

# IN EINEM AUßERGEWÖHNLICHEN JAHR MEHRWERT SCHAFFEN



KONSOLIDIERTER  
JAHRESBERICHT

2020



## UNSERE VISION

**DIE ZUKUNFT DER  
MOLKEREIWIRTSCHAFT  
GESTALTEN UND  
VERBRAUCHERN WELTWEIT  
AUF NATÜRLICHE WEISE  
GESUNDHEIT UND  
INSPIRATION BIETEN.**



## INHALTSVERZEICHNIS

### LAGEBERICHT

- 03 2020 – Unsere Leistung auf einen Blick
- 04 Berichte des Aufsichtsratsvorsitzenden und des CEO
- 05 Bericht des Aufsichtsratsvorsitzenden: Ein Jahr mit zahlreichen Herausforderungen
- 06 Bericht des CEO: In einem außergewöhnlichen Jahr Mehrwert schaffen
- 07 Höhepunkte
- 10 Fünf-Jahres-Übersicht

### UNSERE STRATEGIE

- 12 Unser Geschäftsmodell
- 13 Strategie Good Growth 2020
- 16 Effizienzsteigerung mit unserem Calcium-Programm
- 18 Den Wandel vorantreiben: Wichtige Trends und strategische Reaktionen
- 20 Umgang mit dem Brexit
- 21 Wesentliche Geschäftsprioritäten für 2020

### UNSERE MARKEN UND GESCHÄFTSBEREICHE

- 23 Unsere Marken
- 25 Europa
- 27 International
- 29 Arla Foods Ingredients
- 30 Globale Industrieverkäufe

### UNSERE VERANTWORTUNG

- 32 Nachhaltigkeitsstrategie
- 33 Umweltziele
- 34 Klima-Checks in den Betrieben
- 35 Maßnahmen für mehr Tierwohl
- 36 Entwicklung der internationalen Milchwirtschaft

### UNSERE UNTERNEHMENSVERWALTUNG

- 38 Verwaltungsrahmen
- 40 Offenheit und Vielfalt
- 42 Board of Directors (Aufsichtsrat)
- 45 Executive Management Team
- 47 Vergütung des Managements
- 48 Verantwortungsvolle und transparente Steuerpraktiken
- 49 Risiko- und Compliance-Management

### UNSERE LEISTUNGSÜBERSICHT

- 56 Marktübersicht
- 57 Leistungsübersicht
- 61 Finanzausblick

### UNSER KONZERNABSCHLUSS

- 63 Primärer Abschluss
- 73 Anhänge

### KONSOLIDIERTE DATEN

- 120 Primärer ESG-Abschluss
- 123 Anhänge
- 135 Glossar
- 137 Unternehmenskalender

# 2020 – UNSERE LEISTUNG AUF EINEN BLICK

## FINANZÜBERSICHT

Umsatz

# 10,6

(Milliarden EUR)



Ziel 2020: 10,4–10,8 Milliarden

Milch-Leistungspreis

# 36,9

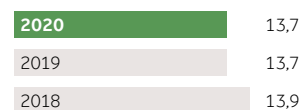
(Eurocent/kg)



Milchmenge

# 13,7

(Milliarden kg)



Gewinnanteil\*

# 3,2%

(des Umsatzes)



Ziel 2020: 2,8–3,2%

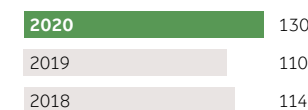
## KOSTEN UND BARMITTEL



Verschuldungsgrad

# 130

(Millionen EUR)



Ziel 2020: 75–100 Millionen EUR

# 2,7



Ziel 2020: 2,8–3,4

## QUALITÄT DES GESCHÄFTS

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

# 7,7%



Ziel 2020: 2–4%

Markenanteil

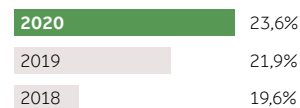
# 48,9%



Ziel 2020: ≥ 45%

Anteil von International am Geschäft\*\*

# 23,6%



Ziel 2020: ≥ 23%

## KLIMAAUSWIRKUNGEN

Verringerung der CO<sub>2</sub>e-Emissionen, Scope 1 und 2

# 24%

Ausgangspunkt: 2015

Wissenschaftlich basierte Ziele für 2030: 30%

Verringerung der CO<sub>2</sub>e-Emissionen, Scope 3 pro kg Milch und Molke

# 7%

Ausgangspunkt: 2015

Wissenschaftlich basierte Ziele für 2030: 30%



# IN EINEM AUßERGEWÖHNLICHEN JAHR MEHRWERT SCHAFFEN

Jan Toft Nørgaard, Aufsichtsratsvorsitzender, und Peder Tuborgh, CEO, besuchen Landwirt Lars Mågård Pedersen in seinem Betrieb in Gjerlev, Dänemark.

# EIN JAHR MIT ZAHLREICHEN HERAUSFORDERUNGEN

## Ein arbeitsreiches und herausforderndes Jahr

Das Jahr 2020 wird als eines der schwierigsten Jahre der jüngeren Vergangenheit in die Geschichte eingehen. Und auch weiterhin wird das Coronavirus großen Einfluss auf unser Leben haben. Alle Länder mussten die Versorgung mit Lebensmitteln aufrechterhalten. Und als Genossenschaftsmitglieder eines weltweit agierenden Unternehmens können wir sehr stolz darauf sein, wie wir an den Herausforderungen gewachsen sind, vor die uns diese verheerende Pandemie gestellt hat.

Dank der Anstrengungen aller wichtigen Parteien von Arla – seien es Genossenschaftsmitglieder, Mitarbeiter oder die Geschäftsführung – haben wir es geschafft, den Fokus auf unsere Haupttätigkeit aufrechtzuerhalten: gesunde und nahrhafte Milchprodukte zu erzeugen und unseren Kunden und Verbrauchern bereitzustellen. Dies ist eine herausragende Leistung. Darüber hinaus haben wir als Landwirte weiterhin gemeinsam Verantwortung für das Thema Nachhaltigkeit übernommen, indem wir auf unseren Arla Betrieben Klima-Checks sowie unser neues Arlagården®-Programm eingeführt haben.

## Starke Geschäftsergebnisse

Wir haben das Jahr 2020 mit einer positiven Umsatzdynamik begonnen und konnten gleichzeitig auf einer starken Finanzposition aufbauen. Auch wenn Arla von den einschneidenden Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Foodservice-Sektor und die globalen Rohstoffmärkte betroffen war, haben unser Einzelhandelsgeschäft und unser starkes Markenportfolio in Verbindung mit unserem Transformations- und Effizienzprogramm Calcium eine Finanzleistung erbracht, die unsere Erwartungen übertroffen hat.

In einer Genossenschaft sollten gute Ergebnisse direkt an die Genossenschaftsmitglieder weitergegeben werden. Daher hat das Board of Directors (BoD, Aufsichtsrat) dem Board of Representatives (BoR, Vertreterversammlung) eine Erhöhung der Nachzahlung um 0,75 Eurocent pro Kilogramm Milch vorgeschlagen. Das bedeutet,



**„UNSER GENOSSENSCHAFTLICHER GRUNDGEDANKE WURDE IN DIESEM AUßERGEWÖHNLICHEN JAHR AUF DIE PROBE GESTELLT.“**

dass von der gewöhnlichen Konsolidierungspolitik abgewichen wird und sich die Nachzahlung insgesamt auf 1,75 Eurocent pro Kilogramm Milch beläuft.

## Wettbewerbsfähiger Milchpreis

Arlas vorausgezahlter Milchpreis konnte im gesamten Jahr 2020 auf einem wettbewerbsfähigen und relativ stabilen Niveau gehalten werden. Am Ende des Jahres belief sich der Milch-Leistungspreis auf 36,9 Eurocent pro Kilogramm Milch. Das zeigt unsere Fortschritte auf dem Weg, einen wettbewerbsfähigeren Milchpreis zu erzielen. Trotzdem ist uns als BoD vollkommen bewusst, dass Landwirte mit steigenden Produktionskosten und Anforderungen zu kämpfen haben. Die gesamte europäische Molkereibranche steht vor dieser Herausforderung, die entsprechend mit branchenweiten Maßnahmen und der Einbeziehung relevanter Stakeholder angegangen werden muss.

## Nachhaltigkeit

Als Landwirte haben wir enorme Anstrengungen unternommen, um wichtige Meilensteine auf unserem Weg zu einer noch nachhaltigeren Milchproduktion zu erreichen. Und auch als Genossenschaft haben wir starke Ergebnisse erzielt. Wir haben beispielsweise unsere zwei wichtigsten Programme überarbeitet bzw. eingeführt: Arlagården® und den Klima-Check. Die Klimadaten unserer Landwirte bilden einen der weltweit größten extern verifizierten Klimadatensätze zur Milchproduktion, was Vergleiche zwischen den Betrieben, den Wissensaustausch und die Forschung in der Molkereibranche fördern wird. Auf diese

Weise kann Arla eine führende Rolle mit Blick auf eine nachhaltige Zukunft der Milchwirtschaft spielen.

## Neue Arbeitsweisen in unserer Demokratie

Als Genossenschaftsmitglieder war es uns immer wichtig, einander persönlich zu treffen, um Diskussionen zu führen und unsere Geschäftstätigkeit zu besprechen. Aufgrund der Pandemie mussten wir jedoch die meisten unserer Sitzungen digital abhalten. Für viele von uns war das eine neue Erfahrung. Doch als Genossenschaft stellen wir uns auch dieser Herausforderung gemeinsam - bis wir einander wieder unter normalen Umständen persönlich treffen können.

## Ein Blick in die Zukunft

Im neuen Jahr wird sich das BoD eingehend damit beschäftigen, unsere neue Unternehmensstrategie zu entwickeln. Zudem werden wir definieren, wie eine zukunftsorientierte Genossenschaft aussehen muss, die auch weiterhin die sich wandelnden Ansprüche von Kunden und Verbrauchern erfüllt. Wir müssen uns fortlaufend an neue Anforderungen und Veränderungen anpassen. Gleichzeitig sind wir als Landwirte den Kernwerten unseres Genossenschaftskonzepts verpflichtet. Das Freihandelsabkommen zwischen Großbritannien und der EU war eine große Erleichterung und wir blicken daher optimistisch in die Zukunft.

## Jan Toft Nørgaard

Aufsichtsratsvorsitzender

Milch-Leistungspreis

**36,9**

(Eurocent/kg)

|      |      |
|------|------|
| 2020 | 36,9 |
| 2019 | 36,6 |
| 2018 | 36,4 |

# IN EINEM AUßERGEWÖHNLICHEN JAHR MEHRWERT SCHAFFEN

## Ein außergewöhnliches Jahr

Das Jahr 2020 war von der Corona-Pandemie bestimmt. Verbraucherverhalten, Geschäftspläne und politische Prioritäten änderten sich innerhalb kürzester Zeit, als sich das Virus auf der ganzen Welt verbreitete. Auch wenn diese Situation für Arlas Landwirte und Mitarbeiter sowohl auf den Betrieben als auch zu Hause eine Herausforderung darstellte, sorgten sie für eine stetige Versorgung der Gesellschaft mit Milchprodukten. Dabei taten sie alle ihr Bestes, um sich und andere zu schützen.

Die internationale Molkereiwirtschaft war stark betroffen, nicht zuletzt durch die Auswirkungen der Lockdowns auf den Foodservice-Bereich, die zu einem Rückgang der internationalen Rohstoffpreise führten. In der zweiten Jahreshälfte konnten sich die Preise zwar teilweise erholen, haben aber noch nicht das Niveau von vor der Pandemie erreicht. Trotz dieser Umstände und der Schwächung des US-Dollars hat Arla in Anbetracht der Volatilität in der Branche einen relativ starken Milch-Leistungspreis erzielt.

## Solide Leistung

Unsere Leistung ist auf die Flexibilität unserer Organisation, die Vielseitigkeit und die Qualität des Geschäfts sowie auf die soliden Ergebnisse unseres Transformationsprogramms Calcium zurückzuführen.

Die Qualität unserer Marken und die Fähigkeit, mehr Produkte in den Einzelhandel zu bringen, führten dazu, dass wir bei unseren Marken ein außergewöhnlich starkes Wachstum von 7,7 Prozent erzielten. Auch Arla Foods Ingredients (AFI) schnitt aufgrund der gestiegenen Nachfrage nach Molkeproteinen für Babynahrung und Produkten für die klinische Ernährung gut ab.

