMEN IN WESTAFRIKA

Durch zwei Tochterunternehmen in Nigeria und im Senegal hat Arla seine Expansion in Westafrika fortgeführt. Diese beiden Tochterunternehmen bilden das Rückgrat des Vertriebsnetzes, mit dessen Hilfe Arla seine Ziele in Subsahara-Afrika erreichen will.



ANPASSUNG DER ERWARTUNGEN

Der Aufsichtsrat akzeptierte ein niedrigeres Nettoergebnis am Jahresende von 2,7 - 3 Prozent für 2015, um den Akonto-Preis für die Genossenschaftsmitglieder zu unterstützen.



ARLA UND LACTALIS EINIGEN SICH ÜBER DIE ZUKUNFT DER WALHORN AG

Arla und Lactalis haben eine Vereinbarung in Bezug auf die Zukunft des verbundenen Unternehmens Walhorn AG getroffen. Am 30. Juni 2015 verkaufte Arla seinen Pflichtteil der Walhorn AG an Lactalis.



ARLA SCHLIESST STANDORT IN KISSLEGG

Es wurde beschlossen, den Produktionsstandort in Kisslegg-Zaisenhofen (Deutschland) im Jahr 2016 zu schließen. Eine Fortsetzung des Betriebs des Standorts ist aus wirtschaftlicher Sicht nicht tragbar.



NEUE GESCHÄFTSREGION IN AMERIKA ETABLIERT

Die USA und Lateinamerika wurden in einem neuen regionalen Markt vereint. Dieser heißt nun Business Unit Americas. Dies sorgt für einen stärkeren Fokus, indem das leitende Management näher an die Kunden und Verbraucher heranrückt.



RYNKEBY FOODS STEHT ZUM VERKAUF

Nach Monaten der strategischen Analyse hat sich Arla dazu entschieden, Rynkeby Foods, sein Tochterunternehmen für Saft, zu verkaufen. Um den richtigen Käufer zu identifizieren, wurde ein Verkaufsprozess eingeleitet.



NEUE STRATEGIE: GOOD GROWTH 2020

Arla hat seine neue Strategie für 2020 eingeleitet. Die Strategie konzentriert sich auf ein organisches Wachstum und eine Rentabilitätssteigerung für die Milch der Genossenschaftsmitglieder - durch Kategorie-Exzellenz, stärkere Marken, einen stärkeren Fokus auf ausgewählte Märkte und Effizienz über die gesamte Organisation hinweg.

A photograph of a wooden table with a glass of milk, a cup, and some toys, with a large spill of milk on the table surface. The scene is set in a room with a white wall and a wooden shelf in the background holding a yellow toy bin and various toys.

UNSERE FINANZÜBERSICHT

Wir messen unsere Leistung mithilfe des Mehrwerts, den wir für jedes Kilogramm Milch schaffen, das uns unsere Genossenschaftsmitglieder liefern. Dies nennen wir unseren Milchabnahmepreis. Er ist unser wichtigster finanzieller Indikator.



UNSERE FINANZÜBERSICHT

20 Finanzübersicht

21 Finanzkennzahlen im Überblick

23 Stärkung der Programme zur
Effizienzsteigerung und Optimierung
des Nettoumlaufvermögens

Finanz- übersicht

Angesichts der widrigen Bedingungen für die Molkereiindustrie hat Arla im Jahr 2015 eine relativ gute Leistung erbracht. Auf einem unbeständigen Markt haben wir einen Nettogewinn in Höhe von 2,8 Prozent des Umsatzes erzielt. Unseren Genossenschaftsmitgliedern haben wir einen Milchabnahmepreis in Höhe von 33,7 Eurocent/kg gezahlt.

MARKTSITUATION

Die weltweit sinkenden Marktpreise haben sich auf die gesamte Branche und all ihre Akteure ausgewirkt. Im Jahr 2014 ist der Rohstoffpreis für Vollmilchpulver erheblich gesunken. Trotz kurzer positiver Perioden ist er im Jahr 2015 kontinuierlich auf einem niedrigen Niveau geblieben.

MILCHABNAHMEPREIS

Das niedrige Preisniveau für Handelswaren hat sich auch auf die Fähigkeit von Arla ausgewirkt, den Milchpreis für unsere Genossenschaftsmitglieder zu sichern. Der Milchabnahmepreis, der im Jahr 2015 erzielt wurde, betrug 33,7 Eurocent pro Kilogramm. Dies liegt deutlich unter dem Niveau von 2014, als der Milchabnahmepreis 41,7 Eurocent pro Kilogramm betrug. Mit einem Wert von 103,7 auf dem Index des Vergleichsumfelds haben wir im Vergleich zu unseren Wettbewerbern dennoch eine solide Leistung erbracht. Diese liegt im Bereich unserer Erwartungen. Der Index des Vergleichsumfelds ist vor dem Jahresende von Royal FrieslandCampina N.V. und Deutsches Milchkontor eG jedoch nur vorläufig.

MILCHMENGE

Die Gesamtmilchmenge betrug im Jahr 2015 14,2 Milliarden kg. Im Vergleich zu 2014 ist dies ein Zuwachs von 4,6 Prozent. Die Abschaffung des EU-Milchquotensystems am 1. April 2015, die Fusion mit Walhorn EGM (Belgien) am 1. August

2014 sowie die neuen AMCo-Mitglieder in Großbritannien sorgen für den Großteil der gestiegenen Milchmenge. In Schweden ist die Milchmenge jedoch gesunken, da einige Genossenschaftsmitglieder Arlaverlassen haben. Darüber hinaus ist die Milchmenge von Vertragslieferanten um 5,6 Prozent gesunken.

Unsere Milchmenge ist zwar gestiegen, wir haben jedoch den Handelsanteil im Jahr 2015 erfolgreich bei 21,5 Prozent unter Kontrolle gehalten. Im Jahr 2014 hatte er bei 20,8 Prozent gelegen. Gegen Ende des Jahres zeigte der Handelsanteil einen positiven Trend. Obwohl die Milchmenge weiterhin wachsen wird, gehen wir davon aus, dass wir den Handelsanteil im Jahr 2016 auf demselben Niveau halten können.

UMSATZ

Der Umsatz beläuft sich im Jahr 2015 auf 10,3 Milliarden EUR. Im Vergleich zu 2014 ist dies ein Rückgang um 3,3 Prozent. Aufgrund von sinkenden Rohstoffpreisen wurde die Umsatzerwartung im Laufe des Jahres angepasst. Der Umsatzrückgang ist das Ergebnis einer negativen Preisentwicklung in Höhe von 11,4 Prozent. Dies ist eine Folge der sinkenden Weltmarktpreise und der damit einhergehenden Auswirkungen auf unser Markengeschäft. Der negative Preiseffekt konnte jedoch teilweise durch das wachsende Volumen und Währungseffekte ausgeglichen

werden. Dies führt zur einer negativen organischen Umsatzentwicklung in Höhe von 8,4 Prozent.

Das mengenbasierte Umsatzwachstum betrug im Jahr 2015 4,3 Prozent, im Vergleich zu 5,3 Prozent im Jahr 2014. Damit entsprach es unseren Erwartungen. Unser Markenanteil erhöhte sich von 41,2 Prozent im Jahr 2014 auf 42,1 Prozent im Jahr 2015. Dies zeigt eindeutig, dass sich die um 25 Prozent erhöhten Marketing-Ausgaben bezahlt machen. Die Marken Lurpak® (6,1 Prozent) und Arla® (2,1 Prozent) machen gute Fortschritte. Die Marke Castello® (0,1 Prozent) hat jedoch Probleme, Schritt zu halten.

Im Jahr 2015 belief sich die durchschnittliche Differenz des Milchabnahmepreises zwischen Handelswaren und Markenprodukten auf ungefähr 10 Eurocent. Dies zeigt, dass unsere Strategie, so viel Milch wie möglich im Bereich Einzelhandel und Gastronomie zu verkaufen, die richtige ist.

KOSTEN

Im Jahr 2015 haben wir unsere Kosten wie geplant erfolgreich aktiv verwaltet. Wir haben Programme zur Kostensenkung eingeführt und ehrgeizige Ziele definiert, um die Organisationen erheblich zu straffen. Unser ehrgeiziges Ziel war es, mithilfe unserer Programme zur Kostensenkung bis zum Ende des Jahres 2015 im Vergleich zu 2012 Einsparungen von 330 Millionen EUR zu erzielen - und das haben wir geschafft. Um unsere Leistungen weiter zu verbessern, haben wir uns ein neues Ziel gesetzt: Zwischen 2016 und 2020 wollen wir weitere 400 Millionen EUR Kosten einsparen.

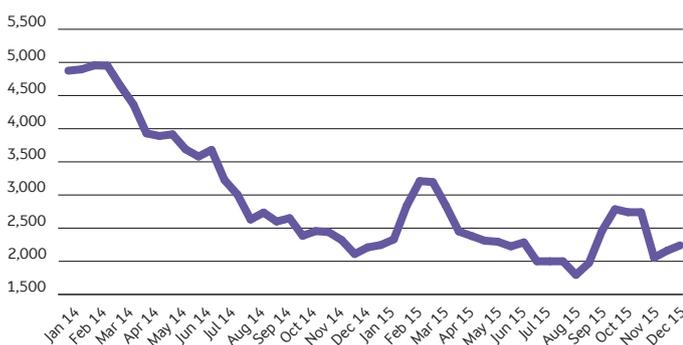
Im Vergleich zum Jahr 2014 sind unsere Gesamtkosten im Jahr 2015 um 4,6 Prozent gesunken. Diejenigen Kosten, die nicht durch Rohmilch verursacht wurden, sind um 4,4 Prozent gestiegen. Dies resultiert größtenteils aus unseren höheren Marketing-Ausgaben, um die Markenagenda voranzutreiben. Zudem sind die Produktionskosten und Währungseffekte gestiegen. Die Kosten für Rohmilch sind trotz des gestiegenen Volumens in diesem Jahr um 13,3 Prozent gesunken. Der Milchabnahmepreis zeigt, dass die Durchschnittskosten pro Kilogramm Milch auf 32,04 Eurocent gesunken sind.

Aufgrund der strengen Kontrolle unserer Kapazitätskosten zeigt unsere Skalierbarkeit insgesamt eine positive Entwicklung bei 4,3.

GEWINN

Der Jahresgewinn beläuft sich auf 295 Millionen EUR. Dies entspricht einem Gewinnanteil von 2,8

MARKET PRICES/GDT DEVELOPMENT WMP, USD MT



Finanzkennzahlen **im Überblick**

	2015	2014	2013	2012	2011
Erhaltene Rohmilch (Mio. kg)					
Genossenschaftsmitglieder in Dänemark	4.705	4.550	4.508	4.419	4.320
Genossenschaftsmitglieder in Schweden	1.995	2.035	2.016	2.059	1.819
Genossenschaftsmitglieder in Deutschland	1.741	1.526	1.332	685	369
Genossenschaftsmitglieder in Großbritannien	3.320	3.088	1.254	286	-
Genossenschaftsmitglieder in Belgien	531	403	253	53	-
Genossenschaftsmitglieder in Luxemburg	130	119	111	27	-
Genossenschaftsmitglieder in den Niederlanden	41	17	-	-	-
Sonstige	1.729	1.832	3.202	2.881	2.733
Gesamte erhaltene Rohmilch	14.192	13.570	12.676	10.410	9.241
Anzahl der Genossenschaftsmitglieder					
Genossenschaftsmitglieder in Dänemark	3.027	3.144	3.168	3.354	3.514
Genossenschaftsmitglieder in Schweden	3.174	3.366	3.385	3.661	3.865
Genossenschaftsmitglieder in Deutschland	2.636	2.769	2.500	2.911	645
Genossenschaftsmitglieder in Großbritannien	2.654	2.854	2.815	1.584	-
Genossenschaftsmitglieder in Belgien	882	997	529	501	-
Genossenschaftsmitglieder in Luxemburg	221	228	232	245	-
Genossenschaftsmitglieder in den Niederlanden	56	55	-	-	-
Gesamtanzahl der Genossenschaftsmitglieder	12.650	13.413	12.629	12.256	8.024
Milchabnahmepreis					
Eurocent/kg Milch der Genossenschaftsmitglieder	33,7	41,7	41,0	36,9	38,6
Geschäftszahlen (Mio. EUR)					
Gewinn- und Verlustrechnung					
Umsatz	10.262	10.614	9.870	8.479	7.368
EBITDA	754	681	737	597	475
EBIT	400	368	425	336	236
Nettofinanzergebnis	-63	-30	-88	-70	-41
Jahresüberschuss	295	320	300	255	188
Konsolidierung für das Jahr					
Kapitaleinlagen	31	39	43	38	37
Stammkapital	141	171	131	63	81
Nachzahlung	113	104	121	149	66
Bilanz					
Aktiva, gesamt	6.736	6.613	6.187	5.828	4.728
Langfristige Vermögenswerte	3.903	3.774	3.427	3.273	2.521
Kurzfristige Vermögenswerte	2.833	2.839	2.760	2.555	2.207
Eigenkapital	2.148	1.874	1.708	1.463	1.281
Langfristige Verbindlichkeiten, gesamt	2.084	2.137	2.189	2.049	1.542
Kurzfristige Verbindlichkeiten, gesamt	2.504	2.602	2.290	2.316	1.904
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten inkl. Pensionen	2.497	2.547	2.394	2.298	1.647
Primäres Nettoumlaufvermögen	999	928	906	790	827
Kapitalflüsse					
Kapitalfluss aus operativer Geschäftstätigkeit	669	511	342	510	309
Kapitalfluss aus Investitionstätigkeit	-402	-416	-470	-715	-333
Frei verfügbarer Kapitalfluss	267	95	-128	-204	-24
Kapitalfluss aus Finanzierungstätigkeit	-274	-93	110	235	33
Investitionen in Sachanlagen	-348	-429	-505	-444	-291
Erwerb von Unternehmen	-29	15	-	-39	-20
Finanzkennzahlen					
Organisches Wachstum	-8,4%	6,7%	6,6%	2,1%	6,1%
EBIT-Spanne	3,9%	3,5%	4,3%	4,0%	3,2%
Verschuldungsgrad	3,3	3,7	3,2	3,9	3,5
Zinsdeckungsgrad	13,2	8,2	11,1	11,5	9,7
Eigenkapitalquote	31%	28%	28%	25%	27%

Prozent des Umsatzes*. Zugunsten des vorausgezahlten Milchpreises wurden die Erwartungen im Laufe des Jahres nach unten korrigiert - auf 2,7-3 Prozent.

FINANZLAGE

Am 31. Dezember 2015 lag der Verschuldungsgrad bei 3,3. Dies liegt - im Unterschied zu 3,7 am 31. Dezember 2014 - innerhalb unseres langfristigen Ziels von 2,8-3,4. Infolge von Verbesserungen des EBITDA und der Entscheidung, CAPEX-Investitionen zu verringern, haben wir unser Ziel erreicht. Wir haben unsere Investitionsausgaben reduziert und werden uns in Zukunft auf Investitionen konzentrieren, die unsere neue Strategie unterstützen. Die Investitionen in Sachanlagen sind um 73 Millionen EUR auf 350 Millionen EUR zurückgegangen.

Auch unser Nettoumlaufvermögen entwickelt sich sehr stark im Vergleich zu unseren Prognosen. Dies ist das Ergebnis von Programme Zero, unserem Projekt für das Umlaufvermögen. Dieses Projekt hat 2015 zu einer Reduktion von 151 Millionen EUR geführt. Erwartet wurde eine Reduktion in Höhe

von 130 Millionen EUR. Seit 2011 konzentriert sich Programm Zero darauf, Finanzmittel freizusetzen. Es hat dafür gesorgt, dass sich die Denkweise bei Arla in diesem Sinne weiterentwickelt hat.

EIGENKAPITAL

Am 31. Dezember 2015 betrug das Eigenkapital 2,1 Milliarden EUR. Dies entspricht im Vergleich zu 2014 einem Zuwachs von 14,6 Prozent. Bei 29,3 Prozent des Gesamteigenkapitals handelt es sich um individuelle und bei 69 Prozent um kollektive Kapitaleinlagen. Die Eigenkapitalquote beläuft sich - im Vergleich zu 31 Prozent im Jahr 2014 - auf 28 Prozent. Dies ist ein komfortables Niveau.

CASHFLOW

Im Jahr 2015 betrug der Cashflow aus operativen Geschäftstätigkeiten - im Vergleich zu 669 Millionen EUR im Jahr 2014 - 511 Millionen EUR. Dies ergibt sich primär aus Verbesserungen des Nettoumlaufvermögens. Der Cashflow aus Investitionstätigkeiten sank von -416 Millionen EUR auf -402 Millionen EUR. Er umfasst hauptsächlich Investitionen in Sachanlagen. Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeiten betrug im

Jahr 2015 -274 Millionen EUR - im Vergleich zu -93 Millionen EUR im Jahr 2014 - und beinhaltet die Nachzahlungen für das Jahr 2014 in Höhe von 105 Millionen EUR sowie die Rückzahlung in Höhe von 18 Millionen EUR aus den individuellen Kapitaleinlagen an Genossenschaftsmitglieder, die die Genossenschaft verlassen haben oder in den Ruhestand gegangen sind.

Die Gesamtmenge der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente betrug am 31. Dezember 2015 70 Millionen EUR.

AUSBLICK AUF 2016

Selten war die Entwicklung der globalen Milchwirtschaft so unvorhersehbar wie heute. Wie bereits erwartet, hat uns das Jahr 2015 vor große Herausforderungen gestellt. Wir erwarten, dass der Markt in der zweiten Jahreshälfte von 2016 eine positive Wendung erfährt. Allerdings bleibt er sehr unberechenbar.

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

FINANZIELLE ERWARTUNGEN FÜR 2016	ERWARTUNGEN FÜR 2015	IM JAHR 2015 ERREICHT	ERWARTUNGEN FÜR 2016
 INDEX DES VERGLEICHSUMFELDS*	103 - 105	103,7	103 - 105
 MILCHMENGE (Mrd. kg)	14,0	14,2	14,6
 UMSATZ (Mrd. EUR)	-	10,3	-
 UMSATZWACHSTUM (mengenbasiertes Umsatzwachstum)	3 - 5%	4,3%	3 - 5%
 GEWINN	2,7 - 3,2%**	2,8%	2,8 - 3,2%
 VERSCHULDUNGSGRAD	3,2 - 3,4***	3,3	~ 3,2

* Der Index des Vergleichsumfelds für 2015 ist vorläufig.

** Das Gewinn Ziel änderte sich im Laufe des Jahres 2015 auf 2,7 - 3,0%

*** Das Ziel für den Verschuldungsgrad änderte sich im Laufe des Jahres 2015 auf 3,3 - 3,6

Stärkung der Programme zur Effizienzsteigerung und Optimierung des Nettoumlaufvermögens

Als Teil der kurzfristigen Strategie von Arla für 2015 haben wir den Fokus auf die Stärkung der Programme zur Effizienzsteigerung und Optimierung des Nettoumlaufvermögens gelegt. Um diese wesentliche Priorität im Jahr 2015 zu erreichen, haben wir uns auf drei Maßnahmen konzentriert. In Bezug auf alle drei Maßnahmen haben wir eine solide Leistung erbracht.

PROGRAMME ZUR EFFIZIENZSTEIGERUNG

Fortgesetzte Umsetzung von LEAN, Total Cost of Ownership und Design to Value (DTV) sowie von strukturellen Plänen, um bis Ende 2015 Effizienzgewinne in Höhe von 330 Millionen EUR im Vergleich zu 2012 zu erreichen.

Status 2015

Als Ergebnis unseres Fokus auf Kosten hat Arla sein Ziel erreicht, im Jahr 2015 330 Millionen EUR im Vergleich zu 2012 einzusparen. Dies wurde durch die Umsetzung von LEAN, Design to Value und Total Cost of Ownership erreicht.

LEAN

- Im Jahr 2015 haben wir die Einführung von LEAN fortgesetzt. Dies ist ein Wegbereiter für die kontinuierliche Verbesserung aller Funktionen über die gesamte Organisation hinweg. Inzwischen wurde LEAN bereits in mehr als 60 Molkereien und in einigen administrativen Bereichen der Lieferkette umgesetzt. In weiteren Verwaltungsbereichen haben wir mit der ersten Umsetzung von LEAN begonnen.
- In Zukunft wird LEAN eine wichtige Rolle dabei spielen, zwischen 2016 und 2020 die geplanten Kosteneinsparungen von 400 Millionen EUR zu erzielen.

Design to Value

- Das Ziel von Design to Value ist es, Produkte und Verpackungen zu optimieren, um die Wettbewerbsfähigkeit und die Qualität zu steigern. Dies bedeutet, bei niedrigeren Kosten eine bessere Leistung zu erbringen, ohne dabei den Fokus auf die Kundenzufriedenheit zu verlieren.
- Im Jahr 2015 hat Design to Value im Vergleich zu 2012 zu Kosteneinsparungen in Höhe von 41 Millionen EUR geführt - das sind 7 Millionen EUR mehr als das ursprüngliche Ziel.
- Einsparungen und Standardisierung ergänzen einander während des Prozesses. Die maßgeschneiderte Verpackung von Puck®-Streichkäse wurde beispielsweise durch Standardgläser ersetzt, um Kosten zu senken.



Von Schnappdeckelgläsern zu Schraubdeckelgläsern: Wechsel von einem maßgeschneiderten Glas im Arla-Design zu einem Standard-Schraubdeckelglas.

Total Cost of Ownership

- Durch Total-Cost-of-Ownership-Projekte werden Einsparungen erzielt, indem Produkte und Leistungsspezifikationen optimiert sowie Materialien standardisiert und rationalisiert werden. Zudem sorgen diese produktkategorie- und geschäftsgruppenübergreifend für eine bessere Abstimmung. Ein Beispiel ist die Standardisierung der Produktaromen im gesamten Unternehmen.
- Zudem erwarten wir Einsparungen durch Total Cost of Ownership in Höhe von 65 Millionen EUR für das Jahr 2016

Ziel für 2020

Um die Leistung weiter zu verbessern, haben wir uns das Ziel gesetzt, die Kosten, hauptsächlich im Bereich Supply Chain, zwischen 2016 und 2020 um weitere 400 Millionen EUR zu senken. 100 Millionen EUR dieser Einsparungen sollen bereits im Jahr 2016 erreicht werden. Die Aufgabe, dieses Ziel zu erreichen, liegt in der Verantwortlichkeit der gesamten Organisation.

KOSTENSPERRE

Kapazitätskostensperre außerhalb der Lieferkette im gesamten Unternehmen - auf dem derzeitigen Niveau - ausgenommen sind Wachstumsmärkte.

Die Kapazitätskostensperre ist Teil von Arlas Kostenplan. Wir müssen unseren Genossenschaftsmitgliedern zeigen, dass wir unsere Kostenbasis kontrollieren und insbesondere in schwierigen Zeiten dazu in der Lage sind, sie noch weiter zu reduzieren. Beinahe alle Funktionen und

Geschäftsgruppen des Unternehmens wurden 2015 dazu verpflichtet, die Kapazitätskostensperre einzuhalten. Bei den Ausnahmen handelt es sich um den Bereich Supply Chain, der über eigene laufende Programme zur Effizienzsteigerung verfügt, sowie um ausgewählte Märkte innerhalb von Consumer International, auf denen es entscheidend ist, das Wachstumsmoment in Übereinstimmung mit Arlas Strategie aufrechtzuerhalten. Die Kapazitätskostensperre ist eine der Initiativen von Arla, mit denen die Herausforderungen des schwankenden globalen Milchmarkts im Laufe des Jahres abgeschwächt werden sollen. Zu den Maßnahmen, die angewendet wurden, um die Kapazitätskostensperre zu implementieren, gehört eine Reduzierung von Reisen und Schulungen sowie Neustrukturierungen und Entlassungen. Im Jahr 2016 werden unsere kurzfristigen Ziele weiter zu diesem Plan beitragen.

NETTOUMLAUFVERMÖGEN

Erstellen und Umsetzen eines Plans für das Nettoumlaufvermögen, um 2015 Mittel in Höhe von 130 Millionen EUR freizusetzen.

Damit unser Geschäft weiterhin erfolgreich ist, ist es wichtig, dass so wenig Barmittel wie möglich im laufenden Betrieb gebunden sind. Eine Möglichkeit, Barmittel freizusetzen, besteht darin, das Nettoumlaufvermögen zu reduzieren. Es handelt sich dabei um dauerhafte Ziele, die von Programme Zero unterstützt werden. Das Programm läuft erfolgreich seit 2011.

Infolge des steigenden Milchvolumens und des höheren Lagerbestands stieg 2015 der Druck auf unser Nettoumlaufvermögen. Um das Ziel für 2015 zu erreichen, haben wir uns auf Folgendes konzentriert:

- Verringern des Anteils an überfälligen Zahlungen von Kunden, indem Prozesse zur Geldeintreibung optimiert werden
- Verbessern der Zahlungsbedingungen mit Lieferanten und Kunden
- Optimieren des weltweiten Lagerbestands
- Das Ziel für 2015 war es, ungefähr 130 Millionen EUR freizusetzen - und wir haben erfolgreich 151 Millionen EUR freigesetzt.



UNSERE MARKT- ÜBERSICHT

Um ein weltweit führendes Molkereiunternehmen zu werden, müssen wir globale Synergien realisieren und gleichzeitig lokale Unterschiede respektieren. Unsere Aktivitäten werden in acht Geschäftsgruppen unterteilt. Jede dieser Gruppen verfügt über eine starke Präsenz auf ihren eweiligen Märkten.



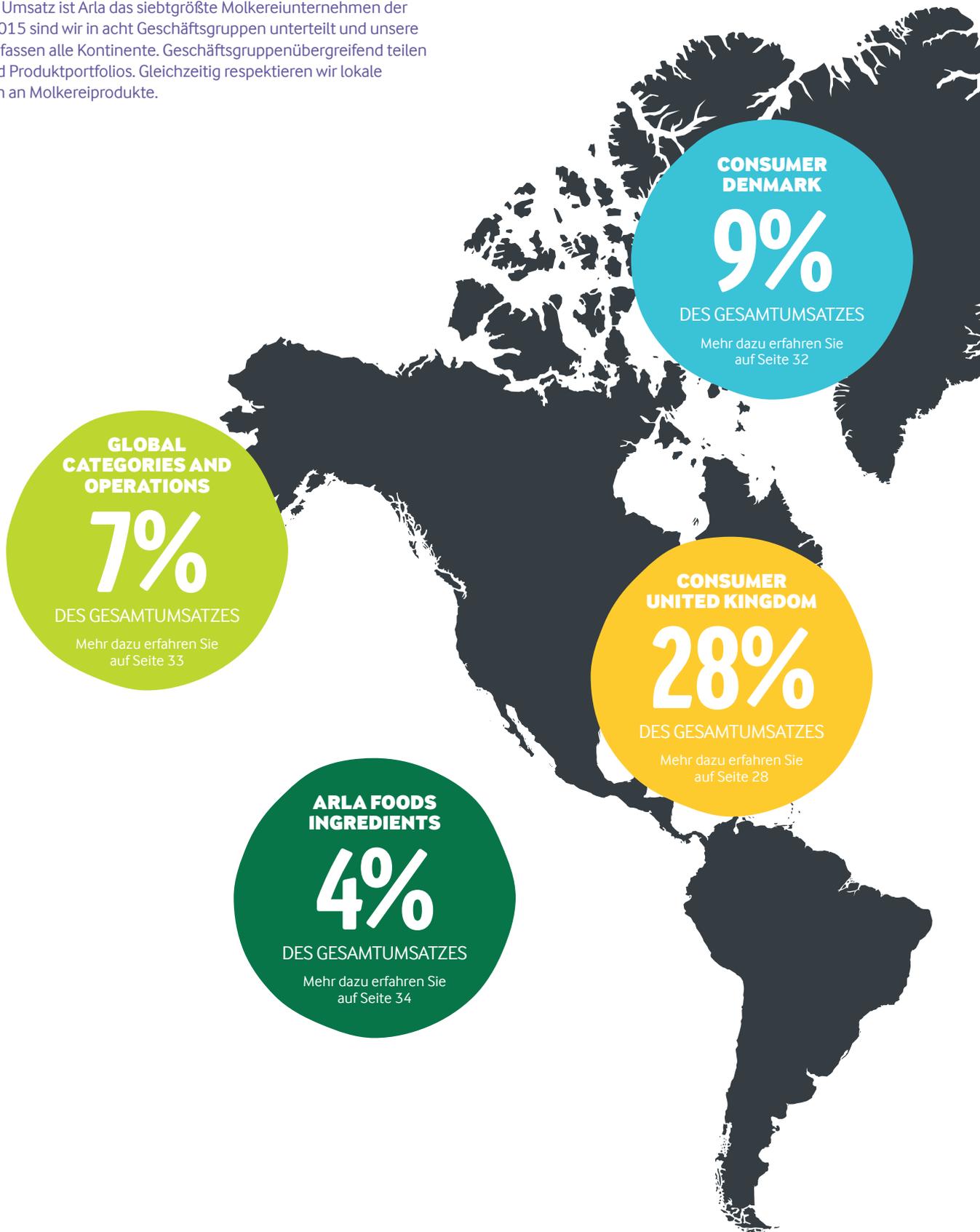


UNSERE MARKTÜBERSICHT

- **26** Übersicht über die Geschäftsgruppen
- **28** Consumer UK
- **29** Consumer Central Europe
- **30** Consumer International
- **31** Consumer Sweden
- **32** Consumer Denmark
- **33** Global Categories and Operations
- **34** Arla Foods Ingredients
- **35** Consumer Finland
- **36** Mengenwachstum bei Consumer International
- **37** Rentabilitätssteigerung bei Consumer UK und Consumer Central Europe
- **38** Eine ehrgeizige Gesundheitsagenda
- **39** Landwirtschaftliche Genossenschaft - ein globales Unterscheidungsmerkmal

Übersicht über die **Geschäftsgruppen**

Gemessen am Umsatz ist Arla das siebtgrößte Molkereiunternehmen der Welt. Im Jahr 2015 sind wir in acht Geschäftsgruppen unterteilt und unsere Aktivitäten umfassen alle Kontinente. Geschäftsgruppenübergreifend teilen wir Marken und Produktportfolios. Gleichzeitig respektieren wir lokale Anforderungen an Molkereiprodukte.





Ein Teil des Umsatzes kann nicht den Geschäftsgruppen zugeordnet werden. Die Addition der Prozentsätze ergibt somit keine 100 Prozent.

Neue Marktdefinitionen werden in unserem Bericht für 2016 eingeführt.

CONSUMER UNITED KINGDOM

Arla ist das größte Molkereiunternehmen Großbritanniens. Dort ist Arla nicht nur die Nummer eins im Bereich Frischmilch, Butter und Streichfette sowie Sahne, sondern auch der größte Käsehersteller. Consumer UK umfasst die Herstellung und den Vertrieb für eine breite Palette an Molkereikategorien. Es ist der führende Anbieter für die Eigenmarken der meisten großen Supermarktketten. Darüber hinaus hat die Unternehmensgruppe führende Markenpositionen inne. Der Hauptsitz befindet sich in Leeds.



OPERATIVE HÖHEPUNKTE IM JAHR 2015

- Während das Volumen von Consumer UK um 200 Millionen kg gewachsen ist, wurden die Kosten um 80 - 95 Millionen EUR gesenkt
- Durch die Einführung von Produkten wie Arla® Big Milk und durch den Eintritt in die Joghurt-Kategorie mit Produkten wie Arla® Skyr und Arla® Protein wurde das Bewusstsein für die Landwirtschaftliche Genossenschaft-Marke gesteigert. Zudem hat die Unternehmensgruppe das Arla®-Siegel sowie das Qualitätssicherungsprogramm Arlagärten® eingeführt
- Mit den Marken Lurpak® und Anchor® konnte in der Kategorie Butter und Streichfette ein Umsatzrekord aufgestellt werden
- Das Markengeschäft ist gewachsen. Zu den Erfolgen in diesem Bereich zählen das Wachstum von Lurpak® in einer rückläufigen Kategorie, das Wachstum von Cravendale® in den Einzelhandelskanälen, das Wachstum von Castello® und das zweistellige Wachstum von Lactofree®
- Die Initiative „Organised to Win“ wurde gestartet. Mit dieser soll kategorieübergreifend zu einem integrierten Arbeitsansatz ermutigt werden. Damit wollen wir eine verbesserte Zusammenarbeit, eine gesteigerte Effizienz und eine Verringerung um 100 Vollzeitstellen erreichen

ERWARTETE MARKTTRENDS

Short term

- Es wird erwartet, dass die Milchmengen für den Einzelhandel abflachen oder zurückgehen. Es gibt allerdings vielfältige Wachstumsmöglichkeiten - durch Innovationskraft im Bereich neuer Mehrwert-Kategorien, wie zum Beispiel angereicherte und fettfreie Milch- und Joghurtprodukte
- Angetrieben durch das wachsende globale Angebot und die sinkende Nachfrage wird sich der Druck auf den Weltmarkt weiter auf den britischen Markt auswirken. Auch in Großbritannien wird das Angebot wachsen
- Eine gesunde Ernährung gewinnt immer mehr an Bedeutung. Aus diesem Grund müssen Lebensmittelunternehmen gesündere und natürlichere Produkte entwickeln
- Es wird erwartet, dass Discounter weiter wachsen

Long term

- Strukturelle Veränderungen auf dem Milch- und dem Lebensmittelmarkt, Wachstum im Bereich Online-Shopping und die Tendenz zu einer gesünderen und natürlicheren Ernährung bieten große Chancen
- 2016 wird Consumer UK die Strategie „Championing British Dairy“ lancieren. Auf Grundlage der jüngsten Erfolge nutzt Consumer UK die Vorteile der gestiegenen verfügbaren Milchmenge durch die Erschließung neuer Kategorien und neuer Einzelhandelskanäle und optimiert seine Position hinsichtlich des für Verbraucher immer wichtiger werdenden Gesundheitstemas.

Mengenbasiertes Umsatzwachstum

4,7%

Markenanteil

25,5%

Markenwachstum

5,2%



Durchschnittliche Anzahl der Vollzeitbeschäftigten

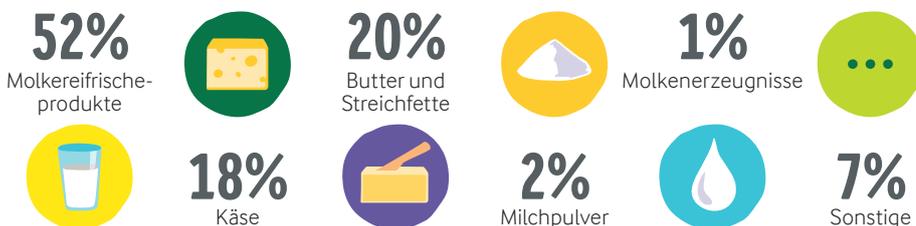
3.372

Nettoumlaufvermögen

332 Millionen EUR

Erfahren Sie mehr über die Rentabilität bei Consumer UK auf Seite 37

UMSATZ NACH PRODUKTKATEGORIE



UMSATZ

2.890
Millionen EUR

CONSUMER CENTRAL EUROPE

Consumer Central Europe umfasst zwei Kernmärkte von Arla - Deutschland und die Niederlande - sowie außerdem Belgien, Luxemburg, Frankreich und Österreich. Der Hauptsitz befindet sich in Düsseldorf (Deutschland). Die Unternehmensgruppe ist für die Produktion und die Logistik sowie für den Einzelhandel zuständig. In der deutschen Molkereibranche hat Arla einen Platz unter den Top drei inne. In den Niederlanden belegt Arla einen Platz unter den besten zwei auf dem Markt für Molkereifrischeprodukte.



OPERATIVE HÖHEPUNKTE IM JAHR 2015

- Im Januar wurde die neue Produktionsanlage für Milchpulver und Butter in Pronsfeld (Eifel) offiziell eröffnet. Es handelt sich dabei um den größten Produktionsstandort des Arla-Konzerns
- Im Jahr 2014 erfolgte eine Fusion mit der belgischen Genossenschaft EGM Walhorn. Der Integrationsprozess wurde nun erfolgreich abgeschlossen
- Die Implementierung von SAP in Upahl wurde abgeschlossen. Die geplante Implementierung in Nijkerk (Niederlande) wurde verschoben
- Durch die Eröffnung eines neuen Lagerhauses in Krefeld haben wir das Vertriebsnetz verbessert. An diesem Standort wird der Vertrieb von Molkereiprodukten in Mitteleuropa zentralisiert und rationalisiert
- Durch die Einführung von Skyr - einem Produkt, das sich in anderen Unternehmensgruppen als Erfolg erwiesen hat - wurden in Deutschland und den Niederlanden Synergien im Bereich Produkte und Organisation genutzt

ERWARTETE MARKTTRENDS

Kurzfristig

- Die Nachfrage nach Bio-Produkten wird weiter steigen
- Der Gesundheitstrend wird sich fortsetzen - mit einer wachsenden Nachfrage nach innovativen Gesundheitskonzepten unter den Verbrauchern
- E-Commerce wird weiter aufkommen

Langfristig

- Innovationen werden noch wichtiger, um die Bedürfnisse und Anforderungen der Verbraucher zu befriedigen
- Es wird entscheidend sein, neue Kundenpotenziale zu schaffen

Mengenbasiertes Umsatzwachstum

0,6%

Markenanteil

19,5%

Markenwachstum

4%



Durchschnittliche Anzahl der Vollzeitbeschäftigten

1.959

Nettoumlaufvermögen

207 Millionen EUR

Erfahren Sie mehr über die Rentabilität bei Consumer Central Europe auf Seite 37

UMSATZ NACH PRODUKTKATEGORIE

58%
Molkereifrischeprodukte



10%
Butter und Streichfette



19%
Käse



13%
Sonstige

UMSATZ

1.844

Millionen EUR

CONSUMER INTERNATIONAL

Consumer International ist der Wachstumsmotor von Arla und verantwortlich für gesteigertes Wachstum außerhalb der Kernmärkte. Die Geschäftsgruppe ist für den Einzelhandel außerhalb von Dänemark, Schweden, Finnland, Großbritannien, Deutschland und den Niederlanden in den Kategorien Käse, Butter und Streichfette sowie Milchpulver zuständig.



OPERATIVE HÖHEPUNKTE IM JAHR 2015

- In Nigeria, im Senegal, in Ägypten und in Australien wurden neue Tochterunternehmen gegründet
- Der Verpackungsstandort in Nigeria ist wie geplant in Betrieb. Die ersten Produkte von Arla Dano® befinden sich auf dem Markt
- Die erfolgreiche Neueinführung von Puck® im Nahen Osten und in Nordafrika unterstützt die Neupositionierung der Marke mit dem Slogan „Mealtime joy everyday“. Dafür werden neue Verpackungsdesigns und Werbekampagnen genutzt
- Consumer International verfolgt den Ansatz, bis 2020 fünf schlagkräftige regionale Standorte aufzubauen. Diese sollen in der jeweiligen Region den Ausgangspunkt für die Expansion von Arla bilden. Im Jahr 2015 haben wir in Asien (Kuala Lumpur) und den USA (New Jersey) schlagkräftige Standorte aufgebaut

ERWARTETE MARKTTRENDS

Kurzfristig

- Mehr Milch wird aus der EU exportiert
- Die globale Nachfrage wird langsamer wachsen als im Zeitraum von 2012 bis 2014

Langfristig

- Die Lebensstandards in den aufstrebenden Märkten werden steigen
- Die globale Nachfrage nach Milchpulver und Flüssigmilchgetränken wird steigen
- Die Nachfrage nach gesunden, natürlichen und Bio-Produkten wird steigen

Mengenbasiertes Umsatzwachstum

5,8%

Markenanteil

71,4%

Markenwachstum

5,9%



Durchschnittliche Anzahl der Vollzeitbeschäftigten

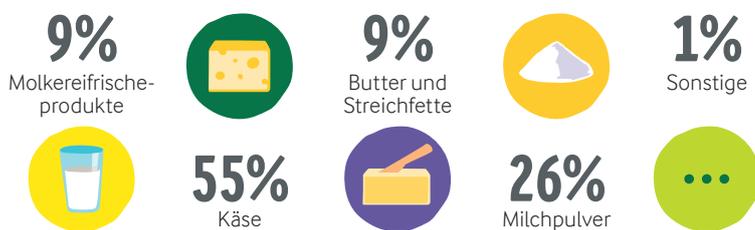
1.968

Nettoumlaufvermögen

292 Millionen EUR

Auf Seite 36 erfahren Sie mehr über das Mengenwachstum bei Consumer International

UMSATZ NACH PRODUKTKATEGORIE



UMSATZ

1.499
Millionen EUR

CONSUMER SWEDEN

Consumer Sweden ist in Schweden für die Produktion und die Logistik von Frischmilch- und fermentierten Produkten sowie für den Einzelhandel zuständig.

Die Unternehmensgruppe legt einen starken Fokus auf das Wachstum von Marken und Eigenmarken, eine enge Kooperation mit den Kunden und den entsprechenden Service sowie eine kontinuierliche Verbesserung der Logistik und der Liefertreue.

Arla ist Marktführer in Schweden und vermarktet dort ein breites Spektrum an Molkereiprodukten.

Der Hauptsitz befindet sich in Stockholm.



OPERATIVE HÖHEPUNKTE IM JAHR 2015

- Die schwedische Kartellbehörde hat dem Kauf von Falbygdens Ost zugestimmt. Diese Genehmigung trat am 1. April 2015 in Kraft. Die Übernahme erweitert die Premium-Kategorie für Käse
- Die Molkerei Falkenberg, Europas größte Molkerei für Hüttenkäse, ist nach ihrer Eröffnung im Jahr 2014 nun vollständig in Betrieb. Die Molkerei in Skövde wurde wie geplant im Jahr 2015 geschlossen
- In der Gesundheitsstrategie wurde unter anderem die Mengenagenda in Schweden verankert. Zu den Aktivitäten zählen beispielsweise das Sponsoring von Sportveranstaltungen und das Bewerben der natürlichen Vorteile der Milch
- Die Kampagnen „We are Arla“ und „Arla 100 years“ wurden gestartet. In ihrem Mittelpunkt steht Arlas Eigenschaft als landwirtschaftliche Genossenschaft. Die Kampagnen umfassten Veranstaltungen, bei denen Kunden und Verbraucher unsere Genossenschaftsmitglieder treffen konnten
- Verschiedene Nachhaltigkeitsinitiativen wurden eingeführt, mit denen umweltbezogene Verbesserungen in Molkereien und beim Transport vorangetrieben werden. In unserer Distributionsflotte wurden beispielsweise fossile Brennstoffe durch nachhaltigere Alternativen ersetzt, um den CO₂-Ausstoß zu senken

ERWARTETE MARKTTRENDS

- Der internationale Wettbewerb wird härter - insbesondere durch große europäische Molkereiunternehmen
- Es wird erwartet, dass die Nachfrage nach Produkten aus Schweden und nach lokalen Produkten wächst
- Es wird erwartet, dass das Interesse an Gesundheit wächst. Der Trend geht zu Bio- und natürlichen Produkten
- Die Polarisierung wird zunehmen. Wir erwarten, dass die Zahl der Premium- und Discount-Produkte steigen wird. Der Trend wird durch eine steigende Nachfrage nach verschiedenen Produkten für verschiedene Anlässe vorangetrieben - sowohl im Bereich von Markenprodukten als auch von Eigenmarken der Einzelhändler
- Es werden wachsende Anforderungen an die Transparenz und die Verantwortung erwartet

Mengenbasiertes Umsatzwachstum

2,9%

Markenanteil

85,8%

Markenwachstum

1,8%



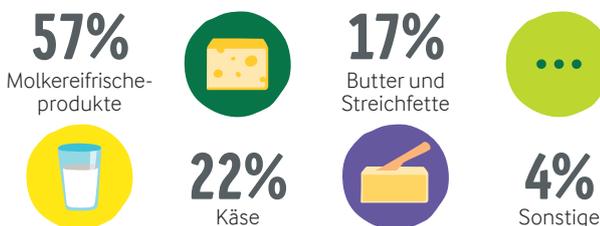
Durchschnittliche Anzahl der Vollzeitbeschäftigten

2.237

Nettoumlaufvermögen

66 Millionen EUR

UMSATZ NACH PRODUKTKATEGORIE



UMSATZ

1.451

Millionen EUR

CONSUMER DENMARK

Consumer Denmark ist für die Produktion und die Logistik von Frischmilch und fermentierten Produkten in Dänemark zuständig. Zudem trägt es die Verantwortung für den Einzelhandel in diesem Land.

Als Marktführer der dänischen Molkereibranche konzentriert sich Consumer Denmark stark darauf, das Kerngeschäft weiterzuentwickeln, einen Mehrwert durch Marken zu schaffen und effektive und schlanke Geschäftsabläufe sicherzustellen. Der Hauptsitz befindet sich in Viby.



OPERATIVE HÖHEPUNKTE IM JAHR 2015

- Consumer Denmark hat mehrere Produktinnovationen eingeführt, unter anderem in den Kategorien Joghurt, Käse und Milch. Zudem wurden neue Kategorien erschlossen, beispielsweise Speiseeis. Der Wert dieser Innovationen ist ein starker Wachstumstreiber für Consumer Denmark.
- Arlas Gesundheitsstrategie wurde erfolgreich umgesetzt. Teil der Gesundheitsstrategie war die Einführung von proteinreichen Produkten für die Gesundheitsindustrie und für Sportzwecke.
- Obwohl Verbraucher und Einzelhändler ihren Fokus verstärkt auf Discount- und Eigenmarkenprodukte gelegt haben, hat Consumer Denmark ein Markenwachstum von 4,9 Prozent erreicht. Das Wachstum wurde marken- und kategorieübergreifend erzielt und wird durch eine starke Innovationspipeline angetrieben.

ERWARTETE MARKTTRENDS

Kurzfristig

- Die Verbraucher werden verstärkt lokal erzeugte Lebensmittel nachfragen. Premium-Produkte werden an Beliebtheit gewinnen
- Einzelhändler werden immer häufiger ihre eigenen Konzepte und das Sortiment ihrer Eigenmarken weiterentwickeln

Langfristig

- Die Verbraucher in Dänemark werden weniger Milch verbrauchen
- Die Anzahl der Verbraucher, die ihren Fokus auf Lebensmittel und deren gesundheitliche Vorteile legen, wird steigen
- Discounter werden wachsen und neue Positionen auf einem extrem rauen Markt schaffen

Mengenbasiertes Umsatzwachstum

3,5%

Markenanteil

69,4%

Markenwachstum

4,9%



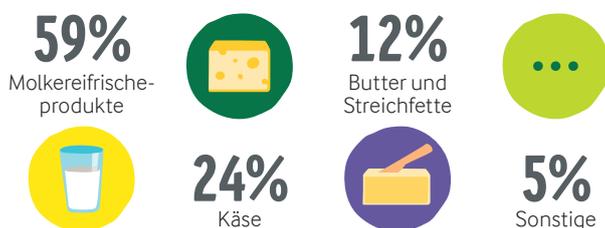
Durchschnittliche Anzahl der Vollzeitbeschäftigten

1.734

Nettoumlaufvermögen

41 Millionen EUR

UMSATZ NACH PRODUKTKATEGORIE



UMSATZ

917
Millionen EUR

GLOBAL CATEGORIES AND OPERATIONS

Global Categories and Operations spielt eine führende Rolle dabei, innovative Ideen in rentable Produkte und Lösungen umzusetzen sowie unsere drei globalen Marken zu vermarkten: Arla®, Castello® und Lurpak®. Zudem treibt Global Categories and Operations Arlas strategische Innovationsaktivitäten voran.

Die Unternehmensgruppe ist verantwortlich für die Milchplanung, die Logistik sowie die Produktion von Butter und Streichfetten, Käse und Milchpulver. Die Lieferkette besteht aus 32 Standorten auf der ganzen Welt.

Global Categories and Operations ist auch für den Handel auf dem Rohstoffmarkt zuständig und hat weltweit eine führende Position im industriellen Absatz von Mozzarella und Milchpulver inne.



OPERATIVE HÖHEPUNKTE IM JAHR 2015

- Verschiedene neue Konzepte wurden eingeführt - unter anderem S kyr, Protein, Castello® Burger Blue, Lactofree, Milk Plus, Naifu und „Good2Go“
- Die Kampagne „Gehört uns Milchbauern“ wurde von Global Categories & Operations gestartet und vorangetrieben
- Arla hat sich als der größte Mozzarella-Hersteller in Europa etabliert. Um diesen Status zu unterstützen, wurde die Molkerei Branderup auf die Produktion von Mozzarella umgestellt
- Das Programm zur Effizienzsteigerung wurde abgeschlossen: Die Verarbeitungskosten, die Skalierbarkeit und das Nettoumlaufvermögen wurden durch striktes Kostenmanagement sowie durch LEAN-Aktivitäten optimiert
- Die Milchmenge ist infolge der Abschaffung der Milchquoten der EU stark gewachsen. Dem wurde begegnet, indem die Kapazität an ausgewählten Standorten gesteigert und das Milchmengenziel an jedem Standort um drei Prozent erhöht wurde

ERWARTETE MARKTTRENDS

Global Categories and Operations ist marktübergreifend tätig. Daher sind für Produktinnovationen, das Marketing und die Geschäftstätigkeit sowohl lokale Trends auf den einzelnen Verbrauchermärkten als auch die allgemeinen globalen Trends relevant. Insbesondere die Trends auf dem Rohstoffmarkt wirken sich auf die Handelsgeschäfte von Global Categories and Operations aus.

Kurzfristig

- In Bezug auf die Preisentwicklung auf dem Rohstoffmarkt wird eine Beruhigung des gegenwärtigen Negativtrends erwartet

Langfristig

- Wir erwarten, dass die wachsende globale Nachfrage das globale Angebot auf dem Rohstoffmarkt übertrifft und sich positiv auf die Preise auswirkt

Mengenbasiertes Umsatzwachstum

4,5%

Handelsanteil

21,5%



Durchschnittliche Anzahl der Vollzeitbeschäftigten

5.141

Nettoumlaufvermögen

276 Millionen EUR

MARKEN



UMSATZ

773
Millionen EUR

ARLA FOODS INGREDIENTS

Arla Foods Ingredients ist einer der weltweiten Marktführer im Bereich natürlicher Molkezutaten für Produkte aus unterschiedlichen Kategorien - von Backwaren, Getränken, Milchprodukten und Speiseeis bis hin zu klinischer Ernährung, Kinder- und Sporternährung. Die Produkte werden in mehr als 90 Ländern verkauft. Alle Inhaltsstoffe werden in unserer Anlage in Dänemark oder von einem unserer Joint Ventures in Argentinien, Deutschland und Großbritannien produziert.



OPERATIVE HÖHEPUNKTE IM JAHR 2015

- Die Laktose-Anlage bei Denmark Protein ist vollständig in Betrieb. Das erste Laktosepulver wurde bereits ausgeliefert
- Der Bau einer Hydrolysatfabrik wurde begonnen. Die Fabrik soll im ersten Halbjahr 2016 betriebsbereit sein
- Die Umstellung der Molke auf Koscher- und Halal-Standard ist abgeschlossen. Die gesamte Molkeaufnahme von Denmark Protein ist nun kosher und halal
- Der Export von Mehrwertprodukten auf Basis von speziellem Molkeproteinkonzentrat in die USA ist gestiegen. Dies resultiert aus der erhöhten Nachfrage nach Ersatzprodukten für Eier infolge der Vogelgrippe
- Das Verkaufsvolumen von Molkeproteinkonzentrat ist um 27 Prozent gestiegen. Der Verkauf von Laktose ist um 124 Prozent gestiegen. Dies ist die Folge von neuen Verträgen und neuen Laktose-Anlagen

ERWARTETE MARKTTRENDS

Kurzfristig

- Die Märkte für Molkeproteinkonzentrat und Laktose wurden übersorgt. Dennoch wächst die Nachfrage und es wird erwartet, dass sich das Wachstum im Jahr 2016 fortsetzt. Diese Tatsache übt Druck auf den Verkaufspreis aus

Langfristig

- Es wird erwartet, dass das Gleichgewicht auf den Märkten für Molkeproteinkonzentrat und Laktose langfristig durch einen Rückgang des Angebots wiederhergestellt wird
- Die Kunden werden weiterhin spezielle Zutaten nachfragen. Die Qualitätsanforderungen werden strenger
- Es wird erwartet, dass sich das Mengenwachstum im Bereich Kindernahrung in China abschwächt

Umsatz

368 Millionen EUR*

Mengenbasiertes Umsatzwachstum

25,4%



Durchschnittliche Anzahl der Vollzeitbeschäftigten

615

Nettoumlaufvermögen

90 Millionen EUR

Molkeaufnahme

6,5 Milliarden kg

** Ein Großteil der Tätigkeiten von Arla Foods Ingredients erfolgt im Rahmen von Joint Ventures, die nicht im Konzernabschluss ausgewiesen sind. Der Umsatz einschließlich der Joint Ventures beläuft sich auf 486 Millionen EUR.*

PRODUKTKATEGORIEN



Backwaren



Molkeprodukte



Speiseeis



Getränke



Klinische Ernährung



Fertigmahlzeiten und Fleisch



Kindernahrung



Sporternährung



Gesundheitskost

CONSUMER FINLAND

Arla ist der zweitgrößte Produzent von Milchprodukten in Finnland. Im Laufe der Jahre hat Arla seine Produktpalette in Finnland immer weiter ausgebaut. Heute bietet die Genossenschaft Produkte aus allen Produktkategorien von Arla an. Der Hauptsitz befindet sich in Sipoo außerhalb von Helsinki.

Consumer Finland legt einen starken Fokus auf Produkte mit hoher Wertschöpfung, die die Arla®-Marke stärken.



OPERATIVE HÖHEPUNKTE IM JAHR 2015

- Mehrere Mehrwertprodukte wurden eingeführt, darunter ein Sortiment von Arla Protein sowie Produkte von Arla Luonto+ und ein Familienkonzept für Käse
- Im Laufe des Jahres analysierte Consumer Finland Kundenstrategien und -geschäfte, um ein tiefergehendes Verständnis zu erlangen. Diesen Erkenntnissen passte es seine Verfahren an
- Um die Bedürfnisse der Verbraucher besser zu verstehen, wurde ein Ansatz unternommen, bei dem der Verbraucher in den Mittelpunkt gestellt wurde. Zu den Aktivitäten zählten ethnografische Studien, Besuche in den Haushalten von Verbrauchern sowie ein gemeinsamer Lebensmitteleinkauf und eine Einladung zu Produktentwicklungs-Workshops
- Im Laufe des Jahres hat sich Consumer Finland darauf konzentriert, Marktpositionen im Bereich Eigenmarken zu erlangen

ERWARTETE MARKTTRENDS

Kurzfristig

- Es wird erwartet, dass die schwierigen Arbeitsbedingungen aufgrund des russischen Handelsembargos weiter vorherrschen werden. Vor dem Embargo wurde ein signifikanter Teil der Erzeugnisse von Consumer Finland nach Russland exportiert. Der Preisdruck auf Molkereiprodukte wird ebenso zunehmen wie das Wachstum der Eigenmarken
- Der Trend hin zu gesunden Produkte wird wachsen - mit einer steigenden Nachfrage nach Produkten mit weniger Zucker und ohne Zusatzstoffe

Langfristig

- Es wird erwartet, dass die Anforderungen an Transparenz, Verantwortung und Rückverfolgbarkeit zunehmen
- Die Verbrauchertrends werden sich schnell verändern. Es wird eine starke Nachfrage nach Produktentwicklungen und Innovationen geben
- Es wird erwartet, dass die Polarisierung in Bezug auf das Verbraucherverhalten fortschreitet

Mengenbasiertes Umsatzwachstum

6,4%

Markenanteil

60,2%

Markenwachstum

-10,4%



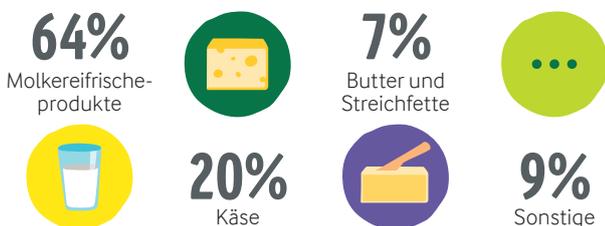
Durchschnittliche Anzahl der Vollzeitbeschäftigten

307

Nettoumlaufvermögen

14 Millionen EUR

UMSATZ NACH PRODUKTKATEGORIE



UMSATZ

346
Millionen EUR

Mengenwachstum bei Consumer International

Consumer International leistet einen wichtigen Beitrag zu Arlas Mission, so viel Mehrwert wie möglich aus der Milch unserer Genossenschaftsmitglieder zu erzeugen. Der Hauptfokus der Unternehmensgruppe liegt darauf, so viel Milch wie möglich in rentable Positionen in den Märkten außerhalb der EU zu bewegen. Daher hat sich Consumer International stark dafür eingesetzt, zusätzliche 500 Millionen kg Milch in den Einzelhandel und die Gastronomie zu leiten. Die Geschäftsgruppe hat viel dazu beigetragen, dass dieses Ziel trotz des russischen Handelsembargos erreicht werden konnte.

UMSETZEN DES PLANS FÜR EIN BESCHLEUNIGTES WACHSTUM VON CONSUMER INTERNATIONAL, UM DIE MILCHMENGE ZU ERHÖHEN

Eine der größten Herausforderungen für Consumer International im Jahr 2015 war es, das aufgrund des Handelsembargos verlorene Geschäftsvolumen in Russland zu kompensieren. Diese Herausforderung konnte bewältigt werden, indem das Wachstum in anderen aufstrebenden Märkten beschleunigt wurde. Consumer International erzielte ein mengenbasiertes Wachstum von 5,8 Prozent, was darauf hindeutet, dass das Wachstum wieder auf Kurs ist und wir eine Plattform für weiteres Wachstum geschaffen haben. Lurpak® und die im Nahen Osten angesiedelte Marke Puck® haben einen wesentlichen Beitrag zum Mengenwachstum geleistet. Die Arla®-Marke hat dagegen - trotz positiver Wachstumsraten - ihre Zielvorgaben nicht erreicht. Darüber hinaus ist Castello® wegen des russischen Handelsembargos in Schwierigkeiten geraten.



NAHER OSTEN UND NORDAFRIKA

Durch konzentrierte Marketing-Anstrengungen ist unsere starke regionale Marke Puck® in Saudi-Arabien nun marktführend in der Kategorie haltbarer Frischkäse in Gläsern. Dies ist die größte Käsekategorie des Landes. Insgesamt haben die Geschäftstätigkeiten in Saudi-Arabien im Jahr 2015 zu einem mengenbasierten Umsatzwachstum von 20,7 Prozent geführt. Im Laufe des Jahres hat Arla in Ägypten mit dem in Ägypten ansässigen Molkereiunternehmen Juhayna ein Tochterunternehmen gegründet. Dies soll einen Vertrieb im ganzen Land ermöglichen.



SUBSAHARA-AFRIKA

Im Jahr 2015 wurde ein Tochterunternehmen in Nigeria gegründet. Zudem wurde ein Tochterunternehmen im Senegal vereinbart. In Nigeria, dem größten Markt der Region, hat Arla sein Geschäftsmodell verändert - von einem Geschäftsmodell, das auf verschiedenen Vertriebsvereinbarungen basiert, hin zu einer Partnerschaft mit einem einzelnen führenden Vertriebsunternehmen, der Tolaram Group. Aufgrund von praktischen Problemen während der Übergangsphase konnte Arla in Nigeria nicht die erwartete Mengenwachstumsrate erzielen. Das Volumen für 2016 sieht jedoch vielversprechend aus.



ASIEN

Im Jahr 2015 hat Arla in China ein mengenbasiertes Umsatzwachstum von 136,9 Prozent erzielt. Dies ist das Ergebnis der intensiven Bemühungen, für die Marke Arla® in China eine Position zu schaffen, die auf Lebensmittelqualität, Lebensmittelsicherheit, Rückverfolgbarkeit über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg sowie auf europäischen Produkten aus natürlichen Zutaten aufbaut. China ist der größte Binnenmarkt in Asien. Wir nutzen ihn als Motor für unsere Aktivitäten in der gesamten Region.



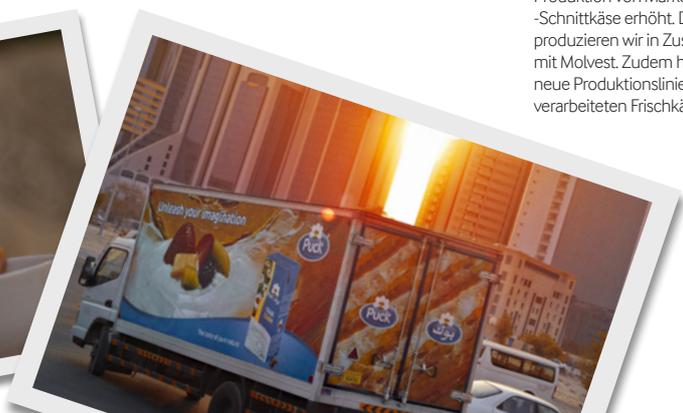
NORD- UND SÜDAMERIKA

Der Leitmarkt in dieser Region ist die USA. Dort ist es unser Ziel, mit dem Castello®-Sortiment zukünftig eine führende Position im Bereich Käsespezialitäten einzunehmen. In Bezug auf die Arla®-Marke haben wir uns ein neues Ziel gesetzt. Wir wollen bei den US-Einzelhändlern aus der Feinkostabteilung in die Kühlregale für Milchprodukte wechseln. Die Position der Marke - natürlich Gutes - ist der Haupttreiber für dieses Vorhaben. Eine wichtige Maßnahme war die Einführung von Frischkäse unter der Arla®-Marke. Dieser fordert die vorhandenen Wettbewerber heraus, da er ausschließlich aus natürlichen Zutaten und Milch der Arla-Landwirte hergestellt wird.



RUSSLAND

Im Jahr 2015 haben wir das russische Handelsembargo in vollem Umfang zu spüren bekommen. Der verlorene Umsatz für Arla beläuft sich für das Jahr 2015 auf ungefähr 38,9 Millionen EUR. Dies führt für das Jahr 2015 zu einem Umsatz in Russland von 37,2 Millionen EUR. Mit mehr als 140 Millionen Einwohnern, die europäische Konsumgewohnheiten bei Molkereierzeugnissen haben, wird Russland weiterhin ein wichtiger Markt für Arla sein. Aufgrund des Handelsembargos wurden die Wachstumsziele jedoch verschoben. Derzeit liegt der strategische Fokus darauf, sich auf den Aufschwung vorzubereiten. Damit wollen wir unsere Position als einer der führenden internationalen Akteure auf dem russischen Markt für Molkereiprodukte aufrecht erhalten, sobald das Embargo aufgehoben wird. Im Jahr 2015 haben wir daher unsere lokale Produktion von Marken-Hart- und -Schnittkäse erhöht. Diesen produzieren wir in Zusammenarbeit mit Movest. Zudem haben wir eine neue Produktionslinie für lokal verarbeiteten Frischkäse aufgebaut.



Rentabilitätssteigerung bei Consumer UK und Consumer Central Europe



Im Jahr 2015 hat sich Arla auf eine Rentabilitätssteigerung bei Consumer UK und Consumer Central Europe konzentriert. Im Laufe des Jahres hat Consumer UK wieder an Dynamik gewonnen und einen soliden Beitrag zur Rentabilität von Arla geleistet. Consumer Central Europe befindet sich dagegen in Schwierigkeiten, da der lokale Markt unter einem enormen Preisdruck steht. Daher ist es im Jahr 2016 von wesentlicher Bedeutung, die Leistung von Consumer Central Europe gegenüber der Vergleichsgruppe zu verbessern. Wir verfügen über eine starke Plattform, um dieses kurzfristige Ziel zu erreichen.



SICHERUNG DER RENTABILITÄTSSTEIGERUNG BEI CONSUMER CENTRAL EUROPE DURCH EINE WEITERE AUFWERTUNG VON MARKEN UND PRODUKTEN MIT HOHER WERTSCHÖPFUNG

Die Rentabilität bei Consumer Central Europe wurde im Jahr 2015 durch externe und interne Faktoren erheblich beeinflusst.

Der Markt für Molkereiprodukte in Mitteleuropa steht enorm unter Druck. Sowohl Arla als auch seine Wettbewerber haben damit zu kämpfen. Aus diesem Grund ist Consumer Central Europe nicht dazu in der Lage, mit anderen Kernmärkten von Arla mithalten. Die schwierige Marktsituation ist eine Folge des russischen Handelsembargos für europäische Molkereiprodukte. Das Embargo hat den mitteleuropäischen Markt für Molkereiprodukte härter getroffen als die anderen Kernmärkte von Arla. Für große Milchmengen mussten neue Märkte gefunden werden. Dies hat sich negativ auf die allgemeinen Marktpreise ausgewirkt. Zudem umfasst das Produktportfolio von Consumer Central Europe einen erheblichen Anteil an UHT- und Nichtmarkenprodukten. Diese Produkte reagieren sehr empfindlich auf die Weltmarktpreise.

Consumer Central Europe ist eine noch recht junge Unternehmensgruppe innerhalb von Arla. Im Jahr 2015 haben wir uns nach Fusionen darauf konzentriert, die zusammengeführten Geschäftstätigkeiten zu integrieren und miteinander abzustimmen. Unsere Absicht dabei war es, langfristige Synergien zu nutzen. Zudem haben wir in das Marketing und in Innovationen investiert, um den Markenanteil zu erhöhen und Produkte in der Wertschöpfungskette voranzubringen. Für unsere globalen strategischen Marken haben wir ein mengenbasiertes Umsatzwachstum von 3,1 Prozent erreicht. Den Markenanteil haben wir im Vergleich zum letzten Jahr von 19,1 Prozent auf 19,5 Prozent (2015) gesteigert.

Durch die Aktivitäten im Jahr 2015, die Investitionen in neue Produktionskapazitäten, die Einführung von IT-Systemen und eine neue Logistikinfrastruktur hat Consumer Central Europe nun eine starke Produktionsplattform etabliert. Darüber hinaus hat Consumer Central Europe im Jahr 2015 erfolgreich Aktivitäten hinsichtlich einer Kapazitätskostensperre durchgeführt. Für 2016 ist ein umfangreiches Programm für die Kosteneffizienz geplant.

Einige Unternehmensgruppen von Arla erbringen eine überdurchschnittliche Leistung. Andere Unternehmensgruppen liegen unter dem Durchschnitt. Auf dem mitteleuropäischen Markt für Molkereiprodukte liegt das Niveau der Verkaufspreise zurzeit unter dem durchschnittlichen Milchpreis bei Arla. Dies hat im Jahr 2015 zu erheblichen Verlusten bei Consumer Central Europe geführt.

Consumer Central Europe hat im Jahr 2015 verschiedene Schritte unternommen, um mehr Synergien aus der Geschäftstätigkeit zu schaffen und seine finanzielle Leistung zu verbessern. Arlas Strategie ist es, mehr Milch in rentable Positionen auf Märkten außerhalb der EU zu bringen. Consumer Central Europe ist ein wichtiger Faktor für die Erreichung unseres Ziels, im Jahr 2016 zusätzliche 150 Millionen kg Milch auf unsere internationalen Märkte zu leiten. Dies bedeutet, dass Maßnahmen ergriffen wurden, um die Profitabilität von Consumer Central Europe zu verbessern.



SICHERN DER RENTABILITÄTSSTEIGERUNG BEI CONSUMER UK DURCH KOSTENEINSPARUNGEN IN DER LIEFERKETTE UND WEITERE MARKTBEZOGENE MAßNAHMEN IN HÖHE VON 80-95 MILLIONEN EUR SOWIE DURCH EINEN AUSBAU DER POSITION UND DES VOLUMENS DER ARLA-MARKE IN HÖHE VON 5-10 PROZENT.

Es wurde prognostiziert, dass 2015 ein schwieriges Jahr für Consumer UK sein würde. Die Unternehmensgruppe hat viele Initiativen ergriffen, die in einen starken und ehrgeizigen Plan eingebettet waren. Das Hauptaugenmerk lag darauf, die Leistung zu verbessern - durch starke Kostenkontrolle, das Sichern von Volumen und das Erzielen einer verbesserten Position der Arla-Marke. Consumer UK hat diese Ziele erfolgreich erreicht. Dadurch konnte im Jahr 2015 - in Bezug auf die Marktposition und die Rentabilität - ein großer Schritt nach vorne gemacht werden.

Consumer UK hat sich intern wesentlichen strukturellen Veränderungen unterzogen, um die Organisation darauf vorzubereiten, das führende Molkereiuunternehmen in Großbritannien zu sein. Diese organisatorische Neustrukturierung und Rationalisierung ging einher mit einer erhöhten Lieferketteneffizienz, beispielsweise in Form von erhöhter Kapazität und optimierten Produktionskosten sowie weiteren Maßnahmen. Dadurch konnte Consumer UK sein Ziel von Kosteneinsparungen in Höhe von 80-95 Millionen EUR erreichen.

Arla ist in Großbritannien nun das führende Molkereiuunternehmen. In der Kategorie Milch liegt die Arla®-Marke auf Basis des Umsatzes, der teilweise durch die Marke Arla® Cravendale generiert wird, auf Platz eins. Dies wird durch ein mengenbasiertes Umsatzwachstum von 5,1 Prozent unterstützt - gegenüber dem gesetzten Ziel von 5-10 Prozent. In den Kategorien Butter und Streichfette und Käsespezialitäten produziert Arla die führenden Marken Lurpak® und Castello®.

DER ERFOLGREICHE AUFBAU DER ARLA®-MARKE BEI CONSUMER UK WURDE DURCH FOLGENDES ERREICHT:

- Positionieren der Arla®-Marke als gesunde Marke: In Übereinstimmung mit der globalen Gesundheitsagenda, deren Speerspitze die Arla®-Marke bildet.
- Neuer Kategorieintritt: Durch den Eintritt in die Kategorie Joghurt kann Consumer UK seine Position als führendes Molkereiuunternehmen in Großbritannien stärken.
- Vermarkten der Genossenschaft: Was die Außenwirkung angeht, haben die britischen Landwirte durch Bewerben von Arla einen Mehrwert für die Unternehmensgruppe geschaffen. Consumer UK war der Vorreiter für die Einführung der unternehmensweiten Kampagne „Gehört uns Milchbauern“.

Eine ehrgeizige Gesundheitsagenda

Arla strebt danach, Verbrauchern weltweit auf natürliche Weise Gesundheit und Inspiration zu bieten. Ein zentrales Ziel unseres Unternehmens ist es, Menschen auf der ganzen Welt die natürlichen gesundheitlichen Vorteile der Milch nahezubringen. Im Jahr 2015 haben wir eine ehrgeizige Gesundheitsstrategie auf den Weg gebracht. Im Laufe des Jahres hat das Thema Gesundheit in unserer Organisation sowie in unserer Kommunikation mit Verbrauchern, Kunden und Interessengruppen an Dynamik gewonnen. Indem wir Wissen verbreiten und neue Molkereiprodukte auf den Markt bringen, machen wir es den Menschen leichter, ein gesundes Leben zu führen.

Es ist Arlas Ziel, als globaler Marktführer für eine natürliche Ernährung anerkannt zu werden. Mit dem geschäftsgruppenübergreifenden Start unserer globalen Gesundheitsagenda, mit der wir Innovationen und Marktaktivitäten leiten wollen, haben wir im Jahr 2015 unsere Agenda für gesunde und natürliche Produkte intensiviert.

GESUNDHEIT IST EINE GLOBALE CHANCE FÜR ARLA

Überall auf der Welt liegt den Menschen ihre Gesundheit am Herzen. Für ihre Familien und für sich selbst suchen sie nach gesunden Lebensmitteln und nach einfachen Wegen zu einem gesünderen Leben. Mit Molkereiprodukten lässt sich der Körper auf eine einfache und wohlschmeckende Weise mit essenziellen Nährstoffen versorgen. Und: Man kann sie zu jeder Tageszeit und in jeder Lebensphase verzehren. Dies eröffnet Arla eine große Chance.

Übergewicht, Diabetes und andere Zivilisationskrankheiten nehmen weltweit zu. Dasselbe gilt auch für Unterernährung. Millionen von Menschen kämpfen mit den Folgen von schlechter Ernährung, die oft dem mangelndem Wissen über eine gute Gesundheit geschuldet ist. Als weltweit agierendes Molkereiunternehmen ist es Arlas Pflicht, die Menschen dabei zu unterstützen, ein gesundes Leben zu führen. Diese Haltung hat uns zu unserer ehrgeizigen Gesundheitsagenda motiviert. Die Verpflichtung, unser Geschäft zunehmend auf die Gesundheit zu fokussieren, dient für Arla als Wachstumstreiber und leistet gleichzeitig auf globaler Ebene einen positiven Beitrag zur Gesundheit.

Wussten Sie schon, ...?

- ... dass weltweit über 800 Millionen Menschen täglich hungrig zu Bett gehen und fast zwei Milliarden Menschen an Nährstoffmangel leiden? Arla Foods Ingredients arbeitet deshalb an der Entwicklung eines gesunden Kekses und einer Porridge-Ergänzung, die sehr nährstoffreich und gleichzeitig äußerst günstig sind, für besonders arme Bevölkerungsteile Äthiopiens.
- ... dass 2015 in Großbritannien unter der Marke Arla ein zuckerreduzierter, fettarmer Joghurt für die ganze Familie auf den Markt gebracht wurde? Dieser enthält 30 Prozent weniger Zucker als herkömmliche Joghurts und lediglich 62 Kalorien.
- ... dass wir, während wir altern, Muskelmasse verlieren und dass Proteine in der täglichen Ernährung Muskeln, Organe und Knochen stärken und erhalten? Im Jahr 2015 wurde in Dänemark, Schweden und Großbritannien der proteinreiche Drink Arla® Protino eingeführt. Das Produkt richtet sich insbesondere an kranke, schwache und ältere Verbraucher, die ihren Appetit verloren haben, aber dennoch eine angemessene Ernährung benötigen.
- ... dass Arla Danone® Gesundheit zu einem wichtigen Thema in Subsahara-Afrika gemacht hat? In der Elfenbeinküste sowie in Mauretanien, Kamerun und Mali ist ein wichtiges Element unserer Gesundheitsaktivitäten, Schulkinder über Nährstoffe der Milch zu unterrichten und Verbrauchern kostenlose Gesundheitschecks anzubieten.

MUSCLES LOVE PROTEIN

Von der Agenda zum Handeln

3 Bereiche unserer Gesundheitsagenda

- 1 PRODUKTINNOVATION: WIR MACHEN MILCH NOCH BESSER**
 Milch ist von Natur aus nahrhaft. Um spezielle Bedürfnisse zu erfüllen, reichen wir der Natur eine helfende Hand und machen die Milch noch besser - indem wir natürliche Proteine, Probiotika, Vitamine oder Ballaststoffe ergänzen oder Laktose reduzieren.
- 2 INSPIRATION RUND UM LEBENSMITTEL: WIR REGEN ZU GUTEN ESSGEWOHNHEITEN AN**
 Durch unsere umfassende Sammlung von Online-Rezepten, unsere Informationen auf den Verpackungen, Kooperationen mit Einzelhändlern, inspirierende Events und Bildungsprogramme geben wir unser Wissen darüber weiter, welche Lebensmittel gesund sind und wie man ein gesundes Frühstück, Mittagessen, Abendessen oder gesunde Snacks zubereitet.
- 3 ZUSAMMENARBEIT IN DER FORSCHUNG: WIR KOOPERIEREN BEI DER VERBREITUNG VON WISSEN ÜBER MILCH UND GESUNDHEIT**
 Wir investieren in die Forschung und kooperieren mit Experten, um mehr über die gesundheitlichen Vorteile der Milch zu erfahren und dieses Wissen weiterzugeben. Wir bauen Partnerschaften mit unseren Einzelhändlern auf, um deren Gesundheitsprofil zu stärken und gesunde Produkte leichter zugänglich zu machen.

Landwirtschaftliche Genossenschaft - ein globales **Unterscheidungsmerkmal**

Im Jahr 2015 hat sich Arlas Geschichte als Genossenschaft, die im Besitz der Landwirte steht, zu einem wichtigen Unterscheidungsmerkmal entwickelt. Um unsere genossenschaftliche Geschichte mit den Verbrauchern zu teilen, haben wir ein Produktsiegel eingeführt. Mit diesem Siegel können die Verbraucher einfach erkennen und darauf vertrauen, dass die Produkte der Arla®-Marke verantwortungsvoll von einem genossenschaftlichen Unternehmen hergestellt werden, in dem die Gewinne an die Genossenschaftsmitglieder gehen. Die langfristige Initiative entspringt "Good Growth", der Corporate Identity von Arla. In Zeiten niedriger Milchpreise schafft sie einen Mehrwert für die Marke Arla®.



Start der „Gehört uns Milchbauern“-Kampagne

Durch ein neues Siegel auf den Produkten der Arla®-Marke können die Verbraucher seit 2015 bzw. Anfang 2016 auf der ganzen Welt einfacher erkennen, dass unsere Produkte von einem Molkereiunternehmen stammen, das sich im Besitz der Genossenschaftsmitglieder befindet. Diese engagieren sich dafür, natürliche und nahrhafte Milch bereitzustellen, die auf verantwortungsvolle Art und Weise erzeugt wurde. Das Siegel ist eine der vielen Initiativen von Arla, um die Verbraucher über seine Eigenschaft als landwirtschaftliche Genossenschaft zu informieren.

Die Entscheidung, das Bewusstsein der Verbraucher hinsichtlich dieses Aspekts zu erhöhen, basiert auf wichtigen Erkenntnissen über das Verbraucherverhalten. Diese zeigen, dass das Vertrauen in die Produkte von Arla steigt, wenn die Verbraucher wissen, dass es sich bei Arla um eine landwirtschaftliche Genossenschaft handelt. Arlagården®, unser Qualitätssicherungsprogramm, passt perfekt in die Erwartungen der Verbraucher. Indem wir erklären, was wir tun und wie wir es tun, bietet Arla die Rückverfolgbarkeit und die Transparenz in Bezug auf die Herkunft, die immer mehr Verbraucher einfordern.

EIN GLOBALES ZEICHEN DES VERTRAUENS

Die genossenschaftlichen Wurzeln von Arla liefern auf der ganzen Welt einen Mehrwert. In Europa erklären die Verbraucher grenzübergreifend, dass sie darauf vertrauen, dass eine landwirtschaftliche Genossenschaft größeren Wert auf den Tierschutz und die Qualität legt als andere Unternehmen. Mit der Genossenschaft verbinden sie Ehrlichkeit, besseren Geschmack sowie gesunde und natürlichere Produkte. In China und auf anderen aufstrebenden Märkten hat sich der Status als landwirtschaftliche Genossenschaft als starker Trumpf bewährt, um die besten Partner zu gewinnen. Europäische Produkte werden als

hochwertig angesehen. Zudem wird angenommen, dass europäische Landwirte bei der Milchherzeugung sorgfältiger vorgehen.

UNTERSTÜTZEN DES MILCHPREISES

Es ist wichtig, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass der Gewinn beim Kauf eines Arla-Produkts an die Milchbauern geht und nicht an eine Gruppe von Aktionären mit nur wenig oder gar keiner Verbindung zur Milchwirtschaft. In einer Zeit, in der der Milchpreis aufgrund der globalen Marktschwankungen unter Druck steht, ist diese Botschaft sogar noch wichtiger.

Auf einem unbeständigen Markt ist das Vertrauen in die Produkte von Arla von höchster Bedeutung. Im Jahr 2015 haben wir erlebt, wie britische Landwirte über die Medien Maßnahmen ergriffen haben, um in der breiten Öffentlichkeit ein Bewusstsein für ihre Notlage zu schaffen. Die Unterstützung der Branche für das Siegel „Gehört uns Milchbauern“ nahm an Fahrt auf, als sich der wichtige Lebensmitteleinzelhändler „Asda“ in Großbritannien dazu verpflichtete, die Frischmilch seiner Eigenmarke mit dem Siegel zu versehen. Andere Einzelhändler sind diesem Beispiel mit ähnlichen Initiativen auf anderen Märkten gefolgt, um die Landwirte zu unterstützen.

EINE LANGFRISTIGE INITIATIVE FÜR EINE QUALITÄTSGARANTIE

Da wir eine große Genossenschaft sind, erwarten die Menschen mehr von uns. Um diese Erwartungen zu erfüllen, haben wir das Siegel „Gehört uns Milchbauern“ als langfristige Initiative entwickelt. Als landwirtschaftliche Genossenschaft kontrolliert Arla sämtliche Phasen der Produktion - vom Erzeugerbetrieb bis zum fertigen Produkt. Wir versprechen gesunde, frische, natürliche und wohlschmeckende Produkte. Das Siegel „Gehört uns Milchbauern“ ist der Grund, an dieses Versprechen zu glauben.

MASSNAHMEN CONSUMER UK

- In Großbritannien hat die Kampagne „White Wednesday“ jeden Mittwoch im Dezember viele Landwirte und Mitarbeiter im ganzen Land dazu mobilisiert, Arlas Geschichte als landwirtschaftliche Genossenschaft sowie die damit einhergehenden Vorteile zu erzählen
- Siegel auf 68 Milchtankwagen, weitere 12 werden folgen
- Seit Oktober 2015 Siegel auf Verpackungen und Lkw der Arla®-Marke

CONSUMER SWEDEN

- Tage der offenen Tür für Verbraucher, Kunden, Mitarbeiter und Arla-Landwirte in acht Molkereien sowie Start der Kampagne „We are Arla“, in deren Rahmen sich Landwirte mit Verbrauchern getroffen haben
- Seit Januar 2016 Siegel auf Verpackungen der Arla®-Marke

CONSUMER DENMARK

- Veranstaltungen wie das Arla Food Festival und Open Farm Sunday sowie Werbung schaffen ein Bewusstsein für unseren Status als landwirtschaftliche Genossenschaft
- Seit September 2015 Siegel auf Verpackungen und Lkw der Arla®-Marke

CONSUMER CENTRAL EUROPE

- Ab Anfang 2016 Siegel auf Verpackungen der Arla®-Marke

CONSUMER INTERNATIONAL

- Seit Ende des Jahres 2015 Siegel in Lateinamerika und Südostasien
- Ab dem ersten Quartal 2016 Siegel im Nahen Osten, Afrika und China

SYMBOLE

Das Siegel „Gehört uns Milchbauern“ funktioniert auf allen Märkten. Lediglich in Bezug auf die Formulierung mussten kleinere Anpassungen vorgenommen werden. Auf die Einführung des Siegels auf den Verpackungen folgten in den Kern- und Wachstumsmärkten Aktivitäten im Bereich Social Media, auf Websites und bei Veranstaltungen.



On-pack marque in core markets



On-pack marque in growth markets

Trailers, trucks and tail lifts will also carry the logo





UNSERE STRATEGIE

2015 haben wir gute Ergebnisse erzielt. Die Strategie 2017 war dabei unser Leitstern. Die Strategie 2020 wird uns erfolgreich in das nächste Jahrzehnt führen und unsere Ziele auf die nächste Stufe heben. Mit der Strategie 2020 definieren wir die Art und Weise, wie wir unser Unternehmen führen, nicht neu. Wir werden uns noch stärker auf die Kategorien und Märkte konzentrieren, in denen wir das größte Potenzial dafür sehen, einen Mehrwert für die Milch unserer Genossenschaftsmitglieder zu erzeugen.



UNSERE STRATEGIE

42 Wir befinden uns in einer starken Position für weiteres Wachstum

43 Arlas Strategie: Good Growth 2020

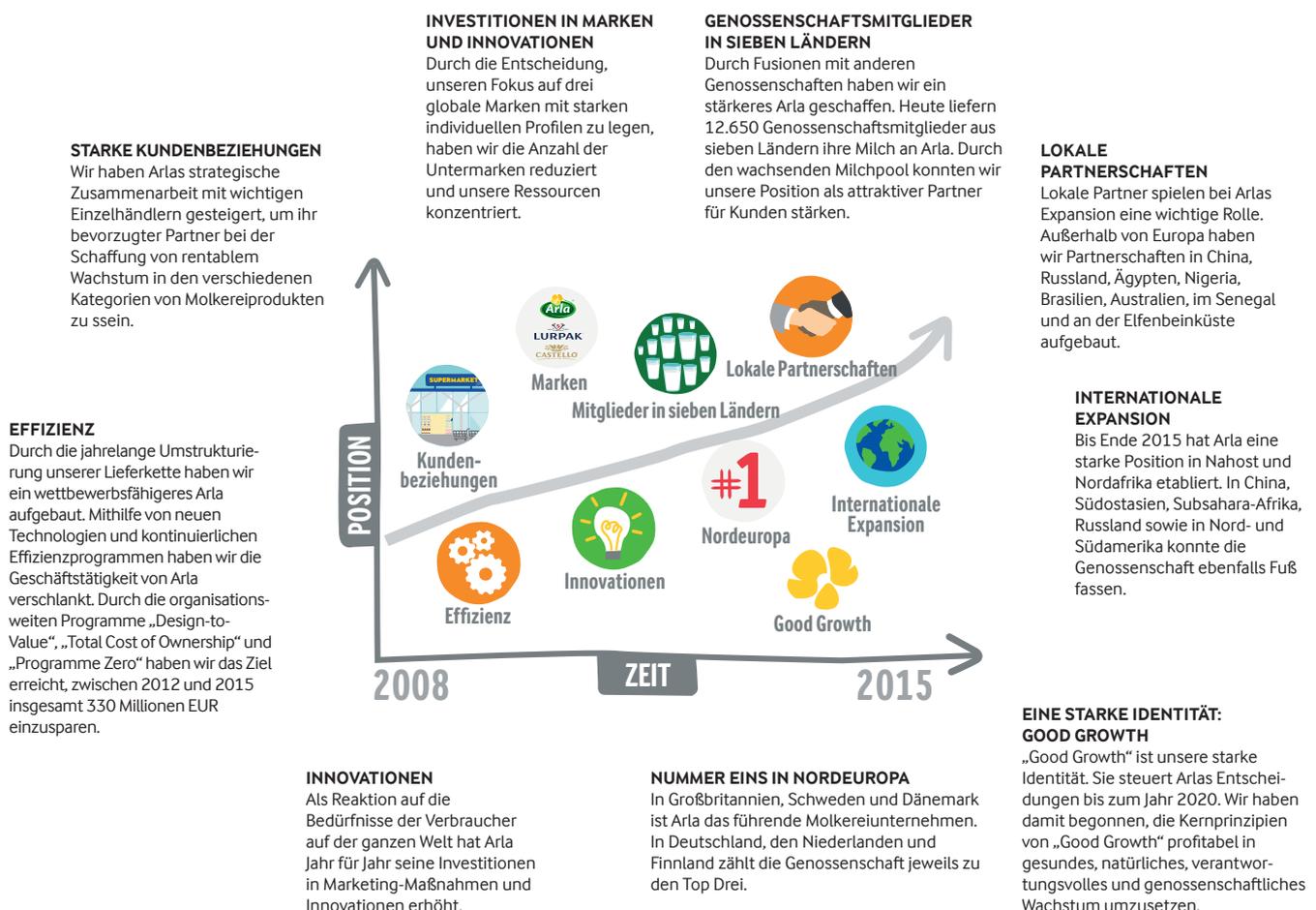
Wir befinden uns in einer starken Position für weiteres Wachstum

Im Dezember 2015 präsentierten der Aufsichtsrat und die Executive Management Group (EMG) von Arla eine neue Unternehmensstrategie für die kommenden fünf Jahre „Good Growth 2020“. Die neue Strategie baut auf der soliden Position auf, die Arla geschaffen hat. Sie ist keine Revolution, sondern eine Weiterentwicklung des Kurses, den wir in den Strategien 2013 und 2017 eingeschlagen haben.

In der Strategie 2017 haben wir erfolgreich die nachstehenden Ziele verfolgt. Nun befinden wir uns in einer günstigen Ausgangsposition für weiteres Wachstum.

- Ausbau des Kerngeschäfts: Vorteile durch führende Position nutzen und unsere drei globalen Marken ausbauen
- Umsetzung des Wachstums: Milch außerhalb Europas vermarkten, um Umsätze aus sonstigen Märkten auf 20 Prozent zu erhöhen
- Schneller, einfacher und schlanker: Kostenführerschaft und effektive Zielverwirklichung mit Einsparungen von 330 Millionen EUR

Die neue Strategie stellt keine radikale Veränderung des Kurses von Arla dar. Wir bauen auf der soliden Position auf, die wir in den vergangenen zwei Strategieperioden geschaffen haben. Wir haben Arla darauf vorbereitet, die Rolle eines internationalen Molkereiunternehmens einzunehmen. Unsere Leistungen sind der Hauptgrund dafür, dass wir uns in einer günstigen Ausgangsposition für weiteres Wachstum befinden. Auf Arlas Weg in das nächste Jahrzehnt werden wir eine effizientere Lieferkette formen, die Effizienz unserer Marketing-Ausgaben durch eine globalere Markenbildung erhöhen und grenzübergreifend echte Innovationen vorantreiben.





Arlas Strategie: Good Growth 2020

Seit 2008 sind unsere Milchmengen hauptsächlich durch Fusionen mit anderen Molkerei-genossenschaften gewachsen. Diese Milch hat nicht nur für neue Mitglieder für die Genossenschaft gesorgt, sondern auch für Marktpositionen. Diesen Luxus werden wir in Zukunft jedoch nicht mehr haben. Nach der Abschaffung des EU-Milchquotensystems im April 2015 stammt die zusätzliche Milch nun von unseren bestehenden Genossenschaftsmitgliedern, ohne dass dies für neue Marktpositionen sorgt. Wir stehen vor einem wahren Paradigmenwechsel. Unsere neue Strategie „Good Growth 2020“ nimmt dies in Angriff und wird Arla in das nächste Jahrzehnt führen.

Markttrends der Zukunft

GLOBALES ANGEBOT UND GLOBALE NACHFRAGE

Durch die wachsende Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage ist die Molkereibranche zunehmend globalisierter geworden. Große milchherzeugende Regionen wie Europa, die USA und Neuseeland erhöhen ihr Angebot. Asien und Afrika hingegen weisen ein wachsendes Milchdefizit auf. Daher erwarten wir, dass die Hälfte unseres Wachstums von außerhalb der EU stammen wird. Die andere Hälfte wird aus der EU kommen. Dort besteht unsere Aufgabe darin, in den zentralen Kategorien zu wachsen und durch Innovationen einen Mehrwert zu schaffen.

KUNDEN UND WETTBEWERB

Globale Marktführer konzentrieren sich in der stark umkämpften Molkereibranche auf ausgewählte Kategorien. Sie gewinnen Marktanteile durch starke Marken und Wachstum. Es ist unbedingt erforderlich, dass Arlas drei globale Marken stärker wachsen. In Nordeuropa wachsen Discounter und Eigenmarken sehr schnell und erhöhen den Druck in Bezug auf die Rentabilität. Arlas Kunden wollen ihre eigenen Marken aufbauen. Aus diesem Grund wollen wir auch ein starker Partner für Eigenmarken sein.