Das Calcium-Programm erzielte Einsparungen in Höhe von 130 Millionen EUR, vor allem durch Effizienzsteigerungen in der Lieferkette, optimierte Marketingausgaben und geringere Kosten, da viele Mitarbeiter im Homeoffice arbeiteten. Seit 2018

haben wir netto 354 Millionen EUR eingespart und sind auf dem besten Weg, unser Einsparungsziel in Höhe von 400 Millionen EUR netto für das Jahr 2021 zu erreichen.

Die verbesserte Qualität unserer Unternehmensleistung spiegelt sich in einem Milch-Leistungspreis von 36,9 Eurocent pro Kilogramm Milch wider (2019: 36,6 Eurocent). Unser Nettogewinn lag bei 3,2 Prozent und der Verschuldungsgrad bei 2,7 Prozent. Dies ermöglichte es dem BoD, dem BoR eine Nachzahlung von 1,75 Eurocent pro Kilogramm Milch vorzuschlagen, die somit 0,75 Eurocent pro Kilogramm Milch höher ausfällt als gewöhnlich.

**„WÄHREND DER CORONA-PANDEMIE HABEN WIR UNS IN ZEITEN EXTREMER UNSICHERHEIT ALS FLEXIBEL UND EFFIZIENT ERWIESEN.“**

## Nachhaltigkeitsmaßnahmen

Im Jahr 2020 haben wir in der gesamten Wertschöpfungskette weitere Nachhaltigkeitsmaßnahmen ergriffen: in Bezug auf Verpackungen, erneuerbare Energien in den Molkereien, Biogas-Lkws sowie eine neue klimaneutrale Bio-Milch.

Die wichtigste Errungenschaft ist jedoch, dass all unsere Landwirte das Arlagården®-Programm umsetzen und bereits 93 Prozent an unserer Klima-Checks teilnehmen. Unsere Betriebe gehören weltweit zu den effizientesten landwirtschaftlichen Betrieben in Bezug auf CO<sub>2</sub>-Emissionen, und unsere Landwirte arbeiten kontinuierlich daran, weitere Fortschritte in Bezug auf unsere Klima- und Nachhaltigkeitsziele zu machen.



## Erwartungen für 2021

Das Jahr 2021 wird aufgrund der anhaltenden Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Wirtschaft und das Leben der Menschen ein weiteres herausforderndes Jahr. Wir erwarten weiteres Wachstum, wenn auch nicht in gleichem Maße wie im Jahr 2020.

Das kurz vor Jahresende angekündigte Freihandelsabkommen zwischen der EU und Großbritannien war eine erfreuliche Nachricht. Der Brexit bringt zwar einige nichttarifäre Handelshemmnisse mit sich, doch wir sind gut auf die Umsetzung der neuen Verfahren vorbereitet und konzentrieren uns nun auf die Reduzierung zusätzlicher Kosten.

Im Jahr 2021 werden wir zudem eine neue Strategie vorstellen, um Good Growth 2020 zu ersetzen. Mithilfe dieser Strategie war es möglich, Arlas Geschäftsqualität und Widerstandsfähigkeit in den letzten fünf Jahren erfolgreich zu verbessern. Die stärkere Marktposition sorgt dafür, dass unsere Genossenschaft den Landwirten in den kommenden unsicheren Zeiten einen sicheren Hafen bietet.

**Peder Tuborgh**  
CEO



**130**

(Millionen EUR)

|      |     |
|------|-----|
| 2020 | 130 |
| 2019 | 110 |
| 2018 | 114 |

# HÖHEPUNKTE

Dank des starken Engagements unserer Landwirte und Mitarbeiter, der engen Zusammenarbeit mit unseren Kunden und der Vielfältigkeit und Widerstandsfähigkeit unseres Geschäfts konnten wir unser nachhaltiges Wachstum fortsetzen und uns gleichzeitig zügig an die „neue Normalität“ infolge der Corona-Pandemie anpassen. Wir haben auf den meisten Märkten ein Markenwachstum erzielt, in den Mitgliedsbetrieben Klima-Checks eingeführt und pflanzliche Produkte auf den Markt gebracht. Zudem haben wir unser Transformations- und Effizienzprogramm Calcium vorangetrieben und es ist uns gelungen, einen stetigen Produktfluss auf all unseren Märkten aufrechtzuerhalten.

## SCHNELLES ANPASSEN AN NEUE ANFORDERUNGEN

Außergewöhnliche Umstände erfordern außergewöhnliche Maßnahmen. Während die Nachfrage im Einzelhandel stark gestiegen ist, weil immer mehr Verbraucher zu Hause kochen und essen, haben sich die Lockdowns und die damit einhergehenden Restaurant- und Hotelschließungen usw. erheblich auf unser Foodservice-Geschäft ausgewirkt. Doch dank einer starken funktionsübergreifenden Zusammenarbeit konnten zügig Produkte aus dem Foodservice in den Einzelhandel verlagert werden. Außerdem war es möglich, unsere digitalen Marketingmaßnahmen zu beschleunigen sowie den Fokus unserer E-Commerce-Aktivitäten zu stärken. Dies ist auf die Flexibilität unseres Geschäfts und der Märkte, die Widerstandsfähigkeit unseres Unternehmens sowie die enge Zusammenarbeit mit unseren Kunden und Handelspartnern zurückzuführen.



## ARLAS MITARBEITER ZEIGEN AUßERORDENTLICHES ENGAGEMENT

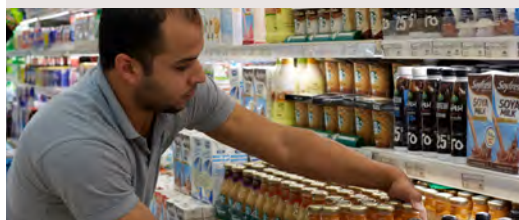
Seit Beginn der Pandemie haben unsere Mitarbeiter im gesamten Unternehmen mit großem Einsatz daran gearbeitet, Verbraucher auf der ganzen Welt mit unseren Produkten zu versorgen. Zudem wurden Routen, die Milchdistribution sowie die Produktion umfassend angepasst, um die hohe Nachfrage für den Verzehr zu Hause zu bedienen. Es wurden kurzfristig große zusätzliche Mengen an Zutaten und Verpackungsmaterialien beschafft. Und auch die Logistik vollbrachte eine erstklassige Leistung mit Lieferungen auf Basis von angepassten Terminplänen und Lieferverfahren. An einigen Standorten wurden die Produktionskapazitäten auf die Probe gestellt – insbesondere in der Molkerei Holstebro, von der aus innerhalb einer Woche rekordverdächtige 86 Lkws mit Lurpak®-Produkten nach Großbritannien aufbrachen.



## ARLAS LANDWIRTE SORGEN FÜR LAUFENDE PRODUKTION

Wie für alle anderen war es auch für Arlas Mitglieder eine Herausforderung, während der Lockdowns Arbeit und Privatleben in Einklang zu bringen: Homeschooling von Kindern, die Sicherheit der Mitarbeiter und die Suche nach neuen Kommunikationswegen mit Geschäftspartnern erforderten zusätzlichen Einsatz.

Trotz dieser Umstände gelang es unseren Mitgliedern, die Milchproduktion aufrechtzuerhalten und gleichzeitig Sicherheitsmaßnahmen für die eigenen Mitarbeiter umzusetzen. Zudem gelang es den Landwirten, die genossenschaftliche Demokratie am Leben zu erhalten, indem sie ihre Sitzungen während der Pandemie in Online-Besprechungen umwandelten.



# HÖHEPUNKTE (FORTSETZUNG)

## MARKENWACHSTUM AUF FAST ALLEN MÄRKTEN

2020 wiesen unsere Marken auf fast allen Märkten ein erhebliches Wachstum auf. Die Tatsache, dass viele Verbraucher zu Hause gegessen, gekocht und gebacken haben, hat sich besonders positiv auf die Marke Lurpak® ausgewirkt, die ihren Umsatz nach dem Rekordjahr 2019 um 14,6 Prozent steigern konnte. Auch die Marken Arla® und Puck® wiesen solide Wachstumsraten von 3,0 bzw. 11,7 Prozent auf. Die anfängliche Befürchtung, dass die Verkaufszahlen von Kaffeegetränken für unterwegs rückläufig sein könnten, erfüllte sich nicht. Stattdessen erlebte Starbucks™ sogar ein zweistelliges Wachstum, das von den Kernmärkten Europa und MENA (Middle East and North Africa) vorangetrieben wurde. Castello® hat seine digitalen Kampagnen verstärkt und so die Anzahl der aktiven Nutzer im Jahr 2020 mehr als verdreifacht.

➤ Mehr dazu lesen Sie auf Seite 23–24.



## NOCH MEHR NACHHALTIGKEIT AUF DEN BETRIEBEN

Während der Pandemie haben wir nicht nur den Betrieb aufrechterhalten: Gemeinsam mit unseren Mitgliedern haben wir auf den Betrieben auch die geplanten Nachhaltigkeitsmaßnahmen umgesetzt. Im Rahmen der überarbeiteten Version unseres umfassenden Qualitätsprogramms Arlagården® bewerten die Landwirte nun verpflichtet einmal im Quartal ihre Herde und ihr Betriebsmanagement. Parallel haben wir das erste europaweite Klima-Check-Programm

mit einem finanziellen Anreiz eingeführt. Bislang haben 93 Prozent unserer Landwirte ihre Klimadaten übermittelt. Damit erarbeiten wir einen der weltweit größten, extern verifizierten Klimadatensätze zur Milchproduktion. Mithilfe dieser Daten wollen wir unsere ehrgeizigen Ziele erreichen, die CO<sub>2</sub>e-Emissionen bis 2030 um 30 Prozent zu reduzieren und bis 2050 klimaneutral zu wirtschaften (Netto-Null-Emissionen).

➤ Mehr dazu lesen Sie auf Seite 33–34.



## DIE MARKE ARLA® SORGT FÜR NACHHALTIGE FORTSCHRITTE

Die Marke Arla® unternimmt fortlaufend Maßnahmen für mehr Nachhaltigkeit. Auf allen Kernmärkten haben wir unter der Marke Arla® neue, konkrete Initiativen vorgestellt und Nachhaltigkeitskampagnen durchgeführt, um das Bewusstsein dafür zu steigern. Die Initiativen umfassten mehrere neue Verpackungslösungen, u. a. einen vollständig recycelbaren Skyr-Becher aus 40 Prozent weniger Plastik mit einer um 30 Prozent verbesserten CO<sub>2</sub>-Bilanz. Darüber hinaus haben wir in Dänemark – wie bereits im vergangenen Jahr in Schweden – eine Bio-Milch-Sorte auf den Markt gebracht, deren CO<sub>2</sub>-Emissionen kompensiert wurden. Zudem haben wir uns weiterhin stark für das Tierwohl eingesetzt und mit der Arla® Frischmilch zwei von drei Herzen bei der staatlichen dänischen Tierwohl-Kennzeichnung erreicht.

➤ Mehr dazu lesen Sie auf Seite 23.

# HÖHEPUNKTE (FORTSETZUNG)

## WEITERHIN STARKE ERGEBNISSE DANK CALCIUM

Trotz der erheblichen Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die meisten Bereiche des Unternehmens übertraf unser Transformations- und Effizienzprogramm Calcium unsere Erwartungen. Es erzielte Einsparungen in Höhe von 130 Millionen EUR, die vor allem auf Effizienzsteigerungen in der Lieferkette und optimierte Marketingausgaben zurückzuführen sind, aber auch auf geringere Ausgaben angesichts der zahlreichen Mitarbeiter, die im Homeoffice arbeiteten. Innerhalb von drei Jahren hat das Programm zu Einsparungen in Höhe von insgesamt 354 Millionen EUR geführt. Unser Einsparungsziel von 400 Millionen EUR für das Jahr 2021 rückt damit in greifbare Nähe.

➤ Mehr dazu lesen Sie auf Seite 16–17.



## STARKE LEISTUNG UNSERER MARKE KRAFT®

Das erstaunliche Wachstum der Marke Kraft®, für die wir im vergangenen Jahr eine Lizenz zur Herstellung, zur Vermarktung und zum Vertrieb in der MENA-Region erworben haben, lag mit 153 Prozent über unseren Erwartungen. Kraft® wurde in die Hände unseres professionellen Markenteams gelegt und hat insbesondere

im islamischen Fastenmonat Ramadan eine erstklassige Leistung erbracht.