VERBRAUCHERTRENDS

In den kommenden Jahren werden mehr Menschen in großen Städten leben. Dort werden sie häufiger unterwegs essen, schnell neue Essgewohnheiten annehmen und über mehr Geld für Lebensmittel verfügen. Sie werden nach Marken suchen, bei denen sie darauf vertrauen können, dass sie gesund, natürlich und hochwertig sind und verantwortungsbewusst hergestellt wurden. Die Menschen verlangen nach Lebensmitteln, mit denen sie ihre Gesundheit verbessern können. Sie suchen nach Lebensmitteln, mit denen sie ihre Kinder oder ihre Lieben während ihres hektischen Alltags bestmöglich versorgen können. Ein weiterer globaler Trend ist, dass sich Verbraucher lokal produzierte Produkte wünschen. Arla muss sowohl global als auch lokal eine Rolle spielen.

UNSERE VISION DIE ZUKUNFT DER MOLKEREI-WIRTSCHAFT ZU GESTALTEN UND WELTWEIT AUF NATÜRLICHE WEISE GESUNDHEIT UND INSPIRATION ZU BIETEN

EXCEL IN ACHT KATEGORIEN HERVORSTECHEN



FOCUS AUF SECHS REGIONEN KONZENTRIEREN



WIN ALS VEREINTES ARLA GEWINNEN



UNSERE IDENTITÄT GESUNDES, NATÜRLICHES, VERANTWORTUNGSVOLLES UND GENOSSENSCHAFTLICHES WACHSTUM

UNSERE MISSION FÜR DIE MILCH UNSERER LANDWIRTE DEN HÖCHSTMÖGLICHEN MEHRWERT ZU ERZIELEN UND IHNEN GLEICHZEITIG WACHSTUMSCHANCEN ZU ERÖFFNEN

DIE FINANZIELLEN ZIELE VON GOOD GROWTH 2020

	IM JAHR 2015 ERREICHT	ZIEL FÜR 2020
INDEX DES VERGLEICHSUMFELDS*	103,7	103 - 105
UMSATZWACHSTUM IN EINZELHANDEL UND GASTRONOMIE (mengenbasiertes Wachstum)	3,6%	4%
HANDELSANTEIL	21,5%	~ 20%
MARKENANTEIL	42,1%	>45%
WACHSTUM AUSSERHALB VON EUROPA IM EINZELHANDEL UND GASTRONOMIE (volume driven revenue growth)	16,9%	>25%

* Der Index des Vergleichsumfelds für 2015 ist vorläufig.



EXCEL IN ACHT KATEGORIEN HERVORSTECHEN

Um ein führendes globales Molkereiunternehmen zu sein, muss Arla in den Kategorien nach führenden Positionen streben, die wir marktübergreifend ausbauen können - regional oder global. Mit führenden Positionen meinen wir, zu den allerbesten zu zählen - wir müssen allerdings nicht zwangsläufig die Nummer Eins in allen Kategorien auf allen Märkten sein.

Wir haben unsere Kategoriestärken analysiert und sie mit den globalen Bedürfnissen der Verbraucher

abgestimmt. Dabei konnten wir acht Kategorien identifizieren, in denen wir auf globaler oder regionaler Ebene Wachstumschancen erkennen.

Innerhalb dieser acht Kategorien möchten wir durch unsere innovativen Produkte, eine erstklassige Lieferkette, ein überzeugendes Marketing und starke Partnerschaften mit unseren Kunden hervorstechen. Wir werden auch weiterhin in anderen Kategorien aktiv sein, beispielsweise bei Hart- und Schnittkäse sowie Weißkäse. Diese

werden jedoch aus einer nationalen Perspektive angetrieben.

Wir werden diese Kategorien durch unsere drei globalen Marken - Arla®, Lurpak® und Castello® - sowie durch Gastronomie- und Business-to-Business-Verkäufe fördern.



Der Molkerei-Champion, der Gesundheit und natürlich Gutes in die Welt bringt



MILCH UND MILCHPULVER



MILCHBASIERTE GETRÄNKE



Verfechter des guten Essens



BUTTER UND STREICHFETTE



Königin der Käsespezialitäten



KÄSE SPEZIALITÄTEN

Gastronomie



MOZZARELLA

Business to Business



ZUTATEN



STREICHKÄSE



JOGHURT



WIN ALS VEREINTES ARLA GEWINNEN

Um die Strategie 2020 umzusetzen, müssen wir Arla so organisieren, dass wir den globalen Molkereiwettbewerb gewinnen - als VEREINTES und effizientes Arla. In den vergangenen Jahren ist Arla in Europa durch sechs Fusionen in Zentraleuropa, Großbritannien und Schweden stark gewachsen. Wir haben die verschiedenen Unternehmen vereint. Nun profitieren wir von den Synergien, die durch die Fusionen entstanden sind. Durch unsere Strategie „Good Growth 2020“ werden wir diese Einheit auf die nächste Stufe heben.

Wir werden unsere Fähigkeiten verbessern und über die gesamte Organisation hinweg dieselben Prozesse und Tools verwenden. Wir werden einen Schwerpunkt auf die Stärkung unserer globalen Kategorie- und Markenbildung, unserer grenzübergreifenden Innovation und unserer Commercial Excellence legen. Unser Marketing wird globaler, die Effektivität unserer Ausgaben wird steigen und wir werden grenzübergreifend radikalere Innovationen vorantreiben. Unsere gesamte Lieferkette wird noch effizienter. Wir werden einen

europäischen Milchpool etablieren, mit dem wir über das gesamte Unternehmen hinweg eine gesamtheitliche Verwendung unserer Milch sicherstellen. Unser neues ehrgeiziges Ziel ist es, die Kosten bis 2020 um 400 Millionen EUR zu optimieren.



FOCUS AUF SECHS REGIONEN KONZENTRIEREN

Arla hat sechs Marktregionen mit dem größten Potenzial für ein langfristiges, rentables Geschäft mit Wachstumspotenzial für unsere Genossenschaftsmitglieder identifiziert. Zwar werden wir uns

aus den anderen Märkten nicht zurückziehen. Allerdings konzentrieren wir unsere Innovationen, Investitionen und Kompetenzen auf diese Leitmärkte.

UMSATZZIEL FÜR EINZELHANDEL UND GASTRONOMIE



EUROPA

In Europa teilen die Menschen Esskulturen und Trends. Über die gesamte Region hinweg werden wir unsere Zusammenarbeit und unsere Innovationen verstärken. Wir steigern den Wert unserer Produkte durch Innovationen und Markenbildung und indem wir die Effizienz erhöhen. In Großbritannien, Schweden und Dänemark entwickeln wir unsere Position als marktführende Molkerei weiter, indem wir die Rolle von Milchprodukten im Leben der Menschen ausbauen. Zudem regen wir zu neuen Möglichkeiten und Anlässen dafür an, Milchprodukte zu essen oder zu trinken. Auf anderen Märkten werden wir in mehreren unserer globalen Kategorien marktführend sein.

Umsatz jährlich um
3
Prozent steigern



NAHER OSTEN UND NORDAFRIKA

Der Nahe Osten ist nach Europa die zweitstärkste Region für Arla. Durch unser neuestes Tochterunternehmen in Ägypten erweitern wir diese Region bis nach Nordafrika. In der Region sind wir in mehreren Kategorien führend - insbesondere in der Kategorie haltbarer Frischkäse mit der starken regionalen Marke Puck® und in der Kategorie Butter und Streichfette mit Lurpak®. Unser Ziel ist es, unsere derzeitigen Positionen weiter zu verbessern. Daneben wollen wir neue Positionen in den Bereichen Milchkonzepte und Milchgetränke mit hoher Wertschöpfung schaffen. Zudem ist es unsere neue Ambition, ein starker Akteur im Bereich Gastronomie zu sein.

Umsatz
verdoppeln



CHINA UND SÜDOSTASIEN

China ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg von Arla in Asien. Wir werden eng mit unserem Partner Mengniu zusammenarbeiten, um im Bereich importierter Standard-H-Milch führende Positionen aufzubauen. Ebenso wollen wir die Kategorie für Milchgetränke mit Mehrwert als gesunde Alternative zu Softdrinks ausbauen - jeweils mithilfe der Arla®-Marke. Wir werden die Grundlage für Positionen in anderen Molkereikategorien schaffen, beispielsweise Mozzarella. Diese Kategorie wird unsere Expansion im Bereich Gastronomie vorantreiben und uns ermöglichen, die Präferenz asiatischer Konsumenten für Pizza zu unserem Vorteil zu nutzen. Auch ausgewählte Märkte in Südostasien werden für Arlas Wachstum von Bedeutung sein.

Umsatz
vervierfachen



USA

Die USA sind der weltweit größte Markt für Käse. Unser wichtigstes Ziel ist es, Castello® zu einer der führenden Marken für Käsespezialitäten zu machen, indem wir seine Position weiterentwickeln. Zudem wollen wir die Palette mit neuen Käsesorten aus dem umfassenden Portfolio von Arla erweitern. Ein ebenso wichtiges Ziel ist es, eine starke Nummer zwei in der enormen Frischkäsekatgorie zu werden. Diese wird derzeit von einheimischen Marken dominiert. Allerdings verfügen unsere Produkte der Marke Arla® über ein einzigartiges Verkaufsargument - sie werden aus natürlichen Zutaten hergestellt.

Umsatz
verdoppeln



SUB-SAHARA AFRIKA

In Westafrika steigt die Nachfrage nach Molkereiprodukten. In dieser Region ist Nigeria der größte und wichtigste Markt. Wir möchten die Kategorie Milchpulver anführen. Auch wollen wir eine Grundlage für Positionen in anderen Molkereikategorien schaffen. Um unsere Produkte besser verfügbar zu machen, werden wir das Vertriebsnetz unseres neuen Tochterunternehmens nutzen. Während wir unsere Position in Nigeria verbessern, werden wir in andere Märkte der Region expandieren.

Umsatz
verdreifachen



RUSSLAND

Russische Konsumenten haben ähnliche Molkereitraditionen wie europäische. Dieses riesige Land bietet Arla in Zukunft somit ein enormes Potenzial. Zum jetzigen Zeitpunkt werden wir jedoch wegen des aktuellen Handelsembargos für europäische Importe keine größeren strategischen Schritte in Russland unternehmen. Wir werden die Loyalität der Verbraucher zur Marke Arla® pflegen, indem wir lokal produzierten Hart- und Schnittkäse sowie Frischkäse im Einzelhandel und in der Gastronomie anbieten. Bestehende und neue Produkte werden von unserem lokalen Partner "Molvest" hergestellt.

Position in Bezug auf den Umsatz
aufrechterhalten

Die sechs Fokusregionen von Good Growth 2020 können nicht direkt mit den Märkten verglichen werden, die im Konzernabschluss von 2015 definiert sind. Dies liegt an neuen Definitionen, die in unserem Berichtswesen ab 2016 eingeführt werden.

Der bevorzugte Partner

Wir werden unsere Kompetenzen sowie unsere Fähigkeit, als starker Partner zu agieren, kontinuierlich weiterentwickeln und unseren Kunden dabei helfen, in den Molkereikategorien zu wachsen.

Arla ist ein starker Akteur - sowohl in der Industrie als auch im Einzelhandel. Unsere neue Strategie weitet unseren globalen Fokus auf Gastronomiekunden aus - beispielsweise Restaurants, Hotels, Kantinen oder Cafés. Zu diesem Zweck entwickeln wir ein globales Produktportfolio für die Gastronomie. Zudem werden wir auch im Online-Vertrieb - einem schnell wachsenden Kanal für Molkereiprodukte - neue Geschäftsmöglichkeiten verfolgen.

UNSERE CORPORATE GOVERNANCE

Arla gehört Milchbauern aus sieben Ländern. Das macht uns einzigartig und stellt uns sowohl vor Chancen als auch vor Herausforderungen. Die Stärke der Genossenschaft wird uns dabei helfen, die Zukunft der Molkereiwirtschaft zu gestalten und Gesundheit sowie Inspiration in die Welt zu bringen.





UNSERE CORPORATE GOVERNANCE

48 Rahmen für unsere
Corporate Governance

50 Offenheit und Vielfalt

50 Executive Management Group

52 Aufsichtsrat

54 Unsere Corporate Responsibility

56 Unsere Corporate Risk Governance

58 Unsere Steuerangelegenheiten

60 Unser moralischer Kompass

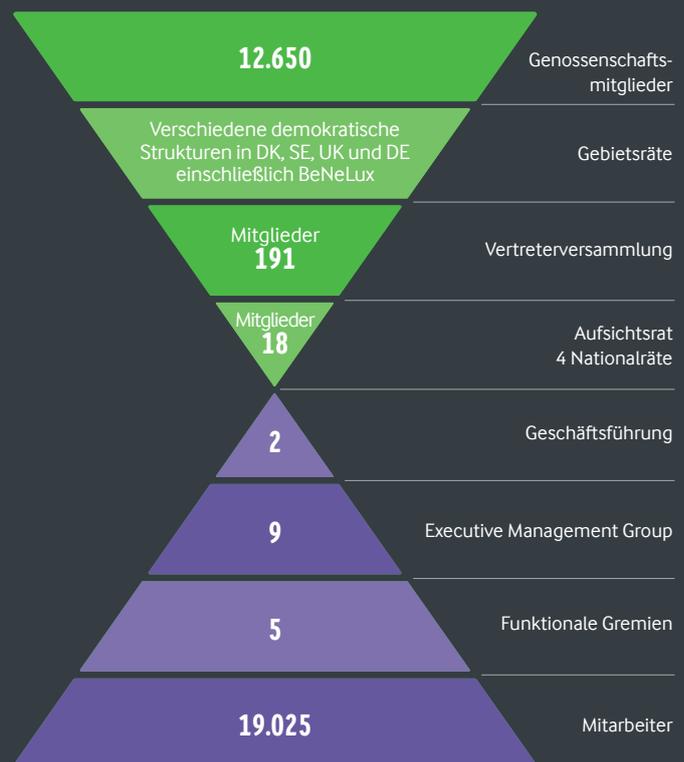
Rahmen für unsere Corporate Governance

Arla ist eine Genossenschaft in den Händen ihrer Milchbauern. Wir sind eine große Genossenschaft, worin für uns ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal besteht. Das Agieren in sieben Ländern bietet uns sehr viel, stellt jedoch auch eine Herausforderung dar. Die demokratische Struktur von Arla überträgt die Beschlussfassung dem Aufsichtsrat und der Vertreterversammlung.

Arlas genossenschaftliches Fundament besitzt eine lange Geschichte. Vor mehr als 100 Jahren wurden in Skandinavien die ersten Molkereigenossenschaften gegründet. Sie sollten die Milch der Genossenschaftsmitglieder bestmöglich einkaufen, verarbeiten und schließlich verkaufen. Noch heute sind unsere Genossenschaftsmitglieder sowohl Eigentümer als auch Lieferanten von Arla. Und das ist die größte Stärke der Genossenschaft: die langfristige, gegenseitig verpflichtende Kooperation. Die Genossenschaftsmitglieder von Arla sind dazu verpflichtet, ihre Milch an Arla zu liefern. So sichern sie die Versorgung mit unserem wichtigsten Rohstoff. Arla wiederum ist dazu verpflichtet, ihre Milch zu kaufen. Anders als bei einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) ist es Zweck einer Genossenschaft, ihren Genossenschaftsmitgliedern den höchstmöglichen Preis für ihre Milch zu bezahlen. Auf diese Weise erzeugt Arla einen Mehrwert für seine Landwirte. Die Genossenschaft ist ein einzigartiges Geschäftsmodell, das eine demokratische und repräsentative Leitung erfordert. Diese wird in Arlas Governance-Modell dargestellt.

Die Mission von Arla ist es, den höchsten Wert für die Milch unserer Bauern zu sichern und gleichzeitig Wachstumschancen für sie zu schaffen.

ARLAS GOVERNANCE-MODELL



Im Februar 2016 hat Arla wesentliche Änderungen in Bezug auf die Organisation bekannt gegeben. Die Veränderungen beginnen mit einem neuen Executive Management Team auf Grundlage der Funktionsbereiche und Handelsmärkte. Das neue Executive Management Team besteht nun nicht mehr aus neun, sondern nur noch aus sieben Mitgliedern.



WHISTLEBLOWER-SERVICE

Arla Foods ist eine Organisation mit großem Verantwortungsbewusstsein und hoher Integrität. Unsere Verantwortung - der Verhaltenskodex von Arla Foods - enthält allgemeine Richtlinien für die Geschäftstätigkeit. Darüber hinaus verfügt Arla über einen Whistleblower-Service, über den Mitarbeiter in allen Unternehmen, die sich im Mehrheitsbesitz von Arla befinden oder von Arla kontrolliert werden, über etwaige Unregelmäßigkeiten Bericht erstatten können. Zudem dient er als Kanal, um Bedenken hinsichtlich einer möglichen Verletzung von Vorschriften oder des Verhaltenskodex von Arla Foods zu äußern. Seit seinem Start im Jahr 2012 hat Arla 26 Berichte von Whistleblowern erhalten. Im Jahr 2015 haben wir neun Berichte erhalten, von denen sieben weiter nachverfolgt wurden. Die restlichen Berichte bezogen sich auf Personalthemen, die wir aus rechtlichen Gründen nicht registrieren können.

DER FOKUS DES AUFSICHTSRATS IM JAHR 2015

Der Aufsichtsrat stützt seine Arbeit auf einen Jahresplan, um alle wichtigen Bereiche abzudecken - Überwachung, Strategie, Organisation und Corporate Governance. Hier sehen Sie einige Höhepunkte aus dem Jahr 2015.



GENOSSENSCHAFTLICHE GOVERNANCE

Bei Arla liegt die genossenschaftliche Governance beim Aufsichtsrat und der Vertreterversammlung. Ihr Hauptanliegen besteht darin, die Eigentümerbasis zu erweitern, die genossenschaftliche Demokratie zu wahren, die Entscheidungsgewalt zu regeln und Kompetenzen zu entwickeln.

GENOSSENSCHAFTSMITGLIEDER

Im Jahr 2015 waren 12.650 Milcherzeuger in Dänemark, Schweden, Großbritannien, Deutschland, Belgien, Luxemburg und den Niederlanden Miteigentümer von Arla.

GEBIETSRÄTE

Jedes Erzeugerland verfügt über eine eigene demokratische Struktur. Daher gibt es verschiedene lokale Organisationen. Die Genossenschaftsmitglieder treten jedes Jahr für eine lokale Versammlung in Dänemark, Schweden, Großbritannien und Zentraleuropa (Deutschland, Niederlande, Belgien und Luxemburg) zusammen. Dadurch wird eine demokratische Einflussnahme der Genossenschaftsmitglieder in den sieben Erzeugerländern sichergestellt. Die Mitglieder des Gebietsrats wählen diejenigen Mitglieder, die ihr Gebiet in der Vertreterversammlung repräsentieren.

VERTRETERVERSAMMLUNG

Die Vertreterversammlung ist das höchste beschlussfassende Organ des Unternehmens. Sie besteht aus 191 Mitgliedern. 179 von ihnen sind Genossenschaftsmitglieder und zwölf sind Angestellte von Arla. Die Mitglieder werden alle zwei Jahre in Jahren mit ungerader Jahreszahl gewählt. Die Vertreterversammlung trifft Entscheidungen, einschließlich der Verwendung des Gewinns für das Jahr, und wählt den Aufsichtsrat. Die Vertreterversammlung tagt mindestens zweimal im Jahr.

AUFSICHTSRAT

Der Aufsichtsrat ist zusammen mit der Vertreterversammlung für Entscheidungen in Bezug auf die langfristige Strategie zuständig. Der Aufsichtsrat besteht aus 15 gewählten Landwirten von Arla und drei Vertretern der Belegschaft. Die Zusammensetzung des Aufsichtsrats entspricht

der Eigentumsverteilung bei Arla. Der Aufsichtsrat ist für das Überwachen der Unternehmensaktivitäten und der Vermögensverwaltung zuständig. Er stellt sicher, dass die Konten auf zufriedenstellende Weise geführt werden, und ernennt das Executive Board. Zudem trägt der Aufsichtsrat dafür Sorge, dass Arla im besten Interesse der Genossenschaftsmitglieder geführt wird.

Nationalräte

Arla verfügt über vier Nationalräte, die als Unterausschüsse des Aufsichtsrats fungieren. Sie bestehen allerdings aus Mitgliedern des Aufsichtsrats sowie aus Mitgliedern der Vertreterversammlung. Die Nationalräte wurden in den vier demokratisch organisierten Regionen Schweden, Dänemark, Mitteleuropa und Großbritannien eingerichtet. Sie sollen sich um Angelegenheiten kümmern, die für die Genossenschaftsmitglieder in jedem Land von besonderem Interesse sind.

CORPORATE GOVERNANCE

Die Corporate Governance obliegt gemeinschaftlich der Executive Management Group (EMG) und dem Aufsichtsrat. Sie bestimmen gemeinsam die strategische Richtung des Unternehmens, sorgen für deren Einhaltung, organisieren und verwalten das Unternehmen, überwachen das Management und gewährleisten das Einhalten von Vorschriften.

GESCHÄFTSFÜHRUNG

Die Geschäftsführung besteht aus dem Vorstandsvorsitzenden (CEO) und dem stellvertretenden CEO von Arla. Die Geschäftsführung muss das geeignete langfristige Wachstum des Unternehmens aus globaler Sicht gewährleisten, die Unternehmensstrategie umsetzen und die Jahresziele verfolgen. Sie definiert die Ziele des Konzerns in Bezug auf interdisziplinäre Aktivitäten.

EXECUTIVE MANAGEMENT GROUP

Die Executive Management Group (EMG) ist für das tägliche Geschäft von Arla verantwortlich. Zudem erarbeitet sie Strategien und plant die künftige Betriebsstruktur. Die Executive Management Group tritt mindestens elfmal pro Jahr zusammen. In dieser Gruppe sind die Geschäftsführung, die Geschäftsgruppen von Arla, Finanzen und HR repräsentiert.

FUNKTIONALE GREMIEN

Die funktionalen Gremien sind interdisziplinäre Foren, in denen ein gemeinsamer Kurs für Arla festgelegt wird. Innerhalb dieser Gremien werden eine Reihe der globalen Methoden von Arla definiert, bei denen die Best Practices zum Einsatz kommen. Im Übrigen werden Effizienzmaßnahmen umgesetzt. Die funktionalen Gremien kommen vier- bis sechsmal jährlich zusammen.

- Finance Board
- Supply Chain Board
- Innovation & Marketing Board
- Customer Board
- Human Resource Board

Im Finance Board ist der Compliance-Ausschuss verankert. Finanzielle Compliance spielt eine Schlüsselrolle für verantwortungsvolle Unternehmen. Arla gewährleistet das Einhalten aller anwendbaren Gesetze, Vorschriften und Regeln in den Märkten, in den wir agieren. Dieser Ausschuss soll sicherstellen, dass Arla als schnell wachsendes globales Unternehmen stets alle Vorschriften einhält.

Um zu gewährleisten, dass der Verhaltenskodex intern befolgt wird, haben wir unter der Leitung des CEO einen CSR-Ausschuss eingerichtet. Dieser setzt sich aus Vertretern des Top-Managements zusammen. Der Ausschuss weist denjenigen Bereichen Vorrang zu, die im Hinblick auf die langfristige Verpflichtung des Unternehmens zu verantwortungsvollem Handeln zusätzliche Aufmerksamkeit erfordern.

MITARBEITER

Arla beschäftigt weltweit 19.025 Mitarbeiter. Diese werden im Aufsichtsrat sowie in der Vertreterversammlung repräsentiert.

Offenheit und Vielfalt

Wir bei Arla sind der Auffassung, dass Offenheit und Vielfalt für unser Geschäft unerlässlich sind. Vielfalt entsteht für uns ganz allgemein durch die Unterschiede zwischen Menschen aus verschiedenen Kulturkreisen. 2010 haben wir eine auf zehn Jahre angelegte globale Strategie für Vielfalt und Offenheit ins Leben gerufen. Wir glauben, dass dies unseren Mitarbeitern, unserem Geschäft, unseren Lieferanten, unseren Verbrauchern und unseren Kunden zugutekommen wird.

ZIELE BIS 2020

Bei der Zusammensetzung der Teams ist es unser langfristiges Ziel, dass maximal 70 Prozent der Mitglieder jedes Teams zur selben Gruppe gehören hinsichtlich:

- Nationalem/ethnischem Hintergrund
- Geschlecht
- Generation
- Ausbildung/professionellem Hintergrund

AKTIVITÄTEN ZU OFFENHEIT UND VIELFALT IM JAHR 2015

- Laufende Aktivitäten der letztjährigen Arbeitsgruppe für die Geschlechtervertretung wurden fortgeführt und neue Aktivitäten wurden eingeleitet
- Unsere Programme zur Führungskräfteentwicklung umfassen ein spezielles und separates Modul, in dem die Themen Vielfalt und Offenheit behandelt werden
- Für alle Senior Directors und ranghöhere Angestellte wurde ein Leadership Assessment durchgeführt. Alle nahmen dabei an einer persönlichen Entwicklungssitzung mit einem erfahrenen Psychologen teil. Dabei wurde sichergestellt, dass sie ihre Führungsstärken und Entwicklungsbereiche kennen
- Mithilfe des „Our People“-Prozesses wurden die Leistungs- und Entwicklungspläne für alle Frauen auf Direktorenebene und darüber überprüft, um entsprechende Entwicklungsmaßnahmen einzuleiten
- Im Jahr 2015 waren 50 Prozent derjenigen, die an unserem globalen Absolventenprogramm „Future 15“ teilgenommen haben, weiblich. Unter den Mitarbeitern herrscht eine breite Vielfalt in Bezug auf den ethnischen Hintergrund und das Bildungsprofil

OFFENHEIT UND VIELFALT IN DER ZUKUNFT

Im Jahr 2016 konzentrieren wir uns weiterhin darauf, betriebliche Maßnahmen einzuführen, durch die die Geschlechtervertretung auf allen Ebenen unserer Organisation verbessert werden soll. Eine sehr hohe Priorität besitzt dabei das Schaffen eines Entwicklungsprogramms für Frauen. Dieses Programm soll Frauen dazu ermutigen und befähigen, nach Positionen mit mehr Verantwortung zu streben oder ihre Leistung in ihren derzeitigen Positionen zu maximieren. Um unsere Ziele für 2020 zu erreichen, führen wir kontinuierlich Techniken ein, mit denen

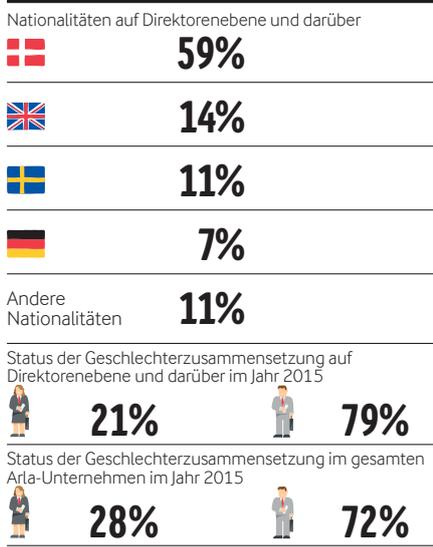
unbewussten Vorurteilen in unseren HR-Prozessen entgegengewirkt werden soll. Zudem werden wir die Vorschläge der Arbeitsgruppe für die Geschlechtervertretung weiterentwickeln und deren Auswirkungen überwachen.

ZAHLEN ZUM THEMA VIELFALT FÜR DAS JAHR 2015

In Übereinstimmung mit der im Jahr 2012 geänderten Gesetzeslage hat Arla realistische Ziele für das im Aufsichtsrat unterrepräsentierte Geschlecht ausgegeben. Da Männer in der Branche stark überrepräsentiert sind, richten sich die ausgegebenen Ziele an die Geschlechterzusammensetzung in der Genossenschaft. Der Aufsichtsrat und die Vertreterversammlung werden in einem demokratischen Prozess gewählt. Die Vielfalt wird erhöht, indem das Bewusstsein für die Vorteile in Bezug auf die Vielfalt im Allgemeinen gestärkt wird - nicht nur in Bezug auf das Geschlecht.



ZAHLEN ZUM THEMA VIELFALT FÜR DAS JAHR 2015 FÜR MITARBEITER



Executive Management Group

EXECUTIVE BOARD



Peder Tuborgh
CEO

Povl Krogsgaard
Stellvertretender CEO

2005: CEO, Arla Foods
2002: Executive Group Director, Geschäftsbereich Nordische Länder, Arla Foods

2000: Divisional Director, Geschäftsbereich Dänemark, Arla Foods
1994: Marketing Director, Geschäftsbereich Dänemark, MD Foods
1990: Marketing Manager, Danya Foods, Saudi-Arabien

1987: Product Manager, MD Foods, Deutschland

2004: Stellvertretender CEO, Arla Foods

2000: Executive Group Director, Arla Foods
1998: Executive Group Director, MD Foods

1994: CEO, Mejeriernes Produktionselskab
1991: Director, Geschäftsbereich Home Market, MD Foods

1989: Production Manager, Hart- und Schnittkäse, MD Foods

1988: Leiter, Geschäftsbereich Home Market, MD Foods

1987: Leiter, Mejeriselskabet, Dänemark

1979: Danske Mejeriers Fællesorganisation

**WEITERE EXECUTIVE
MANAGEMENT GROUP**



Natalie Knight
CFO

2016: CFO, Arla Foods
2015: Senior Vice President, Group Functions Finance, Adidas
2011: Senior Vice President, Brand and Commercial Finance, Adidas
2008: CFO, Adidas, Nordamerika
2004: Vice President, Mergers and Acquisitions sowie Investor Relations, Adidas
1999: Vice President, Head of Investor Relations, Adidas
1998: Investor Relations Manager, BASF
1995: Investor Relations Specialist, Bankgesellschaft Berlin
Ist der Executive Management Group am 1. Januar 2016 beigetreten
Ist der Executive Management Group am 1. Januar 2016 beigetreten

Ola Arvidsson
CHRO

2007: CHRO, Arla Foods
2006: HR Director, Arla Foods
2005: Vice President HR, Unilever Nordic, Helsingborg
2003: European HR Director, Unilever Home & Personal Care Europe, Brüssel
2001: HR Director, Unilever, Schweden
2000: HR Director, Lever Fabergé Nordic, Unilever, Schweden
1998: HR Director DiversyLever Nordic, Unilever, Schweden und Dänemark
1995: HR Manager, Unilever, Schweden
1988: Offizier, königliche schwedische Armee

Henri de Sauvage Nolting
Executive Vice President, Consumer Sweden, Consumer Finland und Consumer Denmark

2013: Executive Vice President, Consumer Sweden & Finland, seit 2014 auch Consumer Denmark
2009: Vorsitzender, Unilever Nordic
2006: Country Manager, Unilever, Schweden
2004: Vorsitzender von Ice Cream, Unilever Nordic
1998: Customer & Category Director, Lever Fabergé, Niederlande
1996: General Manager, Hefe Lever, China
1993: Factory Manager, Lever Vlaardingen, Niederlande
1991: Operations Manager, Lever Brothers Port Sunlight, Großbritannien
1989: Technical Manager, Unilever de Fenix, Niederlande

Peter Giørtz-Carlson
Executive Vice President, Consumer UK

2014: Executive Vice President, Consumer UK
2011: Executive Vice President, Consumer Denmark, Arla Foods
2010: Stellvertretender CEO, Bestseller Fashion Group, China
2008: Managing Director, Cocio Chokolademælk A/S
2003: Vice President, Corporate Strategy, Arla Foods
2002: Business Development Director, Semco/Bravida, Danmark
1999: Management Consultant, Accenture Strategy Practice

Tim Ørting Jørgensen
Executive Vice President, Consumer Central Europe

2012: Executive Vice President, Consumer Central Europe, Arla Foods
2007: Executive Vice President, Consumer International, Arla Foods
2001: Divisional Director, Geschäftsbereich Dänemark, Arla Foods
1999: Group Project Manager, MD Foods
1996: Commercial Manager, MD Foods do Brasil/Dan Vigor, Brasilien
1993: Product Manager, Danya Foods, Saudi-Arabien
1992: Trade Marketing Manager für Frankreich, MD Foods
1991: Trade Marketing Assistant, Geschäftsbereich Käse, MD Foods

Finn S. Hansen
Executive Vice President, Consumer International

2012: Executive Vice President, Consumer International, Arla Foods
2008: Senior Vice President, Naher Osten & Nordafrika, Arla Foods, Dubai
1994: Regional Director, Geschäftsbereich Ausland, Arla Foods, Kopenhagen
1994: Regional Director, Geschäftsbereich Ausland, MD Foods, Kopenhagen
1990: General Manager, Danya Foods, Riad, Saudi-Arabien
1988: Branch Manager, Danya Foods, Dschidda, Saudi-Arabien
1986: Export Manager, Dofu Cheese, Haderslev, Dänemark
1984: Area Manager, Dofu Cheese, Haderslev, Dänemark
1981: Traffic Manager, Dofu Cheese Inc., Kanada

Aufsichtsrat



Åke Hantoft
Vorsitzender

Jan Toft Nørgaard
Stellvertretender
Vorsitzender

Viggo Ø. Bloch

Palle Borgström

Jonas Carlgren

Matthieu Dobbstein

Manfred Graff

Heléne Gunnarson

Markus Hübers

Bjørn Jepsen

Geburtsjahr:
1952

Geburtsjahr:
1960

Geburtsjahr:
1955

Geburtsjahr:
1960

Geburtsjahr:
1968

Geburtsjahr:
1957

Geburtsjahr:
1959

Geburtsjahr:
1969

Geburtsjahr:
1975

Geburtsjahr:
1963

Staats-
angehörigkeit:
Schwedisch

Staats-
angehörigkeit:
Dänisch

Staats-
angehörigkeit:
Dänisch

Staats-
angehörigkeit:
Schwedisch

Staats-
angehörigkeit:
Schwedisch

Staats-
angehörigkeit:
Belgisch

Staats-
angehörigkeit:
Deutsch

Staats-
angehörigkeit:
Schwedisch

Staats-
angehörigkeit:
Deutsch

Staats-
angehörigkeit:
Dänisch

Mitglied seit:
2000

Mitglied seit:
2000

Mitglied seit:
2003

Mitglied seit:
2008

Mitglied seit:
2011

Mitglied seit:
2014

Mitglied seit:
2012

Mitglied seit:
2008

Mitglied seit:
2016

Mitglied seit:
2011

*Ist zum 31. Dezember
2015 von seinem Amt
im Aufsichtsrat
zurückgetreten*

*Ist dem
Aufsichtsrat am
1. Januar 2016
beigetreten*



Thomas Johansen

Steen Nørgaard Madsen

Torben Myrup

Jonathan Ovens

Johnnie Russell

Manfred Sievers

Ib Bjerglund Nielsen
Vertreter der Belegschaft

Harry Shaw
Vertreter der Belegschaft

Haakan Gillström
Vertreter der Belegschaft

Geburtsjahr:
1959

Geburtsjahr:
1956

Geburtsjahr:
1956

Geburtsjahr:
1957

Geburtsjahr:
1950

Geburtsjahr:
1955

Geburtsjahr:
1960

Geburtsjahr:
1952

Geburtsjahr:
1953

Nationality:
Dänisch

Nationality:
Dänisch

Nationality:
Dänisch

Nationality:
Britisch

Nationality:
Britisch

Nationality:
Deutsch

Nationality:
Dänisch

Nationality:
Britisch

Nationality:
Schwedisch

Mitglied seit:
2002

Mitglied seit:
2005

Mitglied seit:
2006

Mitglied seit:
2014

Mitglied seit:
2012

Mitglied seit:
2013

Mitglied seit:
2013

Mitglied seit:
2013

Mitglied seit:
2015

Unsere Corporate Responsibility

Wir bei Arla arbeiten mit großem Engagement daran, unser Unternehmen auf verantwortungsvolle Weise weiterzuentwickeln. Dies ist in unserer Identität verankert - "Good Growth". Wir glauben, dass Nachhaltigkeit und Rentabilität Hand in Hand gehen und dass uns unser Engagement dafür, verantwortungsvoll zu agieren, wirtschaftlich voranbringt. Im Laufe des Jahres wurde unser Verhaltenskodex - Unsere Verantwortung - überarbeitet und aktualisiert. Der Kodex stärkt die Erwartungen, die wir an uns selbst richten, und die Erwartungen unserer Interessengruppen. Zudem verankert er verantwortungsvolles Handeln weiter in unserer Unternehmenskultur.

Nachstehend finden Sie einen Auszug aus unserem Corporate-Responsibility-Bericht. Darin berichten wir jedes Jahr über die Einhaltung unseres Verhaltenskodex. Wir sind stolz auf das, was wir im Jahr 2015 erreicht haben. Gleichzeitig erkennen wir jedoch auch an, dass es für die kommenden Jahre noch Verbesserungsmöglichkeiten gibt. Im Corporate-Responsibility-Bericht von Arla (<http://www.arla.com/company/responsibility/csr-reports/>) erfahren Sie mehr darüber gemäß §149 des dänischen Gesetzes über Jahresabschlüsse ein Auszug aus dem vollständigen Geschäftsbericht des Unternehmens, wie wir unserer Verantwortung gerecht werden. Dort finden Sie auch das Fundament, auf dem unser Verhaltenskodex aufbaut.



VERANTWORTUNGSVOLLES UNTERNEHMEN

PRINZIPIEN:

GESCHÄFTSPRINZIPIEN - Wir agieren bei allen Tätigkeiten vertrauenswürdig und integer

PRINZIPIEN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG - Wir führen unser Unternehmen in einem verantwortungsvollen und genossenschaftlichen Geist und setzen uns für die finanziellen Interessen der Genossenschaftsmitglieder ein

MARKTVERHALTEN - Wir unterhalten offene und ehrliche Beziehungen zu all unseren Interessengruppen

BESCHAFFUNG UND LIEFERANTENBEZIEHUNGEN - Wir erwarten von unseren Lieferanten, dass sie uns bei unserem Engagement, unseren Verhaltenskodex einzuhalten, unterstützen

MASSNAHMEN IM JAHR 2015:

- Überarbeitung von „Unsere Verantwortung“ - dem Verhaltenskodex von Arla. Der Kodex ist nun in zwölf Sprachen verfügbar. Der Verhaltenskodex gilt für alle Unternehmen, die von Arla kontrolliert und/oder in Besitz von Arla sind
- Ein Anti-Bestechungs-Compliance-Officer wurde ernannt und ein entsprechender Prozess und eine Schulung wurden entwickelt
- Sorgfältige Verfahren der Risikoprüfung für mögliche neue Geschäftspartner wurden überarbeitet
- Die Eigenschaft als landwirtschaftliche Genossenschaft wurde kommuniziert
- Aktiver Dialog mit den Verbrauchern über digitale Kanäle
- Lob und Kritik von Kunden
- Arla hat sich der Initiative für faire Geschäftspraktiken des europäischen Wirtschaftsverbands angeschlossen
- Klare Anforderungen an Unterauftragnehmer
- Verantwortungsvolle Beschaffung von Soja, Palmöl und Kakao

VERTRAUEN IN PRODUKTE

PRINZIPIEN:

LEBENSMITTELSICHERHEIT - Wir gewährleisten, dass unsere Produkte sicher sind, unabhängig davon, wo sie hergestellt werden

LEBENSMITTEL UND GESUNDHEIT - Wir stellen unsere Produkte mit nahrhafter Milch und natürlichen Zutaten her und stellen sie den Verbrauchern auf der ganzen Welt zur Verfügung, um die Lebensqualität der Menschen zu verbessern

MASSNAHMEN IM JAHR 2015:

- Übergang zu globalen Standards der Lebensmittelsicherheit - die Global Food Safety Initiative
- Screening für Fremdstoffe in der Milch entwickelt
- Strengere Tests für Antibiotika in Rohmilch
- Neue Anforderungen in neuen Märkten
- Breiteres Wissen zur Lebensmittelsicherheit unter den Unterauftragnehmern
- Ein globales Governance-Modell zur Spezifikation von Zutaten
- Gesundheitsstrategie umgesetzt
- Einführung der Arla®-Marke „Nutrition Criteria“
- Zu guten Essgewohnheiten anregen
- Eröffnung des Arla Foods Dairy Health and Nutrition Excellence Centre
- Milch und Ernährungsrichtlinien aus einer nachhaltigen Perspektive diskutiert
- Derzeitiger Ernährungs- und Gesundheitsstatus verschiedener Regionen abgebildet



UMWELT- UND TIERSCHUTZ

PRINZIPIEN:

UMWELT UND KLIMA - Wir verbessern laufend unsere Umweltbilanz, indem wir fundierte und nachhaltige Prinzipien anwenden - von der „Kuh bis zum Konsumenten“

LANDWIRTSCHAFT - Wir unterstützen eine nachhaltige Milchwirtschaft

MASSNAHMEN IM JAHR 2015:

- Abbildung der gesamten Umweltauswirkungen von der Kuh bis zum Konsumenten unter Berechnung des Naturkapitals
- Mehrere Standorte haben auf erneuerbare Energien umgestellt
- Sonnenkollektoren erzeugen Energie für Standorte in der Elfenbeinküste und in Bangladesch
- In mehreren Molkereien wird eine Wasserrückgewinnung und eine Wasserwiederaufbereitung betrieben
- Optimierung des Transports, Minimieren des Kraftstoffverbrauchs und Umstellung auf Biokraftstoffe
- Nachhaltige Kartons für Milch wurden vorgestellt
- Intelligenter Verpackungen wurden entwickelt, um Lebensmittelabfälle zu reduzieren
- In allen Ländern wurde unser Qualitätsprogramm Arlagården® eingeführt. So wird sichergestellt, dass alle Arla-Landwirte dieselben Standards für Milchqualität, Lebensmittelsicherheit und Tierschutz anwenden
- Laufende Umsetzung des Nachhaltigkeitsprogramms für die Milchwirtschaft, einschließlich Bewertung der Kohlenstoffdioxidemissionen auf den Höfen
- Laufende Forschung für lokal erzeugtes Protein als Alternative zu Soja
- Anwerbung von Bio-Milch wird fortgesetzt

VERANTWORTUNGSVOLLE BEZIEHUNGEN

PRINZIPIEN:

ARBEITSPLATZ - Wir haben kompetente und engagierte Mitarbeiter und bieten sichere und gesunde Arbeitsbedingungen

MENSCHENRECHTE - Wir achten und fördern die international anerkannten Menschenrechte.

GESELLSCHAFTLICHE BEZIEHUNGEN - Wir engagieren uns für offene, respektvolle und konstruktive gesellschaftliche Beziehungen

MASSNAHMEN IM JAHR 2015:

- Barometer-Mitarbeiterbefragung in 28 Ländern und 14 Sprachen; Rücklaufquote von 89 Prozent, Gesamtpunktzahl übertrifft die Benchmark-Gruppe; Beeindruckender Flexibilitäts-Wert, der Engagement-Wert steigt weiter
- Verhaltensbasierte Sicherheitsprogramme sind an vielen Standorten vorhanden
- Die Position des Head of Security, dessen Fokus auf der Sicherheit der Kollegen sowie auf der Handhabung von sicherheitsrelevanten Vorfällen liegt, wurde geschaffen
- Schulungsfokus auf Compliance, Management-Programme und ein breites Spektrum an e-Learning
- Neue Menschenrechtsrichtlinie vorhanden
- Bewertungsverfahren und -tools für die Einhaltung der Menschenrechte entwickelt und in Nigeria und im Senegal eingesetzt
- Wir haben einen Dialog mit westafrikanischen Landwirten eröffnet und uns in der Initiative „Milky Way to Development“ der internationalen NGO „Care“ engagiert. Mit dieser soll eine nachhaltige Entwicklung für die Milchbauern in der Region sichergestellt werden
- Umstellung der Pass-Praxis in Saudi-Arabien
- Aktiv in globalen Netzwerkorganisationen, wie zum Beispiel Global Dairy Platform, Sustainable Agriculture Initiative und International Dairy Federation
- Wohltätige Produktspenden wurden fortgesetzt ebenso wie Hofbesichtigungen. Die Koch-Websites sind weiterhin für viele Verbraucher eine Quelle der Inspiration

Unsere Corporate Risk Governance

Dadurch, dass Arla die gesamte Wertschöpfungskette kontrolliert, ist die Genossenschaft vor gewissen Risiken geschützt. Als global agierendes Molkereiuunternehmen, das auf der ganzen Welt Vertriebs- und Produktionsstandorte betreibt, stehen wir sowohl branchenspezifischen als auch politischen und sozioökonomischen Risiken gegenüber. Arla arbeitet ständig aktiv daran, diejenigen Geschäftsrisiken zu identifizieren, die das Geschäft ernsthaft schädigen können. Das Jahr 2015 hat die Bedeutung dieser Arbeit noch einmal hervorgehoben. Das verlängerte russische Embargo, die Verschlechterung der Finanzsituation unserer Genossenschaftsmitglieder sowie einige Einzelfälle von inakzeptablem Verhalten erforderten im Laufe des Jahres Gegenmaßnahmen.

Im Jahr 2015 sind einige unserer Geschäftsrisiken zur Realität geworden.

A

Schwere Beeinträchtigung des Rufs und des Verbrauchervertrauens

Während einer internen Bewertung der Kosten in Schweden bemerkten wir in bestimmten Bereichen Einzelfälle von inakzeptablem Ausgabeverhalten - hauptsächlich im Bereich Kundenunterhaltung. Entsprechende Maßnahmen wurden eingeleitet, einschließlich einer Überprüfung der Kontrollsysteme und -prozesse.