Ein weiterer Wachstumsfaktor war der höhere Konsum von Milchprodukten in Privathaushalten während der Corona-Pandemie.

➤ Mehr dazu lesen Sie auf Seite 24.



## EINSTIEG IN DEN MARKT FÜR PFLANZLICHE PRODUKTE

Immer mehr Menschen legen bei ihrer Ernährung Wert auf mehr pflanzliche Lebensmittel. Daher ist Arla mit einem Getränkesortiment der Marke JÖRD in die Kategorie pflanzlicher Lebensmittel eingetreten. Das Sortiment wurde im Mai auf den Markt gebracht und umfasst zunächst drei Sorten aus natürlichen skandinavischen Zutaten: Hafer, Gerste und Hanf. Seit 2020 können dänische und britische Verbraucher JÖRD-Produkte kaufen. Im dritten Quartal 2021 werden die Produkte auch auf den schwedischen Markt gebracht.

# FÜNF-JAHRES-ÜBERSICHT

## GESCHÄFTSZAHLEN

### Milch-Leistungspreis (Eurocent)

|                                                  | 2020 | 2019 | 2018* | 2017* | 2016* |
|--------------------------------------------------|------|------|-------|-------|-------|
| Eurocent/kg Milch von Genossenschaftsmitgliedern | 36,9 | 36,6 | 36,4  | 38,1  | 30,9  |

### Gewinn- und Verlustrechnung (Mio. EUR)

|                     |        |        |        |        |       |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|-------|
| Umsatz              | 10.644 | 10.527 | 10.425 | 10.338 | 9.567 |
| EBITDA              | 909    | 837    | 767    | 738    | 839   |
| EBIT                | 458    | 406    | 404    | 385    | 505   |
| Nettofinanzergebnis | -72    | -59    | -62    | -64    | -107  |
| Jahresüberschuss    | 352    | 323    | 301    | 299    | 356   |

### Gewinnverwendung für das Jahr (Mio. EUR)

|                              |     |     |     |     |     |
|------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| Individuelle Kapitaleinlagen | 41  | 61  | 0   | 38  | 30  |
| Kollektive Kapitaleinlagen   | 81  | 123 | 0   | 120 | 193 |
| Nachzahlung                  | 223 | 127 | 290 | 127 | 124 |

### Bilanz (Mio. EUR)

|                                                                  |       |       |       |       |       |
|------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Gesamte Aktiva                                                   | 7.331 | 7.106 | 6.635 | 6.442 | 6.382 |
| Langfristige Vermögenswerte                                      | 4.413 | 4.243 | 3.697 | 3.550 | 3.714 |
| Kurzfristige Vermögenswerte                                      | 2.918 | 2.863 | 2.938 | 2.871 | 2.668 |
| Eigenkapital                                                     | 2.639 | 2.494 | 2.519 | 2.369 | 2.192 |
| Langfristige Verbindlichkeiten                                   | 2.296 | 2.304 | 1.694 | 1.554 | 1.742 |
| Kurzfristige Verbindlichkeiten                                   | 2.396 | 2.308 | 2.422 | 2.499 | 2.448 |
| Verzinsliche Nettverbindlichkeiten inkl. Pensionsverpflichtungen | 2.427 | 2.362 | 1.867 | 1.913 | 2.017 |
| Nettoumlaufvermögen                                              | 679   | 823   | 894   | 970   | 831   |

### Cashflows (Mio. EUR)

|                                            |      |      |      |      |      |
|--------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit | 731  | 773  | 649  | 386  | 806  |
| Cashflow aus Investitionstätigkeit         | -488 | -571 | -432 | -219 | -167 |
| Freier Cashflow                            | 243  | 202  | 217  | 167  | 639  |
| Cashflow aus Finanzierungstätigkeit        | -293 | -136 | -191 | -155 | -624 |
| Investitionen in Sachanlagen               | -478 | -425 | -383 | -248 | -263 |
| Erwerb von Unternehmen                     | –    | -168 | -51  | -7   | –    |

## GESCHÄFTSZAHLEN

### Finanzkennzahlen

|                   |      |      |      |      |      |
|-------------------|------|------|------|------|------|
| Gewinnanteil      | 3,2% | 3,0% | 2,8% | 2,8% | 3,6% |
| EBIT-Marge        | 4,3% | 3,9% | 3,9% | 3,7% | 5,3% |
| Verschuldungsgrad | 2,7  | 2,8  | 2,4  | 2,6  | 2,4  |
| Zinsdeckungsgrad  | 16,8 | 12,0 | 14,9 | 12,9 | 13,3 |
| Eigenkapitalquote | 35%  | 34%  | 37%  | 36%  | 34%  |

### Erfasste Rohmilch (Mio. kg)

|                                                                                 |        |        |        |        |        |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Dänemark                                | 4.962  | 4.940  | 4.937  | 4.827  | 4.728  |
| Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Großbritannien                          | 3.271  | 3.230  | 3.196  | 3.203  | 3.210  |
| Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Schweden                                | 1.826  | 1.788  | 1.826  | 1.855  | 1.909  |
| Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Deutschland                             | 1.714  | 1.700  | 1.762  | 1.759  | 1.758  |
| Milch von Genossenschaftsmitgliedern in den Niederlanden, Belgien und Luxemburg | 742    | 724    | 725    | 729    | 715    |
| Milch von anderen Quellen                                                       | 1.231  | 1.323  | 1.457  | 1.564  | 1.554  |
| Gesamte erfasste Rohmilch                                                       | 13.746 | 13.705 | 13.903 | 13.937 | 13.874 |

### Anzahl der Genossenschaftsmitglieder

|                                                                      |       |       |        |        |        |
|----------------------------------------------------------------------|-------|-------|--------|--------|--------|
| Genossenschaftsmitglieder in Schweden                                | 2.374 | 2.497 | 2.630  | 2.780  | 2.972  |
| Genossenschaftsmitglieder in Dänemark                                | 2.357 | 2.436 | 2.593  | 2.675  | 2.877  |
| Genossenschaftsmitglieder in Deutschland                             | 1.576 | 1.731 | 1.841  | 2.327  | 2.461  |
| Genossenschaftsmitglieder in Großbritannien                          | 2.241 | 2.190 | 2.289  | 2.395  | 2.485  |
| Genossenschaftsmitglieder in den Niederlanden, Belgien und Luxemburg | 858   | 905   | 966    | 1.085  | 1.127  |
| Gesamtanzahl der Genossenschaftsmitglieder                           | 9.406 | 9.759 | 10.319 | 11.262 | 11.922 |

### Umwelt, Soziales, Unternehmensführung (Environmental, Social and Governance, ESG)

|                                                    |        |        |        |        |        |
|----------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| CO <sub>2</sub> e Scope 1 und 2 (Mio. kg)          | 751    | 862    | 946    | 930    | 940    |
| CO <sub>2</sub> e Scope 3 (Mio. kg)                | 18.479 | 18.243 | 18.411 | 18.528 | 18.644 |
| Durchschnittliche Anzahl der Vollzeitbeschäftigten | 20.020 | 19.174 | 19.190 | 18.973 | 18.765 |
| Geschlechterdiversität im Aufsichtsrat             | 20%**  | 20%**  | 13%    | 12%    | 7%     |

\*\* Das Verhältnis bezieht alle Mitglieder des Aufsichtsrats (BoD) ein (einschließlich Arbeitnehmervertreter und externe Berater). Geschlechterverhältnis der gewählten Mitglieder: 13 Prozent weiblich, 87 Prozent männlich.

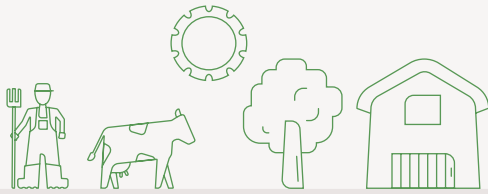
\* Infolge der Umsetzung des International Financial Reporting Standard (IFRS 16, Leasingstandard) nicht angepasst.

📄 Ausführliche Informationen finden Sie im Konzernabschluss (ab Seite 63) und in unserem konsolidierten ESG-Bericht (ab Seite 120).



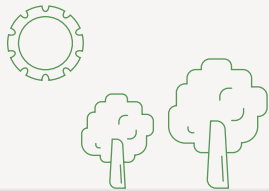
**UNSERE  
STRATEGIE**

# UNSER GESCHÄFTSMODELL



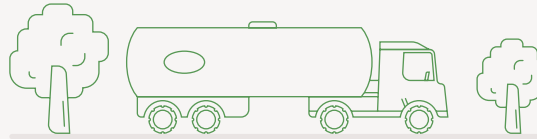
## GENOSSENSCHAFTSMITGLIEDER & KÜHE

- Unsere **9.406** Mitglieder sind für mehr als **1,5** Millionen Kühe verantwortlich.
- Unsere Landwirte zählen zu den besten der Welt, wenn es darum geht, Innovationen einzuführen, die ihre Betriebe effizienter und nachhaltiger gestalten.
- Das Tierwohl ist für unseren Erfolg von zentraler Bedeutung: Wir stellen unseren Mitgliedern digitale Tools zur Verfügung, mit denen sie kontinuierlich das Wohlbefinden ihrer Herde überwachen können.



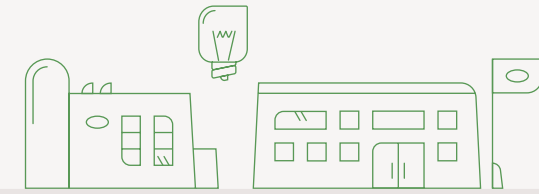
## VERBRAUCHER & ABFALLVERMEIDUNG

- Wir bieten Millionen Menschen Zugang zu Nahrungsmitteln.
- Es ist uns wichtig, dass unsere Produkte über den gesamten Produktlebenszyklus hinweg die Umwelt so wenig wie möglich belasten, und wir arbeiten stetig daran, unsere Abfälle weiter zu reduzieren.



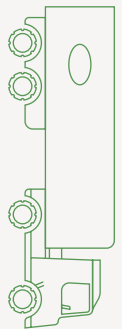
## MILCHABHOLUNG

- Pro Jahr erfassen wir ca. **13,7** Milliarden Kilogramm Rohmilch, die hauptsächlich von unseren Mitgliedern aus sieben Ländern stammt.
- Unsere Lkws stellen wir auf Kraftstoffe ohne fossile Brennstoffe um. In Schweden wurde dies bereits umgesetzt.



## PRODUKTION, VERPACKUNG & INNOVATIONEN

- Wir verarbeiten Milch an unseren **60** Standorten.
- Wir produzieren jedes Jahr **6,8** Milliarden Kilogramm nahrhafte Milchprodukte.
- Wir entwickeln fortlaufend neue wiederverwertbare Verpackungen und reduzieren den Einsatz von neuem Kunststoff.



## KUNDEN

- Wir vertreiben unsere Produkte in **153** Ländern.
- Durch Innovationen, Markenbildung und Marketing schaffen wir einen Mehrwert für die Milch unserer Landwirte. Wenn die Produkte verkauft werden, fließt das Geld als Teil des Milchpreises zurück an unsere Mitglieder.

Im Jahr 2020 haben wir unsere Strategie **Good Growth 2020** zum Abschluss gebracht. Mithilfe dieser Strategie haben wir es geschafft, unsere Wettbewerbsfähigkeit und internationale Präsenz zu stärken sowie die Qualität unserer Geschäftstätigkeit strukturell zu verbessern, indem wir Mengen aus dem Eigenmarken- und Industriegeschäft in unser Markengeschäft im Einzelhandel sowie unser Zutatengeschäft verlagert haben. Unterstützt wurde unsere Strategie Good Growth durch unser Transformations- und Effizienzprogramm Calcium, das wir im Jahr 2018 eingeführt haben, sowie durch unsere ehrgeizige Nachhaltigkeitsstrategie aus dem Jahr 2019.

Im Laufe der Umsetzung unserer Strategie haben wir beispiellose Ereignisse erlebt: die Brexit-Abstimmung im Jahr 2016, Schwankungen der Rohstoffpreise und zuletzt die Corona-Pandemie im Jahr 2020.