D

Politische und/oder sozioökonomische Instabilität in aufstrebenden Märkten

Das im Jahr 2014 eingeleitete russische Embargo wirkte sich im Jahr 2015 aufgrund der indirekten Folgen auf den europäischen Markt stark auf Arla aus. Dass es nicht möglich ist, den russischen Markt zu versorgen, erhöht den Druck, der mit dem steigenden Milchvolumen einhergeht und sich schließlich auf den Milchpreis auswirkt. Darüber hinaus wurde das russische Embargo auf Molkereiprodukte ausgeweitet, sodass auch Produkte aus pflanzlichen Fetten betroffen sind. Zudem wurde die Dauer des Embargos bis verlängert.

E

Mangelnde Milchversorgung/Unzufriedenheit der Genossenschaftsmitglieder

In einigen unserer Kernmärkte haben unsere Genossenschaftsmitglieder aufgrund der schwankenden Marktsituation und des daraus resultierenden niedrigen Milchpreises ein schwieriges Jahr erlebt. Diese Schwierigkeiten sind teilweise für die gesunkene Anzahl der Genossenschaftsmitglieder verantwortlich. Dennoch ist unsere erhaltene Milchmenge im Jahr 2015 gestiegen.

Dies unterstreicht die Bedeutung der Corporate Risk Governance. Wir bei Arla arbeiten aktiv daran, unsere „Schwarzen Schafe“ zu identifizieren. Hierbei handelt es sich um die Geschäftsrisiken, die

unser Geschäft ernsthaft schädigen können. Nachdem wir unsere „Schwarzen Schwäne“ identifiziert haben, können wir Gegenmaßnahmen einleiten, um das Risiko auf ein akzeptables Niveau zu reduzieren.

CORPORATE RISK GOVERNANCE

Risiken sind ein integraler Bestandteil der Geschäftstätigkeit. Alle großen Unternehmen sind ähnlichen Risiken ausgesetzt. Was sie voneinander unterscheidet, ist ihre Fähigkeit, mit diesen Risiken umzugehen. Corporate Risk Governance ist daher für den Aufsichtsrat von Arla eine dringliche Angelegenheit. Dadurch, dass Arla die gesamte Wertschöpfungskette kontrolliert, ist die Genossenschaft vor gewissen Risiken geschützt.

Wir nehmen eine kontinuierliche Bewertung von Geschäftsrisiken vor, die unser Ergebnis stark beeinträchtigen können und die möglicherweise zur Folge haben, dass Arla keinen wettbewerbsfähigen Milchpreis anbieten kann. Mit einer effektiven Risk Governance stellen wir sicher, dass die Risiken, die wir eingehen, kalkuliert sind und dass ihnen durch entsprechende Gegenmaßnahmen angemessen begegnet wird. Aus diesem Grund ist sie ein wichtiges Werkzeug dafür, die Unsicherheit zu verringern und unsere Ziele zu erreichen.



Wir bei Arla verfolgen einen dreigleisigen Ansatz der Corporate Risk Governance.

1. Das Risiko streuen

Arla ist ein ständig wachsendes Unternehmen. Ein erheblicher Anteil des Wachstums wird auf den Märkten außerhalb von Arlas Kernmärkten erzielt. Unsere Strategie ist es, das Risiko zu streuen. Dies unterstützen wir durch unser Wachstumsprogramm.

Heute verfügt Arla über Vertriebs- und Produktionsstandorte und Niederlassungen auf der gesamten Welt.

2. Kalkuliertes Risiko

Wir gehen bestimmte Risiken ganz bewusst ein, um unser Unternehmen langfristig zu stützen. Wenn wir nicht in Wachstum investieren, können wir mit unseren Wettbewerbern nicht Schritt halten. Der Aufsichtsrat muss die Vor- und Nachteile der einzelnen Risiken abwägen und gewissenhaft die besten Geschäftschancen für Arla auswählen.

3. Anpassungsfähigkeit

Eine der zentralen Aufgaben unserer globalen Finanzfunktion besteht darin, unser Unternehmensergebnis genau zu erfassen, um unangenehme Überraschungen auszuschließen. Sämtliche Managementebenen müssen die Marktbewegungen sorgfältig überwachen und stets vorsichtig und flexibel handeln, um die bei Geschäftsvorgängen bestehenden Risiken zu minimieren.

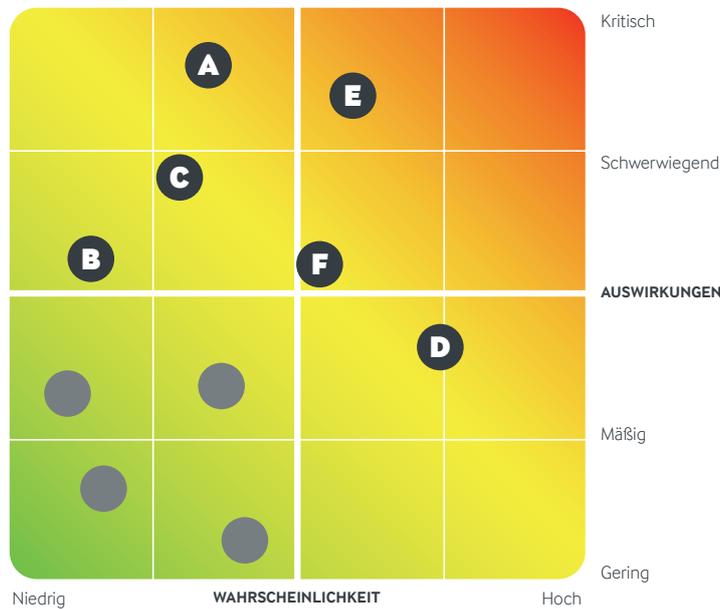
RISIKOBEWERTUNG

Im Jahr 2015 hat Arlas Aufsichtsrat sechs Geschäftsrisiken identifiziert, die für unser Unternehmen derzeit kritisch sind. Das Risikoprofil bleibt unverändert. Dennoch konzentrieren wir uns verstärkt auf Risiken aufgrund von politischer und sozioökonomischer Instabilität in aufstrebenden Märkten und auf Unzufriedenheit seitens der Genossenschaftsmitglieder, ausgelöst durch Vorfälle im Jahr 2015.

Bei der Risikobewertung basiert die Wahrscheinlichkeit zum Einen auf dem Risiko, dass ein Ereignis eintritt. Zum Anderen basiert sie auf der angenommenen Häufigkeit, mit der das Ereignis eintritt. Bevor Vorkehrungen getroffen werden, werden die potenziellen Auswirkungen abgeschätzt. Die Auswirkungen gelten als schwerwiegend, wenn sie die gesamte geschäftliche Basis gefährden.

Darüber hinaus sind wir aufgrund unserer Geschäfts-, Investitions- und Finanzierungsaktivitäten finanziellen Risiken ausgesetzt. Diese werden für Arla zentral verwaltet. Die finanziellen Geschäftsrisiken werden in Anhang 5.3 des Konzernabschlusses beschrieben.

GESCHÄFTSRISIKEN



RISIKO	MERKMALE	GEGENMASSNAHMEN
A Schwere Beeinträchtigung des Rufs und des Verbrauchervertrauens	Ein externes oder internes Ereignis mit wesentlichem Einfluss auf den Ruf von Arla - entweder unmittelbar oder im Laufe der Zeit Die Ursachen können z. B. der Tierschutz, ethische Gründe oder Fragen der Lebensmittelsicherheit sein und zu größeren Produktrückrufen und einer mittel-/langfristigen Schädigung unserer Marken und Positionen führen	Klarer Fokus auf unsere Verantwortung und die Überarbeitung von unserem Verhaltenskodex - Unsere Verantwortung Qualitätsprogramme über alle Betriebe und Standorte hinweg Systematischer Fokus auf den Umgang mit Problemen, um ständig über Probleme informiert zu sein, die potenziell Schaden anrichten könnten
B Schwere Zwischenfälle an Produktionsstandorten	Feuer, Austreten chemischer Stoffe, Sabotage an einem oder mehreren Arla-Produktionsstandorten Spezialisierung von Molkereien hat das Risikoniveau gesteigert	Notfallprogramm existiert an allen Produktionsstandorten. Erkenntnisse aus früheren Zwischenfällen werden fortlaufend in die Notfallprogramme eingearbeitet, um ein erneutes Auftreten zu verhüten. Durchgehende Sicherungspläne, um Rohmilch im Falle eines ernsthaften Ausfalls auf andere Produktionsstandorte zu verteilen.
C Negative Entscheidung einer Wettbewerbsbehörde	Wettbewerbswidrige Absprache oder Missbrauch einer marktbeherrschenden Stellung. Wettbewerbswidrige Werbung und Rufschädigung Zeitaufwändige und teure Untersuchungen, zusätzliche Ansprüche Dritter, Sanktionen einschließlich Haftstrafen	Funktion des Compliance Managers wird durch das Governance-Modell und -Mandat gestärkt „Vorbildfunktion des Managements“ Umsetzung des Compliance-Programms für alle betroffenen Mitarbeiter
D Politische und/oder sozioökonomische Instabilität in aufstrebenden Märkten	Regulative Maßnahmen oder finanzieller Abschwung in einzelnen Ländern bzw. Regionen, sodass Arla keine Produkte mehr dorthin exportieren bzw. verkaufen kann Beeinträchtigung des Gewinns von Arla durch Unruhen in einem unserer Wachstumsmärkte Lokale Beschränkungen in Bezug auf Devisentransfers	Diversifizierungsstrategie über viele internationale Märkte senkt die Abhängigkeit von einzelnen Wachstumsmärkten Joint Ventures und Partnerschaften mit geringerem Risiko Aufbau von schlagkräftigen regionalen Standorten in Wachstumsmärkten, um die lokalen Geschäftstätigkeiten zu unterstützen
E Mangelnde Milchversorgung/Unzufriedenheit der Genossenschaftsmitglieder	Starker Rückgang der Milchversorgung durch die Genossenschaftsmitglieder. Mangelnde Milchversorgung aufgrund mangelnder Fähigkeit, einen wettbewerbsfähigen Milchpreis zu zahlen Deutliche Verschlechterung der finanziellen Situation für unsere Genossenschaftsmitglieder Fragmentierung der Genossenschaft	Die Strategie 2020 legt besonderen Wert auf Gewinne und Leistung, um den Genossenschaftsmitgliedern wettbewerbsfähige Milchpreise zahlen zu können Etablieren eines Prozesses mit dem Aufsichtsrat, den Nationalräten und der Vertreterversammlung, um den demokratischen Prozess bei Arla zu stärken
F IT-Zusammenbruch	Internes oder externes Ereignis, das ein schwerwiegendes IT-Problem mit erheblichen mittel- oder langfristigen Auswirkungen auf das Geschäft verursacht. Beispiele: Digitaler Terrorismus, Konkurs wichtiger Anbieter, Umweltbedrohungen (z. B. Sonneneruptionen und Erdbeben), Ausfall der IT-Infrastruktur oder extreme politische Unruhen in Indien, wo sich das globale Outsourcing-Zentrum für die IT-Dienste der Anbieter befindet	Es wurden mehrere Anbieter beauftragt, um die Abhängigkeit von einzelnen Anbietern zu reduzieren Es besteht ein klarer Auftrag und Prozess für die Informationssicherheit Sorgfältige Verfahren der Risikoprüfung und Mitarbeiterkontrollen bei allen strategischen Anbietern Einführung eines IT-Verhaltenskodex sowie von E-Learning zum Thema Internetsicherheit

Unsere Steuerangelegenheiten

Wir bei Arla arbeiten mit großem Engagement daran, unser Unternehmen auf verantwortungsvolle Weise weiterzuentwickeln. Unser Ansatz zu Steuerangelegenheiten entspricht unserem globalen Verhaltenskodex - Unsere Verantwortung - und basiert auf einer Reihe von Steuergrundprinzipien, die vom Aufsichtsrat genehmigt wurden. Wir wollen deren vollständige Beachtung gewährleisten und Transparenz unterstützen. Wir sind bestrebt, alle Steuerangelegenheiten auf proaktive Weise zu regeln, um unsere Steuerrisiken zu kontrollieren.

Unsere Steuergrundprinzipien

Arlas strategisches Ziel besteht darin, als guter Partner in allen Steuerangelegenheiten zu agieren. Wir wollen verantwortungsbewusst ein ausgewogenes Verhältnis zwischen dem Verwalten der Steuerkosten, dem Erhöhen der Effizienz und dem Sicherstellen von Optimierungen schaffen.

Unsere Steuergrundprinzipien sind mit diesem Ziel abgestimmt. Sie bilden die Eckpfeiler für alle Steuerfragen bei Arla.

Arlas Ziel ist es, entsprechend der Wertschöpfung die korrekten und angemessenen Steuern zu erklären

Arla verpflichtet sich, seine Steuern rechtzeitig zu zahlen und sicherzustellen, dass dies in Übereinstimmung mit dem geltenden Recht in allen Rechtsräumen geschieht, in denen das Unternehmen tätig ist

Arla nutzt keine „Steueroasen“, um die Steuerschulden des Konzerns zu reduzieren

Arla entwickelt keine Steuerstrukturen, um Steuern zu umgehen, die über keine wirtschaftliche Substanz verfügen und die nicht im Sinne des Gesetzes sind

Arla ist transparent in Bezug auf unseren Steueransatz und unsere Steuerposition. Angaben werden in Übereinstimmung mit relevanten Richtlinien und anwendbaren Berichtsstandards, wie den IFRS, gemacht

Arla setzt auf ein gutes Arbeitsverhältnis zu den Steuerbehörden. Arla ist davon überzeugt, dass Transparenz, Zusammenarbeit und Eigeninitiative das Ausmaß von Streitfällen minimiert

VERANTWORTLICHKEIT UND GOVERNANCE

Das Ziel unserer Funktion Global Tax besteht darin, sicherzustellen, dass wir als Unternehmen über die richtigen Richtlinien und Verfahren verfügen, um die Steuergrundprinzipien einzuhalten.

Wir arbeiten kontinuierlich daran, interne Standards und Kontrollmechanismen aufzustellen. Diese sind erforderlich, um unsere Steuergrundprinzipien einzuhalten. Die Verantwortlichkeit für sämtliche Steuerprozesse ist eindeutig definiert. Abgesehen von wenigen Ausnahmen liegt sie bei der Funktion Global Tax.

AGIEREN UNTER EINER KOOPERATIVEN STEUERREGELUNG

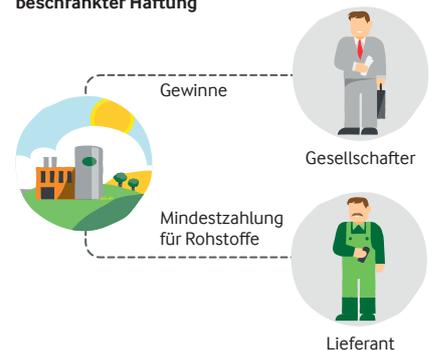
Als Molkereigenossenschaft mit Hauptsitz in Dänemark unterliegt unsere Geschäftstätigkeit den dänischen Steuergesetzen für Genossenschaften. Diese Gesetze berücksichtigen, dass die Genossenschaft als verlängerter Arm der Genossenschaftsmitglieder handelt. Unsere Genossenschaftsmitglieder sind zugleich auch unsere Lieferanten. Unsere Gewinne werden in Form der Bezahlung für die Milch der Landwirte an sie zurückgeführt. Die Einnahmen des Unternehmens können demnach als persönliches Einkommen der Genossenschaftsmitglieder betrachtet werden.

Dies bedeutet, dass unsere Genossenschaftsmitglieder, im Gegensatz zu Aktionären, Einkommensteuer auf die Milchmenge zahlen, die sie im Laufe des Jahres geliefert haben, multipliziert mit dem Milchpreis - sowohl dem vorausgezählten als auch eventuellen Nachzahlungen. Hierfür sind die Gesetze in denjenigen Ländern anwendbar, in denen Arla Genossenschaftsmitglieder hat. Eine weitere Folge besteht darin, dass Arla als Genossenschaft in Dänemark Einkommensteuer auf der Grundlage seiner Vermögenswerte (Eigenkapital) zahlt. Diese Einkommensteuer ist als Zinsen auf die Besteuerung des Einnahmenanteils zu betrachten, der im Unternehmen verbleibt.

Arla hat eine Reihe von Niederlassungen auf der ganzen Welt. Unsere Niederlassungen sind üblicherweise Gesellschaften mit beschränkter Haftung. Sie unterliegen der regulären Körperschaftsteuer - wie alle anderen Unternehmen dieser Art.

VERANSCHAULICHUNG DER GENOSSENSCHAFTSBESTEUERUNG

Gesellschaft mit beschränkter Haftung



Genossenschaft



Die dänischen Steuergesetze für Genossenschaften tragen der Tatsache Rechnung, dass Arlas Lieferanten auch Arlas Eigentümer sind, und dass Erträge nicht dem Unternehmen, sondern seinen Mitgliedern in Form höchstmöglicher Milchpreise erwachsen.

An Genossenschaftsmitglieder gezahlt für lokale Steuern

4,0 Milliarden EUR

Unterliegt dem lokalen Steuersatz im Land des Genossenschaftsmitglieds



Unser moralischer Kompass

Wir verfolgen eine globale Strategie und sind ein wachsendes Unternehmen. Daher ist ein starker und einheitlicher Ansatz in Bezug auf Compliance und Governance wichtig. Um zwischen Recht und Unrecht unterscheiden zu können, ist mehr nötig als nur Gesetze, Vorschriften und eine Reihe von strengen Regeln. Für uns heißt verantwortungsvolle Unternehmensführung, unsere Unternehmenswerte zu leben. Wir verfolgen eine Kultur der Offenheit und der Transparenz. Diese beginnt an der Spitze der Organisation und schließt all unsere Geschäftsgruppen mit ein.

Starke Werte bilden das Fundament unseres Unternehmens. Arlas Unternehmensrichtlinien und -politiken schaffen eine klare Verbindung zwischen unseren Werten, die im Verhaltenskodex „Unsere Verantwortung“ verankert sind, und der Art und Weise, wie wir unser Unternehmen führen und mit unseren Interessengruppen interagieren - intern und extern. Es handelt sich dabei um globale Prinzipien, die allen Kollegen als Leitfaden dafür dienen, ihr Verhalten und ihre Aktivitäten länder- und funktionsübergreifend abzustimmen und unsere Unternehmenswerte in die Praxis umzusetzen.

UNSER GOVERNANCE-RAHMEN



Die Einhaltung unserer Unternehmensrichtlinien und -philosophien wird in der gesamten Organisation streng überwacht. Im Falle eines Nichteinhaltens werden unmittelbar entsprechende Gegenmaßnahmen ergriffen. Unsere Compliance-Maßnahmen sind in Übereinstimmung mit dem internen Kontrollsystem, COSO, strukturiert. Die Maßnahmen widmen sich der Entwicklung und Beibehaltung effizienter Systeme und interner Kontrollen, die unsere Geschäftsziele unterstützen.

Good practice

Einfach ausgedrückt: Arla besteht aus Menschen. Wir sind eine große Genossenschaft und wir vertrauen darauf, dass wir alle verantwortungsvoll handeln - entsprechend unseren gemeinsamen Zielen und Werten. Wir streben danach, auf die bestmögliche Art und Weise mit unseren Ressourcen umzugehen. Dies erreichen wir durch eine Kombination aus Richtlinien und Unternehmenskultur, die unser Verhalten bestimmt. Ein Beispiel dafür ist CAPEX: Ein Budget von zwei Prozent des Umsatzes bildet den Rahmen, der von verschiedenen Politiken und Richtlinien bezüglich Leasing und Investitionen unterstützt wird, um Compliance zu gewährleisten. Das Verhalten wird aktiv überwacht. Wenn nötig, werden Korrekturmaßnahmen durchgeführt. Dies gilt auch für unser Kostenverhalten, denn Vorsicht stellt einen integralen Bestandteil unserer täglichen Geschäftstätigkeit dar.

Interne Kontrollen

Wir glauben, dass eine Umgebung mit strengen internen Kontrollen eine Voraussetzung dafür ist, unangenehme Überraschungen auszuschließen. In einem risikobasierten Ansatz wird die Compliance-Reife bei Arla durch verschiedene Aktivitäten und Kontrollbesuche vor Ort überwacht, um zu gewährleisten, dass geeignete Maßnahmen zur Risikominderung umgesetzt werden.



Betrug

Arla verfolgt eine „Null-Toleranz-Politik“ bei Betrug und nimmt sämtliche Formen der Nichteinhaltung bei Transaktionen sehr ernst. Wir gehen eine klare Verpflichtung dazu ein, glaubhafte Betrugsvorwürfe gründlich zu untersuchen und dafür Sorge zu tragen, dass in der Folge geeignete Maßnahmen getroffen werden.

Bestechung

Unsere Philosophie ist es, unser Geschäft auf ehrliche Weise und ethisch korrekt durchzuführen. Wir verfolgen eine „Null-Toleranz-Politik“ bei Korruption, wie zum Beispiel Bestechung und Schmiergeldzahlungen. Wir verpflichten uns dazu, professionell, fair und integer zu handeln - in all unseren Geschäftstätigkeiten und Beziehungen und wo immer wir agieren. Wir verpflichten uns dazu, effektive Systeme umzusetzen und zu stärken, um Korruption entgegenzuwirken.



KONZERNABSCHLUSS

Wir möchten, dass unsere Finanzberichterstattung vorbildlicher Praxis entspricht, und arbeiten aktiv daran, einen leserfreundlicheren Bericht zu erstellen.

Wir haben den Konzernabschluss in Abschnitte eingeteilt, um das Verstehen jedes einzelnen Bereichs zu erleichtern. Jeder Abschnitt beginnt mit einer Übersicht über die Struktur, einer kurzen Einleitung und den wichtigsten Finanzkennzahlen. Der Anhang enthält Informationen über die angewandten Bilanzierungsgrundsätze, wesentliche Beurteilungen und Schätzungen des Managements sowie die Finanzkennzahlen. Wenn nötig, ergänzen ihn unsere zugehörigen Kommentare.



KONZERNABSCHLUSS

64 Primärer Abschluss

72 Anhang 1 Betriebsergebnis

78 Anhang 2 Nettoumlaufvermögen

81 Anhang 3 Sonstige betriebliche Vermögenswerte und sonstige Verbindlichkeiten

90 Anhang 4 Kauf und Veräußerung von Unternehmen oder Geschäftsaktivitäten

93 Anhang 5 Finanzielle Angelegenheiten

113 Anhang 6 Sonstiges

120 Bericht des unabhängigen Wirtschaftsprüfers

121 Stellungnahme des Aufsichtsrates und der Geschäftsführung

122 DDefinitionen und Glossar

Primärer Abschluss



Der Milchabnahmepreis ist eine wichtige Kennzahl für den Konzern. Er misst die Wertschöpfung pro Kilogramm Milch, die von unseren Genossenschaftsmitgliedern geliefert wird. Der Milchabnahmepreis wird folgendermaßen berechnet: der vorausgezahlte Milchpreis plus das den Genossenschaftsmitgliedern von Arla Foods amba zuweisbare Jahresergebnis geteilt durch die bereitgestellte Milchmenge.

Im Jahr 2015 hat der Aufsichtsrat beschlossen, die Gewinnerwartungen zugunsten eines höheren vorausgezählten Milchpreises auf 2,7 bis 3 Prozent zu senken. Die Entscheidung wurde getroffen, um unsere Genossenschaftsmitglieder in ihrer schwierigen finanziellen Situation zu unterstützen.

Der Jahresüberschuss beträgt demzufolge 295 Millionen EUR. Dies entspricht einem Gewinnanteil von 2,8 Prozent - basierend auf dem Gewinn, der den Genossenschaftsmitgliedern von Arla Foods amba zugeteilt ist.

Die vorgeschlagene Nachzahlung für das Jahr 2015 beträgt 113 Millionen EUR. Dies entspricht nach Anpassungen infolge von Fusionsvereinbarungen 1 Eurocent/kg Milch von Genossenschaftsmitgliedern. Am 31. Dezember 2015 betrug das Eigenkapital 2.148 Millionen EUR. Dies entspricht einer Eigenkapitalquote von 31 Prozent.

INHALT

65	Konsolidierte Gewinn- und Verlustrechnung
66	Konsolidierte Gesamtergebnisrechnung
67	Konsolidierte Bilanz
68	Konsolidierte Eigenkapitalveränderungsrechnung
68	Basis für die Gewinnverwendung
70	Konsolidierte Kapitalflussrechnung

Milchabnahmepreis



Gewinn



Eigenkapital



Verschuldungsgrad



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

Konsolidierte Gewinn- und Verlustrechnung

1. Januar bis 31. Dezember

(Mio. EUR)	ANHANG	2015	2014
Umsatzerlöse	1.1	10.262	10.614
Herstellungskosten	1.2	-7.833	-8.470
Bruttoergebnis		2.429	2.144
Vertriebskosten	1.2	-1.597	-1.454
Verwaltungskosten	1.2	-417	-393
Sonstiges Betriebsergebnis	1.3	37	66
Sonstiger Betriebsaufwand	1.3	-74	-52
Erträge aus Joint Ventures und assoziierten Unternehmen nach Steuern	3.4	22	57
Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT)		400	368
<i>Spezifikation:</i>			
<i>Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte (EBITDA)</i>		754	681
<i>Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungsverluste</i>	1.2	-354	-313
Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT)		400	368
Finanzerträge	5.1	14	54
Finanzaufwendungen	5.1	-77	-84
Ergebnis vor Steuern		337	338
Steuern	6.1	-42	-18
Jahresüberschuss		295	320
Minderheitsgesellschafter		-10	-6
Genossenschaftsmitglieder von Arla Foods amba		285	314

Konsolidierte Gesamtergebnisrechnung

1. Januar bis 31. Dezember

(Mio. EUR)	ANHANG	2015	2014
Jahresüberschuss		295	320
Sonstiges Ergebnis			
Posten, die nicht in die Gewinn- und Verlustrechnung übertragen werden können:			
Versicherungsmathematische Gewinne/(Verluste) aus leistungsorientierten Pensionsplänen	5.7	34	-65
Steuern auf versicherungsmathematische Gewinne/(Verluste) aus leistungsorientierten Pensionsplänen		-13	12
Posten, die nachfolgend in die Gewinn- und Verlustrechnung übertragen werden können:			
Latente Gewinne/(Verluste) aus Cashflow-Sicherungsinstrumenten im Jahresverlauf		-49	-80
In die sonstigen betrieblichen Erträge und Kosten übernommene Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten		53	-25
In die Finanzerträge übernommene Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten		20	20
In die Herstellungskosten übernommene Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten		12	-1
Wertberichtigungen von als zur Veräußerung klassifizierten finanziellen Vermögenswerten		-	3
Wechselkursanpassungen betreffend ausländische Geschäftseinheiten		41	67
Steuern auf Posten, die nachfolgend in die Gewinn- und Verlustrechnung übertragen werden können		-1	6
Sonstiges Ergebnis nach Steuern		97	-63
Wie folgt zugeteilt:		392	257
Genossenschaftsmitglieder von Arla Foods amba			
Minderheitsgesellschafter			
Gesamt		380	249
Minority interests		12	8
Total		392	257

Konsolidierte Bilanz

31. Dezember

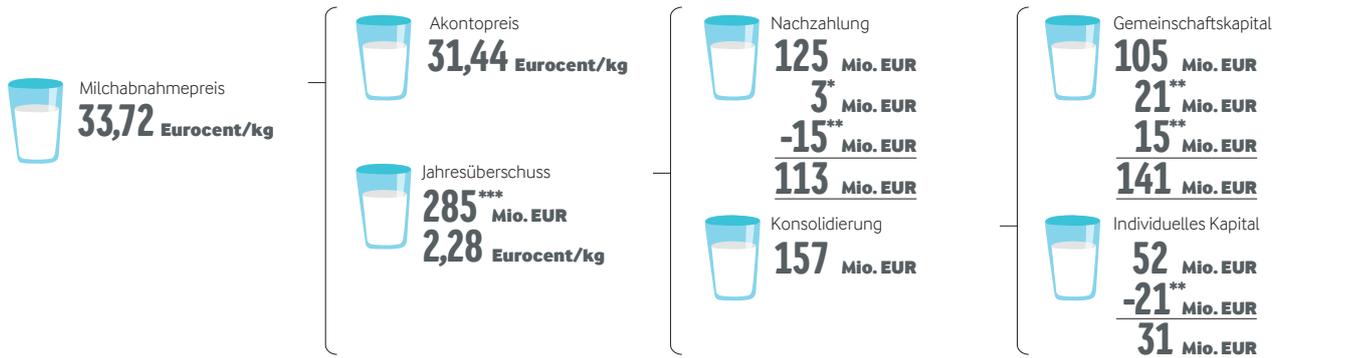
(Mio. EUR)	ANHANG	2015	2014
Aktiva			
Langfristige Vermögenswerte			
Immaterielle Vermögenswerte	3.1	873	791
Sachanlagen	3.3	2.457	2.399
Investitionen in assoziierte Unternehmen	3.4	434	432
Investitionen in Joint Ventures	3.4	50	55
Latente Steuern	6.1	64	72
Sonstige langfristige Vermögenswerte		25	25
Langfristige Vermögenswerte, gesamt		3.903	3.774
Kurzfristige Vermögenswerte			
Vorräte	2.1	1.007	988
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2.1	910	917
Derivative Finanzinstrumente		75	30
Laufende Ertragsteueransprüche		1	5
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	3.4	202	250
Wertpapiere		509	560
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente		70	81
Kurzfristige Vermögenswerte ohne zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte, gesamt		2.774	2.831
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	4.2	59	8
Kurzfristige Vermögenswerte, gesamt		2.833	2.839
Aktiva, gesamt		6.736	6.613
Passiva			
Eigenkapital			
Eigenkapital vor vorgeschlagenen Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder		2.000	1.747
Vorgeschlagene Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder		113	104
Eigenkapital der Mitglieder der Muttergesellschaft		2.113	1.851
Minderheitsgesellschafter		35	23
Eigenkapital, gesamt		2.148	1.874
Verbindlichkeiten			
Langfristige Verbindlichkeiten			
Pensionsverpflichtungen	5.7	294	376
Rückstellungen	3.5	8	8
Latente Steuern	6.1	65	46
Kredite	5.2	1.714	1.702
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	5.2	3	5
Langfristige Verbindlichkeiten, gesamt		2.084	2.137
Kurzfristige Verbindlichkeiten			
Kredite	5.2	1.076	1.130
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2.1	918	977
Rückstellungen	3.5	19	19
Derivative Finanzinstrumente		158	206
Laufende Ertragsteuerverbindlichkeiten		5	9
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	3.4	298	261
Kurzfristige Verbindlichkeiten ohne Verbindlichkeiten in Bezug auf zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte, gesamt		2.474	2.602
Verbindlichkeiten in Bezug auf zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	4.2	30	-
Kurzfristige Verbindlichkeiten, gesamt		2.504	2.602
Verbindlichkeiten, gesamt		4.588	4.739
Passiva, gesamt		6.736	6.613

Konsolidierte Eigenkapitalveränderungsrechnung

1. Januar bis 31. Dezember

	GEMEINSCHAFTSKAPITAL		INDIVIDUELLE KAPITALEINLAGEN			SONSTIGE EIGENKAPITALKONTEN			GESAMT	MINDERHEITSGESellsCHAFTER	EIGENKAPITAL GESAMT
	KAPITALKONTO	RÜCKLAGE FÜR BESONDERE ZWECKE	LIEFERMENGENABHÄNGIGE EIGENTMERZERTIFIKATE	KAPITALEINLAGE	VORGESCHLAGENE NACHZAHLUNGEN AN GENOSSENSCHAFTSMITGLIEDER	RÜCKLAGE FÜR WERTBERICHTIGUNGEN VON SICHERUNGSTRUMENTEN	BEWERTUNGSRESERVE FÜR ZUR VERÄUSSERUNG VERFÜGBARE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE	RÜCKLAGE FÜR WECHSELKURSANPASSUNGEN			
(Mio. EUR)											
Eigenkapital per 1. Januar 2015	901	432	99	387	104	-131	5	54	1.851	23	1.874
Jahresüberschuss	-	141	-	31	113	-	-	-	285	10	295
Sonstiges Ergebnis	21	-	-	-	-	36	-	38	95	2	97
Gesamtergebnis	21	141	-	31	113	36	-	38	380	12	392
An neue Genossenschaftsmitglieder emittiertes Kapital	-	-	-	5	-	-	-	-	5	-	5
Zahlungen an Genossenschaftsmitglieder	-	-	-6	-12	-	-	-	-	-18	-	-18
Dividende an Inhaber von Minderheitsbeteiligungen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-10	-10
Veräußerung von Minderheitsbeteiligungen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	10
Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder	-	-	-	-	-105	-	-	-	-105	-	-105
Wechselkursanpassungen	-13	-	1	11	1	-	-	-	-	-	-
Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern, gesamt	-13	-	-5	4	-104	-	-	-	-118	-	-118
Eigenkapital per 31. Dezember 2015	909	573	94	422	113	-95	5	92	2.113	35	2.148
Eigenkapital per 1. Januar 2014	924	261	107	323	121	-45	2	-6	1.687	21	1.708
Jahresüberschuss	-	171	-	39	104	-	-	-	314	6	320
Sonstiges Ergebnis	-42	-	-	-	-	-86	3	60	-65	2	-63
Gesamtergebnis	-42	171	-	39	104	-86	3	60	249	8	257
An neue Genossenschaftsmitglieder emittiertes Kapital	23	-	-	24	-	-	-	-	47	-	47
Zahlungen an Genossenschaftsmitglieder	-	-	-6	-4	-	-	-	-	-10	-	-10
Dividende an Inhaber von Minderheitsbeteiligungen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-6	-6
Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder	-	-	-	-	-122	-	-	-	-122	-	-122
Wechselkursanpassungen	-4	-	-2	5	1	-	-	-	-	-	-
Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern, gesamt	19	-	-8	25	-121	-	-	-	-85	-6	-91
Eigenkapital per 31. Dezember 2014	901	432	99	387	104	-131	5	54	1.851	23	1.874
Basis für die Gewinnverwendung									2015		2014
Jahresüberschuss									295		320
Minderheitsgesellschafter									-10		-6
Anteil von Arla Foods amba am Jahresüberschuss									285		314
Vorgeschlagene Gewinnverwendung:											
Nachzahlung für Milch									110		101
Zinsen auf Kapitaleinlagen									3		3
Nachzahlung, gesamt									113		104
Übertrag auf Eigenkapital:											
Rücklage für besondere Zwecke									141		171
Kapitaleinlagen									31		39
Übertrag auf Eigenkapital, gesamt									172		210
Gewinnverwendung, gesamt									285		314

GEWINNVERWENDUNG



* Zinsen auf Kapitaleinlagen: 0,02 Eurocent/kg Milch von Genossenschaftsmitgliedern
 ** Gemäß Fusionsvereinbarungen
 *** Basierend auf dem Gewinn, der den Genossenschaftsmitgliedern von Arla Foods amba zugeteilt ist.

Das Eigenkapital verstehen

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

Gemeinschaftskapital

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

Individuelle Kapitaleinlagen

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

Sonstige Eigenkapitalkonten

Sonstige Eigenkapitalkonten umfassen von den IFRS vorgeschriebene Konten, die individuell zurückverfolgt werden sollen und nicht für Zahlungen an Genossenschaftsmitglieder verwendet werden können. Dazu zählen die Rücklage für Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten, die Bewertungsreserve für zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte sowie die Rücklage für Wechselkursanpassungen.

Minderheitsbeteiligungen

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



Financial comments

Im Laufe des Jahres 2015 ist das Eigenkapital im Vergleich zum 31. Dezember 2014 um 274 Millionen EUR gestiegen.

Gewinnverwendung

Als Grundlage für die vorgeschlagene Nachzahlung dienen 125 Millionen EUR. Dies entspricht 1 Eurocent/kg Milch von Genossenschaftsmitgliedern. Wie in der Fusionsvereinbarung mit AMCo (Großbritannien) festgelegt, werden 15 Millionen EUR ihres Anteils an der Nachzahlung separat in die Rücklage für besondere Zwecke übertragen. Die Zinsen für die konsolidierten Kapitaleinlagen belaufen sich auf 3 Millionen EUR. Die Nachzahlung beträgt demnach 113 Millionen EUR. Dies ist im Vergleich zum Vorjahr ein Anstieg von 9 Millionen EUR. Grund für den Anstieg ist die gestiegene Milchmenge von den Genossenschaftsmitgliedern. Die durchschnittliche Nachzahlung in Höhe von 1 Eurocent/kg Milch von Genossenschaftsmitgliedern bleibt im Vergleich zum Vorjahr unverändert.

Die Basis für die Konsolidierung sind 157 Millionen EUR - aufgeteilt in 1/3 Kapitaleinlagen (52 Millionen EUR) und 2/3 Rücklage für besondere Zwecke (105 Millionen EUR). Wie in den Fusionsvereinbarungen festgelegt, werden 21 Millionen EUR der Kapitaleinlagen, die sich insgesamt auf 52 Millionen EUR belaufen, in die Rücklage für besondere Zwecke übertragen.

Die Konsolidierung für das Jahr beläuft sich insgesamt auf 172 Millionen EUR. Davon werden 31 Millionen EUR in die Kapitaleinlagen und 141 Millionen EUR in die Rücklage für besondere Zwecke übertragen. Dies ist im Vergleich zum Vorjahr ein Rückgang um 38 Millionen EUR.

Sonstiges Ergebnis

Das sonstige Ergebnis in Höhe von 97 Millionen EUR ist primär positiven Wertanpassungen von Absicherungsinstrumenten und in Fremdwährungen bewerteten Nettovermögenswerten zurechenbar. Zudem haben sich versicherungsmathematische Gewinne von Pensionsverpflichtungen aufgrund von höheren Zinssätzen positiv auf das Kapitalkonto ausgewirkt.

Zahlungen an und von Genossenschaftsmitgliedern

Im März 2015 wurde für das Jahr 2014 eine Nachzahlung in Höhe von 105 Millionen EUR ausgezahlt. Weitere 18 Millionen EUR wurden an Genossenschaftsmitglieder ausgezahlt, die aus der Genossenschaft ausgetreten oder in den Ruhestand gegangen sind. Für 2016 wird eine Zahlung in Höhe von 20 Millionen EUR an Genossenschaftsmitglieder erwartet, die aus der Genossenschaft austreten oder in den Ruhestand gehen.

Regulieren entsprechend der Satzung und den IFRS

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

Die jährliche Gewinnverwendung für die kollektiven Kapitaleinlagen wird in der Rücklage für besondere Zwecke ausgewiesen. Zudem kann sie in Übereinstimmung mit § 21 (iii) der Satzung auf Vorschlag des Aufsichtsrats von der Vertreterversammlung dafür verwendet werden, wesentliche außergewöhnliche Verluste oder Wertminderungen vollständig oder teilweise auszugleichen.

Liefermengenabhängige Genossenschaftszertifikate werden nach § 21 Abs. 1 (ii) der Satzung sowie damit einhergehenden Regularien eingerichtet. Eine diesbezügliche Konsolidierung ist seit 2010 ausgesetzt.

Kapitaleinlagen werden nach § 21 Abs. 1 (iii) der Satzung sowie damit einhergehenden Regularien eingerichtet. Beträge, die als Kapitaleinlagen konsolidiert sind und die sich aus der jährlichen Gewinnverwendung ergeben, werden nach dem CIBOR-12-Monats-Zinssatz + 1,5 Prozent verzinst. Beträge, die in Zusammenhang mit Fusionen in die Kapitaleinlagen eingezahlt worden sind, werden nicht verzinst. Die Zinsen werden zusammen mit den Nachzahlungen ausgezahlt.

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

Vorgeschlagene Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder werden bis zur Auszahlung separat im Eigenkapital ausgewiesen.

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

Bewertungsreserve für zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte beinhaltet Wertanpassungen von als zur Veräußerung verfügbar gehaltenen Vermögenswerten.

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

Aussetzungsklausel

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

Minderheitsbeteiligungen

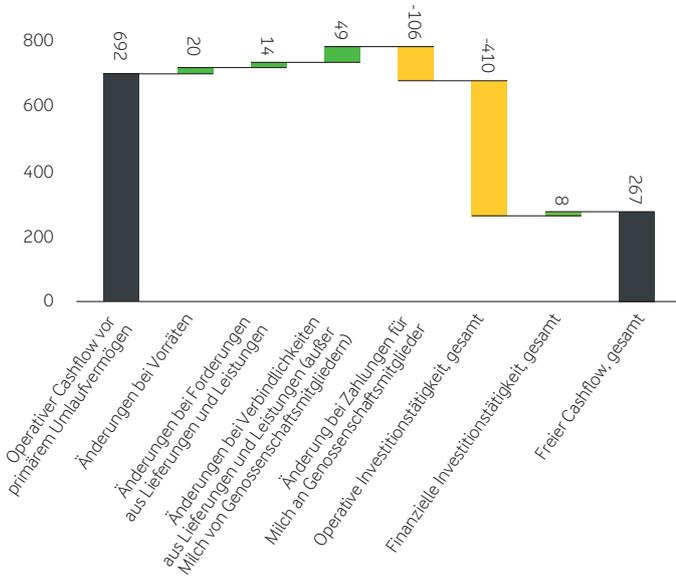
Im Konzernabschluss werden die Tochtergesellschaften vollständig erfasst. Der Anteil der Minderheitsgesellschaften am Jahresergebnis und am Eigenkapital der Tochtergesellschaften, die sich nicht zu 100 Prozent im Besitz des Konzerns befinden, wird als Teil des Konzernergebnisses bzw. Eigenkapitals erfasst. Er wird jedoch gesondert aufgeführt. Bei der erstmaligen Berücksichtigung werden Minderheitsbeteiligungen entweder zum beizulegenden Zeitwert des Besitzanteils oder zu ihrem verhältnismäßigen Anteil am beizulegenden Zeitwert der feststellbaren Vermögenswerte, Verbindlichkeiten und Eventualschulden der übernommenen Unternehmen bewertet. Die Bewertung der Minderheitsbeteiligungen erfolgt nach Transaktionen. Sie wird im Anhang zu den Unternehmenszusammenschlüssen aufgeführt.

Konsolidierte Kapitalflussrechnung

1. Januar bis 31. Dezember

(Mio. EUR)	ANHANG	2015	2014
Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit:			
EBITDA		754	681
Anteil am Ergebnis von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen	3.4	-22	-57
Veränderung des primären Umlaufvermögens	2.1	-23	-16
Veränderung des sonstigen Umlaufvermögens		10	-75
Sonstige Betriebsposten ohne Auswirkungen auf liquide Mittel		11	42
Erhaltene Dividenden, Joint Ventures und assoziierte Unternehmen		8	7
Gezahlte Zinsen		-56	-72
Erhaltene Zinsen		6	3
Auszahlungen für Steuern	6.1	-19	-2
Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit, gesamt		669	511
Cashflow aus operativer Investitionstätigkeit:			
Investitionen in immaterielle Vermögenswerte	3.1	-70	-33
Investitionen in Sachanlagen	3.3	-348	-429
Desinvestitionen von Sachanlagen	3.3	8	0
Cashflow aus operativer Investitionstätigkeit, gesamt		-410	-462
Freier operativer Cashflow		259	49
Finanzielle Investitionstätigkeit:			
Desinvestition von Finanzanlagen		-	14
Akquisition von Unternehmen		-29	15
Desinvestition von Unternehmen		37	17
Finanzielle Investitionstätigkeit, gesamt		8	46
Cashflow aus Investitionstätigkeit, gesamt		-402	-416
Freier Cashflow, gesamt		267	95
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit:			
Nachzahlung in Bezug auf das vorangehende Geschäftsjahr		-105	-122
Einzahlungen von neuen Genossenschaftsmitgliedern		5	12
Auszahlungen aus dem Eigenkapital in Bezug auf beendete Verträge mit Genossenschaftsmitgliedern		-18	-10
Kreditaufnahmen, netto	5.2	-173	44
Veränderung bei den kurzfristigen Verbindlichkeiten		-33	-35
Nettoveränderung bei marktfähigen Wertpapieren		50	18
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit, gesamt		-274	-93
Netto-Cashflow		-7	2
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente:			
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente per 1. Januar		81	76
Wechselkursanpassungen für Barmittel		3	3
Umklassifizierung als "zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte"		-7	-
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente per 31. Dezember		70	81

AUFSCHLÜSSELUNG DES GESAMTEN FREIEN CASHFLOWS (Mio. EUR)



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Die Konzernkapitalflussrechnung wird unter Anwendung der indirekten Methode präsentiert. Dabei wird der Cashflow aus operativer Tätigkeit aus dem EBITDA abgeleitet, indem nicht zahlungswirksame Vorgänge wie nicht ausgeschüttete Gewinne von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen sowie Veränderungen der Bestandteile des primären Umlaufvermögens in dem betrachteten Zeitraum bereinigt werden.



Finanzbericht

Der Cashflow aus der operativen Geschäftstätigkeit wurde um 158 Millionen EUR auf 669 Millionen EUR gesteigert. Die Änderung ist einem höheren EBITDA und Veränderungen im primären Nettoumlaufvermögen zurechenbar. Durch unsere Bemühungen, das Umlaufvermögen zu reduzieren, werden weiterhin Barmittel freigesetzt. Allerdings sind die Verbindlichkeiten in Verbindung mit der Milch von Genossenschaftsmitgliedern aufgrund des geringeren Milchpreises und der Terminierung der zweiwöchentlichen Milchzahlung um 106 Millionen EUR gesunken.

Der Cashflow aus Investitionstätigkeiten betrug -402 Millionen EUR - im Vergleich zu -416 Millionen EUR im Jahr 2014. Wesentliche Investitionen

betrafen die Anlagen in Upahl (Deutschland), Videbæk (Dänemark) und Falkenberg (Schweden). Der freie Cashflow betrug im Jahr 2015 267 Millionen EUR (2014: 95 Millionen EUR). Der freie Cashflow ergibt sich aus dem Cashflow aus der operativen Geschäftstätigkeit abzüglich des Cashflows aus Investitionstätigkeiten.

Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeiten betrug -274 Millionen EUR. Er wurde hauptsächlich durch die Nachzahlung für das Jahr 2014, die im Jahr 2015 ausbezahlt wurde, und die Rückzahlung von Krediten beeinflusst.

Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente betragen zusammen 70 Millionen EUR, im Vergleich zu 81 Millionen EUR Ende 2014.

Anhang 1 Betriebsergebnis



Das Betriebsergebnis ist definiert als Erträge vor dem Ergebnisanteil aus Joint Ventures und assoziierten Unternehmen sowie Zinsen und Steuern. Im Jahr 2015 beträgt das Betriebsergebnis 378 Millionen EUR. Dies entspricht einem Anstieg von 68 Millionen EUR.

Der Umsatz ist im Vergleich zu 2014 um 3,3 Prozent zurückgegangen. Der Rückgang des Weltmarktpreises hatte einen erheblichen negativen Preiseffekt. Dieser konnte nur teilweise durch die steigenden Milchmengen ausgeglichen werden. Er führte zu einer organischen Umsatzentwicklung von -8,4 Prozent.

Die Gesamtkosten sind im Jahr 2015 im Vergleich zu 2014 um 4,6 Prozent gesunken. Dies ist das Ergebnis einer erheblichen Senkung der Herstellungskosten in Höhe von 637 Millionen EUR. Sie resultiert hauptsächlich aus dem niedrigeren Milchpreis - trotz der gestiegenen Milchmenge. Die Durchschnittskosten pro Kilogramm Milch sind auf 32,04 Eurocent/kg gesunken.

Die Vertriebs- sowie die Verwaltungskosten sind um 143 Millionen EUR bzw. um 24 Millionen EUR gestiegen. Diejenigen Kosten, die nicht durch Rohmilch verursacht wurden, sind um 4,4 Prozent gestiegen.

INHALT

73 Anhang 1.1 Umsatz

75 Anhang 1.2 Kosten

77 Anhang 1.3 Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen

Organische
Umsatzentwicklung



-8,4%

Durchschnittskosten
pro kg Milch



32,04
EUR-cent/kg

Entwicklung
des Milchvolumens



4,6%

Durchschnittliche
Anzahl der Vollzeit-
beschäftigten



19.025

ANHANG 1.1 UMSATZ



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

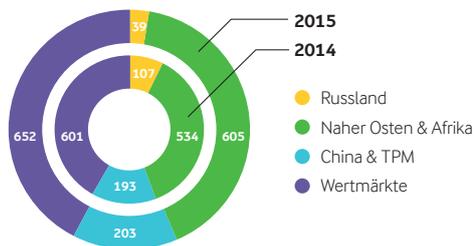
Der Umsatz aus dem Verkauf von Milch- und anderen Lebensmittelprodukten wird in der Gewinn- und Verlustrechnung aufgeführt, wenn die Lieferung und der Gefahrenübergang an den Käufer erfolgt sind, die Höhe der Umsatzerlöse verlässlich bestimmt werden kann und der Zahlungseingang

als wahrscheinlich gilt. Zu den Umsatzerlösen zählen alle in Rechnung gestellten Verkäufe des Jahres abzüglich Preisnachlässe, Skonti, Umsatzsteuer und Abgaben. Die Umsatzerlöse nach Unternehmensgruppen/Märkten und Produktkategorien basieren auf der internen Finanzberichterstattung des Konzerns.

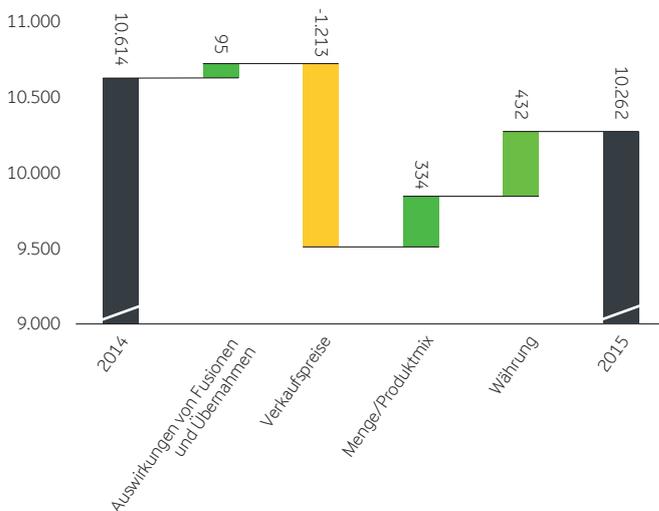
Anhang 1.1.a Umsatz nach Unternehmensgruppen/Märkten (Mio. EUR)

	2015	2014
	ORGANISCHES WACHSTUM	UMSATZ
Consumer UK ¹	-8,1%	2.890
Consumer Sweden ¹	-4,1%	1.451
Consumer Finland ¹	-1,6%	346
Consumer Denmark ¹	-4,2%	917
Consumer Central Europe ¹	-11,5%	1.844
Consumer International ^{2,3}	-0,1%	1.499
Arla Foods Ingredients ²	5,2%	368
Global Categories and Operations - trading ⁴	-22,1%	773
Sonstige ⁴	n/a	174
Umsatz, gesamt	-8,4%	10.262
1) Kernmärkte	-6,3%	7.448
2) Wachstumsmärkte und Arla Foods Ingredients	0,0%	1.250
3) Wertmärkte	4,1%	617
4) Handel und sonstiges	n/a	947

UMSATZ NACH MÄRKTEN IM BEREICH CONSUMER INTERNATIONAL (Mio. EUR)

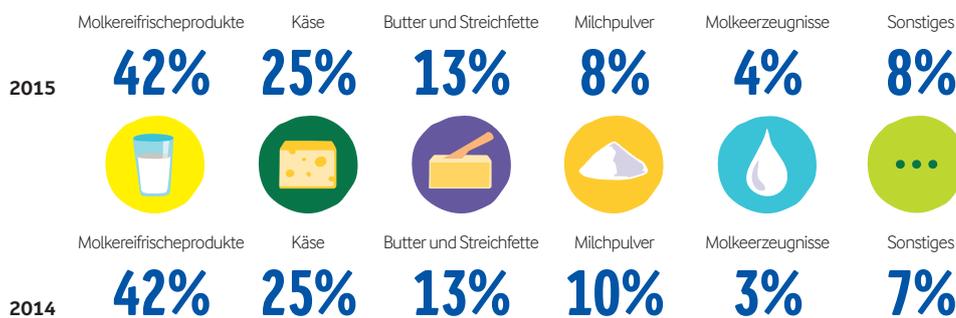


UMSATZENTWICKLUNG (Mio. EUR)



Anhang 1.1.b Markenanteil nach Unternehmensgruppe

	2015	2014
Consumer UK	25,5%	25,6%
Consumer Sweden	85,8%	88,1%
Consumer Finland	60,2%	72,6%
Consumer Denmark	69,4%	66,4%
Consumer Central Europe	19,5%	19,1%
Consumer International	71,4%	70,7%
Arla Foods Ingredients	39,9%	44,9%
Global Categories and Operations - trading	1,2%	1,5%
Gesamtmarkenanteil	42,1%	41,2%

UMSATZ NACH PRODUKTKATEGORIE, 2015**Finanzbericht**

Der Umsatz ist im Vergleich zu 2014 aufgrund des Rückgangs des Weltmarktpreises um 3,3 Prozent gefallen. Der Rückgang ist eine Folge des russischen Handelsembargos, der rückläufigen Nachfrage in China und der Abschaffung des EU-Milchquotensystems. Der Umsatz ist primär auf den Kernmärkten und bei den Handelsaktivitäten, die von Global Categories and Operations abgewickelt werden, gefallen. Der Umsatz in Wachstums- und Wertmärkten ist im Jahr 2015 allerdings gestiegen.

Die negative Preisentwicklung hat zu einem Umsatzrückgang von 11,4 Prozent geführt. Der negative Effekt wird jedoch teilweise durch eine

positive Währungsentwicklung von 4,1 Prozent und eine positive Entwicklung durch gestiegene Volumina von 3,1 Prozent ausgeglichen.

Die Bereinigung des Gesamtumsatzes um den Effekt von Übernahmen und Veräußerungen führt zu einer negativen organischen Umsatzentwicklung in Höhe von 8,4 Prozent.

Trotz des mengenbasierten Umsatzwachstums in Höhe von 4,3 Prozent, das von Arla Foods Ingredients, Consumer International und Consumer Finland angetrieben wurde, konnten die Volumina nicht ausreichend gesteigert werden, um die Marktschwankungen auszugleichen.

Im Jahr 2015 hielt der Konzern an dem Plan fest, zusätzliche Milch in rentable Marken- und Eigenmarkenprodukte sowie in Produkte aus den Bereichen Einzelhandel und Gastronomie zu leiten. Infolgedessen wurde der Markenanteil von 41,2 auf 42,1 Prozent erhöht. Zudem konnte der Konzern mehr Milch für Markenprodukte verwenden, insbesondere bei Consumer Denmark und Consumer International.

Der Umsatz nach Kategorie bleibt im Vergleich zum vergangenen Jahr unverändert. Frische Molkereiprodukte bilden die mit Abstand größte Kategorie. Dazu zählen Milch, Sahne, UHT-Produkte und Joghurt.

ANHANG 1.2 KOSTEN**Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden****Herstellungskosten**

Hierunter fallen die Kosten eingekaufter Güter (einschließlich der von den Genossenschaftsmitgliedern bezogenen Milch) und die zur Erzielung des Umsatzes entstandenen direkten und indirekten Aufwendungen inklusive Abschreibungen und Wertminderungsverluste auf Produktionsanlagen sowie Löhne und Gehälter. Die von Genossenschaftsmitgliedern bezogene Milch wird über

Abschlagszahlungen für den Berichtszeitraum erfasst. Daher werden hier keine voraussichtlichen Nachzahlungen berücksichtigt, die als Ausschüttungen an Genossenschaftsmitglieder behandelt und direkt im Eigenkapital ausgewiesen werden.

Vertriebskosten

Im Laufe des Jahres für den Verkauf und Vertrieb von Waren sowie für Werbekampagnen angefallene Kosten werden als Vertriebskosten ausgewiesen. Dazu kommen Kosten für Verkaufspersonal,

Wertberichtigungen auf Forderungen, Kosten für Sponsoring, Forschung und Entwicklung, Werbe- und Ausstellungszwecke sowie Abschreibungen und Wertminderungsverluste.

Verwaltungskosten

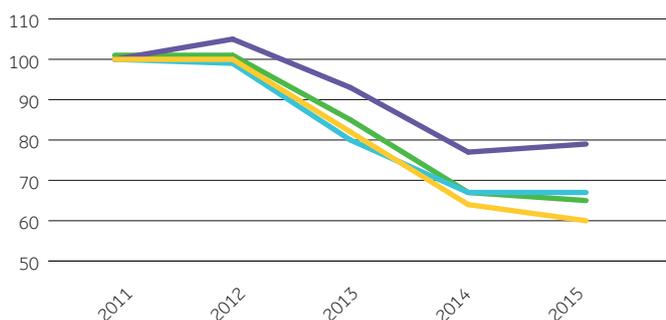
Verwaltungskosten umfassen alle im Laufe des Jahres angefallenen Kosten für Management und Verwaltung, Verwaltungsmitarbeiter, Bürogebäude und -räume sowie hierauf entfallende Abschreibungen und Wertminderungsverluste.

Anhang 1.2.a Aufteilung der Funktionskosten
(Mio. EUR)

	2015	2014
Herstellungskosten	-7.833	-8.470
Vertriebskosten	-1.597	-1.454
Verwaltungskosten	-417	-393
Gesamt	-9.847	-10.317
davon:		
Kosten für Rohmilch	-4.547	-5.242
Personalkosten	-1.225	-1.156
Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung	-354	-313
Sonstige Kosten	-3.721	-3.606
Gesamt	-9.847	-10.317

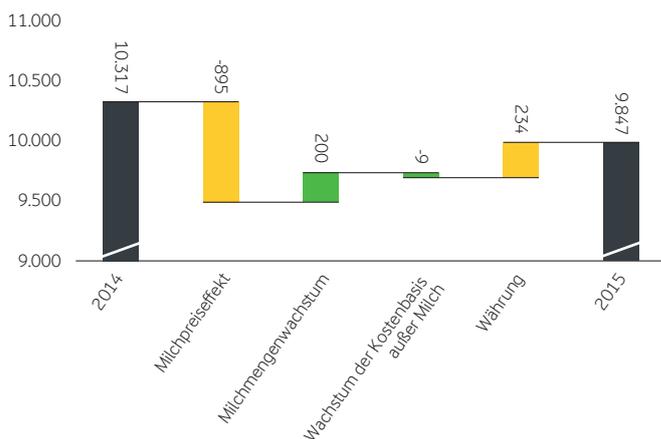
*Sonstige Kosten umfassen hauptsächlich Verpackungen, Zusatzstoffe, Verbrauchsmaterialien, Veränderungen bei Vorräten, Transport, Marketing und Betriebsmittel.

ENTWICKLUNG DER FUNKTIONSKOSTEN 2011 - 2015 PRO KG MILCH VON GENOSSENSCHAFTSMITGLIEDERN (Index)



- Herstellungskosten (exklusive Kosten für Rohmilch)
- Gesamtkosten
- Verwaltungskosten
- Vertriebskosten

ENTWICKLUNG DER KOSTEN (Mio. EUR)



Finanzbericht

Die Gesamtfunktionskosten sind im Vergleich zum Vorjahr um 470 Millionen EUR (entspricht 4,6 Prozent) gesunken, primär durch niedrigere Milchpreise im Ausmaß von 695 Millionen EUR. Diejenigen Kosten, die nicht durch Rohmilch verursacht werden, sind um 4,4 Prozent gestiegen. Dies ist hauptsächlich das Ergebnis einer erhöhten Aktivität sowie von Währungseffekten.

Der Fokus liegt darauf, die Kosten niedrig zu halten, um den Genossenschaftsmitgliedern über den vorausgezählten Milchpreis und über Nachzahlungen

eine möglichst hohe Vergütung zukommen zu lassen. Grundsätzlich sind die variablen Kosten - ohne die Milchkosten - wegen der erhöhten Aktivitäten angestiegen. Die Fixkosten hingegen sind vergleichsweise weniger stark gestiegen. Daher sind die Gesamtkosten pro Kilogramm Milch - ohne die Kosten für Rohmilch - aufgrund von Skaleneffekten gesunken.

Die Herstellungskosten - ohne Milch - sind lediglich um 1,8 Prozent gestiegen. Im Vergleich dazu ist das Milchvolumen durch einen kontinuierlichen Fokus auf die Skalierbarkeit um 4,6 Prozent gestiegen.

Die Vertriebskosten sind um 9,8 Prozent gestiegen - hauptsächlich aufgrund der Marketingausgaben. Diese wurden verwendet, um das strategische Ziel zu erreichen, mehr Milch in Markenprodukte zu leiten.

Die Verwaltungskosten sind wegen höherer Kosten im Bereich Insourcing von kostengünstigen Aktivitäten um 24 Millionen EUR gestiegen.

Die ergebniswirksam verbuchten Kosten für Forschung und Entwicklung betragen 46 Millionen EUR (2014: 39 Millionen EUR).

Anhang 1.2.b Kosten für Rohmilch

	2015		2014	
	GEWOGEN IN MIO. KG	(Mio. EUR)	GEWOGEN IN MIO. KG	(Mio. EUR)
Milch von Genossenschaftsmitgliedern	12.463	-3.918	11.738	-4.559
Sonstige Milch	1.729	-629	1.832	-683
Gesamt	14.192	-4.547	13.570	-5.242

**Finanzbericht**

Die Kosten für Rohmilch sind um 695 Millionen EUR gesunken. Durch den niedrigeren Milchpreis sind die Kosten um 895 Millionen EUR zurückgegangen. Gegenzurechnen sind 200 Millionen EUR für die gestiegene Milchmenge. Obwohl zusätzliche

725 Millionen kg Milch geliefert wurden, sind die Kosten in Bezug auf den Akontopreis an die Genossenschaftsmitglieder um 641 Millionen EUR gesunken. Dies verdeutlicht die schwierige Situation, in der sich unsere Genossenschaftsmitglieder derzeit befinden.

Sonstige Milch, die nicht von Genossenschaftsmitgliedern stammt, bezieht sich hauptsächlich auf Spezialmilch im Allgäu/Deutschland und in Finnland.

Anhang 1.2.c Personalkosten

(Mio. EUR)

	2015	2014
Löhne, Gehälter und Vergütung	-1.043	-982
Pensionen – beitragsorientierte Pläne	-70	-64
Pensionen – leistungsorientierte Pläne	-5	-2
Sonstige Sozialversicherungskosten	-107	-108
Personalkosten, gesamt	-1.225	-1.156

Personalkosten beziehen sich auf:

Herstellungskosten	-676	-641
Vertriebskosten	-355	-344
Verwaltungskosten	-182	-161
Personalkosten erfasst als Vorräte oder Sachanlagen	-12	-10
Personalkosten, gesamt	-1.225	-1.156

Durchschnittliche Anzahl der Vollzeitbeschäftigten

19.025 19.155

**Finanzbericht**

Die währungsbereinigten Personalkosten sind um 3,5 Prozent gestiegen zu 1.225 Millionen EUR. Die gestiegenen Kosten im Bereich Herstellung und Vertrieb, die im Zusammenhang mit der Handhabung

des gestiegenen Milchvolumens stehen, wurden durch das Umsetzen von Effizienzprogrammen und ein kontinuierliches Fokussieren auf Personalkosten ausgeglichen. Die Gehaltsniveaus und -entwicklungen werden genau überwacht und mit den Niveaus auf den lokalen Märkten verglichen. Der erhöhte Fokus

auf Innovationen und Insourcing von kostengünstigen Aktivitäten hat zu gestiegenen Personalkosten geführt.

Im Laufe des Geschäftsjahres ist die durchschnittliche Zahl der Vollzeitbeschäftigten im Vergleich zum Vorjahr um 130 Mitarbeiter zurückgegangen.

Anhang 1.2.d Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungsverluste

(Mio. EUR)

	2015	2014
Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte	-34	-31
Abschreibungen auf Sachanlagen	-320	-282
Abschreibungen (auf Sachanlagen und auf immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungsverluste, gesamt	-354	-313

Abschreibungen (auf Sachanlagen und auf immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungsverluste beziehen sich auf folgende Posten:

Herstellungskosten	-287	-263
Vertriebskosten	-31	-21
Verwaltungskosten	-36	-29
Abschreibungen (auf Sachanlagen und auf immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungsverluste, gesamt	-354	-313

**Finanzbericht**

Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungsverluste haben wegen des ganzjährigen Effekts erheblicher CAPEX-Investitionen in den vergangenen Jahren sowie aufgrund von Währungseffekten zugenommen.

ANHANG 1.3 SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

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

Dazu zählen Gewinne und Verluste aus:

- Veräußerungen von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen
- Gewinne und Verluste in Bezug auf Finanzinstrumente
- Kompensation aus Versicherungsverträgen

Anhang 1.3.a Sonstiges Betriebsergebnis

(Mio. EUR)

	2015	2014
Gewinn aus der Veräußerung von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen	2	10
Versicherungserträge	-	22
Verkauf von Elektrizität	6	8
Mieterträge und andere Nebenerträge	3	-
Wertberichtigung betreffend Devestitionen	7	-
Sonstige Posten	19	26
Sonstiges Betriebsergebnis, gesamt	37	66

Anhang 1.3.b Sonstiger Betriebsaufwand

(Mio. EUR)

	2015	2014
Verlust aus der Veräußerung von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen	-3	-3
Kosten für den Verkauf von Elektrizität	-5	-5
Finanzinstrumente	-51	-25
Sonstige Posten	-15	-19
Sonstige Betriebskosten, gesamt	-74	-52



Finanzbericht

Die Verluste aus Finanzinstrumenten für die Absicherung künftiger Verkäufe sind aufgrund des starken britischen Pfunds und des starken US-Dollars im Laufe des Jahres um 26 Millionen EUR gestiegen.

Im Jahr 2015 hat der Konzern ein Earn-out für Veräußerungen aus vorherigen Jahren erhalten. Dies hatte einen Einkommenseffekt in Höhe von 7 Millionen EUR.

Zu anderen Positionen gehören Erträge und Aufwendungen im Zusammenhang mit dem Verkauf überschüssiger Energie aus Kondensationsanlagen. Das Nettoergebnis dieser Verkäufe betrug 1 Million EUR gegenüber 3 Millionen EUR im Jahr 2014.

Anhang 2

Nettoumlaufvermögen



Das Freisetzen von Barmitteln ist ein wichtiger Antreiber, um neue Aktivitäten und Investitionen zu finanzieren sowie um langfristige Einnahmen für die Genossenschaftsmitglieder zu sichern. Eine Möglichkeit dafür, Barmittel freizusetzen, besteht darin, das Nettoumlaufvermögen zu reduzieren.

Trotz des positiven Effekts von Programme Zero ist das gesamte primäre Nettoumlaufvermögen bedingt durch die unterschiedliche Terminierung der Zahlungen für Milch an Genossenschaftsmitglieder gegen Jahresende um 71 Millionen EUR gestiegen, was einem Anstieg um 8 Prozent entspricht.

Das gesamte primäre Nettoumlaufvermögen bereinigt um Milchzahlungen an Genossenschaftsmitglieder ist jedoch um 34 Millionen EUR gesunken.

INHALT

79 Anhang 2.1 Nettoumlaufvermögen

Entwicklung des Primären Nettoumlaufvermögens

8%

ANHANG 2.1 NETTOUMLAUFVERMÖGEN



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Vorräte

Vorräte werden mit dem niedrigeren Wert aus den Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten und dem Nettoveräußerungswert unter Anwendung des „first in, first out“ Verfahrens bewertet. Der Nettoveräußerungswert wird unter Berücksichtigung der Handelbarkeit und Marktfähigkeit sowie des voraussichtlichen Verkaufspreises der Vorräte abzüglich der Fertigstellungskosten und aller bei der Abwicklung der Verkaufsgeschäfte anfallenden Kosten ermittelt.

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

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

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden zum Rechnungsbetrag abzüglich Abschreibung für als uneinbringlich geltende

Forderungen ausgewiesen (zu fortgeführten Anschaffungskosten). Die Abschreibungen werden als Differenz zwischen dem Buchwert und dem Barwert der erwarteten Cashflows berechnet. Abschreibungen 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.

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet, was in der Regel dem Rechnungsbetrag entspricht.



Unsicherheiten und Schätzungen

Vorräte

Konzernbetriebe, die bei der Bewertung der Vorräte Standardkosten ansetzen, überprüfen die Produktionsgemeinkosten mindestens einmal jährlich. Standardkosten werden darüber hinaus auch dann aktualisiert, wenn sie erheblich von den tatsächlichen Herstellungskosten des einzelnen Produkts abweichen. Produktionsgemeinkosten werden auf der Basis getroffener Annahmen im Hinblick auf Kapazitätsauslastung, Produktionszeit und andere produktspezifische Faktoren berechnet.

Der realisierbare Nettowert erfordert Beurteilungen, insbesondere in Bezug auf die Schätzung des Verkaufspreises von Käseinventaren mit einer langen Reifezeit, diskontierten Produkten und Massenprodukten, die am Weltmarkt verkauft werden sollen.

Forderungen

Abschreibungen von Forderungen gründen sich auf Einzelbewertungen, falls Anhaltspunkte für Wertminderungen im Zusammenhang mit der Insolvenz von Kunden oder einer zu erwartenden Insolvenz erfasst werden. Zudem wird eine mathematische Berechnung auf Grundlage der überfälligen Tage eingesetzt. Bei einer Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation von Kunden und einer damit einhergehenden Zahlungsunfähigkeit können weitere Abschreibungen in späteren Berichtszeiträumen erforderlich werden. Nachfolgend ist die Entwicklung der Wertberichtigungen für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen für den Berichtszeitraum dargestellt.

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

Anhang 2.1.a Primäres Nettoumlaufvermögen (Mio. EUR)

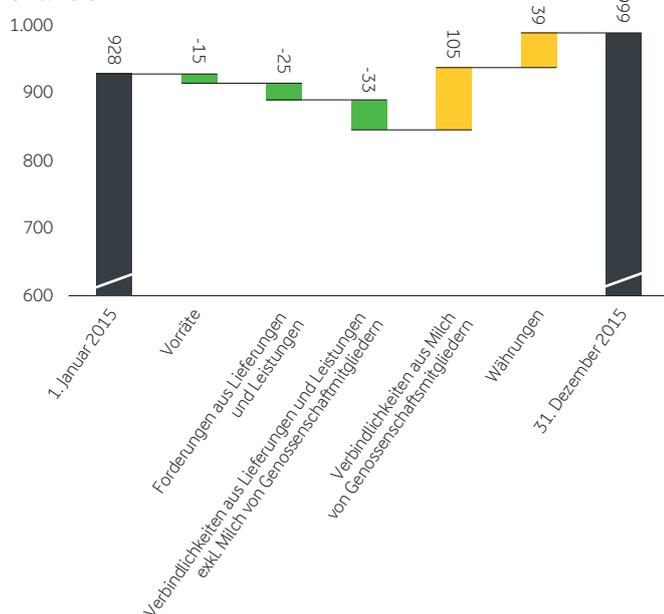
	2015	2014
Vorräte	1.007	988
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	910	917
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-918	-977
Primäres Nettoumlaufvermögen, gesamt	999	928
Verbindlichkeiten aus Milch von Genossenschaftsmitgliedern	200	305
Primäres Nettoumlaufvermögen, gesamt ohne Milch von Genossenschaftsmitgliedern	1.199	1.233

Anhang 2.1.b Vorräte (Mio. EUR)

	2015	2014
Vorräte, brutto	1.036	1.025
Abschreibungen	-29	-37
Vorräte, gesamt	1.007	988
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	224	213
Unfertige Erzeugnisse	294	334
Fertige Erzeugnisse und Handelswaren	489	441
Vorräte, gesamt	1.007	988

Anhang 2.1.c Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

(Mio. EUR)	2015	2014
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen vor Rücklagen für uneinbringliche Forderungen	922	940
Rücklage für uneinbringliche Forderungen	-12	-23
Nettoforderungen aus Lieferungen und Leistungen, gesamt	910	917
Abschreibungen für uneinbringliche Forderungen, 1. Januar	23	12
Wechselkursanpassungen	-	1
Zugänge/Rückbuchungen	-9	11
Verwendete Abschreibungen	-2	-1
Abschreibungen für uneinbringliche Forderungen, 31. Dezember	12	23

ENTWICKLUNG DES PRIMÄRES NETTOUMLAUFVERMÖGENS
(Mio. EUR)**Finanzbericht**

Der Konzern legt stets einen Fokus darauf, das Nettoumlaufvermögen zu verbessern. Die Prozesse werden kontinuierlich optimiert. Dabei liegt das Hauptaugenmerk auf den Zahlungsbedingungen, genauen Prognosen für die Vorräte sowie auf interner Planung.

Das primäre Umlaufvermögen entwickelt sich durch Programme Zero - das Projekt zum Umlaufvermögen - positiv. Damit konnte eine Verbesserung des primären Umlaufvermögens in Höhe von 151 Millionen EUR erreicht werden.

Die gestiegenen Milchmengen haben im vergangenen Jahr in Kombination mit einer Verlagerung zu mehr Produkten mit gesteigerter Wertschöpfung zu einem höheren Wert der Vorräte geführt. Dies wurde durch den sinkenden Milchpreis ausgeglichen, der sich auf die Vorräte mit einer Reduktion von etwa 10 Prozent ausgewirkt hat. Das Nettoergebnis ist ein währungsbereinigter Rückgang in Höhe von 15 Millionen EUR.

Durch den sinkenden Milchpreis und den Fokus auf das Eintreiben von Barmitteln konnten die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gesenkt werden. Dies wurde teilweise durch größere Milchmengen ausgeglichen. Die währungsbereinigten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind im Vergleich zum Vorjahr um 25 Millionen EUR gesunken.

Das Ausfallrisiko im Bereich der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen wird auf lokaler Ebene in den operativen Geschäftseinheiten gesteuert. Die Kreditlinien werden auf Grundlage der wirtschaftlichen Lage des Kunden und der aktuellen Marktsituation festgelegt. Im Allgemeinen hält der Konzern keine Sicherheiten für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Das Kundenportfolio ist im Hinblick auf die geografische Lage, den Industriezweig und die Kundengröße breit gefächert. Es besteht kein Ausfallrisiko im Konzern gegenüber wesentlichen Einzelkunden. Allerdings ist der Konzern den allgemeinen Ausfallrisiken des Einzelhandels ausgesetzt. Abschreibungen auf nicht einbringliche Forderungen sind auch im Jahr 2015

als relativ gering einzustufen. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die mehr als 90 Tage überfällig sind, belaufen sich auf weniger als 2 Prozent.

Währungsbereinigte Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen ohne die Milch von Genossenschaftsmitgliedern sind um 33 Millionen EUR gestiegen. Verbindlichkeiten bezüglich der Milch von Genossenschaftsmitgliedern sind aufgrund des geringeren Milchpreises und der Terminierung der zweiwöchentlichen Milchzahlung um 105 Millionen EUR gesunken.

Durch Währungseffekte ist das Nettoumlaufvermögen um 39 Millionen EUR gestiegen.

Anhang 3

Sonstige betriebliche Vermögenswerte und Verbindlichkeiten

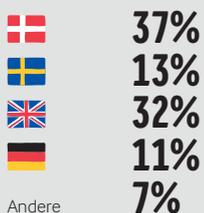


Um die gestiegene Milchmenge zu bewältigen, waren angemessene Produktionskapazitäten erforderlich. Im Jahr 2015 hat der Konzern ca. 350 Millionen EUR in Sachanlagen investiert, um Kapazität, Effizienz, Qualität und Umweltbilanz zu verbessern. Weitere 70 Millionen EUR wurden in IT und andere Entwicklungsprojekte investiert. Diese Investitionen tragen zu einer erhöhten langfristigen Rentabilität bei und sorgen für eine effizientere und umweltfreundlichere Produktion. Diese Initiativen unterstützen direkt unsere Strategie Good Growth.

INHALT

82	Anhang 3.1 Immaterielle Vermögenswerte
84	Anhang 3.2 Werthaltigkeitsprüfungen
85	Anhang 3.3 Sachanlagen
87	Anhang 3.4 Joint Ventures und assoziierte Unternehmen
89	Anhang 3.5 Rückstellungen

Sachanlagen nach Ländern



Investitionen in Sachanlagen



Buchwert von Joint Ventures und verbundenen Unternehmen



ANHANG 3.1 IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Firmenwert

Der Firmenwert repräsentiert den vom Konzern gezahlten Aufpreis über dem Zeitwert der Nettovermögenswerte eines erworbenen Unternehmens.

Bei der ersten Erfassung wird der Firmenwert zu den Anschaffungskosten erfasst, so wie unter Anhang 4.1 „Unternehmenszusammenschlüsse“ beschrieben. Anschließend wird der Firmenwert zu den Anschaffungskosten abzüglich der kumulierten Wertminderung bewertet. Der Buchwert des Firmenwerts wird den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten des Konzerns zugeteilt, die der Führungsstruktur und dem internen Finanzmanagement

folgen. Eine zahlungsmittelgenerierende Einheit ist die kleinste Gruppe an Vermögenswerten, die unabhängige Barmittelzuflüsse generieren kann.

Lizenzen und Warenzeichen

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

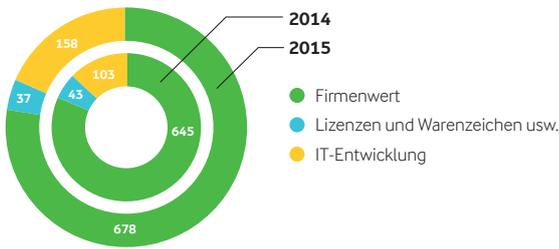
IT- und sonstige Entwicklungsprojekte

Kosten, die während der Forschungsphase für allgemeine Beurteilungen des IT-Bedarfs des Konzerns anfallen, sowie verfügbare Technologien werden sofort ergebniswirksam verbucht. Direkt zuweisbare Kosten, die während der Entwicklungsphase von IT- und sonstigen Entwicklungsprojekten

anfallen und die sich auf das Design, die Programmierung, die Installation und die Prüfung von Projekten beziehen, bevor diese kommerziell verwendet werden, werden als immaterielle Vermögenswerte aktiviert. Diese Kosten werden nur aktiviert, falls die Ausgaben verlässlich gemessen werden können, das Projekt technisch und kommerziell durchführbar ist, ein wirtschaftlicher Nutzen wahrscheinlich ist und der Konzern ausreichend Ressourcen hat und verwenden möchte, um den Vermögenswert abzuschließen und zu verwenden. IT- und sonstige Entwicklungsprojekte werden linear über fünf bis acht Jahre abgeschrieben.

Anhang 3.1.a Immaterielle Vermögenswerte (Mio. EUR)	FIRMENWERT	LIZENZEN UND WARENZEICHEN	IT- UND SONSTIGE ENTWICKLUNGS- PROJEKTE	GESAMT
2015				
Anschaffungskosten per 1. Januar	645	103	206	954
Wechselkursanpassungen	26	-2	-	24
Zugänge	-	-	70	70
Fusionen und Übernahmen	10	2	-	12
Umklassifizierung	-3	-	13	10
Veräußerungen	-	-1	-8	-9
Anschaffungskosten per 31. Dezember	678	102	281	1.061
Abschreibungen (auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungen per 1. Januar	-	-60	-103	-163
Wechselkursanpassungen	-	1	-	1
Abschreibung für das Jahr	-	-6	-28	-34
Abschreibung für Veräußerungen	-	-	8	8
Abschreibungen (auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung per 31. Dezember	-	-65	-123	-188
Buchwert per 31. Dezember	678	37	158	873
2014				
Anschaffungskosten per 1. Januar	618	104	197	919
Wechselkursanpassungen	27	1	-	28
Zugänge	-	5	45	50
Fusionen und Übernahmen	-	7	-	7
Umklassifizierung	-	-2	1	-1
Veräußerungen	-	-12	-37	-49
Anschaffungskosten per 31. Dezember	645	103	206	954
Abschreibungen (auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungen per 1. Januar	-	-57	-116	-173
Wechselkursanpassungen	-	-1	-	-1
Abschreibung für das Jahr	-	-8	-23	-31
Umklassifizierung	-	2	-1	1
Abschreibung für Veräußerungen	-	4	37	41
Abschreibungen (auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung per 31. Dezember	-	-60	-103	-163
Buchwert per 31. Dezember	645	43	103	791

IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE (Mio. EUR)



GLOBALE MARKEN



AUSWAHL ANDERER MARKEN



Finanzbericht

Immaterielle Vermögenswerte sind im Jahr 2015 um 82 Millionen EUR gestiegen. Im Jahr 2015 gab es keine Wertminderungen.

Geschäfts- oder Firmenwert

Der Geschäfts- oder Firmenwert bezieht sich hauptsächlich auf Aktivitäten bei Consumer UK, Consumer Finland und Consumer Sweden. Infolge

der Übernahme von Falbygden Ost (Schweden) - wie in Anhang 4.1 beschrieben - ist der Geschäfts- oder Firmenwert im Jahr 2015 gestiegen.

Lizenzen und Warenzeichen

Die Lizenzen und Warenzeichen umfassen hauptsächlich Cocio®, Anchor®, God Morgon® und Hansano®. Sonstige Marken - einschließlich der drei globalen Marken Arla®, Lurpak® und Castello® - werden in der Bilanz nicht ausgewiesen.

IT- und sonstige Entwicklungsprojekte

Der Konzern investiert weiterhin in die Entwicklung der IT. Der Fokus lag auf der Integration von sieben britischen Standorten, von Finnland, von Upahl (Deutschland) und von Falbygden (Schweden) in die IT-Plattform von Arla. Sonstige aktivierte Entwicklungskosten beziehen sich auf die Entwicklung von neuen Produkten.

ANHANG 3.2 WERTHALTIGKEITSPRÜFUNGEN



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Wertminderung liegt vor, wenn der Buchwert eines Vermögenswerts größer ist als der Betrag, der entweder durch Nutzung oder Verkauf erzielt werden kann. Für die Werthaltigkeitsprüfung werden die Vermögenswerte in die kleinste Gruppe an Vermögenswerten gruppiert, die Zahlungsmittelzuflüsse aus der fortgesetzten Nutzung generiert (zahlungsmittelgenerierende Einheit), die weitgehend unabhängig von den Kapitalzuflüssen von anderen Vermögenswerten oder zahlungsmittelgenerierenden Einheiten sind. Die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten werden auf Grundlage der Management-Struktur und der internen Rechnungslegung ermittelt. Die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten werden jedes Jahr neu bewertet.

Der Buchwert des Geschäfts- oder Firmenwerts wird zusammen mit den anderen langfristigen Vermögenswerten in der zahlungsmittelgenerierenden Einheit, der der Firmenwert zugewiesen ist, einem Werthaltigkeitstest unterzogen. Der erzielbare Betrag für den Firmenwert wird als Barwert für die erwarteten künftigen Nettozahlungströme aus der zahlungsmittelgenerierenden Einheit, mit denen der Firmenwert verbunden ist, ausgewiesen; er wird mithilfe eines Zinssatzes vor Steuer diskontiert, der die aktuellen Marktbeurteilungen zum Zeitwert des Geldes und die Risiken widerspiegelt, die für den Vermögenswert oder die zahlungsmittelgenerierende Einheit spezifisch sind.

Wertminderungen von Firmenwerten werden als separate Posten in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen, wobei künftige Wertaufholungen ausgeschlossen sind. Der Buchwert anderer

langfristiger Vermögenswerte wird jährlich überprüft, um festzustellen, ob Anzeichen für Wertminderungen vorliegen. Die Vermögenswerte werden in der Bilanz mit dem niedrigeren Wert aus erzielbarem Betrag und Buchwert ausgewiesen. Der erzielbare Betrag sonstiger langfristiger Vermögenswerte ist der Nutzungswert des Vermögenswerts oder der Marktwert (Zeitwert), je nachdem, welcher Wert größer ist, abzüglich der Kosten für die Veräußerung. Der Nutzungswert wird als der Barwert der geschätzten zukünftigen Netto-Cashflows aus der Nutzung des Vermögenswerts oder der zahlungsmittelgenerierenden Einheit, zu der der Vermögenswert gehört, berechnet.

Ein Wertminderungsaufwand für sonstige langfristige Vermögenswerte wird in der Gewinn- und Verlustrechnung unter den Herstellungs-, Vertriebs- oder unter den Verwaltungskosten ausgewiesen. Die Wertminderung wird zurückgebucht, falls sich die Annahmen und Schätzungen, die zu der Wertminderung geführt haben, geändert haben sollten. Wertaufholungen werden nur bis zu den fortgeführten Anschaffungskosten gebucht, die der Vermögenswert nach Abschreibungen gehabt hätte, wäre kein Wertminderungsaufwand erfasst worden.



Unsicherheiten und Schätzungen

Aufgrund der Natur des Konzerns werden wesentliche Schätzungen zu den erwarteten Cashflows getroffen, gemeinsam mit einer Bewertung der langfristigen Wachstumsrate und der Rentabilität. Zudem wird ein vernünftiger Diskontierungssatz geprüft, der die Risiken des Vermögens-

werts oder der zahlungsmittelgenerierenden Einheit widerspiegelt. Dies führt natürlich zu einem gewissen Grad an Unsicherheit. Änderungen am zukünftigen Cashflow oder verwendete Schätzungen zum Diskontierungssatz können zu wesentlich unterschiedlichen Werten führen.

Erwarteter Cashflow:

Die erwarteten Cashflows basieren auf aktuellen Prognosen und den Strategiezielen für 2017. Es wurde sichergestellt, dass die erwarteten Cashflows in den Strategiezielen für 2020 nicht beeinträchtigt wurden.

Wachstum und Rentabilität:

Der Geschäfts- oder Firmenwert wird primär unseren Kernmärkten zugewiesen, die sich allgemein durch leicht ansteigende oder stabile Volumina auszeichnen. Der Fokus unserer Geschäftstätigkeit liegt darauf, die Kostenstruktur, die spezifischen Kosten (Herstellungskosten und Skalierbarkeit) und die Kapitalnutzung kontinuierlich zu optimieren. Ziel ist es, die Rentabilität zu steigern und gleichzeitig den Milchpreis zu erhöhen. Unser kommerzieller Fokus liegt darauf, das Volumen von Markenprodukten durch kontinuierliche Produktinnovationen zu erhöhen und die globalen und lokalen Marken weiterzuentwickeln. Dies unterstützt das steigende Umsatzvolumen aufgrund des zu erwartenden Anstiegs der Milchlieferungen von unseren Genossenschaftsmitgliedern.

Diskontierungssatz:

Für die jeweiligen Geschäftsbereiche wird ein Diskontierungssatz (WACC) angewendet, der auf Annahmen in Bezug auf Zinssätzen, Steuersätzen und Risikoprämien basiert.

Anhang 3.2.a Werthaltigkeitsprüfungen

(Mio. EUR)

	ANGEWENDETE WICHTIGE ANNAHMEN		
	BUCHWERT, FIRMENWERT	DISKONTIERUNGS- SATZ, NACH STEUERN	DISKONTIERUNGS- SATZ, VOR STEUERN
2015			
Consumer UK	550	7,2%	9,1%
Consumer Finland	40	6,1%	7,8%
Consumer Sweden	24	6,3%	8,3%
Sonstige	64	6,3%	6,9%
Buchwert per 31. Dezember, gesamt	678		
2014			
Consumer UK	524	7,8%	10,0%
Consumer Finland	40	6,7%	8,5%
Consumer Sweden	17	7,1%	9,3%
Sonstige	64	6,9%	7,6%
Buchwert per 31. Dezember, gesamt	645		



Finanzbericht

Verfahren für Werthaltigkeitsprüfungen

Der Geschäfts- oder Firmenwert bei Consumer UK wurde in Verbindung mit den Übernahmen von Express Dairies Limited im Jahr 2003 und 2007, von AFF im Jahr 2009 und der Fusion mit Milk Link im Jahr 2012 generiert. Bei Consumer Finland entstand der Geschäfts- oder Firmenwert bei dem Kauf von Arla Ingman im Jahr 2007.

Der restliche Geschäfts- oder Firmenwert entstand im Zusammenhang mit der Übernahme von Tholstrup im Jahr 2006 und der Fusion mit Milko im Jahr 2011. Die Unternehmensgruppen Consumer Denmark und Consumer Sweden unterstützen das Exportgeschäft von Consumer International. Dies bedeutet, dass dieser Ertrag auch den Wert dieser Vermögenswerte stützt. Deshalb werden diese Geschäfts- oder Firmenwerte gemeinsam geprüft. Es gibt keine auf die Unternehmensgruppen Consumer

Central Europe und Arla Foods Ingredients bezogenen Geschäfts- oder Firmenwerte.

Vorgenommene Schätzungen

Die Werthaltigkeitsprüfungen beziehen beim Endwert kein Wachstum mit ein. Bei den angewandten Prognosen ist die Milch der größte Kostenfaktor. Für die Milch wird ein Milchpreis zugrunde gelegt, der dem zum Zeitpunkt der Prüfung erwarteten Preis entspricht. Die durchgeführten Prognoserechnungen beruhen auf der wesentlichen Annahme einer steigenden Profitabilität, basierend auf der positiven Wirkung der Verarbeitung der Rohmilch zu höherwertigen Produkten kombiniert mit Kostenreduktionen, die durch Skalierbarkeit und Verarbeitungskosten bewertet werden.

Prüfungsergebnisse

Im Jahr 2015 wurden keine Wertberichtigungen auf immaterielle Vermögenswerte vorgenommen. Bezüglich des Geschäfts- oder Firmenwerts bei

Consumer Finland gab es Anzeichen einer Wertminderung aufgrund der schwierigen Marktsituation infolge des russischen Handelsem-bargos. Die Werthaltigkeitsprüfungen ergaben 2015 keinen Bedarf für Wertberichtigungen. In diesem Zusammenhang wurde die Sensitivität in Bezug auf Änderungen des Milchpreises und des Diskontierungsfaktors berechnet. Der Diskontierungsfaktor kann um 4 Prozentpunkte steigen, bevor eine Wertberichtigung erforderlich ist. Der bereinigte Ertrag hat sich im Jahr 2015 im Vergleich zu 2014 verbessert.

Wir sind der Ansicht, dass bei den übrigen Geschäfts- oder Firmenwerten des Konzerns keine wesentlichen Risiken bestehen und dass es keine Anzeichen für erforderliche Wertberichtigungen für sonstige immaterielle Vermögenswerte gibt.

ANHANG 3.3 SACHANLAGEN



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Sachanlagen werden zu Anschaffungskosten abzüglich kumulierter Abschreibungen und erfasster Wertminderungsverluste bewertet. Die Abschreibung soll die Kosten für den Vermögenswert, abzüglich eines geschätzten Restwerts zum Ende der erwarteten Nutzung, den Berichtszeiträumen zuweisen, in denen der Konzern die Gewinne aus der Nutzung erzielt. Anlagen im Bau, Grundstücke sowie stillgelegte Anlagen werden nicht abgeschrieben.

Anschaffungskosten

Zu den Anschaffungskosten gehören der Anschaffungspreis sowie alle der Anschaffung direkt zurechenbaren Kosten bis zu dem Zeitpunkt, zu dem der Vermögenswert genutzt werden kann. Bei selbst erstellten Vermögenswerten umfassen die Anschaffungskosten direkte und indirekte Aufwendungen für Materialien, Komponenten, Löhne und Gehälter usw. sowie Fremdkapitalkosten aus spezifischer und allgemeiner Kreditaufnahme, die direkt auf die Herstellung von Vermögenswerten zurückzuführen sind. Haben wesentliche Teile eines Vermögenswerts eine unterschiedliche Nutzungsdauer, so werden sie als separate Posten ausgewiesen (wesentliche Komponenten). 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 erfasst. Nachfolgende

Aufwendungen für Sachanlagen werden im Buchwert des Vermögenswerts erfasst, wenn es wahrscheinlich ist, dass die Aufwendungen zu finanziellen Vorteilen für den Konzern führen werden. Andere Aufwendungen, beispielsweise für allgemeine Reparaturen und Instandhaltung, werden in der Gewinn- und Verlustrechnung ergebniswirksam erfasst.

Abschreibung

Sachanlagen werden ab dem Zeitpunkt der Anschaffung bzw. Inbetriebnahme unter Zugrundelegung einer zu erwartenden Nutzungsdauer linear abgeschrieben.

Die erwarteten Nutzungsdauern betragen:

- Bürogebäude - 50 Jahre
- Produktionsgebäude - 20 Jahre
- Technische Einrichtungen und Maschinen - fünf bis 20 Jahre
- Sonstige Einrichtungen, Betriebs- und Geschäftsausstattung - drei bis sieben Jahre

Die Abschreibungsgrundlage wird unter Berücksichtigung des Restwerts (der Wert, der durch den Verkauf oder die Verschrottung zum Ende der Nutzungsdauer generiert werden kann) des Vermögenswerts berechnet und gegebenenfalls um vorgenommene Wertminderungen reduziert. Der Restwert wird zum Anschaffungszeitpunkt festgesetzt und jährlich überprüft. Die Abschreibung

endet, sobald der Buchwert niedriger als der Restwert ist. Änderungen während des Abschreibungszeitraums oder am Restwert werden als Änderungen der Schätzungen behandelt, deren Effekt nur im aktuellen Berichtszeitraum und in zukünftigen Berichtszeiträumen angepasst wird. Die Abschreibung wird in dem Ausmaß, in dem sie nicht Teil der Kosten von Vermögenswerten eigener Fertigung bildet, in der Gewinn- und Verlustrechnung unter den Produktions-, Vertriebs- oder Verwaltungskosten ausgewiesen.



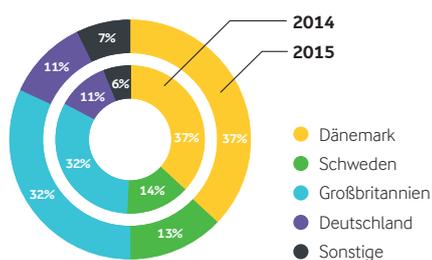
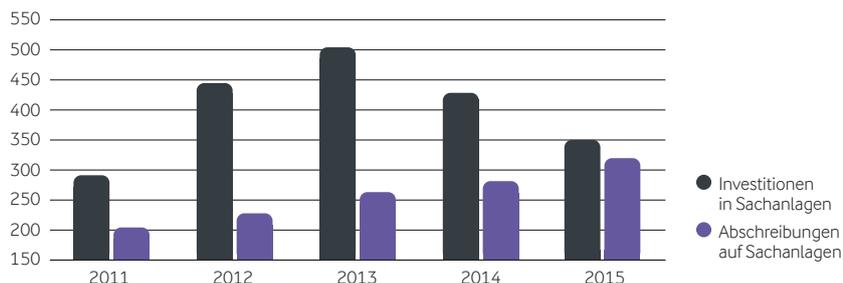
Unsicherheiten und Schätzungen

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

Anhang 3.3.a Sachanlagen

(Mio. EUR)

	GRUNDSTÜCKE UND GEBÄUDE	SACHANLAGEN UND ANLAGEN	SONSTIGE EINRICHTUNGEN, BETRIEBS- UND GESCHÄFTSAUS- STATTUNG	ANLAGEN IM BAU	GESAMT
2015					
Anschaffungskosten per 1. Januar	1.382	2.368	472	286	4.508
Wechselkursanpassungen	48	36	24	1	109
Zugänge	18	97	16	219	350
Fusionen und Übernahmen	2	2	-	-	4
Übertragen aus Anlagen im Bau	65	154	31	-250	-
Umklassifizierung	-24	-43	-6	-1	-74
Veräußerungen	-25	-67	-18	-	-110
Anschaffungskosten per 31. Dezember	1.466	2.547	519	255	4.787
Abschreibungen (auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungen per 1. Januar	-500	-1.273	-336	-	-2.109
Wechselkursanpassungen	-15	-12	-16	-	-43
Abschreibung für das Jahr	-72	-203	-45	-	-320
Abschreibung für Veräußerungen	13	22	5	-	40
Umklassifizierung	21	64	17	-	102
Abschreibungen (auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungen per 31. Dezember	-553	-1.402	-375	-	-2.330
Buchwert per 31. Dezember	913	1.145	144	255	2.457
Davon Vermögenswerte im Rahmen von Finanzierungsleasing	44	21	4	-	69
2014					
Anschaffungskosten per 1. Januar	1.250	2.133	441	325	4.149
Wechselkursanpassungen	22	4	5	4	35
Zugänge	10	70	8	335	423
Fusionen und Übernahmen	-	-	1	-	1
Übertragen aus Anlagen im Bau	100	243	33	-376	-
Veräußerungen	-	-82	-16	-2	-100
Anschaffungskosten per 31. Dezember	1.382	2.368	472	286	4.508
Abschreibungen (auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungen per 1. Januar	-418	-1.160	-312	-	-1.890
Wechselkursanpassungen	-20	3	-	-	-17
Abschreibung für das Jahr	-62	-182	-38	-	-282
Wertminderung für das Jahr	-	-	-	-	-
Abschreibung für Veräußerungen	-	66	14	-	80
Abschreibungen (auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungen per 31. Dezember	-500	-1.273	-336	-	-2.109
Buchwert per 31. Dezember	882	1.095	136	286	2.399
Davon Vermögenswerte im Rahmen von Finanzierungsleasing	48	29	5	-	82

SACHANLAGEN NACH LÄNDERN
(Mio. EUR)**INVESTITIONEN UND ABSCHREIBUNGEN, SACHANLAGEN**
(Mio. EUR)



Finanzbericht

Der Wert der Sachanlagen ist im Jahr 2015 um 58 Millionen EUR auf 2.457 Millionen EUR gestiegen. Der größte Teil der Sachanlagen des Konzerns befindet sich in den Kernmärkten Dänemark, Schweden, Deutschland und Großbritannien.

Die Investitionen in die Molkereistruktur und in Kapazitätserweiterungen wurden in Übereinstim-

mung mit unserer Strategie fortgesetzt. Der Konzern bemüht sich weiterhin um Verbesserungen bei der Effizienz durch Investitionen in neue Anlagen. Die Investitionen dieses Jahres ergeben einen Zugang an Sachanlagen von 350 Millionen EUR.

Wesentliche Investitionen waren verbunden mit den Anlagen in Upahl (Deutschland), Videbæk (Dänemark) und Falkenberg (Schweden).

ANHANG 3.4 JOINT VENTURES UND ASSOZIIERTE UNTERNEHMEN



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

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

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

Investitionen in assoziierte Unternehmen und Joint Ventures werden nach der Equity-Methode ausgewiesen. Sie werden zum proportionalen Anteil an den Nettovermögenswerten der Geschäftseinheiten bewertet, die gemäß der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden des Konzerns berechnet werden. Der proportionale Anteil an nicht realisierten konzerninternen Gewinnen und der Buchwert des Geschäfts- oder Firmenwerts werden dazugerechnet. Der proportionale Anteil an nicht realisierten konzerninternen Verlusten wird hingegen abgezogen. Erhaltene Dividenden von assoziierten

Unternehmen und Joint Ventures senken den Wert der Investition.

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

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

Für Investitionen in assoziierte Unternehmen und Joint Ventures wird die Erwerbsmethode verwendet, die in Anhang 4.1 beschrieben wird.

Liegt ein objektiver Nachweis für eine Wertminderung vor, wird ein Werthaltigkeitstest durchgeführt. Beispiele hierfür sind erhebliche negative Veränderungen in der Umgebung, in der das nach der Equity-Methode bewertete Beteiligungsunternehmen tätig ist, oder ein erheblicher oder anhaltender Rückgang des beizulegenden Zeitwerts der Investition unter ihren Buchwert. Wenn die nach der Equity-Methode bewertete Investition als integraler Bestandteil einer zahlungsmittelgenerierenden Einheit gilt, wird der Werthaltigkeitstest 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.

Anhang 3.4.a Joint Ventures

Abstimmung der Bilanzwerte von Joint Ventures

(Mio. EUR)

	2015	2014
Eigenkapitalanteil in wesentlichen Joint Ventures	-	-
Firmenwert in wesentlichen Joint Ventures	-	-
Eigenkapitalanteil in nicht wesentlichen Joint Ventures	50	55
Bilanzierter Wert, gesamt	50	55

Anhang 3.4.b Assoziierte Unternehmen

Abstimmung der Bilanzwerte von assoziierten Unternehmen

(Mio. EUR)

	2015	2014
Eigenkapitalanteil in wesentlichen assoziierten Unternehmen	167	148
Firmenwert in wesentlichen assoziierten Unternehmen	158	142
Eigenkapitalanteil in nicht wesentlichen assoziierten Unternehmen	109	142
Bilanzierter Wert, gesamt	434	432

Anhang 3.4.c Wesentliche assoziierten Unternehmen**Finanzinformation für assoziierte Unternehmen, die wesentlich für den Konzern sind**

(Mio. EUR)

COFCO DAIRY HOLDING LIMITED, CHINA

	2015	2014
Umsatz	10	8
Ergebnis nach Steuern	10	8
Sonstiges Ergebnis	-	-
Langfristige Vermögenswerte	722	649
Kurzfristige Vermögenswerte	-	-
Langfristige Verbindlichkeiten	-	-
Kurzfristige Verbindlichkeiten	-	-
Erhaltene Dividenden	4	3
Eigenkapital-Anteil	30%	30%
Konzernanteil	21	13
Bilanzierter Wert, gesamt	325	290

Anhang 3.4.d Transaktionen mit Joint Ventures und assoziierten Unternehmen

(Mio. EUR)

	2015	2014
Verkauf von Waren an Joint Ventures	4	9
Verkauf von Waren an assoziierte Unternehmen	155	113
Gesamtverkauf von Gütern an Joint Ventures und assoziierte Unternehmen	159	122
Erwerb von Gütern von Joint Ventures	60	27
Erwerb von Gütern von assoziierten Unternehmen	-	-
Gesamterwerb von Waren von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen	60	27
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, Joint Ventures ¹	-	3
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, assoziierte Unternehmen ¹	2	58
Gesamtforderungen aus Lieferungen und Leistungen, Joint Ventures und assoziierte Unternehmen	2	61
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, Joint Ventures ²	3	-
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, assoziierte Unternehmen ²	-	-
Gesamtverbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, Joint Ventures und assoziierte Unternehmen	3	-

1) Enthalten in sonstigen Forderungen

2) Enthalten in sonstigen Verbindlichkeiten

**Finanzbericht**

Wesentlicher Einfluss wird als die Fähigkeit definiert, an Entscheidungen in Bezug auf die finanzielle und operative Strategie des Beteiligungsunternehmens mitzuwirken, diese allerdings nicht zu kontrollieren. Um festzustellen, ob ein wesentlicher Einfluss besteht, ist eine Beurteilung erforderlich.

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

Der Konzern hält einen Anteil in Höhe von 30 Prozent an COFCO Dairy Holdings Limited (China). Das Unternehmen wird auf Grundlage einer Kooperationsvereinbarung, die einen wesentlichen Einfluss gewährleistet - einschließlich des Rechts auf Vertretung im Aufsichtsrat -, als assoziiertes Unternehmen betrachtet. Die Kooperationsvereinbarung mit COFCO gewährt Arla zudem Vertretung im Aufsichtsrat von China Mengniu Dairy Company Limited - einem in Hongkong notierten Molkereiunternehmen, das von COFCO beherrscht wird. Es wurde vereinbart, dass Arla und China Mengniu Dairy Company Limited in Bezug auf den Austausch von technischem Molkereiwissen zusammenarbeiten und dass Arla geistige Eigentumsrechte an China Mengniu Dairy Company Limited abtritt. Auf Grundlage dieser Vereinbarungen wurde festgestellt, dass Arla wesentlichen Einfluss auf China Mengniu Dairy Company Limited ausübt. Derzeit hält COFCO Dairy Holdings Limited keine weiteren Investitionen.

Am 31. Dezember 2015 betrug der proportionale Anteil des Konzerns an den Nettovermögenswerten von COFCO Dairy Holdings Limited - einschließlich China Mengniu Dairy Company Limited - 325 Millionen EUR (2014: 290 Millionen EUR). Der Buchwert der Investitionen in COFCO Dairy Holdings Limited beinhaltet den Geschäfts- oder Firmenwert in Höhe von 158 Millionen EUR (2014: 142 Millionen EUR).

Der beizulegende Zeitwert der indirekt gehaltenen Anteile an China Mengniu Dairy Company Limited beträgt 311 Millionen EUR (2014: 355 Millionen EUR).

Die Investition in COFCO Dairy Holdings Limited ist Teil unserer Geschäftseinheit China. Sie wird daher gemeinsam mit Vertriebsaktivitäten mit ähnlichen Eigenschaften in China gesteuert. Auf Ebene der Geschäftseinheit China wird auf eine potenzielle Wertminderung der Investitionen geprüft. Dabei wird der erwartete künftige Netto-Cashflow der chinesischen Geschäftseinheit verwendet.

Die Werthaltigkeitsprüfungen ergaben 2015 keinen Bedarf für Wertberichtigungen. Zu den Wertminderungsrisiken zählen unter anderem substanzielle und langfristige Rückgänge von führenden Aktienindizes in Asien, Probleme durch Einfuhrbeschränkungen für Molkereiprodukte in China sowie negative und permanente Rückgänge der erwarteten Leistung von China Mengniu Dairy Company Limited.

Lantbrukarnas Riksförbund, Schweden (LRF)

Der Konzern besitzt Kapitalanteile an LRF in Höhe von 23 Prozent. LRF ist eine politisch unabhängige, professionelle Organisation für schwedische Unternehmer aus den Bereichen Landwirtschaft, Forstwirtschaft und Gartenbau.

Auf Grundlage einer detaillierten Analyse des Aufbaus von LRF wurde festgestellt, dass Arla durch die aktiven Kapitalanlagen über einen wesentlichen Einfluss auf LRF verfügt. Dies umfasst - allerdings nicht ausschließlich - Vertretung im Aufsichtsrat (in der Vergangenheit hat ein Mitglied des Aufsichtsrats von Arla die schwedische Molkereiindustrie im Aufsichtsrat von LRF vertreten).

Vigor Alimentos S.A., Brasilien

Der Konzern hält einen Anteil in Höhe von 8 Prozent an Vigor Alimentos S.A. Das Unternehmen wird auf Grundlage einer Kooperationsvereinbarung, die einen wesentlichen Einfluss gewährleistet (einschließlich des Rechts auf Vertretung im Aufsichtsrat), als assoziiertes Unternehmen betrachtet.

Der beizulegende Zeitwert der Anteile an Vigor entspricht gemäß dem aktuellsten Aktienkurs dem Buchwert.

Veräußerungen

Im Jahr 2015 wurden die Anteile an der Walhorn AG zu einem Betrag veräußert, der annähernd dem Buchwert entspricht.

ANHANG 3.5 RÜCKSTELLUNGEN



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Die Rückstellungen in der Bilanz spiegeln die beste Schätzung desjenigen Betrags wider, der erforderlich ist, um eine aktuelle rechtliche oder faktische Verpflichtung, die sich aus einem Ereignis in der Vergangenheit ergibt, abzudecken, soweit es wahrscheinlich ist, dass der Konzern einen Betrag zahlen muss, der verlässlich geschätzt werden kann.

Rückstellungen für Versicherungen

Rückstellungen für Versicherungen werden auf Grundlage des Risikos in Bezug auf zukünftige Zahlungen für Verluste, Personenschäden oder Sachschäden, die bereits aufgetreten sind, ausgewiesen. Rückstellungen für Versicherungen decken hauptsächlich Rückstellungen in Bezug auf Arbeitsunfälle ab.

Rückstellungen für Umstrukturierungen

Kosten im Zusammenhang mit Umstrukturierungen werden als Verbindlichkeiten erfasst, wenn ein detaillierter formeller Plan für die Umstrukturierung für die vom Plan betroffenen Personen veröffentlicht wird, und zwar nicht später als zum Berichtsdatum. Für zukünftige Betriebsverluste wird keine Rückstellung gebildet.

Sonstige Rückstellungen

Sonstige Rückstellungen umfassen verschiedene Rückstellungen für bestimmte Zwecke. Darin eingeschlossen sind belastende Verträge, die ausgewiesen werden, wenn der erwartete Nutzen, den der Konzern wahrscheinlich aus einem Vertrag ziehen wird, niedriger ist als die unvermeidbaren Kosten, die nötig sind, um die Verpflichtungen im Rahmen des Vertrags zu erfüllen.



Unsicherheiten und Schätzungen

Die Rückstellungen beziehen sich insbesondere auf Schätzungen bezüglich Restrukturierungen sowie Versicherungsrückstellungen. Umfang und Betrag von belastenden Verträgen sowie Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitern und sonstige Verpflichtungen, die im Zusammenhang mit der Restrukturierung stehen, werden ebenfalls in die Schätzung einbezogen. Rückstellungen in Bezug auf Versicherungen werden nach versicherungsmathematischen Methoden ausgehend von historischen Erfahrungswerten, u. a. hinsichtlich der Anzahl der Schadensfälle und der damit verbundenen Kosten, bewertet.

Anhang 3.5.a Rückstellungen (Mio. EUR)

2015

	RÜCKSTELLUNGEN FÜR VERSICHERUNGEN	RÜCKSTELLUNGEN FÜR UMSTRUKTURIERUNGEN	SONSTIGE RÜCKSTELLUNGEN	GESAMT
Rückstellungen per 1. Januar	13	5	9	27
Nettorückstellungen für das Jahr	5	5	17	27
Zurückgebuchte Rückstellungen	-	-	-4	-4
Inanspruchnahme im Laufe des Jahres	-4	-4	-15	-23
Rückstellungen per 31. Dezember	14	6	7	27
Kurzfristige Rückstellungen	6	6	7	19
Langfristige Rückstellungen	8	-	-	8
Rückstellungen, gesamt	14	6	7	27

2014

Rückstellungen per 1. Januar	16	22	13	51
Nettorückstellungen für das Jahr	4	-	18	22
Zurückgebuchte Rückstellungen	-2	-9	-8	-19
Inanspruchnahme im Laufe des Jahres	-5	-8	-14	-27
Rückstellungen per 31. Dezember	13	5	9	27
Kurzfristige Rückstellungen	5	5	9	19
Langfristige Rückstellungen	8	-	-	8
Rückstellungen, gesamt	13	5	9	27



Finanzbericht

Die Rückstellungen betreffen vor allem versicherungstechnische Rückstellungen für eingetretene, aber nicht gemeldete Schadensfälle sowie Rückstellungen für Umstrukturierungen.

Die Versicherungsrückstellungen betreffen hauptsächlich Arbeitsunfälle. Im Laufe des Jahres sind keine größeren Versicherungsfälle aufgetreten.

Dennoch hat der Konzern einen Anstieg der Forderungen in Bezug auf den Transport festgestellt.

Rückstellungen für Umstrukturierungen beziehen sich hauptsächlich auf die Außerbetriebnahme von Anlagen und auf Abfindungen in Verbindung mit der geplanten Schließung von Kißlegg (Deutschland) und der Umstrukturierung des Kundendienstes in Schweden. Zudem wurden einige neue geringfügige Rückstellungen für Abfindungen im Zusammenhang

mit Effizienzprogrammen vorgenommen. Rückstellungen für Umstrukturierungen wurden im Laufe des Jahres infolge von Auszahlungen von Abfindungen reduziert. Sonstige Rückstellungen umfassen hauptsächlich belastende Verträge. Es wird damit gerechnet, dass alle Rückstellungen - außer denen für Arbeitsunfälle - innerhalb eines Jahres freigesetzt werden.

Anhang 4

Kauf und Veräußerung von Unternehmen oder Geschäftsaktivitäten



In Zukunft wird der Fokus des Konzerns in geringerem Ausmaß auf dem Ausbau der Milchmenge als Rohstoffbasis durch Unternehmenskäufe und -fusionen liegen. Mit wachsenden Milchvolumina, die von unseren gegenwärtigen Genossenschaftsmitgliedern produziert werden, muss sich der Konzern noch mehr auf organisches Wachstum innerhalb des bestehenden Geschäftsfelds konzentrieren. Im Jahr 2015 hat der Konzern einen Prozess eingeleitet, um Rynkeby Foods zu verkaufen. Dies ist das letzte verbliebene Tochterunternehmen, das keine Verbindung zur Molkereiindustrie besitzt.

INHALT

- 91 Anhang 4.1 Unternehmenszusammenschlüsse
 - 92 Anhang 4.2 Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte
-



make it a beautiful day

ANHANG 4.1 UNTERNEHMENSZUSAMMENSCHLÜSSE



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Erfassungszeitpunkt und Vergütung

Neu erworbene Unternehmen werden in der Konzernbilanz ab dem Datum erfasst, ab dem Arla den beherrschenden Einfluss erlangt. Der Kaufpreis wird für gewöhnlich zum beizulegenden Zeitwert ermittelt. Sofern eine Vereinbarung über einen Unternehmenszusammenschluss eine Anpassung des Kaufpreises in Zusammenhang mit der Erfüllung von vereinbarten Bedingungen (bedingte Gegenleistung) erfordert, wird dieser Teil des Kaufpreises zum beizulegenden Zeitwert am Übernahmezeitpunkt erfasst. Änderungen der Schätzungen in Bezug auf eine bedingte Gegenleistung werden ergebniswirksam erfasst. Direkt der Übernahme zuweisbare Kosten werden sofort ergebniswirksam erfasst.

Die erworbenen Vermögenswerte, Verbindlichkeiten und Eventualverbindlichkeiten werden im Allgemeinen zu ihrem Zeitwert zum Übernahmetermin bewertet.

Ein Firmenwert entsteht, wenn die Gesamtsumme des Zeitwerts der übertragenen Kaufsumme, der vorher gehaltenen Anteile und des Wertes, der den Inhabern von Minderheitsanteilen zugewiesen wird, den Zeitwert der identifizierbaren Nettovermögenswerte des

übernommenen Unternehmens überschreitet. Jeder entstehende Firmenwert, der nicht abgeschrieben wird, wird jährlich auf Wertminderung geprüft.

Die oben genannte Methode gilt auch für Fusionen mit anderen Genossenschaften, wenn die Genossenschaftsmitglieder des übernommenen Unternehmens Genossenschaftsmitglieder von Arla Foods amba werden. Der Kaufpreis wird als Zeitwert der übertragenen Vermögenswerte und der ausgegebenen Eigenkapitalinstrumente zum Übernahmetermin berechnet. Eine positive Differenz zwischen Kaufpreis und Zeitwert wird als Firmenwert erfasst.

Veräußerung

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

Verliert der Konzern den beherrschenden Einfluss über eine Tochtergesellschaft, so werden der Buchwert der Vermögenswerte (einschließlich der zugewiesene Firmenwert) und die Verbindlichkeiten der Tochtergesellschaft zusammen mit etwaigen verbundenen Minderheitsbeteiligungen und anderen Eigenkapitalbestandteilen, wie z. B. Rücklagen für den Unterschieds-

betrag aus der Währungsumrechnung, ausgebucht. Die Gewinne und Verluste aus Veräußerungen werden in der Gewinn- und Verlustrechnung unter sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen verbucht.



Unsicherheiten und Schätzungen

Bei Fusionen und Übernahmen, bei denen der Konzern die Kontrolle über das betreffende Unternehmen erlangt, wird die Erwerbsmethode angewandt. Unsicherheiten können hinsichtlich der Ermittlung der Vermögenswerte, Verbindlichkeiten und Eventualverbindlichkeiten sowie hinsichtlich der Messung des jeweiligen Zeitwerts zum Übernahmetermin bestehen. Es werden wesentliche Schätzungen für die Messung des Zeitwerts des vom Konzern bei der Übernahme von Unternehmen übertragenen Kaufpreises getroffen, wenn die Genossenschaftsmitglieder des übernommenen Unternehmens Genossenschaftsmitglieder von Arla werden. Die Messung des Zeitwerts des übernommenen Unternehmens wird oft dazu verwendet, den Wert des vom Konzern übertragenen Kaufpreises zu bestimmen, da dies eine verlässlichere Bewertungsbasis ist, die berücksichtigt, dass das Eigenkapital des Konzerns nicht auf einem notierten Kurs basiert.

Anhang 4.1.a Unternehmenszusammenschlüsse

Fusionen und Übernahmen 2015

(Mio. EUR)

	GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG KONSOLIDIERT AB	ERWORBENER ANTEIL	UMSATZ PRO JAHR	ANZAHL DER MITARBEITER
Unternehmen: Falbygden Ost	1. April	Kauf von Wirtschaftsgütern	50	90
				Falbygden Ost
Immaterielle Vermögenswerte (ohne Firmenwert)				2
Sachanlagen				3
Vorräte				15
Sonstige Vermögenswerte				3
Verbindlichkeiten				-4
Erworbene Nettovermögenswerte, gesamt				19
Firmenwert				10
Kaufpreis				29
Barmittel im erworbenen Unternehmen				-
Emittiertes individuelles Kapital				-
Emittiertes Gemeinschaftskapital				-
Sonstige Zahlungen				29
Barzahlungen im Laufe des Jahres				29

Fusionen und Übernahmen 2014

(Mio. EUR)

	GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG KONSOLIDIERT AB	ERWORBENER ANTEIL	UMSATZ PRO JAHR	ANZAHL DER MITARBEITER
Unternehmen: Walhorn	1 August	100%	239	24
				Walhorn
Immaterielle Vermögenswerte (ohne Firmenwert)				-
Sachanlagen				1
Sonstige Vermögenswerte				40
Verbindlichkeiten				-18
Erworbene Nettovermögenswerte, gesamt				23
Firmenwert				-
Kaufpreis				23
Barmittel im erworbenen Unternehmen				15
Emittiertes individuelles Kapital				-12
Emittiertes Gemeinschaftskapital				-23
Sonstige Zahlungen				-3
Barzahlungen im Laufe des Jahres				-



Finanzbericht

Am 1. April 2015 hat Arla Falbygdens Ost übernommen - einen wichtigen Marktteilnehmer in der Premium-Kategorie für Käse in Schweden. Die Übernahme stimmt mit Arlas Strategie für die Premium-Kategorie für Markenkäse überein. Der

Geschäfts- oder Firmenwert beträgt 10 Millionen EUR. Er ist den Kundenbeziehungen, dem Vertriebsnetz und den erwarteten Synergien zurechenbar. Im Jahr 2015 hat sich der Beitrag zum Umsatz auf 36 Millionen EUR belaufen. Die Auswirkungen auf den Gewinn waren wegen der Transaktions- und Integrationskosten unerheblich.

ANHANG 4.2 ZUR VERÄUSSERUNG GEHALTENE VERMÖGENSWERTE



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte umfassen langfristige Vermögenswerte und Gruppen von Vermögenswerten, deren Wert höchstwahrscheinlich durch einen Verkauf in den nächsten zwölf Monaten erzielt wird, statt durch die weitere Nutzung im Rahmen der Konzerngeschäftstätigkeit. Vermögenswerte oder Gruppen von Vermögenswerten, die zur Veräußerung gehalten werden, werden mit dem niedrigeren Wert aus dem Buchwert zum Zeitpunkt der Klassifizierung als „zur

Veräußerung gehalten“ und dem beizulegenden Zeitwert abzüglich der Veräußerungskosten erfasst. Ab dem Zeitpunkt, zu dem sie als „zur Veräußerung gehalten“ klassifiziert werden, werden Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte nicht abgeschrieben. Wertminderungsverluste für eine Gruppe von zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten werden zunächst dem Firmenwert zugewiesen und dann anteilmäßig den übrigen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten; kein Verlust wird allerdings denjenigen Posten zugewiesen, die weiterhin im Einklang mit den anderen Bilanzierungs- und

Bewertungsmethoden des Konzerns bewertet werden wie z. B. Vorräte, finanzielle Vermögenswerte und latente Steueransprüche. Eine Wertminderung, die bei der ersten Klassifizierung als „zur Veräußerung gehalten“ auftritt, und alle Gewinne oder Verluste im Zusammenhang mit anschließenden Neubewertungen werden unter dem jeweiligen Posten, auf den sie sich beziehen, in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen.

Anhang 4.2.a Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte

(Mio. EUR)

	2015	2014
Sachanlagen	26	8
Vorräte	9	-
Forderungen	17	-
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	7	-
Buchwert, Vermögenswerte	59	8

Anhang 4.2.b Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten

(Mio. EUR)

	2015	2014
Kredite	5	-
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	25	-
Buchwert, Verbindlichkeiten	30	-



Finanzbericht

Im November 2015 hat der Konzern bekannt gegeben, dass ein Prozess zur Veräußerung von Rynkeby Foods (Dänemark) eingeleitet wurde. Der Fokus des Prozesses liegt darauf, den richtigen Käufer zu finden, der dazu in der Lage ist, Rynkeby Foods in seiner strategischen Entwicklung voranzubringen. Die Veräußerung soll bis zum Ende des zweiten Quartals 2016 abgeschlossen sein.

Zur Veräußerung gehaltenes Land in Großbritannien wurde im vergangenen Jahr nicht verkauft. Infolgedessen wurde es als Sachanlage klassifiziert.

Anhang 5

Finanzielle Angelegenheiten



Um für den Konzern die bestmöglichen Erträge zu unterstützen, wird ein Finanzrisikomanagement durchgeführt. Gleichzeitig wird sichergestellt, dass die Risiken auf eine verantwortungsvolle Weise gesteuert werden, die für die Genossenschaftsmitglieder angemessen ist. Ziel ist es, dazu beizutragen, einen stabilen Cashflow sowie die finanzielle Manövrierbarkeit in einer sich verändernden Welt zu gewährleisten.

Die Investitionen des Konzerns werden zum Teil durch Eigenkapital und zum Teil durch Fremdkapital finanziert. Das Verhältnis zwischen diesen beiden Kapitalformen wird durch die Eigenkapitalquote ausgedrückt. Die Strategie des Konzerns ist es, eine glaubwürdige Bilanz zwischen Schulden, Eigenkapital und Erträgen zu haben, die zu einer stabilen Kreditwürdigkeit mit dem Status „Investment-Grade“ führt.

Der Konzern strebt danach, das Refinanzierungsrisiko durch Sicherung einer angemessenen Verteilung beim Tilgungsprofil bezüglich der verzinslichen Verbindlichkeiten zu verringern. Risiken bei Zinsen und Devisen werden mithilfe von Derivaten gesteuert.

Die Absicherung der Volatilität bei den Milchpreisen ist nicht Teil des Finanzrisikomanagements, sondern ein fester Bestandteil des Geschäftsmodells des Konzerns.

INHALT

94	Anhang 5.1 Finanzposten
95	Anhang 5.2 Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten
100	Anhang 5.3 Finanzielle Risiken
107	Anhang 5.4 Derivative Finanzinstrumente
108	Anhang 5.5 Angaben zu Finanzinstrumenten
109	Anhang 5.6 Übertragung von finanziellen Vermögenswerten
110	Anhang 5.7 Pensionsverpflichtungen

Verschuldungsgrad



Durchschnittliche
Nettozinsaufwendungen
(exklusive Pensionen)



Verzinsliche
Nettoverschuldung



ANHANG 5.1 FINANZPOSTEN**Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden****Finanzerträge und -aufwendungen**

Anfallende Zinserträge und -aufwendungen sowie Kapitalgewinne und -verluste werden mit den Beträgen, die dem Geschäftsjahr zuzuordnen sind, ergebniswirksam erfasst. Unter die Finanzposten fallen ferner 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.

Finanzerträge und -aufwendungen in Bezug auf finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten werden unter Anwendung der Effektivzinsmethode ermittelt.

Anhang 5.1.a Finanzerträge und -aufwendungen

(Mio. EUR)

	2015	2014
Finanzerträge		
Zinsen, Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	1	1
Zinsen, Wertpapiere	4	4
Zeitwertanpassungen	2	1
Sonstige Finanzerträge	7	48
Finanzerträge, gesamt	14	54
Finanzaufwendungen		
Finanzaufwendungen auf Finanzanlagen, erfasst zu fortgeführten Anschaffungskosten	-65	-73
Wechselkursgewinne (netto)	-6	-3
Zeitwertanpassungen	-1	-
Zinsen, Pensionsverpflichtungen	-10	-15
Auf Sachanlagen übertragene Zinsen	8	10
Sonstige Finanzkosten	-3	-3
Finanzkosten, gesamt	-77	-84
Nettofinanzkosten	-63	-30

**Finanzbericht**

Die Finanzaufwendungen sind aufgrund von niedrigeren Zinssätzen und -margen zurückgegangen. Die durchschnittlichen Nettozinsaufwendungen - exklusive Pensionen - betragen 2,6 Prozent im Vergleich zu 3,0 Prozent im Jahr 2014.

Die Nettofinanzaufwendungen sind im Vergleich zu 2014 aufgrund eines Einmalertrags im Jahr 2014 in Verbindung mit der Neubewertung von LRF (Lantbrukarnas Riksförbund, Schweden) um 33 Millionen EUR gestiegen.

ANHANG 5.2 VERZINSLICHE NETTOVERBINDLICHKEITEN



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Finanzinstrumente

Finanzinstrumente werden am Handelstag erfasst.

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

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

Zur Veräußerung gehaltene finanzielle Vermögenswerte

Finanzielle Vermögenswerte, die als „zur Veräußerung gehalten“ klassifiziert sind, umfassen Pfandbriefe, die teilweise aufgenommenen Hypothekenschulden entsprechen. Zur Veräußerung gehaltene finanzielle Vermögenswerte werden bei der erstmaligen Berücksichtigung zum beizulegenden Zeitwert zuzüglich der Transaktionskosten bewertet. In der Folgebewertung werden die finanziellen Vermö-

genswerte zum beizulegenden Zeitwert erfasst, Wertberichtigungen im sonstigen Ergebnis gebucht und in den AFS-Rücklagen innerhalb des Eigenkapitals akkumuliert. Zinserträge, Wertminderung und Wechselkursanpassungen bei Kreditinstrumenten werden laufend in der Gewinn- und Verlustrechnung unter den Finanzerträgen und -aufwendungen erfasst.

Bei der Veräußerung von finanziellen Vermögenswerten, die als „zur Veräußerung gehalten“ klassifiziert sind, wird der realisierte Gewinn oder Verlust unter den Finanzerträgen und -aufwendungen erfasst.

Zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte

Wertpapiere, die 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 beim beizulegenden Zeitwert werden in der Gewinn- und Verlustrechnung unter den Finanzerträgen und -aufwendungen erfasst.

Verbindlichkeiten

Verbindlichkeiten gegenüber Hypothekenbanken und Kreditinstituten usw. sowie ausgegebene Unternehmensanleihen werden bei der erstmaligen

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

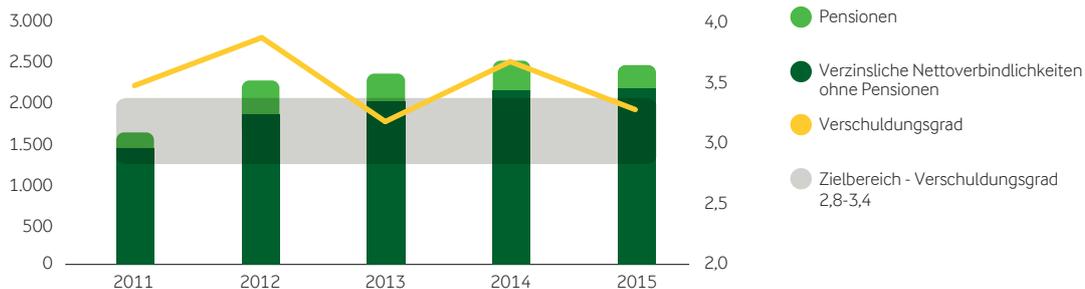
Unter Verbindlichkeiten werden auch die kapitalisierten Residualverpflichtungen erfasst, die aus Finanzierungsleasingverträgen stammen und zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet sind.

Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet.

Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente umfassen frei verfügbare Guthaben und Einlagen bei Banken sowie börsennotierte Schuldverschreibungen mit einer ursprünglichen Laufzeit von drei Monaten oder weniger, die nur ein unbedeutendes Risiko auf Wertänderung haben und die frei in Zahlungsmittel oder Zahlungsmitteläquivalente umgewandelt werden können.

Anhang 5.2.a Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten und Verschuldungsgrad

VERZINSLICHE NETTOVERBINDLICHKEITEN UND VERSCHULDUNGSGRAD (Mio. EUR)



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

Im Jahr 2012 wurde der Verschuldungsgrad durch den Erwerb von Milch-Union Hocheifel (Deutschland) und Milk Link (Großbritannien) im Oktober des Jahres beeinflusst.

Anhang 5.2.a Kreditverbindlichkeiten

(Mio. EUR)

	2015	2014
<i>Langfristige Kreditverbindlichkeiten</i>		
Schuldverschreibungen	330	472
Hypothekenkreditinstitute	700	817
Bankkredite	657	370
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	27	43
Sonstige langfristige Kreditverbindlichkeiten	3	5
Gesamt	1.717	1.707
<i>Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten</i>		
Schuldverschreibungen	164	-
Geldmarktpapiere	115	194
Hypothekenkreditinstitute	1	5
Bankkredite	778	911
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	18	20
Sonstige kurzfristige Kredite	13	2
Gesamt	1.089	1.132
Langfristige und kurzfristige Kreditverbindlichkeiten, gesamt	2.806	2.839

Anhang 5.2.b Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten

(Mio. EUR)

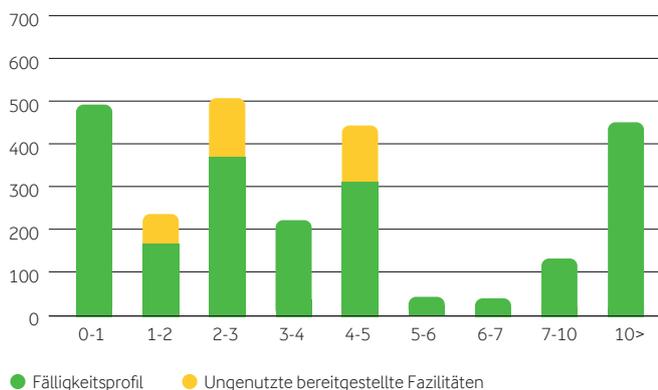
Wertpapiere, Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	-579	-641
Sonstige verzinsliche Vermögenswerte	-24	-27
Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten	1.717	1.707
Langfristige Kreditverbindlichkeiten	1.089	1.132
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen	2.203	2.171
Pensionsverpflichtungen	294	376
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten inkl. Pensionsverpflichtungen	2.497	2.547

Anhang 5.2.c Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen, Fälligkeit
(Mio. EUR)

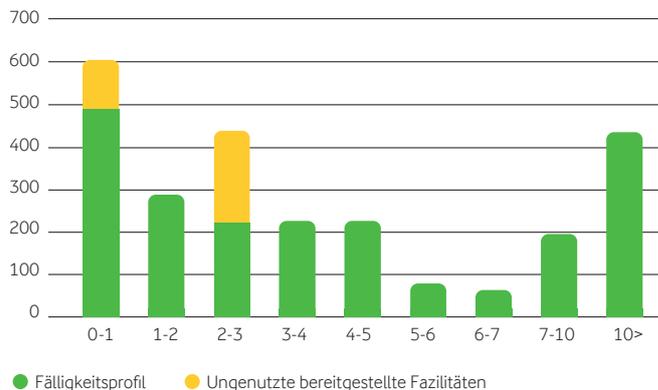
31. Dezember 2015	Gesamt	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023-2025	Nach 2025
DKK	794	75	38	12	21	28	30	30	118	442
EUR	229	34	76	32	30	30	6	2	12	7
GBP	434	6	40	127	3	252	3	3	-	-
SEK	679	317	-	198	164	-	-	-	-	-
Sonstige	67	57	10	-	-	-	-	-	-	-
Gesamt	2.203	489	164	369	218	310	39	35	130	449

31. Dezember 2014	Gesamt	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022-2024	Nach 2024
DKK	753	-43	17	20	19	48	49	57	178	408
EUR	360	113	49	93	31	29	24	2	8	11
GBP	318	181	13	102	10	3	3	3	3	-
SEK	691	215	158	-	158	158	-	-	-	2
Sonstige	49	9	40	-	-	-	-	-	-	-
Gesamt	2.171	475	277	215	218	238	76	62	189	421

FÄLLIGKEIT VERZINSLICHER NETTOVERBINDLICHKEITEN OHNE PENSIONEN ZUM 31. DEZEMBER 2015 (Mio. EUR)



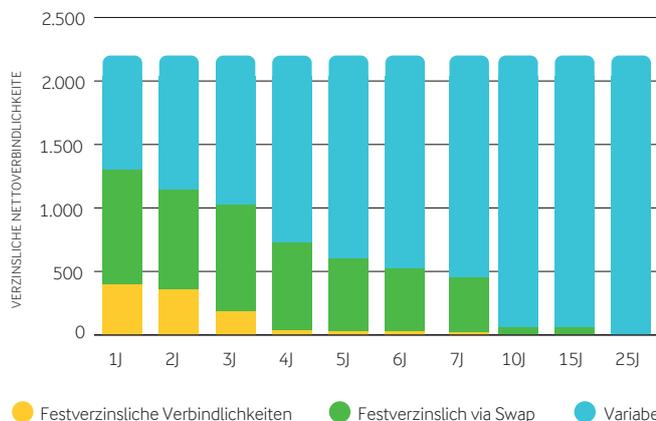
FÄLLIGKEIT VERZINSLICHER NETTOVERBINDLICHKEITEN OHNE PENSIONEN ZUM 31. DEZEMBER 2014 (Mio. EUR)



Anhang 5.2.d Zinssatzrisiko per 31. Dezember
(Mio. EUR)

	ZINS- SATZ	DURCH- SCHNITTLICHER ZINSSATZ	FEST FÜR	BUCH- WERT	ZINSSATZ- RISIKO
2015					
<i>Emittierte Anleihen:</i>					
1.150 Mio. SEK fällig am 22.06.2016	Fest	5,00%	1–2 Jahre	126	Beizulegender Zeitwert
500 Mio. SEK fällig am 04.06.2018	Fest	3,25%	3–4 Jahre	57	Beizulegender Zeitwert
800 Mio. SEK fällig am 28.05.2019	Fest	2,63%	4–5 Jahre	87	Beizulegender Zeitwert
350 Mio. SEK fällig am 22.06.2016	Variabel	1,40%	0–1 Jahr	38	Cashflow
1.000 Mio. SEK fällig am 04.06.2018	Variabel	1,27%	0–1 Jahr	109	Cashflow
700 Mio. SEK fällig am 28.05.2019	Variabel	0,73%	0–1 Jahr	77	Cashflow
Emittierte Anleihen, gesamt		2,61%		494	
<i>Hypotheken:</i>					
Variabel verzinslich	Variabel	0,70%	0–1 Jahr	701	Cashflow
Festverzinslich	Fest	-	3–4 Jahre	-	Beizulegender Zeitwert
Hypotheken, gesamt		0,70%		701	
<i>Bankkredite:</i>					
Festverzinslich	Fest	0,01%	0–1 Jahr	498	Beizulegender Zeitwert
Variabel verzinslich	Variabel	1,28%	0–1 Jahr	953	Cashflow
Bankkredite, gesamt		0,85%		1.451	
<i>Geldmarktpapiere:</i>					
Festverzinslich	Fest	0,08%	0–1 Jahr	115	Beizulegender Zeitwert
Geldmarktpapiere, gesamt		0,08%		115	
<i>Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing:</i>					
Festverzinslich	Fest	4,85%	0–4 Jahre	10	Beizulegender Zeitwert
Variabel verzinslich	Variabel	2,25%	0–1 Jahr	35	Cashflow
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing, gesamt		2,81%		45	
2014					
<i>Emittierte Anleihen:</i>					
1.150 Mio. SEK fällig am 22.06.2016	Fest	5,00%	1–2 Jahre	122	Beizulegender Zeitwert
500 Mio. SEK fällig am 04.06.2018	Fest	3,25%	3–4 Jahre	50	Beizulegender Zeitwert
800 Mio. SEK fällig am 28.05.2019	Fest	2,63%	4–5 Jahre	84	Beizulegender Zeitwert
350 Mio. SEK fällig am 22.06.2016	Variabel	2,06%	0–1 Jahr	37	Cashflow
1.000 Mio. SEK fällig am 04.06.2018	Variabel	1,97%	0–1 Jahr	105	Cashflow
700 Mio. SEK fällig am 28.05.2019	Variabel	1,42%	0–1 Jahr	74	Cashflow
Emittierte Anleihen, gesamt		2,93%		472	
<i>Hypotheken:</i>					
Variabel verzinslich	Variabel	1,00%	0–1 Jahr	821	Cashflow
Festverzinslich	Fest	2,95%	3–4 Jahre	1	Beizulegender Zeitwert
Hypotheken, gesamt		1,00%		822	
<i>Bankkredite:</i>					
Festverzinslich	Fest	0,15%	0–1 Jahr	496	Beizulegender Zeitwert
Variabel verzinslich	Variabel	1,53%	0–1 Jahr	792	Cashflow
Bankkredite, gesamt		1,00%		1.288	
<i>Geldmarktpapiere:</i>					
Festverzinslich	Fest	0,83%	0–1 Jahr	194	Beizulegender Zeitwert
Geldmarktpapiere, gesamt		0,83%		194	
<i>Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing:</i>					
Festverzinslich	Fest	4,98%	0–4 Jahre	15	Beizulegender Zeitwert
Variabel verzinslich	Variabel	2,33%	0–1 Jahr	48	Cashflow
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing, gesamt		2,96%		63	

ZINSPROFIL – VERZINSLICHE NETTOVERBINDLICHKEITEN, OHNE PENSIONEN ZUM 31. DEZEMBER 2015 (Mio. EUR)



ZINSPROFIL – VERZINSLICHE NETTOVERBINDLICHKEITEN, OHNE PENSIONEN ZUM 31. DEZEMBER 2014 (Mio. EUR)



Anhang 5.2.e Währungsprofil der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionen per 31. Dezember 2015 (Mio. EUR)

Währungsprofil der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten vor und nach derivativen Finanzinstrumenten	URSPRÜNGLICHER KAPITALBETRAG	WIRKUNG DES SWAPS	NACH SWAP
2015			
DKK	794	-	794
EUR	229	273	502
GBP	434	273	707
SEK	679	-546	133
Sonstige	67	-	67
Gesamt	2.203	-	2.203
2014			
DKK	753	-	753
EUR	360	158	518
GBP	318	264	582
SEK	691	-422	269
Sonstige	49	-	49
Gesamt	2.171	-	2.171

 **Finanzbericht**

Die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten des Konzerns - inklusive Pensionen - sind zum 31. Dezember 2015 um 50 Millionen EUR auf 2.497 Millionen EUR gesunken.