Im Jahr 2021 werden wir auf den Erfolgen und Stärken von Good Growth 2020, unserem Transformations- und Effizienzprogramm Calcium, unserer Nachhaltigkeitsstrategie sowie auf den Trends und Erfahrungen infolge der jüngsten externen Ereignisse aufbauen. Ende 2021 werden wir eine neue Unternehmensstrategie für die nächsten Jahre einführen.

# STRATEGIE GOOD GROWTH 2020 SORGT FÜR STARKE ERGEBNISSE

## UNSERE VISION

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

## UNSERE MISSION

Für die Milch unserer Landwirte den höchstmöglichen Wert sichern und gleichzeitig Wachstumschancen für sie schaffen.

### HERAUSRAGEN

– in 8 Kategorien

### FOKUSSIEREN

– auf 6 Regionen

### GEWINNEN

– als ONE Arla



## UNSER PROGRAMM ZUR BESCHLEUNIGUNG DER UMSETZUNG UNSERER STRATEGIE

Kosteneinsparungen von mehr als 400 Millionen EUR bis 2021

## UNSERE NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE

### Gesunde Umwelt

Die Umwelt für künftige Generationen bewahren

### Gesunde Menschen

Zugang zu gesunder Ernährung mit Milchprodukten und Förderung guter Essgewohnheiten

## UNSERE IDENTITÄT – GOOD GROWTH

Gesundes, natürliches, verantwortungsvolles und genossenschaftliches Wachstum

## DIE WICHTIGSTEN ERFOLGE:

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken\*

# 4,6%

Ausgangspunkt 2015: **1–2%**

Wachstumsrate 2015–2020  
Ziel: **3%**

Markenanteil

# 48,9%

Ausgangspunkt 2015: **42%**

Ziel 2020: **> 45%**

Anteil von International am Geschäft\*\*

# 23,6%

Ausgangspunkt 2015: **17%**

Ziel 2020: **~ 23%**

Einsparungen durch Calcium

# 354

Mio. EUR

Ausgangspunkt 2015: **0 Mio. EUR**

Ziel 2021: **400 Mio. EUR**



## ZUSAMMENFASSUNG VON GOOD GROWTH 2020

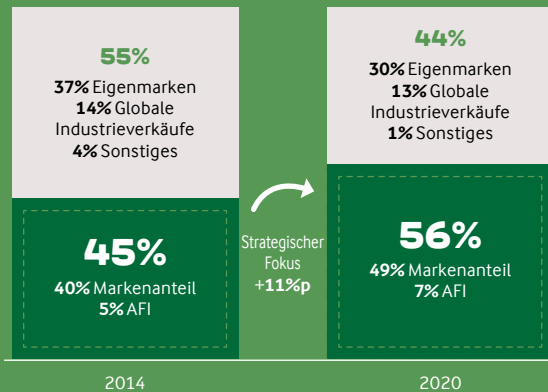
Trotz der Corona-Pandemie und anderer externer Einflüsse während des gesamten Strategiezeitraums hat unsere Strategie Good Growth 2020 bei allen vier KPIs die Erwartungen übertroffen. Durch unsere ehrgeizige Nachhaltigkeitsstrategie wurde sie sogar noch weiter gestärkt.

Die Trends und Erfahrungen infolge der Veränderungen durch die Corona-Pandemie haben sich auch in unserem Geschäftsplan für das Jahr 2021 widerspiegelt. Wir werden weiter auf den Erfolgen und Stärken der Strategie Good Growth 2020, unserem Transformations- und Effizienzprogramm Calcium sowie unserer Nachhaltigkeitsstrategie aufbauen.

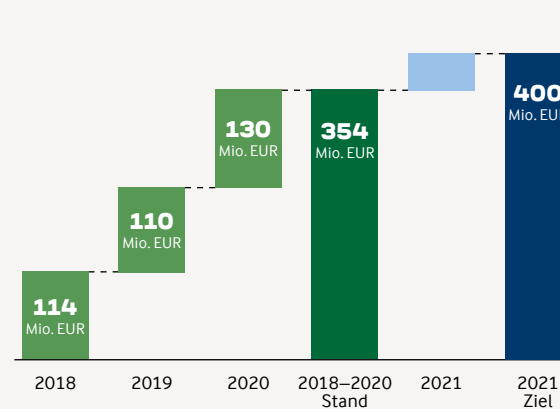
Ende 2021 werden wir eine neue Strategie für die nächsten Jahre einführen.

# STRATEGIE GOOD GROWTH HAT DIE QUALITÄT UNSERER GESCHÄFTSTÄTIGKEIT VERBESSERT

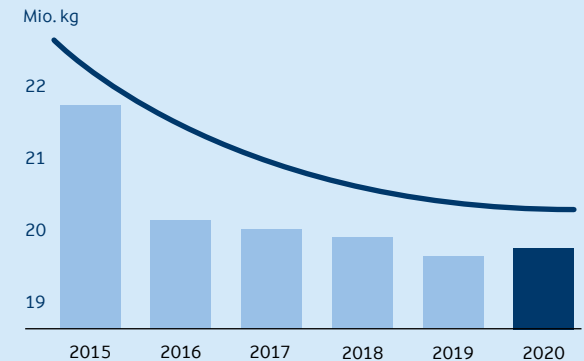
## Strukturelle Verlagerungen im Unternehmen (Prozentsatz des Umsatzes)



## Einsparungen durch Calcium Ziel 2021: 400 Mio. EUR



## Gesamte CO<sub>2</sub>e-Emissionen



### EIN STÄRKERES ARLA FOODS

Mit der Strategie Good Growth 2020 haben wir erfolgreich die Qualität unserer Geschäftstätigkeit verbessert. Wesentlicher Werttreiber war die Mengenverlagerung aus dem Eigenmarken- und globalen Industriege- schäft hin zu Markenprodukten in unserem Einzelhandelsgeschäft und zu Mehrwertprodukten von Arla Foods Ingredients. Verstärkt wurde dieser Effekt durch Übernahmen in Bahrain und Großbritannien sowie durch die Erweiterung unserer strategischen Zusammenarbeit mit Starbucks. Diese strukturelle Verschiebung von elf Prozentpunkten hat maßgeblich zur Verbesserung der allgemeinen Wertschöpfung des Unternehmens beigetragen. Darüber hinaus haben wir unsere internationale Präsenz gestärkt und den Anteil von International am Geschäft um sieben Prozentpunkte erhöht, wodurch sich unsere Position in starken Wachstumsbereichen verbessert hat.

### GLOBALE TRANSFORMATION

Trotz nie dagewesener externer Ereignisse haben wir mit unserer Strategie unsere Erwartungen übertroffen. Unter anderem mussten wir Herausforderungen wie die Abwertung von Währungen – insbesondere des Britischen Pfunds und der Schwedischen Krone – Exportsanktionen für europäische Produkte in Russland, geringere Milchlieferungen von unseren Genossenschaftsmitgliedern als erwartet und die instabilen Fett- und Eiweißpreise bewältigen.

Als Reaktion auf die unvorhergesehenen Auswirkungen externer Ereignisse auf unsere Geschäftstätigkeit haben wir im Jahr 2018 unser Transformations- und Effizienzprogramm Calcium eingeführt. Das Programm hat zu erheblichen Einsparungen, Verbesserungen unserer Kostenstruktur und zu einer Stärkung unserer künftigen Wettbewerbsfähigkeit beigetragen. Dies spiegelt sich auch in unserem Milch-Leistungspreis wider.

### BEKENNTNIS ZU EINER NACHHALTIGEN ZUKUNFT

Arla ist bestrebt, ein Teil der Lösung für die dringendsten Probleme der Welt zu sein. Im Jahr 2019 haben wir unsere neue Nachhaltigkeitsstrategie „Gesunde Umwelt – Gesunde Menschen“ auf den Weg gebracht. Sie zielt darauf ab, die Umwelt für künftige Generationen zu bewahren, den Zugang zu gesunder Ernährung mit Milchprodukten zu ermöglichen und gute Essgewohnheiten zu fördern.

Hinsichtlich unserer Umweltambitionen haben wir uns das Ziel gesetzt, die Treibhausgasemissionen in den nächsten zehn Jahren um 30 Prozent zu senken und bis 2050 Netto-Null-Emissionen zu erreichen. Wir konnten unsere betriebsbedingten CO<sub>2</sub>e-Emissionen im Vergleich zu 2015 um 24 Prozent senken und haben somit in Bezug auf die Scope-1- und Scope-2-Emissionen gute Fortschritte gemacht.

# CALCIUM-PROGRAMM SORGT FÜR EFFIZIENZSTEIGERUNG



Im Jahr 2018 haben wir unser Transformations- und Effizienzprogramm Calcium eingeführt. Dieses beschleunigt die Umsetzung von Arlas Strategie, indem es die Art und Weise verändert, wie wir arbeiten, Ausgaben tätigen und investieren. Auch im Jahr 2020 hat Calcium weiterhin unsere Organisation gestärkt, unsere Effizienz gesteigert und finanzielle Mittel generiert, die wir in unser Wachstum reinvestieren konnten. Insgesamt hat das Programm Einsparungen in Höhe von 354 Millionen EUR erzielt.

## Weitere Einsparungen während der Corona-Pandemie

Wir haben mit unserem Calcium-Programm schon viel erreicht und erzielen weiterhin mit einer guten Geschwindigkeit Einsparungen. Zur selben Zeit haben wir ein Markenwachstum realisiert und in die Zukunft investiert. Calcium ist nun ein noch fester verankerter Teil unserer Geschäftstätigkeit. Trotz der außergewöhnlichen Umstände des Jahres 2020 übertraf das Calcium-Programm unsere Erwartungen und erzielte Einsparungen in Höhe von 130 Millionen EUR, die vor allem auf Effizienzsteigerungen in der Lieferkette,

optimierte Marketingausgaben und geringere Ausgaben angesichts der die vielen Mitarbeiter, die im Homeoffice arbeiteten, zurückzuführen sind. Innerhalb von drei Jahren hat das Programm insgesamt zu Einsparungen in Höhe von 354 Millionen EUR geführt. Das Gesamteinsparungsziel für das Jahr 2021 von 400 Millionen EUR rückt damit in greifbare Nähe. Der Nettoeffekt auf unsere Kostenbasis fiel aufgrund von Reinvestitionen und außergewöhnlichen Posten\* in diesem Jahr geringer aus.

## WIDERSTANDSFÄHIGE UND EFFIZIENTE LIEFERKETTE

Im Laufe des Jahres 2020 hat sich unsere Lieferkette als äußerst widerstandsfähig herausgestellt und gleichzeitig mit einer effizienten Arbeitsweise überzeugt. Trotz des volatilen Umfelds aufgrund der Corona-Pandemie erzielte unser Bereich Supply Chain jederzeit eine hohe Nettoproduktivität und trug dadurch zu den starken Calcium-Einsparungen bei. Dank der Flexibilität, Agilität und der starken Zusammenarbeit über die gesamte Organisation hinweg war es uns möglich, gegenüber unseren Kunden ein hohes Serviceniveau aufrechtzuerhalten und gleichzeitig für den Schutz unserer Mitarbeiter zu sorgen.

## DIGITALE TOOLS UND NEUE ARBEITSWEISEN IMPLEMENTIEREN

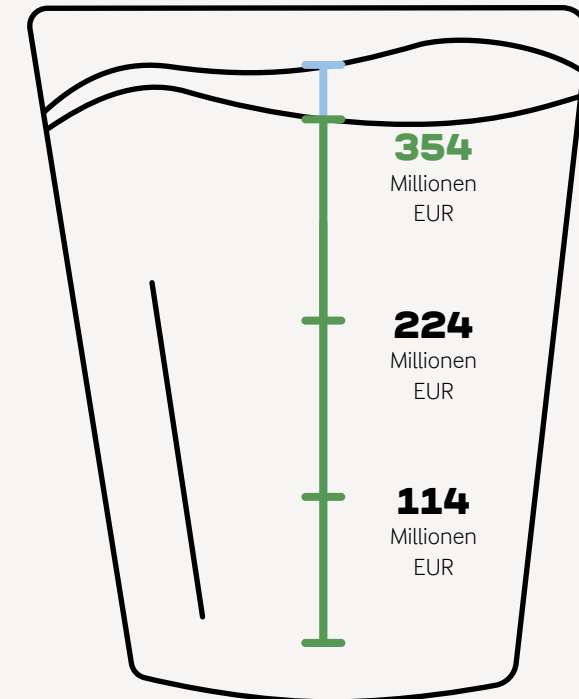
Die Corona-Pandemie hat uns dazu gezwungen, stärker virtuell und aus der Ferne zusammenzuarbeiten. Die neuen Tools und digitalen Arbeitsweisen zur länder-, standort- und teamübergreifenden Zusammenarbeit haben wir erfolgreich implementiert. Über unsere Calcium-Workstreams hinweg haben wir uns schnell an die neuen virtuellen Arbeitsweisen angepasst und erfolgreich mehrere Online-Schulungen und standortübergreifende Veranstaltungen durchgeführt.

# 130

Mio. EUR gespart im Jahr 2020  
**Ziel 2020:** 75–100 Mio. EUR

# 400

Mio. EUR  
(Gesamtziel des Programms bis 2021)



Dezember 2020

Dezember 2019

Dezember 2018

# CALCIUM-PROGRAMM SORGT FÜR EFFIZIENZSTEIGERUNG



Durch Maßnahmen im Bereich Logistik haben wir insgesamt **105\*** Millionen EUR eingespart. Gleichzeitig haben wir auch unsere CO<sub>2</sub>-Emissionen verringert.

Durch mehr Transparenz in Bezug auf die Logistikkosten optimieren wir die Infrastruktur unseres Leistungsmanagements und ermöglichen so eine funktionsübergreifende Entscheidungsfindung. Beispielsweise haben wir bisher 12 Millionen EUR eingespart, indem wir Ursachenschlüssel in unseren Systemen eingeführt haben, anhand derer festgestellt werden kann, woher die Abfälle von Fertigwaren stammen.

Durch geringere Materialverluste haben wir insgesamt mehr als **70** Millionen EUR eingespart – und unseren Abfall reduziert.

Wir optimieren unsere Standorte kontinuierlich und haben trotz der Herausforderungen des vergangenen Jahres beispielsweise Online-Workshops an zehn Standorten in Großbritannien durchgeführt, um Möglichkeiten zur Reduzierung von Materialverlusten aufzuzeigen. In unseren Fokusbereichen haben wir Einsparpotenziale in Höhe von 1,1 Millionen EUR ermittelt.

Unser neues Management-Tool für Handelsinvestitionen mit der Bezeichnung „Alice“ wurde in Großbritannien, Schweden und Dänemark bereits in Betrieb genommen.

Alice optimiert Arlas Management strategischer Handelsinvestitionen und unterstützt die Vertriebsorganisation durch verbesserte Transparenz, Planung, Prognosegenauigkeit und Produktverfügbarkeit bei Werbeaktionen.

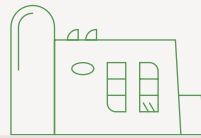
Guter Service und nachhaltigere Produkte



MITGLIEDER/  
LANDWIRTE



LOGISTIK



PRODUKTION



LIEFERANT



VERWALTUNG/VERTRIEB  
UND MARKETING



KUNDEN UND  
VERBRAUCHER

Einsparungen und Effizienzsteigerungen sorgen für besseren Milchpreis

Indem wir die Anzahl der Bestands-einheiten (Stock Keeping Units, SKUs) kontinuierlich senken und unsere Produktbestandteile wie Zutaten und Verpackungen immer weiter harmonisieren, vereinfachen wir die Lieferkette und verkürzen gleichzeitig die Zeit bis zur Markteinführung.

Die Anzahl der SKUs haben wir um 13 Prozent und unseren Kunststoffverbrauch insgesamt um mehr als **400** Tonnen verringert.

Darüber hinaus verbessern wir stetig unsere Beschaffungsprozesse hinsichtlich der Verwaltung und Konformität und haben bereits die Anzahl unserer Lieferanten reduziert. Wir haben die Konformität unserer Bestellungen um sechs Prozentpunkte und die Konformität der Ausgaben um zwei Prozentpunkte verbessert. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass alle neuen Mitarbeiter an Schulungen zum Thema „Kaufen & Bestellen“ bei Arla teilnahmen.

Insgesamt wurden mehr als **560** Verträge ausgehandelt und unterzeichnet, wodurch Einsparungen in Höhe von **196** Millionen EUR erzielt wurden.

Unsere interne Agentur „The Barn“ hat mit Deutschland einen weiteren Markt übernommen. So haben wir intern erfolgreich starke digitale Kompetenzen aufgebaut und gleichzeitig Effizienzsteigerungen bei Marketingausgaben erzielt, um unseren weiteren Weg zu finanzieren.

Wir wollen „The Barn“ zur Nummer eins unter den digitalen Agenturen machen – in Bezug auf Größe und Leistung.

# DEN WANDEL VORANTREIBEN: WICHTIGE TRENDS UND STRATEGISCHE REAKTIONEN



## COVID-19

### UNSICHERHEITEN IN DER WELTWIRTSCHAFT UND DROHENDE REZSSION

Die Pandemie hat unterschiedliche Auswirkungen auf die Märkte und führt zu einer Rezession, deren Ausmaß ebenfalls variieren wird. Schätzungen des IWF zufolge ist das weltweite Bruttoinlandsprodukt (BIP) im Jahr 2020 um 3,5 Prozent zurückgegangen. Mit einem Rückgang von 7,2 Prozent ist die Eurozone davon besonders stark betroffen. Für die Schwellen- und Entwicklungsländer wird ein Rückgang von 2,4 Prozent<sup>1)</sup> erwartet. Die meisten Märkte dürften sich bis zum Jahr 2022 erholen. Dennoch bestehen große Unsicherheiten hinsichtlich der Wirtschaftsleistung für das Jahr 2021 und darüber hinaus<sup>2)</sup>.

Mit einem soliden Produktportfolio und einer breiten internationalen Präsenz ist Arla bereit, sich in enger Zusammenarbeit mit den Kunden der drohenden Rezession zu stellen. Dies zeigte sich bereits im Jahr 2020, als es uns gelang, das Produktvolumen von unserem Foodservice-Geschäft in den Einzelhandel zu verlagern, um der enorm hohen Nachfrage gerecht zu werden und uns schnell an die neuen Marktbedingungen anzupassen. Diese Flexibilität und Widerstandsfähigkeit unseres Unternehmens ist unsere Stärke in unsicheren Zeiten.



### VERÄNDERTES KUNDEN- UND VERBRAUCHERVERHALTEN

Im Jahr 2020 änderte sich das Einkaufsverhalten der Verbraucher aufgrund der Corona-Pandemie rapide. Dies wirkte sich sowohl auf den Einzelhandel als auch auf das Foodservice-Geschäft aus. Mehrere Lockdowns führten zu verstärktem Konsum zu Hause. Zudem war eine beschleunigte Verlagerung in Richtung E-Commerce zu verzeichnen. Das Jahr 2021 hat auf der ganzen Welt mit anhaltenden Lockdowns und hohen Infektionszahlen begonnen. Diese Trends werden sich wahrscheinlich bis weit in das Jahr hinein fortsetzen. Es wird jedoch erwartet, dass die Außer-Haus-Verpflegung wieder zunimmt, wenn die Pandemie überwunden sein wird und wir in eine „neue Normalität“ eintreten.

Im Jahr 2020 haben wir bewiesen, dass wir uns schnell an neue Kunden- und Verbrauchieranforderungen anpassen und unser E-Commerce-Geschäft ausbauen können. Während der Lockdowns haben wir unsere Produktlieferungen stetig aufrechterhalten und es geschafft, das digitale Marketing sowie den Ausbau des E-Commerce überproportional zu beschleunigen, um die Bedürfnisse unserer Kunden zu erfüllen. Im Jahr 2020 ist Arla über seine digitalen Plattformen mehr als 600 Millionen Mal mit Verbrauchern in Kontakt getreten.



### POLITISCHE UNSICHERHEIT

Nach der Corona-Pandemie könnten einige Länder Handelsbeschränkungen beschließen, um nationale Unternehmen zu schützen. Trotz des Freihandelsabkommens zwischen Großbritannien und der EU werden nach dem Brexit weitere Kosten und mögliche Verzögerungen an den Grenzen den Handel mit Großbritannien beeinträchtigen. Die anhaltenden Handelsprobleme zwischen China und den USA sowie Konflikte im Nahen Osten werden im Jahr 2021 weiterhin zu Unsicherheiten auf den Weltmärkten führen. Die neue Präsidentschaft in den USA wird hingegen möglicherweise neue Chancen mit sich bringen.

Mit der breiten internationalen Marktpräsenz sowie einem bewährten, belastbaren und agilen Geschäftsmodell ist Arla nun in einer besseren Position, um die Auswirkungen der politischen Unsicherheiten in den Märkten anzugehen. Wir unterstützen den freien Handel und setzen uns dafür ein. Dennoch haben wir unser Unternehmen auf die unterschiedlichen Ergebnisse der Brexit-Verhandlungen seit dem Brexit-Votum im Jahr 2016 vorbereitet (lesen Sie mehr darüber auf Seite 20).



# DEN WANDEL VORANTREIBEN: WICHTIGE TRENDS UND STRATEGISCHE REAKTIONEN (FORTSETZUNG)

## LANGFRISTIGE TRENDS

### SCHELLERE UMSETZUNG UNSERER NACHHALTIGKEITSAGENDA

Weltweit setzen sich immer mehr Regierungen und Unternehmen für nachhaltige Entwicklung ein. Daher liegt ein stärkerer Fokus auf der Suche nach Lösungen für die dringenden Probleme der Welt. Neueste UN-Berichte weisen auf die Gefahren des Klimawandels hin und der neue Präsident der USA möchte dem Pariser Klimaabkommen wieder beitreten, um die weltweiten Bestrebungen zum Klimaschutz zu fördern. Auch Verbraucher suchen zunehmend nach nachhaltigen Produkten. Aktuelle Studien zeigen, dass 35 Prozent der Verbraucher weltweit bereit sind, auf ein nachhaltigeres Produkt umzusteigen<sup>1)</sup>.

Arla möchte Teil dieser Lösung sein, die Nachhaltigkeitsagenda in der Molkereiwirtschaft vorantreiben und mit nachhaltigen Milchprodukten einen Mehrwert schaffen. Mit unserer Strategie „Gesunde Umwelt – Gesunde Menschen“ und dem Ziel, bis zum Jahr 2050 Netto-Null-Emissionen zu erreichen, haben wir die Messlatte hoch angelegt. Wir fordern uns ständig heraus, neue Wege zu finden, um unsere Nachhaltigkeitsziele schneller zu erreichen.



### WACHSENDE WELTBEVÖLKERUNG

Im Jahr 2050 soll die Weltbevölkerung auf 9,7 Milliarden Menschen angestiegen sein<sup>2)</sup>. Die Hälfte des Wachstums wird voraussichtlich auf die Bevölkerung in Afrika entfallen. Asiens Bevölkerung wird mit 0,9 Milliarden Menschen voraussichtlich am zweitstärksten wachsen. Besonders die Mittelschicht wächst in Asien schnell und in Afrika moderat. Dieses schnelle Wachstum der Weltbevölkerung wird eine Herausforderung für die weltweite Nahrungsmittelversorgung darstellen.

Mit der Nachhaltigkeitsstrategie „Gesunde Umwelt – Gesunde Menschen“ setzt sich Arla dafür ein, alle Menschen weltweit mit Nahrungsmitteln zu versorgen. Wir haben unseren Fokus auf das Angebot erschwinglicher Nahrungsmittel in ausgewählten internationalen Märkten gelegt – beispielsweise mit Baby&ME Organic, unseren gesunden Nahrungsmitteln für Säuglinge und Kleinkinder, die in aufstrebenden Märkten im Nahen Osten eingeführt wurden. Wir unterstützen außerdem die lokale Molkereiwirtschaft in Schwellenländern.



### WACHSENDER ONLINE-VERTRIEB UND MEHR DIGITALISIERUNG

Durch die Corona-Pandemie ist der Vertrieb länderspezifischer und kategorienübergreifend schneller in Richtung E-Commerce und Discounter verlagert worden. Der Online-Vertrieb an Verbraucher hat in den Kategorien Lebensmittel und Haushalt in allen Märkten um durchschnittlich 30 Prozent<sup>3)</sup> zugenommen. Über diesen Trend hin zum E-Commerce hinaus hält die Digitalisierung auch in all unsere anderen Geschäftsbereiche Einzug und erhöht den Anpassungsdruck, um Arlas Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Arla hat schnell auf die Beschleunigung digitaler Trends reagiert. Aufbauend auf unseren engen Beziehungen zum Lebensmittelhandel haben wir verschiedene E-Commerce-Initiativen eingeführt. Dazu gehören Investitionen in Technologien für den E-Commerce-Vertrieb und das digitale Marketing. Bis zum Jahr 2025 möchten wir 10 Prozent des Umsatzes in ganz Europa im Online-Handel erzielen. Außerdem haben wir auch für die Lieferkette und Prozesse des Kerngeschäfts wichtige Initiativen gestartet, wie zum Beispiel zum Thema digitale Roboter und künstliche Intelligenz.