Die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten - exklusive Pensionsverpflichtungen - sind zum 31. Dezember 2015 um 32 Millionen EUR auf 2.203 Millionen EUR angestiegen. Der Verschuldungsgrad des Konzerns ist zum 31. Dezember 2015 um 0,4 auf 3,3 gesunken. Dieser Wert liegt im langfristigen Zielbereich des Konzerns von 2,8 bis 3,4. Eines der

sieben wesentlichen Ziele für 2016 ist es, einen Verschuldungsgrad von maximal 3,2 zu erreichen.

Die durchschnittliche Fälligkeit der verzinslichen Vermögenswerte ist zum 31. Dezember 2015 um 0,3 auf 4,4 gesunken. Die durchschnittliche Fälligkeit wird durch die Laufzeit, die Refinanzierung verbindlich zugesicherter Kreditfazilitäten und das Niveau der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten beeinflusst.

Die Solvabilitätsrate beträgt 31 Prozent (2014: 28 Prozent).

ANHANG 5.3 FINANZIELLE RISIKEN

Finanzrisikomanagement

Finanzielle Risiken sind ein natürlicher Bestandteil der operativen Tätigkeit des Konzerns. Demzufolge wird der Gewinn des Konzerns durch die Entwicklung der Wechselkurse, Zinssätze und bestimmter Arten von Rohstoffen beeinflusst. Die globalen Finanzmärkte sind volatil, daher ist für den Konzern ein gut etabliertes Finanzrisikomanagement von ausschlaggebender Bedeutung, um mit kurzfristigen Marktschwankungen umzugehen und gleichzeitig den höchstmöglichen Milchpreis zu erzielen. Die umfassende Strategie und das System des

Konzerns für das Finanzrisikomanagement bauen auf einem genauen Verständnis der Interaktion zwischen der operativen Tätigkeit des Konzerns und den finanziellen Risiken auf. Der allgemeine Rahmen für den Umgang mit finanziellen Risiken (die Finanz- und Finanzierungsstrategie) wird durch den Aufsichtsrat festgelegt und zentral von der Abteilung Corporate Treasury und Finance verwaltet. Die Finanz- und Finanzierungsstrategie nennt Risikogrenzen für alle Typen von finanziellen Risiken, die zugelassenen Finanzinstrumente und Gegenparteien.

Der Aufsichtsrat erhält von der Abteilung Corporate Treasury und Finance, die sich ständig mit den finanziellen Risiken beschäftigt, monatlich einen Bericht über die finanziellen Risiken, denen der Konzern ausgesetzt ist.

Die Absicherung der Volatilität bei den Milchpreisen ist nicht Teil des Finanzrisikomanagements, sondern ein fester Bestandteil des Geschäftsmodells von des Konzerns

Anhang 5.3.a Liquiditätsrisiko

Verbundene Geschäftsaktivitäten

Liquidität ist ausschlaggebend für den Konzern, um finanzielle Verpflichtungen zu begleichen, wenn diese fällig werden.

Auswirkungen der Risiken

Eine unzureichende Liquidität würde den Konzern daran hindern, finanziellen Verpflichtungen pünktlich nachzukommen. Dies könnte Verstöße gegen Kreditvereinbarungen verursachen, die Fähigkeit zur Auszahlung der Milchzahlungen an die Genossenschaftsmitglieder verringern und im Extremfall die Möglichkeit zur Fortführung der Konzernaktivität beeinträchtigen.

Risikobegrenzung

Der Konzern bemüht sich um eine diversifizierte Finanzierungsstruktur mit einer ausgewogenen Mischung an Fälligkeiten, Verpflichtungen und

Vertragspartnern. Der Konzern hat sein Liquiditätsmanagement in hohem Maße zentralisiert, um den Zahlungsmittelbestand zu kontrollieren und zu optimieren.

Leistungsindikator

Das Niveau der nicht genutzten verbindlichen Kreditfazilitäten, verfügbaren Barmittel und Wertpapiere gegenüber dem prognostizierten Cashflow für die folgenden zwölf Monate. Ziel des Konzerns ist es, eine angemessene Liquiditäts- und Kreditfazilitätsreserve in der für Investment-Grade-Unternehmen erforderlichen Höhe aufrechtzuerhalten.

Richtlinien und Systeme

Die Finanz- und Finanzierungsstrategie legt die Schwelle für die minimale durchschnittliche Fälligkeit von verzinslichen Nettoverbindlichkeiten

sowie die Beschränkungen bei Verbindlichkeiten mit Fälligkeit innerhalb der kommenden 12 und 24 Monate fest.

Aktivitäten im Jahr 2015

Im Jahr 2015 hat der Konzern ein von den Rating-Agenturen inspiriertes Liquiditätsmodell eingeführt. Teil des Prozesses war es, die Bankschulden zu refinanzieren und die Verbindlichkeit der Kreditfazilitäten deutlich zu erhöhen. Ziel war es, die Liquiditätsanforderungen für ein Investment-Grade-Unternehmen zu erfüllen.

Die nicht genutzten Kreditfazilitäten und verfügbaren Barmittel lagen im Jahr 2015 auf einem angemessenen Niveau.

Liquiditätsreserven

(Mio. EUR)

	2015	2014
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	70	81
Wertpapiere (freier Cashflow)	8	57
Nicht genutzte verbindliche Dispositionskredite	333	322
Nicht genutzte sonstige Dispositionskredite	103	401
Gesamt	514	861



Finanzbericht

Der Konzern managt das Liquiditätsrisiko, indem die Verfügbarkeit einer ausreichenden operativen Liquidität und ausreichender Kreditfazilitäten für das operative Geschäft sichergestellt wird. Große Übernahmen oder Investitionen werden getrennt finanziert.

Die Handhabung des täglichen Liquiditätsflusses, der mehr als 95 Prozent der Nettoerträge des Konzerns ausmacht, wird von Arla Foods Finance A/S über Cash-Pool-Verträge mit den Banken des Konzerns ausgeführt. Dies stellt ein anpassbares, effizientes Betriebsmodell sicher.

Innerhalb des Konzerns finanzieren die Unternehmen mit überschüssiger Liquidität die Unternehmen

mit Liquiditätsdefiziten. Damit erzielt der Konzern eine kosteneffiziente Ausnutzung der Kreditfazilitäten.

Die Kreditfazilitäten umfassen günstige Bedingungen in Bezug auf das Eigenkapital/Gesamtvermögen und Mindesteigenkapital sowie nichtfinanzielle Verträge (Non-Financial Covenants). Weder im Jahr 2015 noch im Jahr 2014 verstieß der Konzern gegen die Zahlungsverpflichtungen von Kreditverträgen. Weitere Informationen über die verzinslichen Nettoverpflichtungen sind in Anhang 5.2 zu finden.

Die Liquiditätsreserven des Konzerns sind zum 31. Dezember 2015 um 347 Millionen EUR auf 514 Millionen EUR gesunken. Diesem Rückgang liegt hauptsächlich eine Verringerung der nicht verbindlichen Kreditfazilitäten zugrunde, da Kredite und Commercial Papers in Höhe von 144 Millionen

EUR bzw. 79 Millionen EUR zurückgezahlt wurden. Die Verringerung der Commercial Papers ist die Folge einer nicht wettbewerbsfähigen Preisstruktur im Vergleich zu anderen Kreditfazilitäten.

Anfang 2016 hat der Konzern ein neues Hypothekendarlehen in Höhe von 95 Millionen EUR mit einer Laufzeit von 20 Jahren aufgenommen, das die Liquiditätsreserve bei gleichen Bedingungen erhöhen wird. Kreditlinien und weitere Kreditfazilitäten werden laufend verwaltet, um eine angemessene Liquiditätsreserve zu bilden.

Anhang 5.3.b Finanzierungsaktivitäten

Die Inanspruchnahme von Finanzierungsmöglichkeiten ist ausschlaggebend dafür, dass der Konzern seine Strategie und Unternehmensziele ausführen und umsetzen kann.

Auswirkungen der Risiken

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

Risikobegrenzung

Der Konzern strebt eine diversifizierte Finanzierungsplattform an, die aus bilateralen Bankfinanzierungen, Hypothekendarlehen, Anleihen am internationalen Kapitalmarkt und Geldmarktpapieren besteht. Die Finanzierung von Fusionen, Übernahmen und großen Investitionen wird separat gehandhabt. Die

Finanzierungsstrategie wird durch das langfristige Engagement der Genossenschaftsmitglieder bei Investitionen im Unternehmen getragen.

Leistungsindikator

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

Richtlinien und Systeme

Die Finanz- und Finanzierungsstrategie legt die Schwellenwerte für die minimale durchschnittliche Fälligkeit für verzinsliche Nettverbindlichkeiten sowie eine vom Aufsichtsrat genehmigte Finanzierungsstrategie fest. Ziel des Konzerns ist es, eine

Kreditwürdigkeit auf einem stabilen Investment-Grade-Level aufrechtzuerhalten.

Aktivitäten im Jahr 2015

Im Jahr 2015 hat der Konzern den Großteil seiner Überziehungen und revolvingierenden Kreditfazilitäten refinanziert. Diese belaufen sich im Rahmen der bestehenden Bankengruppe auf 1 Milliarde EUR. Dies hat zu erhöhten Verpflichtungen, verlängerten durchschnittlichen Fälligkeiten, der Einführung von Verlängerungsoptionen sowie zu niedrigeren Kreditkosten geführt. Die Kreditdokumentation für die revolvingierenden Kreditfazilitäten wurde als bilaterale Vereinbarung auf Grundlage der Standarddokumentation des Konzerns umgesetzt.

Finanzielle Verbindlichkeiten, brutto

(Mio. EUR)

	BUCH-		Nicht diskontierte vertragliche Geldströme									2023- 2025	NACH 2025
	WERT	GESAMT	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022				
2015													
Schuldverschreibungen	494	492	164	-	164	164	-	-	-	-	-	-	-
Hypothekenkreditinstitute	701	720	2	1	10	20	20	28	31	135	473	-	-
Kreditinstitute	1.551	1.541	845	142	220	34	283	10	7	-	-	-	-
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	45	45	19	15	10	1	-	-	-	-	-	-	-
Sonstige langfristige Kreditverbindlichkeiten	15	15	13	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Zinsaufwand verzinsliche Verbindlichkeiten	-	113	22	19	15	11	7	5	5	12	17	-	-
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen usw.	918	918	918	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Derivative Instrumente	158	158	71	18	16	14	7	6	6	8	12	-	-
Gesamt	3.882	4.002	2.054	197	435	244	317	49	49	155	502		

	BUCH-										2022- 2024	NACH 2024	
	WERT	GESAMT	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021				
2014													
Schuldverschreibungen	472	474	-	158	-	158	158	-	-	-	-	-	-
Hypothekenkreditinstitute	822	845	6	17	17	20	50	50	59	191	435	-	-
Kreditinstitute	1.485	1.486	1.116	48	223	33	32	27	4	3	-	-	-
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	63	63	20	19	14	10	-	-	-	-	-	-	-
Sonstige langfristige Kreditverbindlichkeiten	7	7	2	2	2	1	-	-	-	-	-	-	-
Zinsaufwand - verzinsliche Verbindlichkeiten	-	147	29	23	17	14	10	7	7	16	24	-	-
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen usw.	977	977	977	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Derivative Instrumente	206	344	105	57	40	37	31	18	15	21	20	-	-
Gesamt	4.032	4.343	2.255	324	313	273	281	102	85	231	479		

Annahmen

Die vertraglichen Cashflows basieren auf den folgenden Annahmen:

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



Finanzbericht

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

Der Konzern hat sich im Jahr 2015 folgender Finanzierungsarten bedient:

- Banken und Kreditinstitute: Refinanzierung von Überziehungen in Höhe von 1 Milliarde EUR und revolvingende Kreditfazilitäten führen zu einem Anstieg der durchschnittlichen Fälligkeit dieser Kreditfazilitäten von 0,7 auf 3,3 Jahre.

- Hypothekenkreditinstitute: Refinanzierung von schwedischen Hypothekenschulden und Reduzierung der Hypothekenschulden von dänischen Vermögenswerten in Höhe von 100 Millionen EUR. Die Hypothekendarlehen werden im Rahmen des dänischen Hypothekengesetzes mit vorgeschriebenen Sicherheiten durch Grundstücke und Gebäude verwaltet.
- Emittierte Anleihen: Durch das Emittieren von Anleihen in Höhe von 750 Millionen EUR im Rahmen des EMTN-Programms kann der Konzern eine langfristige Finanzierung beschaffen. Im Jahr 2015 wurden jedoch keine Anleihen ausgegeben.

- Commercial Papers: Der Konzern verfügt über ein Commercial-Paper-Programm in Schweden in SEK und EUR. Die durchschnittliche Verwendung betrug im Jahr 2015 200 Millionen EUR. Am Jahresende betrug die Verwendung 115 Millionen EUR.
- Repo-Geschäfte: Der Konzern steigt in Verkaufs- und Rückkaufgeschäfte betreffend Investitionen in dänische Hypothekendarlehen mit AAA-Rating ein. Diese Repo-Geschäfte sind in Anhang 5.6 näher beschrieben.

Anhang 5.3.c Währungsrisiken

Verbundene Geschäftsaktivitäten

Währungsrisiken erwachsen aus den Exportaktivitäten, Anlagen und Finanzierungsaktivitäten des Konzerns.

Risikoauswirkungen und Risikominderungsverfahren

Gewinn- und Verlustrechnung

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

Die Auswirkungen der Wechselkurse werden ständig von der Abteilung Corporate Treasury und Finance überwacht. Die einzelnen Währungsrisiken werden in Übereinstimmung mit der Finanz- und Finanzierungsstrategie abgesichert.

Bilanz

Veränderungen bei den Wechselkursen können Schwankungen in der Bilanz, dem Eigenkapital und den Zahlungsströmen verursachen. Die Mehrheit der lokalen Finanzierungen wird in lokalen Währungen abgewickelt. Anlagen in Tochtergesellschaften werden in der Regel nicht abgesichert.

Leistungsindikator

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

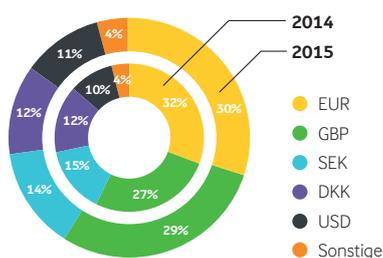
Richtlinien und Systeme

Die Finanz- und Finanzierungsstrategie und ein tiefgehendes Verständnis für die Geschäftstätigkeiten des Konzerns in Kombination mit umfassenden Kenntnissen der Finanzmärkte.

Aktivitäten im Jahr 2015

Im Laufe des Jahres hat der Konzern die prognostizierten Verkäufe und Käufe weiterhin in Fremdwährungen abgesichert. Dabei wurde stets die aktuelle Marktlage berücksichtigt. Der Konzern ist immer stärker in aufstrebenden Märkten tätig, in denen ein effizientes Absichern nicht möglich ist - entweder aufgrund von Währungsregularien oder illiquiden Finanzmärkten. Die Risiken aus diesen Märkten können jedoch weiterhin vernachlässigt werden.

UMSATZ NACH WÄHRUNG



Anhang 5.3.c Währungsrisiken

Währungsrisiken (Mio. EUR)	EUR/DKK	USD/DKK*	GBP/DKK	SEK/DKK
2015				
Finanzielle Verbindlichkeiten	-238	-17	-494	-690
Finanzielle Vermögenswerte	176	252	577	38
Derivative Finanzinstrumente	-393	-727	-901	490
Externes Nettorisiko	-455	-492	-818	-162
Internes Nettorisiko aus Finanztätigkeiten	205	-10	616	250
Nettorisiko	-250	-502	-202	88

Das Nettorisiko bezieht sich auf:

Absicherung von erwarteten Cashflows aus Geschäftstätigkeiten, die sich für das Hedge-Accounting eignen	-	-472	-203	-
Absicherung von erwarteten Cashflows aus Geschäftstätigkeiten, wenn kein Hedge-Accounting verwendet wird	-250	-30	-	-
Nicht abgesichertes Risiko	-	-	1	88
Angewendete Sensitivität	1%	5%	5%	5%
Auswirkungen auf Gewinn oder Verlust	-2	-2	-	4
Auswirkungen auf das sonstige Ergebnis	-	-23	-10	-

2014

Finanzielle Verbindlichkeiten	-337	-22	-262	-841
Finanzielle Vermögenswerte	292	196	601	36
Derivative Finanzinstrumente	-165	-444	-874	574
Externes Nettorisiko	-210	-270	-535	-231
Internes Nettorisiko aus Finanztätigkeiten	172	-18	415	254
Nettorisiko	-38	-288	-120	23

Das Nettorisiko bezieht sich auf:

Absicherung von erwarteten Cashflows aus Geschäftstätigkeiten, die sich für das Hedge-Accounting eignen	-	-229	-153	-32
Absicherung von erwarteten Cashflows aus Geschäftstätigkeiten, wenn kein Hedge-Accounting verwendet wird	-38	-59	-	-
Nicht abgesichertes Risiko	-	-	33	55
Angewendete Sensitivität	1%	5%	5%	5%
Auswirkungen auf Gewinn oder Verlust	-	-3	2	3
Auswirkungen auf das sonstige Ergebnis	-	-11	-8	-2

* Inkl. AED und SAR

Annahmen für die Sensitivitätsanalyse

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

**Finanzbericht**

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

Die Währungsrisiken erwachsen in erster Linie aus Transaktionsrisiken in Form von künftigen Handels- und Finanzierungszahlungen und Umrechnungsrisiken in Bezug auf Anlagen in ausländischen Betrieben in Form von Tochterunternehmen, Joint Ventures und assoziierten Unternehmen.

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

Entsprechend der Finanz- und Finanzierungsstrategie kann die Abteilung Corporate Treasury und Finance Folgendes absichern:

- Bis zu 15 Monate der prognostizierten Bareinnahmen und Verbindlichkeiten. Das Niveau der Absicherungstätigkeit wird durch Faktoren wie das zugrunde liegende Geschäft, Wechselkurse und den Zeitraum bis zum Eintreffen des prognostizierten Cashflows beeinflusst.
- Bis zu 100 Prozent der verbuchten Nettoforderungen und -verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

Die zur Absicherung der Währungsrisiken verwendeten Finanzinstrumente müssen sich nicht notwendigerweise für Hedge Accounting eignen, daher sind einige der angewandten Finanzinstrumente (z. B. Optionsstrategien) zum beizulegenden Zeitwert ergebniswirksam zu erfassen.

Die Executive Management Group kann nach eigenem Ermessen entscheiden, ob und wann Anlagen in ausländischen Betrieben abgesichert werden sollen (Umrechnungsrisiken).

Das externe Nettorisiko des Konzerns errechnet sich aus sämtlichen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten in Fremdwährungen pro Unternehmen plus sämtlichen externen Derivaten. Diese werden auf Konzernebene in ein Währungsrisiko im Verhältnis zu DKK umgewandelt, d. h. EUR/DKK, USD/DKK usw. Zudem wird das Nettorisiko aus Finanztätigkeiten aus allen internen Krediten und Derivaten berechnet, die nicht der funktionalen Währung entsprechen. Die Summe ergibt das aggregierte Währungsrisiko des Konzerns - das Nettorisiko.

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

Anhang 5.3.d Zinsrisiken**Verbundene Geschäftsaktivitäten**

Zinsrisiken ergeben sich im Zusammenhang mit den Finanzierungsaktivitäten und Pensionsverpflichtungen des Konzerns.

Auswirkungen der Risiken

Ein Zinsanstieg beeinflusst die Finanzposten des Konzerns mit negativen Auswirkungen auf die Milchpreise, jedoch mit positiven Auswirkungen auf das sonstige Ergebnis durch den Einsatz von Sicherungsinstrumenten.

Risikobegrenzung

Die Zinsrisiken werden kontinuierlich von der Abteilung Corporate Treasury und Finance überwacht. Die Risiken werden in Übereinstimmung mit der Finanz- und Finanzierungsstrategie abgesichert.

Leistungsindikator

Berechenbarkeit der realisierten Finanzierungskosten.

Richtlinien und Systeme

Die Finanz- und Finanzierungsstrategie und ein profundes Verständnis für die Geschäftstätigkeiten des Konzerns in Kombination mit umfassenden Kenntnissen der Finanzmärkte.

Aktivitäten 2015

Die Zinsrisiken aus Refinanzierung wurden zum Teil durch Abschließen von Zins-Swaps abgesichert.

Sensitivität basierend auf einem Anstieg der Zinssätze um einen Prozentpunkt (Mio. EUR)

	BUCHWERT	SENSITIVITÄT	GUV	Potenzielle Auswirkung auf die Rechnungslegung SONSTIGES ERGEBNIS
2015				
Finanzielle Vermögenswerte	-603	1%	4	-2
Derivative Finanzinstrumente	-	1%	12	63
Finanzielle Verbindlichkeiten	2.806	1%	-22	-
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten exkl. Pensionsverpflichtungen	2.203		-6	61
Pensionen	294	1%	n/a	n/a
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten inkl. Pensionsverpflichtungen	2.497			
Auswirkung auf den Cashflow im folgenden Jahr			-6	
2014				
Finanzielle Vermögenswerte	-668	1%	6	-1
Derivative Finanzinstrumente	-	1%	8	67
Finanzielle Verbindlichkeiten	2.839	1%	-23	-
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten exkl. Pensionsverpflichtungen	2.171		-9	66
Pensionen	376	1%	n/a	n/a
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten inkl. Pensionsverpflichtungen	2.547			
Auswirkung auf den Cashflow im folgenden Jahr			-9	



Finanzbericht

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

Das Zinsrisiko aus der Nettokreditaufnahme wird durch eine angemessene Aufteilung zwischen festen und variablen Zinssätzen begrenzt.

Der Konzern verwendet aktiv derivative Finanzinstrumente, um die Risiken, die mit den Schwankungen bei den Zinssätzen verbunden sind, zu verringern

und um die Neubewertung der Verbindlichkeiten des Konzerns zu steuern. Entsprechend der Finanz- und Finanzierungsstrategie sollte die durchschnittliche Laufzeit der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten zwischen eins und sieben liegen.

Sensitivität des beizulegenden Zeitwerts

Eine Veränderung bei den Zinssätzen beeinflusst den beizulegenden Zeitwert der derivativen Finanzinstrumente und Schuldverschreibungen des Konzerns, die zum beizulegenden Zeitwert in der Gewinn- und Verlustrechnung oder beim sonstigen Ergebnis berücksichtigt werden. Die obige Tabelle zeigt die Sensitivität des beizulegenden Zeitwerts. Die Sensitivität basiert auf einem Anstieg der Zinssätze um einen Prozentpunkt. Ein Sinken der Zinssätze hätte den umgekehrten Effekt. Die Sensitivität auf Pensionen kann für die Pensionsverpflichtung berechnet werden. Allerdings ist ein großer Teil der Vermögenswerte in nicht verzinsliche Anlagen wie Aktien und Immobilien investiert, bei denen die Sensitivität nicht berechnet werden kann. Deshalb haben wir für die Netto-

Pensionsverpflichtungen keine Sensitivität angegeben.

Cashflow-Sensitivität

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

Die durchschnittliche Laufzeit der festen Zinssätze auf verzinsliche Nettoverbindlichkeiten des Konzerns - einschließlich Derivate, aber ausschließlich Pensionen - ist zum 31. Dezember 2015 um 0,3 auf 3,5 zurückgegangen. Die Laufzeit änderte sich infolge der Umschichtung neuer Kredite mit variabler Verzinsung auf feste Verzinsung durch Zins-Swaps, der Verringerung der Laufzeit und der Höhe der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten.

Anhang 5.3.e Rohstoffe

Verbundene Geschäftsaktivitäten

Rohstoffpreisrisiken erwachsen aus der operativen Tätigkeit des Konzerns beim Kauf von Energie und in einem geringeren Umfang durch den Einsatz von Rohstoffen bei der Produktion.

Auswirkungen der Risiken

Steigende Rohstoffpreise beeinflussen die Produktionskosten und die Distributionskosten negativ. Dies könnte einen negativen Effekt auf die Milchpreise für die Genossenschaftsmitglieder haben.

Risikobegrenzung

Die Rohstoffpreisrisiken werden in erster Linie durch Abschluss von Festpreisverträgen mit den Lieferanten abgesichert. Bestimmte Rohstoffe wie Energie werden jedoch durch Verwendung von derivativen Finanzinstrumenten abgesichert.

Leistungsindikator

Realisierte Rohstoffpreise.

Richtlinien und Systeme

Die Rohstoffpreisrisiken werden durch die Einkaufsabteilung des Konzerns gehandhabt. Falls Finanzverträge zum Einsatz kommen, erfolgt eine enge Zusammenarbeit mit der Abteilung Corporate Treasury und Finance.

Aktivitäten 2015

Der Umfang der Absicherungsaktivitäten lag auf dem gleichen Niveau wie in den Vorjahren.

Abgesicherte Rohstoffe

(Mio. EUR)

2015

Öl/Erdgas
Elektrizität

SENSITIVITÄT

VERTRAGSWERT

POTENZIELLE
AUSWIRKUNG AUF
DAS SONSTIGE ERGEBNIS

5%

-12

1

5%

-7

1

2014

Öl/Erdgas
Elektrizität

5%

-14

3

5%

-4

2



Finanzbericht

Der Konzern ist bei zukünftigen Käufen von Rohstoffen einem Rohstoffrisiko ausgesetzt. Das Risiko betrifft hauptsächlich Energierohstoffe und verteilt sich zwischen dem Gewinn- und Verlustrisiko sowie dem Risiko beim sonstigen Ergebnis. Das Gewinn- und Verlustrisiko bezieht sich auf Käufe in der Zukunft, während das Risiko beim sonstigen Ergebnis sich auf die Neubewertung von Roh-

stoff-Absicherungen bezieht. Der Konzern verwendet derivative Finanzinstrumente, um das Risiko der Schwankungen bei den Preisen von Energierohstoffen zu senken. Im Jahr 2015 sind die Energiepreise erheblich gesunken. Daher haben sich die festen Preis-Absicherungen mit ungefähr 20 Millionen EUR negativ auf die Gewinn- und Verlustrechnung ausgewirkt.

Sensitivität des beizulegenden Zeitwerts

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

Anhang 5.3.f Kreditrisiko

Verbundene Geschäftsaktivitäten

Kreditrisiken erwachsen aus den betrieblichen Tätigkeiten des Konzerns und der Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern aus dem Finanzsektor.

Auswirkungen der Risiken

Verluste entstehen, indem Kunden, Lieferanten oder Geschäftspartner aus dem Finanzsektor ihren Verpflichtungen gegenüber dem Konzern nicht nachkommen. Darüber hinaus kann eine schwache Bonität einer Gegenpartei die Entwicklungsfähigkeit des Konzerns behindern und damit die Umsetzung der Konzernstrategie beeinträchtigen.

Risikobegrenzung

Der Konzern verfügt über umfassende Richtlinien für Kreditrisiken und nutzt bei Exportgeschäften weitgehend Kreditversicherungen und andere

Handelsfinanzierungsprodukte. Bei Zahlungsverzug eines Kunden treten interne Prozeduren zur Schadensbegrenzung in Kraft. Der Konzern nutzt eine begrenzte Anzahl von Geschäftspartnern aus dem Finanzsektor.

Leistungsindikator

Prognostizierte und realisierte Kreditverluste bei Kunden.

Richtlinien und Systeme

Geschäftspartner aus dem Finanzsektor müssen durch die Geschäftsführer und den CFO genehmigt werden und über ein Rating von mindestens A-/A-/A3 von S&P, Fitch oder Moody's verfügen. Bei allen Neukunden wird eine Bonitätsprüfung vorgenommen. Zusätzlich wird die Bonität von allen vorhandenen Kunden laufend überwacht.

Aktivitäten im Jahr 2015

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

Saldierung des Kreditrisikos

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

Die folgende Tabelle zeigt das Risiko hinsichtlich der Gegenparteien für von Aufrechnungsverträgen abgedeckte Instrumente.

Externes Rating der Finanzvertragspartner (Mio. EUR)	VERMÖGENS- WERTE	QUALIFIZIERT FÜR SALDIERUNG	NETTO- VERMÖGENS- WERTE	VERBINDLICH- KEITEN	QUALIFIZIERT FÜR SALDIERUNG	NETTO- VERBINDLICH- KEITEN
2015						
AA-	32	32	-	42	32	10
A+	9	9	-	17	9	8
A	14	14	-	60	14	46
A-	2	1	1	1	1	-
Gesamt	57	56	1	120	56	64
2014						
AA-	3	3	-	63	3	60
A+	16	16	-	49	16	33
A-	4	4	-	67	4	63
Gesamt	23	23	-	179	23	156

Zusätzlich ist der Konzern Wertpapierpensionsgeschäfte in Bezug auf Hypothekenschuldverschreibungen eingegangen. Die Wertpapierpensionsgeschäfte sind in Anhang 5.6 näher beschrieben.



Finanzbericht

Kreditrisiken erwachsen aus der Möglichkeit, dass Geschäftspartner ihren Verpflichtungen bei Transaktionen nicht nachkommen. Dies verursacht für den Konzern Verluste. Wird ein Kredit aufgenommen, besteht außerdem ein Kreditrisiko betreffend die Refinanzierung.

Der Konzern minimiert das Kreditrisiko bei finanziellen Gegenparteien, indem nur neue derivative Transaktionen mit solchen Gegenparteien abgeschlossen werden, die ein Rating von mindestens A-/A-/A3 von S&P, Fitch oder Moody's aufweisen können. Im Allgemeinen verfügten alle

finanziellen Gegenparteien am Jahresende über ein zufriedenstellendes Rating. Entsprechend der Finanz- und Finanzierungsstrategie ist von Kreditgebern kein Rating erforderlich. Dennoch wurde nur in einem Fall eine Kreditfazilität von einer Gegenpartei in Anspruch genommen, deren Rating unter A-/A-/A3 liegt. In einigen Gebieten, die nicht von unseren Hausbanken bedient werden und in denen keine finanziellen Gegenparteien mit einem zufriedenstellenden Rating operieren, kann der Konzern von den Rating-Anforderungen abweichen. Das Risiko ist jedoch unbedeutend.

Andere Geschäftspartner, Kunden und Lieferanten werden laufend hinsichtlich der Erfüllung ihrer

vertraglichen Verpflichtungen und ihrer Bonität überwacht. Jenseits der Kernmärkte des Konzerns werden zur Verringerung der Risiken in großem Umfang Kreditversicherungen und Handelsfinanzierungsinstrumente verwendet.

Weitere Informationen zu den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind in Anhang 2.1.c zu finden.

Das maximale Kreditrisiko entspricht ungefähr dem Buchwert.

ANHANG 5.4 DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

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

Absicherung des beizulegenden Zeitwerts

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

Cashflow-Absicherung

Änderungen bei dem Teil des beizulegenden Zeitwerts derivativer Finanzinstrumente, die als

Sicherungsinstrumente eingestuft werden und die die Bedingungen eines Absicherungsinstrumentes künftiger Zahlungsströme erfüllen sowie effektiv gegen künftige Änderungen bei den Zahlungsströmen absichern, werden innerhalb des sonstigen Ergebnisses in einer besonderen Rücklage für Sicherungstransaktionen unter dem Eigenkapital erfasst, bis die gesicherten Zahlungsströme die Gewinn- und Verlustrechnung beeinflussen. Die kumulierten Gewinne oder Verluste aus diesen Absicherungstransaktionen werden aus dem Eigenkapital übertragen und in denselben Rechnungsposten wie die abgesicherten Werte erfasst (Grundanpassung).

Falls das Sicherungsinstrument nicht länger die Kriterien für eine Absicherung erfüllt, wird es künftig nicht mehr zur Absicherung angesetzt.

Die im sonstigen Ergebnis erfasste akkumulierte Wertänderung wird in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert, sobald die abgesicherten Zahlungsströme die Gewinn- und Verlustrechnung beeinflussen oder nicht länger wahrscheinlich sind.

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

Absicherung von Nettoinvestitionen

Änderungen des beizulegenden Zeitwerts derivativer Finanzinstrumente, die der Absicherung von Nettoinvestitionen in ausländischen Tochtergesellschaften (das Währungsrisiko im Zusammenhang mit der Umrechnung der Nettovermögenswerte des ausländischen Unternehmens) dienen und die effektiv gegen Wechselkursänderungen in diesen Unternehmen absichern, werden im Konzernabschluss innerhalb des sonstigen Ergebnisses als besondere Rücklage für Wechselkursanpassungen erfasst.

Für derivative Finanzinstrumente, die nicht als Absicherungsinstrumente qualifiziert sind, werden Änderungen des beizulegenden Zeitwerts laufend in der Gewinn- und Verlustrechnung unter den Finanzerträgen und -aufwendungen erfasst.

Anhang 5.4.a Absicherung von zukünftigen Cashflows aus sehr wahrscheinlich stattfindenden Transaktionen

(Mio. EUR)

2015	BUCHWERT	IM SONSTIGEN ERGEBNIS AUSGEWIESENER BEIZULEGENDER ZEITWERT	Erwartete Erfassung					SPÄTER ALS 2019
			2016	2017	2018	2019	2019	
Devisenkontrakte	8	8	8	-	-	-	-	-
Zinskontrakte	-85	-85	-15	-14	-13	-11	-	-32
Rohstoffkontrakte	-19	-19	-19	-	-	-	-	-
	-96	-96	-26	-14	-13	-11	-	-32

2014	BUCHWERT	IM SONSTIGEN ERGEBNIS AUSGEWIESENER BEIZULEGENDER ZEITWERT	Erwartete Erfassung					SPÄTER ALS 2019
			2015	2016	2017	2018	2019	
Devisenkontrakte	-10	-10	-10	-	-	-	-	-
Zinskontrakte	-104	-104	-16	-15	-14	-13	-	-46
Rohstoffkontrakte	-18	-18	-12	-6	-	-	-	-
	-132	-132	-38	-21	-14	-13	-	-46

Anhang 5.4.b Investment-Hedges, netto

(Mio. EUR)

	2015	2014
Netto-Investment-Hedges (sonstiges Ergebnis) per 1. Januar	-2	1
Veränderung der Netto-Investment-Hedges	1	-3
Netto-Investment-Hedges (sonstiges Ergebnis) per 31. Dezember	-1	-2
Gewinn oder Verlust	-	-



Finanzbericht

Absicherung künftiger Cashflows

Der Konzern nutzt Devisenterminkontrakte, um Währungsrisiken in Bezug auf erwartete zukünftige Erträge und Kosten abzusichern. Zur Absicherung von Risiken durch Schwankungen bei erwarteten künftigen Zinszahlungen werden Zins-Swaps verwendet.

Absicherung von Nettoinvestitionen

Zum 31. Dezember 2015 hat der Konzern einen geringfügigen Teil seines Währungsrisikos in Bezug

auf seine Investitionen in Tochterunternehmen, Joint Ventures und assoziierte Unternehmen durch Kredite und derivative Finanzinstrumente abgesichert. Die Tabelle oben zeigt die Änderungen beim beizulegenden Zeitwert, die unter dem sonstigen Ergebnis erfasst sind, sowie den nicht effektiven Teil, der ergebniswirksam erfasst ist.

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

Der Konzern verwendet Währungsoptionen zur Absicherung von prognostizierten Käufen und

Verkäufen. Diese 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 bei Währungs-Swaps ist eine Abstimmung der Zeitpunkte des Zu- und Abflusses von Cashflows in Fremdwährungen.

ANHANG 5.5 ANGABEN ZU FINANZINSTRUMENTEN

Anhang 5.5.a Kategorien von Finanzinstrumenten

(Mio. EUR)

	2015	2014
Zur Veräußerung gehaltene finanzielle Vermögenswerte	509	560
Kredite und Forderungen	949	978
Zum beizulegenden Zeitwert erfolgswirksam bewertete finanzielle Vermögenswerte	100	53
Derivate	158	206
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Verbindlichkeiten	3.658	3.817

Der zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete beizulegende Zeitwert von finanziellen Vermögenswerten und finanziellen Verbindlichkeiten entspricht in etwa dem Buchwert.

Anhang 5.5.b Zeitwerthierarchie - Buchwerte

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

Anleihen und Aktien

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

Derivate ohne Optionscharakter

Der beizulegende Zeitwert wird mithilfe von Modellen zur Abzinsung von Zahlungsströmen und beobachtbaren Marktdaten berechnet. Der

beizulegende Zeitwert wird als Abrechnungspreis festgelegt, daher wird der Wert 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 der Wert nicht an Kreditrisiken angepasst.

Zeitwerthierarchie

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

Anhang 5.5.b. Zeitwerthierarchie – Buchwerte

(Mio. EUR)	1. EBENE	2. EBENE	3. EBENE	4. EBENE
2015				
Finanzielle Vermögenswerte				
Anleihen	509	-	-	509
Aktien	14	-	-	14
Derivative Finanzinstrumente	-	75	-	75
Vermögenswerte, gesamt	523	75	-	598
Finanzielle Verbindlichkeiten				
Schuldverschreibungen	-	494	-	494
Hypothekenkreditinstitute	701	-	-	701
Derivative Finanzinstrumente	-	158	-	158
Verbindlichkeiten, gesamt	701	652	-	1.353
2014				
Finanzielle Vermögenswerte				
Anleihen	572	-	-	572
Aktien	13	-	-	13
Derivative Finanzinstrumente	-	30	-	30
Vermögenswerte, gesamt	585	30	-	615
Finanzielle Verbindlichkeiten				
Schuldverschreibungen	-	472	-	472
Hypothekenkreditinstitute	822	-	-	822
Derivative Finanzinstrumente	-	206	-	206
Verbindlichkeiten, gesamt	822	678	-	1.500

ANHANG 5.6 ÜBERTRAGUNG VON FINANZIELLEN VERMÖGENSWERTEN**Anhang 5.6.a Übertragung von finanziellen Vermögenswerten**

(Mio. EUR)	BUCHWERT	NENNWERT	BEIZULEGENDER ZEITWERT
2015			
Hypothekenanleihen	501	513	501
Rückkaufverpflichtung	-498	-513	-498
Nettoposition	3	-	3
2014			
Hypothekenanleihen	503	516	503
Rückkaufverpflichtung	-496	-516	-496
Nettoposition	7	-	7

**Finanzbericht**

Der Konzern hat in Hypothekenanleihen investiert, die seiner Hypothekenschuld zugrunde liegen. Der Grund für das Investieren in Hypothekenanleihen ist, dass der Konzern einen niedrigeren Zinssatz als den aktuellen Marktzinssatz für Hypotheken erzielen kann, indem das Unternehmen eine Rückkaufvereinbarung für die an der Börse notierten dänischen

Pfandbriefe abschließt. Der für eine solche Finanzierung durch Verkauf und Rückkauf zu zahlende Nettozins ist der im Repo-Geschäft enthaltene Zins zzgl. des Beitrags zur Hypothekenbank.

Aufgrund der Rückkaufvereinbarung bleiben die Risiken und Chancen im Zusammenhang mit dem Eigentum der übertragenen Hypothekenanleihen

beim Konzern. Diese Hypothekenanleihen werden klassifiziert als zur Veräußerung gehalten mit Wertberichtigungen beim sonstigen Ergebnis. Die Erlöse erzeugen eine Rückkaufverpflichtung, die als kurzfristige Bankkredite und Überziehungen berücksichtigt wird.

ANHANG 5.7 PENSIONSVERPFLICHTUNGEN



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Pensionsverpflichtungen und ähnliche kurzfristige Verbindlichkeiten

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

Beitragsorientierte Pläne

Für die beitragsorientierten Pläne bezahlt der Konzern laufend Beiträge an unabhängige Pensionskassen. Der Konzern ist über diese festen Zahlungen hinaus zu keinen weiteren Zahlungen verpflichtet. Daher liegen die Risiken und Chancen des Werts des Pensionsplans beim Versicherten und nicht beim Konzern. Die für Beiträge zu beitragsorientierten Plänen zahlbaren Beträge werden ergebniswirksam erfasst.

Leistungsorientierte Pläne

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

Der Konzern hat für bestimmte Mitarbeiter sowohl gedeckte als auch nicht gedeckte leistungsorientierte Pläne. Gedeckte Pläne sind Pläne, bei denen der

Konzern Barbeiträge in einen separat verwalteten Fonds einzahlt, der die Beiträge in verschiedenen Vermögenswerten anlegt, um Erträge zu erwirtschaften, um die aktuellen und zukünftigen Pensionsverpflichtungen zu erfüllen. Nicht gedeckte Pläne sind Pläne, bei denen weder Barmittel noch sonstige Vermögenswerte aus den Vermögenswerten des Konzerns abgestellt werden, die für Geschäfte verwendet werden, um zukünftige Pensionsverpflichtungen abzudecken.

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

Die Nettoverpflichtung wird separat für jeden leistungsorientierten Plan bewertet. Die Nettoverpflichtung ist der Betrag der zukünftigen Pensionsleistungen, die die Mitarbeiter im aktuellen und in alten Berichtszeiträumen verdient haben. Es handelt sich demnach um die Verpflichtung für Pensionszahlungen für den Anteil des zum Bilanzstichtag verdienten geschätzten Endgehalts des Mitarbeiters. Der Betrag ist diskontiert auf einen Barwert (die Verpflichtung aus dem leistungsorientierten Plan), abzüglich des beizulegenden Zeitwerts der separat vom Konzern in einem Planvermögen gehaltenen Vermögenswerte.

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

Der Bilanzbetrag der Nettoverpflichtung wird durch Neubewertungen beeinflusst, die die Auswirkungen von Änderungen an den Annahmen umfassen, die dazu verwendet werden die zukünftige Verpflichtung

(versicherungsmathematische Gewinne und Verluste) und den durch die Planvermögenswerte generierten Ertrag (ohne Zinsen) zu berechnen. Neubewertungen werden im sonstigen Ergebnis ausgewiesen.

Die Zinsaufwendungen für das Geschäftsjahr ergeben sich, unter Berücksichtigung von Änderungen durch Beitragszuführungen und Auszahlungen, durch die Bewertung der Verpflichtungen aus leistungsorientierten Plänen mit dem zu Beginn des Geschäftsjahres verwendeten Diskontierungssatz. Die Nettozinsaufwendungen und sonstigen Aufwendungen in Bezug auf die leistungsorientierten Pläne werden in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

Die Rückstellungen beziehen sich vor allem auf die leistungsorientierten Altersversorgungspläne in Großbritannien und Schweden.



Unsicherheiten und Schätzungen

Die im Zusammenhang mit leistungsorientierten Pensionsplänen stehenden Kosten und die entsprechenden Buchwerte basieren auf einer Reihe von Annahmen, u. a. bezüglich der Abzinsungsraten, Inflationsraten, Gehaltsentwicklung und der Sterblichkeit. Kleine Differenzen zwischen dem tatsächlichen Ergebnis im Vergleich zu den Annahmen oder Änderungen bei den Annahmen können wesentliche Auswirkungen auf den Buchwert der Nettoverpflichtung haben.