1) McKinsey, 2017–2020, Global Sentiment Survey (weltweite Umfrage zur Stimmungslage)

2) Vereinte Nationen, 2019, UN World Population Prospects (Aussichten der UN zur Weltbevölkerung)

3) McKinsey & Company, März–September 2020, COVID-19 consumer pulse survey (Verbraucherumfrage zur Stimmungslage während der Corona-Pandemie)

# UMGANG MIT DEM BREXIT

Seit der Brexit-Abstimmung im Jahr 2016 hat sich Arla für ein Handelsabkommen ausgesprochen, das den zollfreien Handel mit Milchprodukten möglich macht. Wir begrüßen, dass die britische Regierung und die EU Ende 2020 endlich eine Einigung erzielt haben. Während Zölle und Quoten erlassen wurden, verursachen die nichttarifären Handelshemmnisse des Abkommens Reibungspunkte, die zu mehr Komplexität und zusätzlichen Kosten führen. Nachdem wir uns viereinhalb Jahre auf dieses Szenario vorbereitet haben, verfügen wir über entsprechende Pläne, um diese Auswirkungen in enger Zusammenarbeit mit unseren Kunden und Lieferanten abzumildern. Wir stellen uns den Herausforderungen des Brexit aus einer soliden Position heraus – mit einem widerstandsfähigen und agilen Geschäft in Großbritannien.

## Unser Geschäft in Großbritannien

Unser Geschäft in Großbritannien macht derzeit 26 Prozent unseres Umsatzes aus. Zudem ist es einer der wichtigsten Faktoren für unser Markenwachstum. Daher ist es für Arla sehr wichtig, dass Produkte und Mitarbeiter die Grenze zu Großbritannien in beide Richtungen ungehindert passieren können. Einige erfolgreiche Marken auf dem britischen Markt, darunter Lurpak®, Arla® Skyr und Lactofree, werden nach Großbritannien importiert. Gewisse Produkte der Marke Castello® werden hingegen aus Großbritannien exportiert.

## Auswirkungen des Brexit im Jahr 2020

Im Jahr 2020 wurden die durch den Brexit verursachten Unsicherheiten durch die Corona-Pandemie überlagert, sodass in Großbritannien aufgrund der vermehrten Zubereitung von Mahlzeiten zu Hause ein solides Markenwachstum entstand. Das Geschäft in Großbritannien hat sich während der Pandemie als widerstandsfähig erwiesen und ist operativ bereit, mit der durch den Brexit verursachten Volatilität umzugehen.

## Erwartete künftige Auswirkungen und Risikominderungspläne

Mit einem Handelsabkommen steht Arlas Geschäft in Großbritannien wesentlich besser da als ohne Abkommen. Dennoch: Da Großbritannien den

EU-Binnenmarkt und die Zollunion verlassen hat, entsteht uns beim Importieren und Exportieren von Produkten ein zusätzlicher Verwaltungsaufwand durch das Ausfüllen von Formularen und durch Kontrollen unserer Produkte. Mögliche Verzögerungen an Häfen und Grenzen können zu erheblichen Störungen führen. Wir haben dafür Pläne ausgearbeitet und beraten uns laufend mit unseren Kunden und Lieferanten über weitere Maßnahmen zur Risikominderung.

Unsere Brexit-Arbeitsgruppe wird unsere Reaktionen darauf weiterhin koordinieren. Gleichzeitig werden wir uns an die Entwicklung der neuen Handelsbeziehung zwischen der EU und Großbritannien anpassen. Wir werden auch die Milchmärkte in Großbritannien und der EU sowie die Währungssituation sorgfältig überwachen und Vorbereitungen treffen, um bei Bedarf darauf reagieren zu können.

Wie die Corona-Pandemie gezeigt hat, ist unser Unternehmen agil und flexibel und kann mit Unsicherheiten umgehen. Wir werden unsere Widerstandsfähigkeit und Flexibilität nutzen, um auch den Herausforderungen des Brexit zu begegnen.

## ARLA IN GROßBRITANNIEN

Umsatz, Mrd. EUR

**2,7**

Gesamte Aktiva, Mrd. EUR

**958**

Anteil der erfassten Rohmilch von Mitgliedern

**26%**

Anzahl der Landwirte in Großbritannien

**2.241**

Anzahl der Mitarbeiter in Großbritannien

**3.362<sup>1)</sup>**

Anzahl der Produktions- und Verpackungsstandorte

**10**

Wichtigste Marken

Lurpak®, Arla® Skyr und Lactofree, Castello®



# WESENTLICHE GESCHÄFTSPRIORITÄTEN FÜR 2020

Arlas wesentliche Geschäftsprioritäten sind die jährlichen Schwerpunkte bei der Umsetzung der Strategie Good Growth 2020. Sie werden von unserem Executive Management Team festgelegt und vom Board of Directors (BoD, Aufsichtsrat) genehmigt. Unsere Fortschritte werden monatlich nachverfolgt.



## CALCIUM-TRANSFORMATIONEN UMSETZEN

- ✓ Dynamik bei laufenden Projekten aufrechterhalten
- ✓ Weiterhin Einsparungen in der Lieferkette erzielen
- Transformation über 2021 hinaus verankern

## KOMMERZIELLE PRIORITÄTEN ERFOLGREICH VERFOLGEN

- ✓ Wachstumsdynamik in Märkten wie China, Nigeria, Südostasien und MENA beibehalten
- ✓ Unsere Markt- und Markenpositionen in Europa stärken
- Negative Auswirkungen des Brexit minimieren

## STARKE PARTNERSCHAFTEN MIT KUNDEN AUFBAUEN UND AUSWEITEN

- ✓ Ein besseres Serviceniveau erreichen
- ✓ Markengeschäft mit unseren Top-Kunden überproportional steigern

## KERNMARKEN UND INNOVATIONEN FÖRDERN

- ✓ Wirkung von Innovationen verbessern
- ✓ Kernprojekte bei unseren strategischen Marken umsetzen
- ✓ Produktkonzept auf Pflanzenbasis in Europa einführen

## UNSERE MITARBEITER FÜR DIE KÜNFTIGE AUSRICHTUNG VON ARLA BEGEISTERN

- ✓ Mitarbeiterengagement verbessern
- ✓ Unsere Mitarbeiter für unsere Strategie über 2020 hinaus begeistern

## WACHSTUM BEI ARLA FOODS INGREDIENTS FÖRDERN

- Wachstum im Geschäft mit Säuglingsnahrung in China sichern
- ✓ Das Segment mit Mehrwertprodukten ausbauen

## ALS VORREITER VORANGEHEN UND DIE NACHHALTIGKEITSAGENDA UMSETZEN

- ✓ Mit dem Klima-Check-Programm die Klimabilanz der Mitgliedsbetriebe verbessern
- ✓ Markenwachstum durch Innovationen in den Bereichen Gesundheit und Verpackungen fördern

## ERGÄNZUNGEN ZUR CORONA-PANDEMIE AUS DEM HALBJAHRESBERICHT

- ✓ Leistungsfähigen Betrieb während der Corona-Pandemie am Laufen halten
- An neue Rahmenbedingungen anpassen und vorausplanen

✓ Ziel erreicht

● Trend stimmt

# UNSERE MARKEN UND GESCHÄFTSBEREICHE



# UNSERE MARKEN

Unsere Marken bilden den Kern unserer Geschäftstätigkeit. Sie haben im Jahr 2020 zu einem starken Wachstum beigetragen. Angesichts der schwierigen Bedingungen infolge des Coronavirus haben sich unsere Markenteams schnell an die neuen Realitäten und das damit einhergehende veränderte Verbraucherverhalten angepasst. Eine ausgeprägte digitale Denkweise sowie kreative Kampagnen waren unabdingbar, um sich den Veränderungen zu stellen und sie in kommerzielle Chancen umzuwandeln.



## ARLAS STARKES SUPPLY CHAIN-TEAM UNTERSTÜTZT LURPAK®-WACHSTUM VON KNAPP 15 PROZENT

2020 war ein weiteres Rekordjahr für die Marke Lurpak®, in dem sogar der Rekord von 300 Millionen Packungen Butter und Streichfette aus dem vergangenen Jahr um 45 Millionen Packungen übertroffen werden konnte. Zurückzuführen ist dieses Wachstum primär auf die hohe Kundenbindung an vertrauenswürdige Marken und darauf, dass die Menschen aufgrund der Einschränkungen infolge der Corona-Pandemie häufiger zu Hause gekocht und gegessen haben. Um diese massiv angestiegene Nachfrage zu bedienen, hat Arlas Supply Chain-Team bemerkenswerte Arbeit geleistet. Das globale Planungsteam musste mehr dänische Sahne beschaffen als jemals zuvor und die Abteilung Beschaffung organisierte kurzfristig 15 Prozent mehr Verpackungsmaterialien. Die Molkerei in Holstebro musste zudem in einem nie dagewesenen Ausmaß die Produktion erhöhen und den Versand verstärken. 2020 war ein außergewöhnliches Jahr, das über das gesamte Unternehmen hinweg von einer fantastischen Teamleistung geprägt war.



## MARKE ARLA® WÄCHST WEITER UND VERSTÄRKT FOKUS AUF NACHHALTIGKEIT

Insgesamt verzeichnete die Marke Arla® ein erfolgreiches Jahr mit einem Markenwachstum von 3,0 Prozent, das von den Einzelhandelsumsätzen angetrieben wurde. Damit konnte der Rückgang beim Foodservice mehr als ausgeglichen werden. Dank unserem anhaltenden intensiven Fokus auf das Tierwohl erhielt die Marke Arla® zwei von drei Herzen bei der staatlichen dänischen Tierwohl-Kennzeichnung „Better animal welfare“ (besseres Tierwohl) für die Milch Arla24. Auf dem Weg zu unserem Ziel, bis 2050 Netto-Null-Emissionen zu erreichen, hat die Marke Arla® klimafreundlichere, recycelbare Verpackungslösungen eingeführt. In Dänemark wurde zudem eine Milchsorte auf den Markt gebracht, deren CO<sub>2</sub>-Emissionen kompensiert wurden. Darüber hinaus hat die Marke Arla® ihre Premium-Position im Biosegment in Märkten wie China und dem Nahen Osten weiter ausgebaut. Gleichzeitig konnten in aufstrebenden Märkten wie Nigeria, Senegal, Ghana und Bangladesch Marktanteile im Bereich erschwinglicher Lebensmittel gewonnen werden.



## ARLA FEIERT ZEHNJÄHRIGES JUBILÄUM DER ZUSAMMENARBEIT MIT STARBUCKS™

Im Jahr 2020 haben wir das zehnjährige Jubiläum unserer Zusammenarbeit mit der US-amerikanischen Kaffeemarke Starbucks™ gefeiert, für die Arla die Produktion, den Vertrieb und die Vermarktung von hochwertigen, trinkfertigen Kaffeegetränken der Marke Starbucks™ in Europa, im Nahen Osten und in Nordafrika übernimmt. Diese äußerst erfolgreiche Zusammenarbeit begann mit sieben Millionen verkauften Einheiten im Jahr 2010. Im Jahr 2020 beliefen sich die Verkaufszahlen auf beinahe 150 Millionen Einheiten. Anfänglich wurde befürchtet, dass es wegen der Coronakrise weniger Gelegenheiten zum Verzehr unterwegs geben würde, was sich negativ auf die Leistung von Starbucks™ ausgewirkt hätte. Dennoch verzeichneten wir ein sehr starkes zweistelliges Wachstum. Dieses ist hauptsächlich auf unsere Kernmärkte Europa und Großbritannien zurückzuführen. Wir beobachten kontinuierlich die sich wandelnden Verbrauchertrends. Im Jahr 2020 haben wir unser pflanzliches Sortiment um zwei Produkte erweitert: Starbucks™ Chilled Classics Oat und Coconut.

# UNSERE MARKEN (FORTSETZUNG)

## PUCK® VERBESSERT MARKTPPOSITION IN SAUDI-ARABIEN

Mit einem Umsatz von mehr als 400 Millionen EUR in der MENA-Region konnte Puck®, unsere starke Marke aus dem Nahen Osten, ihre Markenkraft und ihren Markenanteil im Jahr 2020 festigen. Dies war auf die Fähigkeiten der Marke aus dem Bereich Haushalt zurückzuführen, sich schnell auf die neuen Anforderungen der Verbraucher einzustellen und diese über Online-Kanäle zu inspirieren. Mit dem besonderen Fokus darauf, Mütter zu unterstützen und ihnen Anregungen zu bieten, damit sie den Fastenmonat Ramadan trotz der Pandemie festlich begehen können, startete Puck® die Kampagne „Moms CAN“ (Mütter KÖNNEN). Die Kampagne erreichte Tausende von Frauen.

## KRAFT® ERZIELT IN DER MENA-REGION BEMERKENSWERTES WACHSTUM

Im Mai 2019 haben wir unser Sortiment in der MENA-Region um das Portfolio der Marke Kraft® erweitert, die im ersten Jahr hervorragende Ergebnisse lieferte. Mithilfe unserer starken Marktpräsenz in der MENA-Region und einer erstklassigen Vertriebsmannschaft wurde die Kampagne „Kraft it!“ gestartet. Ein besonderer Fokus bei der Wiedereinführung der Marke Kraft® wurde auf das digitale Geschäft gelegt. Die Verbraucher begrüßten die „neue“ Marke Kraft®, sodass der Umsatz rasant anstieg.

## DIGITALE KAMPAGNE VON CASTELLO® „FEED YOUR SENSES“ ERREICHT WELTWEIT MEHR ALS 30 MILLIONEN MENSCHEN

Während der Corona-Pandemie suchten immer mehr Menschen im Internet nach Rezeptideen. Als Reaktion darauf startete Castello® die Online-Kampagne „Feed Your Senses“, in der den Verbrauchern direkt digitale Inhalte zur Verfügung gestellt wurden. Darüber hinaus wurde in sechs Märkten eine neue globale Content-Partnerschaft mit der Food-Content-Plattform „Tastemade“ eingegangen, um Castello® auch der Generation der Millennials näherzubringen. Infolgedessen hat Castello® die Anzahl der Interaktionen im Vergleich zum Vorjahr mehr als verdreifacht. Im Jahresvergleich hat die digitale Kampagne, die von starken Werbeaktionen und Verkaufsförderungsmaßnahmen im Einzelhandel unterstützt wurde, zu einem soliden Wachstum des Geschäfts mit vorverpacktem Käse geführt, das nun bei mehr als 6 Prozent liegt.



# EUROPA

In einem Jahr, in dem die Corona-Pandemie auf den Märkten für extreme Schwankungen sorgte, erzielte unser europäischer Geschäftsbereich ein Rekordmarkenwachstum von 5,9 Prozent. Vorangetrieben wurde das Wachstum insbesondere durch den höheren Konsum in Privathaushalten sowie durch höhere Umsätze im E-Commerce – mit einem mengenbasierten Umsatzwachstum durch strategische Marken von 9,5 Prozent im Einzelhandel, das den Rückgang beim Foodservice infolge der Lockdowns mehr als ausgleichen konnte. Vor allem die Marken Arla® mit 3,4 Prozent, Lurpak® mit 15,9 Prozent und Starbucks™ mit 32,4 Prozent waren Wachstumstreiber. Das Effizienzprogramm Calcium hat unsere Wettbewerbsfähigkeit in Europa erneut gestärkt.

Umsatz,  
Mio. EUR

**6.413**

2019: 6.353

Mengenbasiertes  
Umsatzwachstum durch  
strategische Marken

**5,9%**

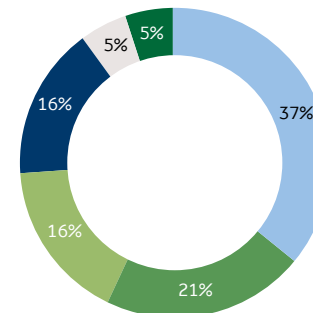
2019: 2,9%

Markenanteil,  
Mio. EUR

**54,1%**

2019: 53%

Umsatz nach Land,  
2020



|                                     | 2020 | 2019 |
|-------------------------------------|------|------|
| Großbritannien                      | 37%  | 36%  |
| Schweden                            | 21%  | 21%  |
| Deutschland                         | 16%  | 17%  |
| Dänemark                            | 16%  | 16%  |
| Niederlande, Belgien und Frankreich | 5%   | 5%   |
| Finnland                            | 5%   | 5%   |

**„2020 WAR EIN WIRKLICH BESONDERES JAHR – FÜR UNSER GESCHÄFT IN EUROPA WAR ES ABER AUCH EIN POSITIVES JAHR. DIE CORONA-PANDEMIE HAT SICH STARK AUF DEN MILCHMARKT AUSGEWIRKT, DOCH WIR HABEN DIE ERHEBLICHEN VERÄNDERUNGEN GUT GEMEISTERT. DANK DER HERVORRAGENDEN ARBEIT UNSERER MITARBEITER KONNTEN WIR UNSERE GESCHÄFTSTÄTIGKEIT IN EINEM VON SCHWANKUNGEN GEPRÄGTEN JAHR STÄRKEN – MIT EINEM REKORDVERDÄCHTIGEN MARKENWACHSTUM, GROßEN MARKANTEILSGEWINNEN SOWIE EINEM STARKEN KUNDENSERVICE.“**

Peter Giørtz-Carlson,  
Mitglied der Geschäftsführung  
und Chief Commercial Officer für Europa

## MENGENBASIERTES UMSATZWACHSTUM DURCH STRATEGISCHE MARKEN NACH LAND

🇬🇧 Großbritannien

**13,1%**

2019: 8,8%

🇩🇪 Deutschland

**7,1%**

2019: 2,6%

🇩🇰 Dänemark

**5,1%**

2019: 0,4%

🇸🇪 Schweden

**2,5%**

2019: 0,7%

🇳🇱 🇧🇪 🇫🇷 NL, B, F

**9,8%**

2019: 5,2%

🇫🇮 Finnland

**-7,3%**

2019: 3,2%

## DÄNEMARK

Das Markengeschäft ist 2020 weiter gewachsen, sodass ein Umsatz von 998 Millionen EUR erzielt wurde. Die Corona-Pandemie hat sich erheblich auf unsere Vertriebskanäle ausgewirkt: Während der Konsum im Einzelhandel gestiegen ist, verzeichnete der Foodservice einen Rückgang. Wir haben die Milchkategorie gestärkt, indem wir unser „Tierwohl“-Konzept eingeführt haben, im Rahmen dessen nun sämtliche Milch von Arla24 mit zwei Herzen der staatlichen dänischen Tierwohl-Kennzeichnung bewertet wird. Zudem haben wir unsere Aktivitäten im Bereich Nachhaltigkeit fortgesetzt: Wir haben in den Betrieben Klima-Checks eingeführt, Abfälle und Verschwendung verringert und eine CO<sub>2</sub>e-neutrale Bio-Milch auf den Markt gebracht. Die enge Zusammenarbeit innerhalb der gesamten Lieferkette sorgte während der unsicheren Zeiten der Corona-Pandemie dafür, dass unsere Kunden sicher und zügig mit Produkten beliefert wurden.

## SCHWEDEN

Vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie und angesichts der Auswirkungen auf unser Foodservice-Geschäft hat Arla Schweden im Jahr 2020 mit einem Gesamtumsatz von 1.361 Millionen EUR sehr zufriedenstellende Ergebnisse erzielt. Beinahe alle Kategorien und Marken wiesen ein Wachstum auf, insbesondere die Marken Arla Köket®, Svensk Smör® und Starbucks™. In einem außergewöhnlichen Arbeitsumfeld war es uns möglich, die schwedischen Verbraucher mit nahrhaften Milchprodukten zu versorgen und gleichzeitig die Gesundheit und das Wohlergehen unserer Kollegen zu schützen. Im Rahmen von Arlas Nachhaltigkeitsstrategie führten wir unsere „Zero Vision“-Initiative für mehr Tierwohl ein und brachten Milch auf den Markt, bei deren Herstellung besonderer Wert auf den Aspekt Tierwohl gelegt wird.

## FINNLAND

In Finnland hat sich die Corona-Pandemie stark auf unser beträchtliches Foodservice-Geschäft ausgewirkt. Aufgrund von Lockdowns und der Tatsache, dass mehr zu Hause gegessen wurde, waren unsere Umsätze in diesem Bereich rückläufig. Die meisten unserer Hauptmarken verzeichneten hingegen ein Wachstum. Der Gesamtumsatz belief sich auf 314 Millionen EUR. Insbesondere Arla Lempi® erzielte ein erhebliches Wachstum. Zurückzuführen ist dies auf die Natürlichkeit der Produkte und auf die nachhaltigen Verpackungen, die für unsere Verbraucher weiterhin wichtige Unterscheidungsmerkmale sind. In Finnland legen wir fortlaufend einen starken Fokus auf Innovationen. 2020 wurde daher die neue Produktreihe „Arla Got Guts?“ mit Joghurts für ein besseres Wohlbefinden eingeführt.

## GROSSBRITANNIEN

In Großbritannien blicken wir auf ein außergewöhnliches Jahr mit zweistelligen Wachstumsraten zurück. Dies ist auf die außerordentliche Vertriebsleistung und den gestiegenen Konsum im privaten Bereich infolge der Corona-Beschränkungen zurückzuführen. Der Umsatz in Großbritannien belief sich auf 2.380 Millionen EUR. Die Marken Arla®, Lurpak® und Starbucks™ entwickelten sich positiv und konsolidierten ihre Spitzenpositionen. Insgesamt durchbrach Arlas britischer Einzelhandelsumsatz erstmals die Marke von 1,0 Milliarden Britischen Pfund. Zudem unterstützte unser britischer Geschäftsbereich eine Reihe von Wohltätigkeitsorganisationen, die in diesen unsicheren Zeiten die Lebensmittelversorgung der Bevölkerung sicherstellen. Darüber hinaus haben wir unsere Nachhaltigkeitsagenda mit verschiedenen innovativen Prototypen vorangetrieben, um die Abfälle unserer Mitgliedsbetriebe besser zu recyceln.

## DEUTSCHLAND

In Deutschland erzielte Arla erneut ein starkes Markenwachstum mit Initiativen für führende Arla-Markenprodukte. Hervorzuheben sind dabei Arla Bio®, Arla® Kærgården und Arla® Skyr. Mehrere dieser Initiativen umfassten auch Nachhaltigkeitsmaßnahmen, wie etwa den Verzicht auf Becherdeckel aus Plastik und die Einführung von recycelbaren Verpackungen sowie von Verpackungen mit einer besseren CO<sub>2</sub>-Bilanz. Trotz der Auswirkungen der Coronakrise konnten wir die gestiegenen Kundenanforderungen aufgrund des starken Einsatzes in unserer gesamten Lieferkette gut bewältigen. Der Rückgang im Foodservice wurde insbesondere durch die hohe Nachfrage nach Kochzutaten und Milchprodukten ausgeglichen – sowohl in Bezug auf Eigenmarken als auch Markenprodukte. Der Gesamtumsatz belief sich auf 1.024 Millionen EUR.

## NIEDERLANDE, BELGIEN UND FRANKREICH

Trotz der Herausforderungen des Jahres 2020 erzielte Arla Niederlande, Belgien und Frankreich weiterhin ein starkes Markenwachstum von 9,8 Prozent. Der Gesamtumsatz belief sich auf 336 Millionen EUR. Unsere Kernmarken Arla® (einschließlich Organic, Lactofree und Skyr) sowie Melkunie® (einschließlich Protein und Breaker), sorgten für ein erhebliches Wachstum – in den meisten Fällen sogar im zweistelligen Bereich. Im vierten Quartal wurde zudem eine starke Marketingkampagne initiiert, um Lurpak® als führende Marke zu etablieren. In Belgien konnte Arla mit Arla® Skyr und Melkunie® Protein weiteres Wachstum erzielen. Frankreich wies trotz der Herausforderungen im Foodservice-Bereich aufgrund der Corona-Pandemie ein Wachstum auf Basis von Arla Pro® auf.