Anhang 5.7.a In der Bilanz ausgewiesene Pensionsverpflichtungen

(Mio. EUR)

	SCHWEDEN	GROSS-BRITANNIEN	SONSTIGE	GESAMT
2015				
Barwert gedeckter Verbindlichkeiten	194	1.364	39	1.597
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-11	-1.287	-18	-1.316
Fehlbetrag der gedeckten Pläne	183	77	21	281
Barwert der nicht gedeckten Verbindlichkeiten	-	-	13	13
In der Bilanz erfasste Nettopensionsverbindlichkeiten	183	77	34	294
Spezifizierung der Gesamtverbindlichkeiten:				
Barwert gedeckter Verbindlichkeiten	194	1.364	39	1.597
Barwert der nicht gedeckten Verbindlichkeiten	-	-	13	13
Verbindlichkeiten, gesamt	194	1.364	52	1.610
2014				
Barwert gedeckter Verbindlichkeiten	214	1.315	19	1.548
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-11	-1.172	-4	-1.187
Fehlbetrag der gedeckten Pläne	203	143	15	361
Barwert der nicht gedeckten Verbindlichkeiten	-	-	15	15
In der Bilanz erfasste Nettopensionsverbindlichkeiten	203	143	30	376
Spezifizierung der Gesamtverbindlichkeiten:				
Barwert gedeckter Verbindlichkeiten	214	1.315	19	1.548
Barwert der nicht gedeckten Verbindlichkeiten	-	-	15	15
Verbindlichkeiten, gesamt	214	1.315	34	1.563

Anhang 5.7.b Entwicklung bei den leistungsbezogenen Pensionsverpflichtungen
(Mio. EUR)

	2015	2014
Barwert der Verbindlichkeiten per 1. Januar	1.563	1.324
Umklassifizierung	15	-
Zugänge durch Übernahmen und Fusionen	-	7
Aktuelle Dienstzeitaufwendungen	3	6
Zinsaufwendungen	55	59
Versicherungsmathematische (Gewinne)/Verluste aus Änderungen der Finanzannahmen (sonstiges Ergebnis)	-51	168
Versicherungsmathematische (Gewinne)/Verluste aus Änderungen der demografischen Annahmen (sonstiges Ergebnis)	-	-
Gezahlte Leistungen	-65	-57
Plankürzungen und Abgeltungen	-	-6
Wechselkursanpassungen	90	62
Barwert der Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember	1.610	1.563

Anhang 5.7.c Entwicklung des beizulegenden Zeitwerts des Planvermögens
(Mio. EUR)

	2015	2014
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens per 1. Januar	1.187	976
Umklassifizierung	16	-
Zugänge durch Übernahmen und Fusionen	-	7
Zinserträge	46	46
Ertrag des Planvermögens ohne Zinserträge (sonstiges Ergebnis)	-17	103
Beiträge zu Plänen	70	40
Gezahlte Leistungen	-57	-47
Verwaltungskosten	-2	-2
Wechselkursanpassungen	73	64
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens per 31. Dezember	1.316	1.187

Der Konzern geht davon aus, 2016 36 Millionen EUR, 2017-2020 84 Millionen EUR und ab 2021 bis zur Fälligkeit der Verpflichtungen 192 Millionen EUR zum Planvermögen beizutragen.

Tatsächlicher Ertrag des Planvermögens:

Erwartete Rendite	46	46
Ertrag ohne berechnete Zinsen	-17	103
Tatsächlicher Ertrag	29	149

Anhang 5.7.d Sensitivität der Verpflichtung hinsichtlich leistungsorientierter Pensionspläne in Bezug auf zentrale Annahmen
(Mio. EUR)

Auswirkungen auf die Verpflichtung hinsichtlich leistungsorientierter Pläne per 31. Dezember 2015	+	-
Diskontierungszinssatz +/- 10 Basispunkte	-27	26
Gehaltserhöhungen +/- 10 Basispunkte	15	-15
Lebenserwartung +/- 1 Jahr	47	-47

Anhang 5.7.e In der Bilanz erfasste Pensionsverpflichtungen
(Mio. EUR)

	%	2015	%	2014
Aktien	35%	464	15%	182
Anleihen	26%	346	16%	187
Immobilien	11%	140	8%	95
Sonstige Vermögenswerte	28%	366	61%	723
Vermögenswerte, gesamt	100%	1.316	100%	1.187

Anhang 5.7.f In der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst

(Mio. EUR)	2015	2014
Aktuelle Dienstzeitaufwendungen	3	6
Frühere Dienstzeitaufwendungen	-	-
Verwaltungskosten	2	2
Plankürzungen und Abgeltungen	-	-6
Als Personalaufwendungen erfasst	5	2
Zinsaufwendungen für die Verpflichtungen	55	59
Zinserträge aus dem Planvermögen	-46	-46
Als (Finanzerträge)/ Finanzaufwendungen erfasst	9	13
In der GuV ausgewiesener Gesamtbetrag	14	15

Anhang 5.7.g Im sonstigen Ergebnis ausgewiesen

(Mio. EUR)	2015	2014
Akkumulierte versicherungsmathematische Gewinne/(Verluste) zum 1. Januar	-189	-124
Akkumulierte versicherungsmathematische Gewinne/(Verluste) für das Jahr	34	-65
Akkumulierte versicherungsmathematische Gewinne/(Verluste) zum 31. Dezember	-155	-189

Anhang 5.7.h Annahmen für die versicherungsmathematischen Berechnungen zum Bilanzstichtag:

	2015	2014
Abzinsungsfaktor, Schweden	3,4%	2,6%
Abzinsungsfaktor, Großbritannien	3,8%	3,6%
Erwartete Lohnkostenerhöhung, Schweden	2,4%	2,4%
Erwartete Lohnkostenerhöhung, Großbritannien	4,3%	4,3%

**Finanzbericht**

Die Rückstellungen beziehen sich vor allem auf die leistungsorientierten Pensionspläne in Großbritannien und Schweden. Die leistungsorientierten Pläne sichern Auszahlungen an die bezugsberechtigten Beschäftigten. Sie sind abhängig von der Dauer der Betriebszugehörigkeit und dem letzten Gehalt. Es wurden Nettopensionsverbindlichkeiten in Höhe von 294 Millionen EUR erfasst. Dies entspricht im Vergleich zum vorigen Jahr einem Rückgang von 82 Millionen EUR. Der Barwert der leistungsorientierten Pläne hat in Großbritannien hauptsächlich wegen der getätigten Zahlungen des Konzerns für die Pläne abgenommen. In Schweden gab es einen Rückgang aufgrund einer Steigerung des Diskontierungssatzes für den Plan.

Pensionspläne in Schweden

Der leistungsorientierte Pensionsplan in Schweden erfordert derzeit keine Barbeiträge des Konzerns. Die erfassten Nettoverbindlichkeiten betragen 183 Millionen EUR. Dies entspricht im Vergleich zum vorigen Jahr einem Rückgang von 20 Millionen EUR. Der Rückgang ist hauptsächlich auf einen versicherungsmathematischen Gewinn von 27 Millionen EUR wegen eines höheren Diskontierungssatzes zurückzuführen, der teilweise durch eine Wechselkursanpassung von 7 Millionen EUR ausgeglichen wurde.

Es handelt sich um beitragsorientierte Pensionspläne, die bei Eintritt in den Ruhestand eine leistungsorientierte Altersversorgung auf Grundlage des

letzten Gehalts garantieren. Beiträge werden vom Konzern geleistet. Der Plan beinhaltet keine versicherten Invaliditätsleistungen. Rechtlich ist das Planvermögen in Form eines Trusts aufgesetzt. Der Konzern kontrolliert die Verwaltung und die Anlage der Pläne. Die Anlage des Vermögens basiert auf der Investitionsstrategie, die vom Aufsichtsrat des Trusts festgelegt wird.

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

Pensionspläne in Großbritannien

Die leistungsorientierten Pensionspläne in Großbritannien werden von unabhängigen Pensionsfonds verwaltet, die die zur Abdeckung der Verpflichtungen benötigten Beträge investieren. Alle Pensionspläne sind für künftige Zugänge geschlossen.

Die erfassten Nettoverbindlichkeiten betragen 77 Millionen EUR. Dies entspricht im Vergleich zum vorigen Jahr einem Rückgang von 66 Millionen EUR. Der Gesamtwert der Verpflichtungen beträgt 1.364 Millionen EUR. Dies entspricht im Vergleich zum Vorjahr einem Anstieg von 49 Millionen EUR. Der Rückgang der Nettoverbindlichkeiten ergibt sich hauptsächlich aus den Zahlungen des Konzerns für diese Pläne in Höhe von 70 Millionen EUR, aus versicherungsmathematischen Gewinnen in Höhe von 11 Millionen EUR und aus einer negativen Wechselkursanpassung in Höhe von 8 Millionen EUR.

Es handelt sich um leistungsorientierte Pensionszusagen in Form von Endgehaltplänen. Die Pläne sind sowohl für neue Arbeitnehmer als auch für künftige Zugänge geschlossen. Die Arbeitgeberleistungen werden auf Grundlage der Bewertung von unabhängigen versicherungsmathematischen Gutachtern im Dreijahresrhythmus ermittelt. Der Plan beinhaltet keine versicherten Invaliditätsleistungen.

Rechtlich sind die Versorgungspläne als treuhänderisch verwaltete und satzungsgemäß unterteilte Pensionspläne aufgesetzt. Der Konzern verfügt über begrenzte Kontrolle über die Verwaltung oder die Anlage der Pläne. Die Treuhänder der Versorgungspläne bestimmen die Investitionsstrategie und die Grundsätze der Vermögensverwaltung zur bestmöglichen Deckung der Verpflichtungen aus den Pensionsplänen. Es werden unabhängige externe Berater durch den Treuhänder beauftragt, die im Hinblick auf die Investitionsstrategie und die Anlage der Vermögenswerte beratend tätig werden.

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

Anhang 6

Sonstiges



Dieser Abschnitt deckt eine Anzahl von Offenlegungen ab, die gesetzlich vorgeschrieben sind. Die Steuerposition des Konzerns, sowohl laufend als auch latent, wird anhand der für die jeweiligen Konzerngesellschaften relevanten nationalen Regeln und Gesetze bewertet.

INHALT

- 114** Anhang 6.1 Steuern

- 115** Anhang 6.2 Honorare für die von der Vertreterversammlung benannten Wirtschaftsprüfer

- 116** Anhang 6.3 Vergütung für die Geschäftsführung und Transaktionen mit ihr

- 116** Anhang 6.4 Vertragliche Verpflichtungen und Eventualverbindlichkeiten

- 117** Anhang 6.5 Ereignisse nach Bilanzstichtag

- 117** Anhang 6.6 Allgemeine Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

- 118** Anhang 6.7 Übersicht über den Konzern

ANHANG 6.1 STEUERN



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Steuern in der Gewinn- und Verlustrechnung

Das zu versteuernde Einkommen wird für das jeweilige Konzernunternehmen nach den Steuergesetzen des Landes ermittelt. Die Steuern werden auf Basis einer genossenschaftlichen Besteuerung oder Körperschaftsbesteuerung ermittelt.

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

Laufende Steuern

Laufende Steuern werden auf Grundlage der genossenschaftlichen Besteuerung oder Körperschaftsbesteuerung ermittelt. Die genossenschaftliche Besteuerung bezieht sich auf das Kapital, während sich die Körperschaftsbesteuerung auf den Ertrag im Berichtszeitraum gründet. Aktuelle Steuerschulden und -forderungen sind in der Bilanz als ermittelte Steuern auf das zu versteuernde Einkommen aufgeführt, bereinigt um Steuern auf zu versteuernde Gewinne aus Vorjahren sowie

eventuell erfolgte Vorauszahlungen. Der Betrag wird mithilfe von zum Bilanzstichtag geltenden oder in naher Zukunft geltenden Steuersätzen berechnet.

Latente Steuern

Latente Steuern und die jährlichen Anpassungen hierauf werden nach der bilanzorientierten Verbindlichkeitsmethode als Wert temporärer Differenzen zwischen dem Buchwert und der steuerlichen Basis von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten ermittelt.

Latente Steuern werden nicht auf temporäre Differenzen in Bezug auf den Firmenwert ausgewiesen, der nicht steuerlich absetzbar ist, oder die zum Erwerbszeitpunkt von Posten auftreten, ohne dass diese sich auf den Gewinn oder Verlust für das Jahr oder auf das zu versteuernde Einkommen auswirken, mit Ausnahme von denen, die sich aus Unternehmenszusammenschlüssen ergeben.

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

Latente Steuern werden auf Grundlage der zum Zeitpunkt der Fälligkeit geltenden Steuerbestimmungen und -sätze der entsprechenden Länder zum Ende des Berichtszeitraums bewertet. Änderungen bei aktiven und passiven latenten Steuern, die sich aus veränderten Steuersätzen ergeben, werden im Gesamtergebnis ausgewiesen.



Unsicherheiten und Schätzungen

Latente Steuern

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

Anhang 6.1.a Steuern in der Gewinn- und Verlustrechnung

(Mio. EUR)

	2015	2014
Genossenschaftssteuern	-8	-5
Aktuelle Steuern	-11	-4
Latente Steuern	-14	-12
Änderung bei den latenten Steuern infolge eines veränderten Steuersatzes	-2	-
Anpassungen für Steuern aus Vorjahren, tatsächliche Steuern	-6	3
Anpassungen für Steuern aus Vorjahren, latente Steuern	-1	-
Steuern in der Gewinn- und Verlustrechnung, gesamt	-42	-18

Anhang 6.1.b Berechnung des effektiven Steuersatzes

(Mio. EUR)

	2015	2014
Körperschaftsteuersatz in Dänemark	23,5%	24,5%
Abweichende Steuersätze ausländischer Tochtergesellschaften im Vergleich zum dänischen Steuersatz (netto)	-2,9%	-0,3%
Anpassung des Genossenschaftsteuersatzes	-23,3%	-22,6%
Nicht versteuerbare Erträge abzüglich nicht abzugsfähiger Kosten (netto)	3,5%	-2,1%
Änderung des Steuersatzes	0,5%	-%
Anpassungen für Steuern aus Vorjahren	2,1%	-0,2%
Sonstige Berichtigungen	9,0%	6,2%
Effektiver Steuersatz	12,4%	5,5%

Anhang 6.1.c Latente Steuern

(Mio. EUR)

	IMMATERIELLE VERMÖGENS-WERTE	SACH-ANLAGEN	FINANZIELLE VERMÖGENS-WERTE	KURZFRISTIGE VERMÖGENS-WERTE	RÜCK-STELLUNGEN	SONSTIGE VERBINDLICH-KEITEN	STEUERVER-LUST-VORTRÄGE	SONSTIGE KATEGORIE	GESAMT
2015									
Latente Steueransprüche/-schulden per 1. Januar	-	-10	11	-	40	2	13	-30	26
Ertrag/Aufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung	-	6	2	-	-20	-1	-2	-	-15
Ertrag/Aufwand im sonstigen Ergebnis	-	-	-	-1	-13	-	-	-	-14
Änderung des Steuersatzes	-	-3	-	-	2	-	-1	-	-2
Wechselkursanpassungen	-	-	-	-	4	-	-	-	4
Sonstige Berichtigungen	-1	8	-11	-2	13	4	-	-11	-
Latente Steueransprüche/-schulden per 31. Dezember	-1	1	2	-3	26	5	10	-41	-1
Aufgeschlüsselt wie folgt:									
Latente Steueransprüche per 31. Dezember	-	32	-	-	17	5	10	-	64
Latente Steuerschulden per 31. Dezember	-1	-31	2	-3	9	-	-	-41	-65
2014									
Latente Steueransprüche/-schulden per 1. Januar	-2	2	7	-	45	-9	4	-26	21
Ertrag/Aufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung	2	15	-3	1	-9	-19	6	-5	-12
Ertrag/Aufwand im sonstigen Ergebnis	-	-	4	-	12	2	-	-	18
Änderung des Steuersatzes	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Wechselkursanpassungen	-	1	-	-	-	1	-	1	3
Sonstige Berichtigungen	-	-28	3	-1	-8	27	3	-	-4
Latente Steueransprüche/-schulden per 31. Dezember	-	-10	11	-	40	2	13	-30	26
Aufgeschlüsselt wie folgt:									
Latente Steueransprüche per 31. Dezember	-	18	7	2	62	4	4	-25	72
Latente Steuerschulden per 31. Dezember	-	-28	4	-2	-22	-2	9	-5	-46



Finanzbericht

Steuern in der Gewinn- und Verlustrechnung

Die Steuerlast ist um 24 Millionen EUR gestiegen. Dies ist hauptsächlich eine Folge der Erhöhung der Genossenschaftssteuern in Dänemark, einer geringeren Anerkennung von Steuerverlusten im Vergleich zum Vorjahr sowie einer Verringerung der aktiven latenten Steuern aufgrund von niedrigeren Steuersätzen.

Latente Steuern

Die latenten Steuern haben sich von aktiven latenten Steuern in Höhe von 26 Millionen EUR im Jahr 2014

zu passiven latenten Steuern in Höhe von 1 Million EUR im Jahr 2015 geändert.

Aktive latente Steuern basieren hauptsächlich auf temporären Differenzen von Sachanlagen und Pensionsverpflichtungen. Passive latente Steuern beziehen sich hauptsächlich auf Rückstellungen und temporäre Differenzen von Sachanlagen.

Die Veränderung von 2014 zu 2015 kann größtenteils durch Änderungen des Steuersatzes sowie durch temporäre Differenzen aufgrund von Unterschieden zwischen der Bilanzierung und der steuerlichen Abschreibung von Sachanlagen erklärt werden.

Aktive latente Steuern in Höhe von 110 Millionen EUR wurden noch nicht erfasst, da der Konzern nicht erwartet, in der Lage zu sein, diese innerhalb der Frist zu verwenden. Der Anstieg in Höhe von 55 Millionen EUR im Jahr 2014 wurde hauptsächlich durch nicht erfasste Steuerverluste in Verbindung mit Konzerngesellschaften in Deutschland und Großbritannien verursacht.

ANHANG 6.2 HONORARE FÜR DIE VON DER VERTRETERVERSAMMLUNG BENANNTE WIRTSCHAFTSPRÜFER

(Mio. EUR)

	2015	2014
Gesetzlich vorgeschriebene Prüfung	-1,2	-0,6
Sonstige betriebswirtschaftliche Prüfungen	-	-
Steuerberatung	-1,1	-0,2
Sonstige Leistungen	-1,6	-0,1
Honorare der Wirtschaftsprüfer, gesamt	-3,9	-0,9



Finanzbericht

Im Jahr 2014 schloss sich KPMG in Dänemark dem EY-Netzwerk an. Infolgedessen beschloss der Konzern im Jahr 2015, EY für alle wesentlichen Konzerngesellschaften als Prüfer zu berufen. Die oben aufgeführten Honorare der Wirtschaftsprüfer

sind demnach EY zuzurechnen. Die Honorare, die im Jahr 2014 an das KPMG-Netzwerk gezahlt wurden, belaufen sich auf 1,2 Millionen EUR. Unter „Sonstige Leistungen“ fallen u. a. Honorare für Prüfungen im Zusammenhang mit Fusionen und Übernahmen von Unternehmen.

ANHANG 6.3 VERGÜTUNG FÜR DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG UND TRANSAKTIONEN MIT IHR

Die Vergütung der Geschäftsführung wird vom Vorstand vorgeschlagen und vom Aufsichtsrat genehmigt. Die Vergütung des Aufsichtsrates wird von der Vertreterversammlung genehmigt. Die Vergütung wird jährlich verhandelt.

Der Aufsichtsrat und die Geschäftsführung haben einen wesentlichen Einfluss. Mitglieder des Aufsichtsrates werden für Milchlieferungen an Arla Foods amba zu den gleichen Konditionen vergütet wie andere Eigentümer des Unternehmens.

Anhang 6.3.a Vergütung des Managements

(Mio. EUR)	2015	2014
Aufsichtsrat		
Löhne, Gehälter und Vergütungen	-1,4	-1,4
Gesamt	-1,4	-1,4
Geschäftsführung		
Löhne, Gehälter und Vergütungen	-2,2	-1,9
Pensionen	-0,3	-0,2
Variablen Vergütungen und Leistungsprämien	-0,8	-0,4
Gesamt	-3,3	-2,5

Anhang 6.3.b Transaktionen mit dem Aufsichtsrat

(Mio. EUR)	2015	2014
Erwerb von Gütern	10,7	13,4
Erhaltene Nachzahlungen in Bezug auf vorangegangene Jahre	0,3	0,4
Gesamt	11,0	13,8
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	0,6	1,0
Mitgliedskonten	2,1	2,1
Gesamt	2,7	3,1

ANHANG 6.4 VERTRAGLICHE VERPFLICHTUNGEN UND EVENTUALVERBINDLICHKEITEN



Unsicherheiten und Schätzungen

Der Konzern hat eine Reihe von Leasingverträgen abgeschlossen. Beim Abschluss solcher Verträge bewertet das Management deren Gestaltung, um

festzustellen, ob sie als Finanzierungsleasing oder als operatives Leasing einzustufen sind. Der Konzern ist hauptsächlich Leasingvereinbarungen für standardisierte Vermögenswerte eingegangen, die im Verhältnis zur Lebensdauer der Vermögenswerte

eine kurze Laufzeit haben und somit als operatives Leasing eingestuft werden.

Anhang 6.4.a Vertragliche Verpflichtungen und Eventualverbindlichkeiten

(Mio. EUR)	2015	2014
Kautions- und Garantieverpflichtungen	5	5
0–1 Jahr	24	22
1–5 Jahre	48	49
Mehr als 5 Jahre	37	44
Operative Mietverpflichtungen	109	115
0–1 Jahr	40	37
1–5 Jahre	71	59
Mehr als 5 Jahre	6	4
Operative Leasingverpflichtungen	117	100
Verpflichtungen aus Vereinbarungen zum Kauf von immateriellen Vermögenswerten	6	-
Verpflichtungen aus Vereinbarungen zum Kauf von Sachanlagen	139	168
Verpflichtungen aus Vereinbarungen zum Kauf, gesamt	145	168



Finanzbericht

Der Konzern ist an einer geringen Anzahl von Gerichtsverfahren, Rechtsstreitigkeiten und anderen Forderungen beteiligt. Das Management ist der Meinung, dass das Ergebnis dieser Gerichtsverfahren keine wesentlichen Auswirkungen auf die finanzielle Position des Konzerns über das hinaus haben wird,

was bereits in der Bilanz ausgewiesen und/oder im Geschäftsbericht offengelegt wird. Für die Hypothekendarlehen mit einem Nennwert von 720 Millionen EUR (im Vergleich zu 845 Millionen EUR zum 31. Dezember 2014) stellte der Konzern im Rahmen des dänischen Hypothekengesetzes Sicherheiten in Sachanlagen.

Eventualverbindlichkeiten

Valio wurde vom Marktgericht wegen einer Verletzung des Wettbewerbsgesetzes mit einem Bußgeld belegt. Das Unternehmen hat jedoch beim obersten Verwaltungsgericht Berufung eingelegt. Arla hat gegen Valio wegen schädigender Preispolitik einen Schadensersatzanspruch in Höhe von 50 Millionen EUR eingebracht.

ANHANG 6.5 EREIGNISSE NACH BILANZSTICHTAG

Im Februar 2016 hat Arla wesentliche Änderungen in Bezug auf die Organisation bekannt gegeben. Die Veränderungen beginnen mit einem neuen Executive Management Team auf Grundlage der Funktionsbereiche und Handelsmärkte. Das neue

Executive Management Team besteht nun nicht mehr aus neun, sondern nur noch aus sieben Mitgliedern. Infolge dieser Veränderungen muss Arla die Organisation marktübergreifend um 500 Positionen verringern.

Nach dem Bilanzstichtag haben sich keine anderen wesentlichen Vorgänge mit signifikanten Auswirkungen auf das Geschäft ereignet.

ANHANG 6.6 ALLGEMEINE BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

Konzernabschluss

Der in diesem Jahresbericht enthaltene Konzernabschluss wird in Übereinstimmung mit den von der EU anerkannten International Financial Reporting Standards (IFRS) und weiteren Informationsanforderungen des dänischen Gesetzes über den Jahresabschluss für große Unternehmen der Klasse C erstellt. Der Konzernabschluss wurde am 16. Februar 2016 vom Aufsichtsrat zur Veröffentlichung genehmigt. Am 24. Februar 2016 wurde er der Vertreterversammlung zur Genehmigung vorgelegt.

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

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

Nicht realisierte Gewinne (d. h. Gewinne aus dem Verkauf an Joint Ventures oder assoziierte Unternehmen, bei denen der Kunde mit Geldmitteln bezahlt, die zum Teil Eigentum des Konzerns sind) aus Transaktionen mit Joint Ventures und assoziierten Unternehmen werden gegen den Buchwert der Investition im Verhältnis zum Anteil des Konzerns an dem Unternehmen eliminiert. Nicht realisierte Verluste werden genauso eliminiert wie nicht realisierte

Gewinne, jedoch nur in dem Ausmaß, in dem es keinen Hinweis auf Wertminderung gibt.

Der Konzernabschluss wird auf Grundlage der historischen Kosten erstellt; ausgenommen hiervon sind bestimmte Posten mit alternativen Bewertungsgrundlagen, die in diesen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden genannt werden.

Umrechnung von Transaktionen und monetären Positionen in Fremdwährungen

Für jede Berichtseinheit des Konzerns wird eine funktionale Währung festgelegt. Dies ist die Währung, die in dem Hauptwirtschaftsumfeld verwendet wird, in dem die Einheit tätig ist. Führt eine Berichtseinheit Transaktionen in einer Fremdwährung durch, so weist 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 Kosten in einer Fremdwährung bewertet werden, werden bei ihrem Erstausweis in die funktionale Währung umgerechnet.

Umrechnung von ausländischen Geschäften

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

Bei der partiellen Veräußerung von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures wird der entsprechende anteilige Betrag der Rücklagen für den Unterschiedsbetrag aus der Währungsumrechnung zusammen mit Gewinnen oder Verlusten im Zusammenhang mit der Veräußerung in das Ergebnis

übertragen. Die Rückzahlung von offenen Salden, die als Teil der Nettoinvestition gelten, gilt an sich nicht als partielle Veräußerung der Tochtergesellschaft.

Übernahme von neuen oder überarbeiteten IFRS

Arla hat alle neuen Standards und Interpretationen implementiert, die im Jahr 2015 in der EU gelten. Arla hat die Änderungen an IAS 19 vorzeitig angewendet und die jährlichen Überarbeitungen der IFRS aus den Jahren 2011 bis 2013 implementiert. Diese treten laut IASB alle an demselben Startdatum als IFRS in Kraft. Diese neu in Kraft getretenen Standards und Interpretationen haben sich auf den Konzernabschluss von Arla ausgewirkt bzw. es wird erwartet, dass sie sich darauf auswirken.

Das IASB hat eine Reihe neuer oder geänderter und überarbeiteter Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden sowie Interpretationen herausgegeben, die noch nicht in Kraft getreten sind. Die noch nicht in Kraft getretenen Standards werden voraussichtlich implementiert, sobald sie verpflichtend werden.

Im Januar 2016 hat das IASB die finale Version des IFRS 16 „Leasingverhältnisse“ veröffentlicht. Dieser Standard ist verpflichtend auf Geschäftsjahre anzuwenden, die am oder nach dem 1. Januar 2019 beginnen. Er bringt wesentliche Veränderungen für die Handhabung von Leasingverträgen mit sich, die derzeit als operatives Leasing eingestuft werden. Bisher wurden noch keine tiefgreifenden Analysen in Bezug auf die Auswirkungen des Standards durchgeführt. Es wird erwartet, dass sich der Standard auf den Konzernabschluss auswirkt, da es erforderlich sein wird, einen wesentlichen Teil des operativen Leasings des Konzerns in der Bilanz auszuweisen.

Es ist nicht davon auszugehen, dass die weiteren neuen oder überarbeiteten Fassungen der Rechnungslegungsstandards wesentliche Auswirkungen auf den Konzernabschluss von Arla haben.

ANHANG 6.7 ÜBERSICHT ÜBER DEN KONZERN

FIRMENNAME	LAND	WÄHRUNG	DIREKTER EIGENTUMSANTeil DES KONZERNS (%)
Arla Foods amba	Dänemark	DKK	
Arla Foods Ingredients Group P/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Energy A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients KK	Japan	JPY	100
Arla Foods Ingredients Inc.	USA	USD	100
Arla Foods Ingredients Korea, Co. Ltd.	Südkorea	KRW	100
Arla Foods Ingredients Trading (Beijing) Co. Ltd.	China	CNY	100
Arla Foods Ingredients S.A.*	Argentinien	USD	50
Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd.	Singapur	SGD	100
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.	Mexiko	MXN	100
Arla Foods Ingredients UK Limited	Großbritannien	GBP	100
AFI Partner ApS	Dänemark	DKK	100
Cocio Chokolademælk A/S	Dänemark	DKK	50
Cocio Beverage International P/S	Dänemark	DKK	100
CBI GP ApS	Dänemark	DKK	100
Andelssmør A.m.b.a.	Dänemark	DKK	98
Aktieselskabet J. Hansen	Dänemark	DKK	100
J.P. Hansen Inc.	USA	USD	100
Mejeriforeningen	Dänemark	DKK	91
Arla Foods Holding A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Distribution A/S	Dänemark	DKK	100
Økomælk A/S	Dänemark	DKK	100
Danmark Protein A/S	Dänemark	DKK	100
Cocio Chokolademælk A/S	Dänemark	DKK	50
Arla Foods International A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods UK Holding Ltd.	Großbritannien	GBP	86
Arla Foods UK plc	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Finance Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Holding Co. Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods UK Services Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Naim Limited	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Limited	Großbritannien	GBP	100
Milk Link Holdings Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Milk Link Processing Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Milk Link (Crediton No 2) Limited	Großbritannien	GBP	100
Milk Link Investments Ltd.	Großbritannien	GBP	100
The Cheese Company Holdings Ltd.	Großbritannien	GBP	100
The Cheese Company Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Cornish Country Larder Ltd.	Großbritannien	GBP	100
The Cheese Company Investments Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Westbury Dairies Ltd. ***	Großbritannien	GBP	11
Arla Foods (Westbury) Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Cheese Company Ltd. UK	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Ingredients UK Ltd.	Großbritannien	GBP	100
MV Ingredients Ltd.*	Großbritannien	GBP	50
Arla Foods UK Property Co. Ltd.	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods B.V.	Niederlande	EUR	100
Arla Foods Ltda	Brasilien	BRL	100
Danya Foods Ltd.	Saudi-Arabien	SAR	75
AF A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Finance A/S	Dänemark	DKK	100
Kingdom Food Products ApS	Dänemark	DKK	100
Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg	Dänemark	DKK	100
Arla Insurance Company (Guernsey) Ltd.	Guernsey	DKK	100
Rynkeby Foods A/S	Dänemark	DKK	100
Rynkeby Foods AB	Schweden	SEK	100
Rynkeby Foods Förvaltning AB	Schweden	SEK	100
Rynkeby Foods HB	Schweden	SEK	100
Rynkeby Foods Oy	Finnland	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 DP A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Investment A/S	Dänemark	DKK	100
Fidan A/S	Dänemark	DKK	100
Tholstrup International B.V.	Niederlande	EUR	100
Tholstrup Cheese Holding A/S	Dänemark	DKK	100
Tholstrup Cheese A/S	Dänemark	DKK	100
Tholstrup Cheese USA Inc.	USA	USD	100
Arla Foods Belgium A.G.	Belgien	EUR	99
Molkerei Walhorn GmbH	Deutschland	EUR	100
Arla Foods Ingredients GmbH	Deutschland	EUR	100

FIRMENNAME	LAND	WÄHRUNG	DIREKTER EIGENTUMSANTEIL DES KONZERNS %
Arla Tagatose Holding GmbH	Deutschland	EUR	100
Arla CoAr Holding GmbH	Deutschland	EUR	100
ArNoCo GmbH & Co. KG*	Deutschland	EUR	50
Arla Biolac Holding GmbH	Deutschland	EUR	100
Biolac GmbH & Co. KG*	Deutschland	EUR	50
Biolac Verwaltungs GmbH*	Deutschland	EUR	50
Arla Foods Kuwait Company LLC	Kuwait	KWD	49
Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L.	Libanon	USD	50
Arla Foods Qatar WLL	Katar	QAR	40
AFIQ WLL**	Bahrain	BHD	25
Arla Foods Trading and Procurement Ltd.	Hongkong	HKD	100
Arla Foods Sdn. Bhd.	Malaysia	MYR	100
Arla Foods AB	Schweden	SEK	100
Boxholm Mejeri AB	Schweden	SEK	100
Arla Oy Ab	Finnland	EUR	100
Ranuan Mejeri Oy	Finnland	EUR	99
Kiteen Mejeri Oy	Finnland	EUR	99
Halkivahan Mejeri Oy	Finnland	EUR	97
Massby Facility & Services Oy	Finnland	EUR	60
Osuuskunta MS tuottajapalvelu**	Finnland	EUR	39
Arla Foods UK Holding Ltd.	Großbritannien	GBP	14
Restaurang akademien Aktiebolag**	Schweden	SEK	50
Vardagspuls AB	Schweden	SEK	100
Arla Foods Russia Holding AB	Schweden	SEK	100
Arla Foods Artis LLC	Russland	RUB	80
L&L International AB	Schweden	SEK	100
Milko Sverige AB	Schweden	SEK	100
Videbæk Bioogas A/S **	Dänemark	DKK	50
Arla Foods Inc.	USA	USD	100
Arla Foods Production LLC	USA	USD	100
Arla Foods Transport LLC	USA	USD	100
Arla Foods SA	Polen	PLN	100
COFCO Dairy Holdings Limited **	Hongkong	HKD	30
Arla Foods Inc.	Kanada	CAD	100
Arla Global Financial Services Centre Sp. Z.o.o.	Polen	PLN	100
Arla National Foods Products LLC	Vereinigte Arabische Emirate	AED	40
Arla Foods Deutschland GmbH	Deutschland	EUR	100
Arla Foods Artis LLC	Russland	RUB	20
Martin Sengele Produits Laitiers SAS	Frankreich	EUR	100
Team-Pack GmbH	Deutschland	EUR	100
Arla Foods France, S.a.r.l	Frankreich	EUR	100
Milch-Union Hocheifel, Luxemburg GmbH	Luxemburg	EUR	100
Milch-Union Hocheifel, Belgium AG	Belgien	EUR	100
Hansa Verwaltungs und Vertriebs GmbH	Deutschland	EUR	100
Arla Foods Logistics GmbH	Deutschland	EUR	100
Vigor Alimentos S.A.**	Brasilien	BRL	8
Arla Foods Srl	Italien	EUR	100
Arla Foods S.a.r.l.	Frankreich	EUR	100
Arla Foods AS	Norwegen	NOK	100
Arla Foods S.A.	Spanien	EUR	100
Arla Foods Hellas S.A.	Griechenland	EUR	100
Svensk Mjölök Ekonomisk förening**	Schweden	SEK	73
Lantbrukarnas Riksförbund upa **	Schweden	SEK	23
Arla Foods UK Farmers JV Company Limited	Großbritannien	GBP	100
Arla Côte d'Ivoire	Elfenbeinküste	XOF	51
Arla Foods Mayer Australia Pty, Ltd.	Australien	AUD	51
Arla Foods S.R.L.	Dominikanische Republik	DOP	100
Arla Foods Bangladesh Ltd.	Bangladesch	BDT	51
Arla Foods Dairy Products Technical Service (Beijing) Co. Ltd.	China	CNY	100
Dof Cheese Eksport K/S	Dänemark	DKK	100
Dof Inc.	USA	USD	100
Marygold Trading K/S	Dänemark	DKK	100
TG Arla Dairy Products LFTZ Enterprises (JV)	Nigeria	NGN	50

*Joint Ventures ** Assoziierte Unternehmen ***Gemeinsame Betrieb
Dazu kommen noch einige Unternehmen mit Geschäftstätigkeiten, die nicht sonderlich ins Gewicht fallen.

Bericht des unabhängigen Wirtschaftsprüfers

AN DIE GENOSSENSCHAFTSMITGLIEDER VON ARLA FOODS AMBA

Bericht des Wirtschaftsprüfers über den Konzernjahresabschluss und den Jahresabschluss der Muttergesellschaft

Wir haben den Konzernjahresabschluss und den Jahresabschluss der Muttergesellschaft für das Geschäftsjahr 1. Januar bis 31. Dezember 2015 geprüft. Beinhaltet sind die Gewinn- und Verlustrechnung, Gesamtergebnisrechnung, Bilanz, Eigenkapitalveränderungsrechnung, Kapitalflussrechnung und Anhänge zur Bilanz sowie eine Zusammenfassung wichtiger Rechnungslegungsgrundsätze für den Konzern und die Muttergesellschaft. Der Konzernjahresabschluss und der Jahresabschluss der Muttergesellschaft wurden in Übereinstimmung mit den von der EU anerkannten International Financial Reporting Standards und weiteren Informationsanforderungen des dänischen Gesetzes über Jahresabschlüsse erstellt.

Verantwortung des Managements für den Konzernjahresabschluss sowie den Jahresabschluss der Muttergesellschaft

Das Management ist verantwortlich für die Ausarbeitung und Vorlage des Konzernjahresabschlusses und des Jahresabschlusses der Muttergesellschaft sowie dafür, dass diese ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild zeichnen und gemäß den von der EU anerkannten International Financial Reporting Standards und weiteren Informationsanforderungen des dänischen Gesetzes über den Jahresabschluss erstellt wurden. Das Management ist zudem dafür verantwortlich, die notwendigen internen Kontrollen einzurichten, um die Erstellung von Konzernjahresabschlüssen und Jahresabschlüssen der Muttergesellschaft zu ermöglichen, die frei von wesentlichen - beabsichtigten oder unbeabsichtigten - Falschdarstellungen sind.

Verantwortung der Prüfer

Unsere Aufgabe ist es, ausgehend von unserer Prüfungstätigkeit eine Beurteilung des Konzernjahresabschlusses und des Jahresabschlusses der Muttergesellschaft abzugeben. Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit internationalen Wirtschaftsprüfungsstandards und weiteren Anforderungen des dänischen Gesetzes über Wirtschaftsprüfungen vorgenommen. Demnach sind wir zur Einhaltung ethischer Anforderungen gehalten und dazu, die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass hinreichende Sicherheit darüber erlangt wird, ob der Konzernjahresabschluss und der Jahresabschluss der Muttergesellschaft frei von wesentlichen Falschdarstellungen sind. Eine Abschlussprüfung umfasst das Durchführen von Prüfungshandlungen, um Prüfungsnachweise für die im Konzernjahresabschluss und im Jahresabschluss der Muttergesellschaft enthaltenen Beträge und sonstigen Angaben zu erhalten. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemäßen Ermessen der Prüfer. Hierzu gehört das Beurteilen der Risiken wesentlicher - beabsichtigter oder unbeabsichtigter - Falschdarstellungen im Konzernjahresabschluss und im Jahresabschluss der Muttergesellschaft. Bei dem Beurteilen dieser Risiken beachten die Prüfer interne Kontrollen, die für die Erstellung des Konzernjahresabschlusses und des Jahresabschlusses der Muttergesellschaft relevant sind, und zwar dafür, dass diese ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild liefern. Die Prüfungsmaßnahmen sollen den Umständen nach angemessen sein. Sie verfolgen jedoch nicht den Zweck, eine Stellungnahme über die Wirksamkeit der internen Kontrolle des Unternehmens abzugeben. Eine Prüfung umfasst auch das Beurteilen der Angemessenheit der angewandten Rechnungslegungsmethoden und der Vertretbarkeit der vom Management ermittelten Schätzwerte in der Rechnungslegung sowie ein Beurteilen der Gesamtdarstellung des

Konzernjahresabschlusses und des Jahresabschlusses der Muttergesellschaft.

Wir sind der Auffassung, dass die erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage unserer Einschätzung zu dienen.

Unsere Prüfung ergab keinen Anlass zu Vorbehalten.

Prüfungsurteil

Nach unserer Auffassung zeichnen der Konzernjahresabschluss und der Jahresabschluss der Muttergesellschaft ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Finanzlage des Konzerns und der Muttergesellschaft zum 31. Dezember 2015 sowie des Ergebnisses der Geschäftstätigkeit und der Kapitalflüsse für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2015. Die Rechnungslegung erfolgte nach IFRS in der von der EU akzeptierten Form und gemäß zusätzlichen Informationsauflagen nach dem dänischen Gesetz für Jahresabschlüsse.

Erklärung zum Bericht des Managements

Wir haben den Bericht des Managements gemäß dem dänischen Gesetz über Jahresabschlüsse geprüft. Über die Prüfung des Konzernjahresabschlusses und den Jahresabschluss der Muttergesellschaft hinaus haben wir keine weiteren Maßnahmen ergriffen. Auf dieser Grundlage sind wir der Auffassung, dass die im Bericht des Managements gelieferten Informationen dem Jahresabschluss des Konzerns und dem Jahresabschluss der Muttergesellschaft entsprechen.

Aarhus, den 16. Februar 2016
Ernst & Young
Godkendt Revisionspartnerselskab
CVR-Nr.: 30 70 02 28

Jesper Ridder Olsen
Zugelassener Wirtschaftsprüfer

Morten Friis
Zugelassener Wirtschaftsprüfer

Stellungnahme des Aufsichtsrats und der **Geschäftsführung**

Heute haben der Aufsichtsrat und die Geschäftsführung den Jahresbericht von Arla Foods amba für das Geschäftsjahr 2015 erörtert und genehmigt. Der Jahresabschluss wurde in Übereinstimmung mit den von der EU anerkannten International Financial Reporting Standards und weiteren Informationsanforderungen des dänischen Gesetzes über Jahresabschlüsse erstellt.

Nach unserer Auffassung zeichnen der Konzernjahresabschluss und der Jahresabschluss der Muttergesellschaft ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Finanzlage des Konzerns und der Muttergesellschaft zum 31. Dezember 2015 sowie des Ergebnisses der Geschäftstätigkeit und der Kapitalflüsse für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2015.

Nach unserer Auffassung liefert die Erklärung des Managements zum Jahresabschluss 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 Cashflows sowie eine Beschreibung der wichtigsten Risiken und Unsicherheiten, die den Konzern und die Muttergesellschaft betreffen könnten.

Der Jahresabschluss wird der Vertreterversammlung zur Annahme vorgelegt.

Aarhus, den 16. Februar 2016

Peder Tuborgh
CEO

Povl Krogsgaard
Stellvertretender CEO

Åke Hantoft
Vorsitzender

Jan Toft Nørgaard
Stellvertretender
Vorsitzender

Viggo Ø. Bloch

Palle Borgström

Jonas Carlgren

Manfred Graff

Heléne Gunnarson

Markus Hübers

Bjørn Jepsen

Thomas Johansen

Steen Nørgaard
Madsen

Torben Myrup

Jonathan Ovens

Johnnie Russell

Manfred Sievers

Ib Bjerglund Nielsen
Vertreter der
Belegschaft

Harry Shaw
Vertreter der
Belegschaft

Haakan Gillström
Vertreter der
Belegschaft



DEFINITIONEN

<i>EBIT</i>	Earnings before interest and tax (Gewinn vor Zinsen und Steuern)
<i>EBITDA</i>	Earnings before interest, tax, depreciations and amortisation (Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen)
<i>EBIT-Spanne</i>	EBIT / Umsatz
<i>Zinsdeckungsgrad</i>	EBITDA / Zinskosten, netto
<i>Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten inkl. Pensionen</i>	Laufende verzinsliche Verbindlichkeiten - Wertpapiere, Barmittel und Barmiteläquivalente sowie andere verzinsliche Aktiva + langfristige Verbindlichkeiten
<i>Nettoumlaufvermögen</i>	Vorräte + Forderungen aus Lieferungen und Leistungen - Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
<i>Verschuldungsgrad</i>	Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten, einschließlich Pensionszusagen / EBITDA
<i>Eigenkapitalquote</i>	Eigenkapital der Mitglieder der Muttergesellschaft / Bilanzsumme

GLOSSAR

Leistungsindex im Vergleich zur Referenzgruppe Der Leistungsindex im Vergleich zur Referenzgruppe bewertet die Leistung von Arla Foods amba relativ zu den Wettbewerbern. Dies erfolgt ohne Berücksichtigung der Rücklagenpolitik.

Milchabnahmepreis und vorausgezahlter Milchpreis Der Milchabnahmepreis für Arla Foods amba ist definiert als der vorausgezahlte Milchpreis plus den Jahresüberschuss dividiert durch die gesamte gelieferte Milchmenge der Genossenschaftsmitglieder. Der vorausgezahlte Milchpreis ist der Grundbetrag, den Genossenschaftsmitglieder für die Milch erhalten, die sie während der Abrechnungsperiode geliefert haben.

Organisches Umsatzwachstum Das organische Umsatzwachstum drückt das Umsatzwachstum, bereinigt um die Auswirkungen von Fusionen, Übernahmen und Veräußerungen von Unternehmen und Währungseffekte, aus.

Mengenbasiertes Umsatzwachstum Das mengenbasierte Umsatzwachstum ist definiert als Umsatz bezogen auf das Mengenwachstum bei konstanten Preisen.

Kapazitätskosten Kapazitätskosten umfassen Kosten für Personal, Wartung, Energie, Reinigung, Versicherungen, IT, Reisen und Berater.

Skalierbarkeit Die Skalierbarkeit ist definiert als das Verhältnis zwischen dem mengenbasierten Umsatzwachstum und dem Wachstum der gesamten Kapazitätskosten, bereinigt um Sonderpositionen.

Handelsanteil Der Handelsanteil misst den gesamten Milchverbrauch durch Handelswaren im Vergleich zum gesamten Milchverbrauch bei Arla Foods amba. Eine Handelsware ist ein Produkt, das nur wenig oder gar nicht wertschöpfend ver- oder bearbeitet wurde. Bei Handelswaren handelt es sich üblicherweise um Business-to-Business-Verkäufe sowie Massenverkäufe von Käse, Butter oder Milchpulver.

Markenanteil Der Markenanteil ist definiert als der Anteil des Umsatzes von strategischen Markenprodukten am Gesamtumsatz.





Arla Foods amba
Sønderhøj 14
DK-8260 Viby J.
Dänemark
CVR no.: 25 31 37 63

Telefon +45 89 38 10 00
E-Mail arla@arlafoods.com

www.arla.com

Arla Foods Deutschland GmbH
Wahlerstrasse 2
40472 Düsseldorf
Deutschland

Telefon +49 (0) 211 47 23 10
E-Mail info.de@arlafoods.com

www.arlafoods.de