# INTERNATIONAL

In einem Jahr, das geprägt war von der Corona-Pandemie und einem schwächeren Ölpreis, erzielte unser internationaler Geschäftsbereich ein starkes mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken von 11,6 Prozent. Insbesondere die MENA-Region blickt auf ein außergewöhnliches Jahr mit einer Steigerung des Markenumsatzes um 20,1 Prozent zurück. Die Marke Arla® wuchs leicht um 1,6 Prozent. Lurpak®, Puck® und Starbucks™ erzielten hingegen sehr hohe Wachstumsraten von 12,2 Prozent, 11,6 Prozent bzw. 20,7 Prozent. Auch Kraft® startete sehr erfolgreich unter Arlas Federführung und wuchs um 153,4 Prozent. Trotz der Auswirkungen der Pandemie haben wir unseren Fokus auf den Vertrieb weiter verstärkt, ebenso wie auf die Umsetzung von Arlas Nachhaltigkeitsstrategie, im Rahmen derer wir auch unsere Kunden und Partner aus der Branche einbezogen haben.

Umsatz,  
Mio. EUR

**1.975**

2019: 1.802

Mengenbasiertes  
Umsatzwachstum durch  
strategische Marken

**11,6%**

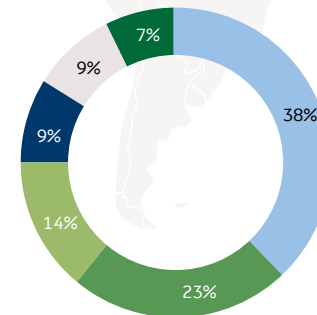
2019: 10,3%

Markenanteil  
Mio. EUR

**86,3%**

2019: 82,7%

Umsatz nach Land,  
2020



|                            | 2020 | 2019 |
|----------------------------|------|------|
| Naher Osten und Nordafrika | 38%  | 36%  |
| Restliche Länder           | 23%  | 21%  |
| Nordamerika                | 14%  | 17%  |
| Südostasien                | 9%   | 16%  |
| China                      | 9%   | 5%   |
| Westafrika                 | 7%   | 5%   |

**„2020 WAR EIN BEISPIELOSSES JAHR. DAS CORONAVIRUS HAT EIN NEUES LICHT AUF UNSERE GESCHÄFTE GEWORFEN. DOCH DANK UNSERES FOKUS AUF DEN VERTRIEB UND EINES AUßERORDENTLICHEN BEITRAGS UNSERER MITARBEITER KONNTEN WIR UNSERE GESCHÄFTSTÄTIGKEIT DURCH EIN STARKES MARKENWACHSTUM UND STEIGENDE MARKTANTEILE WEITER STÄRKEN UND GLEICHZEITIG SORGE TRAGEN FÜR UNSERE MITARBEITER.“**

Simon Stevens,  
Executive Vice President – International,  
und Mitglied des Executive Management Teams.

## MENGENBASIERTES UMSATZWACHSTUM DURCH STRATEGISCHE MARKEN NACH REGION

Naher Osten und Nordafrika

**20,1%**

2019: 7,0%

Westafrika

**-1,3%**

2019: 22,6%

China

**9,3%**

2019: 61,9%

Südostasien

**-3,3%**

2019: 24,2%

Nordamerika

**7,6%**

2019: -4,1%

Restliche Länder

**9,5%**

2019: 6,1%

# INTERNATIONAL (FORTSETZUNG)



## NAHER OSTEN UND NORDAFRIKA (MENA)

Im Nahen Osten und in Nordafrika haben wir im Jahr 2020 mit unserer strategischen Agenda bessere Fortschritte gemacht als erwartet. Der Umsatz wuchs um 17,5 Prozent auf einen Rekordwert für die Region von 748 Millionen EUR. Das Wachstum ist hauptsächlich auf unsere Kernmarken Puck®, Lurpak® und Kraft® zurückzuführen. Gleichzeitig verzeichnete unser größter Markt Saudi-Arabien ein unerwartet hohes mengenbasiertes Umsatzwachstum durch Marken von 26,9 Prozent. Darüber hinaus konnten wir in den Vereinigten Arabischen Emiraten (VAE) und in Kuwait unsere Marktanteile in Kernkategorien beträchtlich steigern. Wir haben es geschafft, während der Corona-Pandemie unser Vertriebsteam mit Kundenkontakt zu schützen, sodass wir beinahe durchgehend bei voller Kapazität arbeiten konnten. Das war ein großer Wettbewerbsvorteil.

## WESTAFRIKA

Trotz eines turbulenten Jahres mit Lockdowns und wirtschaftlichem Abschwung sind unsere strategischen Marken in Westafrika gewachsen. Zudem konnten wir durch ein proaktives Preismanagement unsere Gewinne optimieren. Der Umsatz in der Region ist um 8,6 Prozent auf 133 Millionen EUR gewachsen, hauptsächlich aufgrund der Leistung in Ghana und im Senegal. Der geschwächte Ölpreis führte zu einem Rückgang im Bereich Massengüter, während der Bereich Konsumgüter jedoch weiter wuchs. Die Abwertung des nigerianischen Naira wurde durch aktives Preismanagement ausgeglichen. Im Senegal sind wir erfolgreich in das Segment Kondensmilch eingestiegen. Es boten sich uns gute Möglichkeiten, in ganz Westafrika Produkte außerhalb unserer Hauptkategorie Milchpulver zu vertreiben.

## CHINA

Unser Geschäft in China entwickelte sich im Jahr 2020 mit einem Umsatzwachstum von 24,3 Prozent auf 190 Millionen EUR gut, was hauptsächlich auf die Kategorie Milch zurückzuführen ist. Wie erwartet konnte der Export von Produkten für die Säuglingsnahrung mit hohen Umsätzen im Jahr 2019 nicht gesteigert werden. Durch unsere Partnerschaft mit dem chinesischen Molkereiunternehmen Mengniu ist unser Umsatz durch Käse- und Butterexporte um 73 Prozent gestiegen. Die erfolgreiche Einführung von flüssigen Lurpak®-Produkten hat wesentlich zum starken Gewinn und Wachstum unseres Geschäfts beigetragen.

## SÜDOSTASIEN

Infolge der Auswirkungen der Corona-Pandemie konnte Indonesien unsere Wachstumserwartungen nicht erfüllen. Unsere anderen Hauptmärkte in Südostasien konnten dagegen ihre Umsätze steigern. Insgesamt belief sich der Umsatz auf 171 Millionen EUR und ist damit auf demselben Niveau wie im Vorjahr. In Bangladesch ist Danone® erstmals zur führenden Molkereimärke im Markt geworden. Durch den Fokus auf erschwingliche Produkte und digitale Arbeitsweisen mit unseren Foodservice-Kunden haben wir ein rentables Wachstum von 18 Prozent erreicht. In Indonesien hat sich die Markteinführung unserer Bio-Säuglingsnahrung aufgrund der Herausforderungen, während der Corona-Pandemie die Markenbekanntheit zu steigern und Kunden zu gewinnen, schwierig gestaltet.

## NORDAMERIKA

Trotz eines volatilen inländischen Milchpreises und erheblicher Zollerhöhungen in den USA erhöhte sich der Umsatz im Jahr 2020 um 6,2 Prozent auf 270 Millionen EUR. In den USA stieg die Nachfrage der Verbraucher nach Produkten der Marke Arla® im Laufe der Corona-Pandemie bemerkenswert an. In Kanada wuchs insbesondere das Kochsortiment, was auf Apetina® und die lokale Marke Tre Stelle® zurückzuführen war. Dies hat den Rückgang des Foodservice-Geschäfts in beiden Ländern mehr als ausgeglichen. Darüber hinaus haben die lokalen Produktionsstandorte von einer sehr hohen Kapazitätsauslastung profitiert und konnten die organisatorischen Auswirkungen der Pandemie dadurch auf ein Minimum begrenzen.

## RESTLICHE LÄNDER

Die restlichen Länder, einschließlich Australien, Russland und Lateinamerika, erzielten ein mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken von 9,5 Prozent und einen Gesamtumsatz von 463 Millionen EUR. Die Corona-Pandemie hat unser Foodservice-Geschäft negativ beeinflusst. Die Umsätze im Einzelhandel sind dagegen gestiegen. Zurückzuführen ist das Wachstum auf den gestiegenen Konsum in den Privathaushalten, wovon insbesondere Lurpak® mit einem Wachstum von 16,8 Prozent profitiert hat. Auch unser Geschäft mit Kaffeegetränken für unterwegs der Marke Starbucks™ ist insgesamt um 23 Prozent gewachsen. Besonders hoch waren die Wachstumsraten in Polen, Italien und der Schweiz.

# ARLA FOODS INGREDIENTS

Das Jahr 2020 war geprägt von einer schwankenden und beispiellosen Marktdynamik aufgrund der Corona-Pandemie. Während Arla Foods Ingredients (AFI) das wertschöpfende Zutatengeschäft durch ein Wachstum in den Segmenten Babynahrung und klinische Ernährung vorangetrieben hat, liegen die Ergebnisse aus dem Lebensmittelsegment und dem Kindernahrungsgeschäft leicht unter dem Niveau des Jahres 2019.

**Umsatz,  
Mio. EUR**

**716**

2019: 710

**Wachstum bei  
Mehrwertprodukten**

**5,3%**

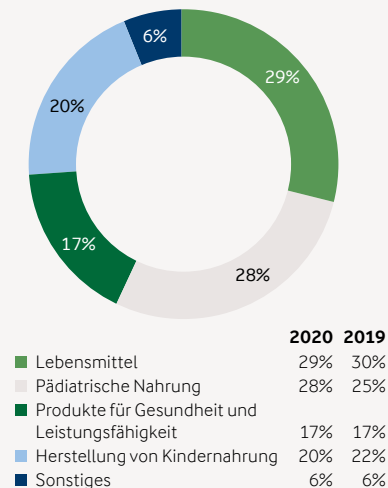
2019: 9,4%

**Anteil von Mehrwertprodukten**

**73,7%**

2019: 68,5%

**Umsatz nach Produktsegmenten**



## AFIs Leistung vor dem Hintergrund der Pandemie

Trotz der Corona-Pandemie haben wir es geschafft, unser Mehrwertgeschäft im Vergleich zum Jahr 2019 auszubauen. Zurückzuführen ist dies insbesondere auf das Wachstum in den Segmenten Babynahrung und klinische Ernährung.

Im Gegensatz dazu hatte die durch Lockdowns bedingte Schließung von Fitnessstudios negative Auswirkungen auf unsere Umsätze durch Zutaten für Sportlernahrung. Denn dadurch sank in wichtigen Märkten die Nachfrage nach eiweißreichen Produkten wie Riegeln und Fertiggetränken. Auch unser Lebensmittelgeschäft wurde durch die veränderten Marktbedingungen infolge der Corona-Pandemie beeinflusst. Im Bereich Kindernahrung lagen wir leicht unter dem Niveau des Jahres 2019. Der Hauptgrund hierfür ist die Verzögerung von neuen Produkteinführungen durch unsere Kunden.

Für die Zukunft bedeutet die Pandemie einen stärkeren Fokus auf die Gesundheit, weshalb wir mit unseren speziellen Ernährungslösungen von AFI starke Anzeichen für zukünftiges Wachstum sehen.

## Produktdifferenzierung als entscheidender Faktor

Eiweiß wird auch weiterhin einen starken Trend in der globalen Lebensmittel- und Ernährungsbranche darstellen. Unterstützt wird dieser Trend durch das weit verbreitete Wissen um die besondere Rolle von Eiweiß für die Gesundheit. Hochwertige Eiweiße wie etwa das Molkenprotein werden auch weiterhin entscheidend sein für eine gesunde Zukunft. Daher wird AFI den Markt auch weiterhin mit überzeugenden Lösungen versorgen.

## AFI-Höhepunkte im Jahr 2020

- Neue Pulverturmkapazitäten am Produktionsstandort von Danmark Protein haben unsere Kapazitäten im Bereich Eiweiß erheblich erhöht.
- Der Bau unseres neuen Innovationszentrums in Nørre Virum schritt wie geplant voran. Das Innovationszentrum wird das Fundament für AFIs Produkt- und Technologieentwicklungen bilden. Es wird eng mit unserem wichtigsten Produktionsstandort Danmark Protein und den kundenorientierten Funktionen von AFI zusammenarbeiten. Eröffnet wird das Innovationszentrum im September 2021.
- Starke Dynamik in Bezug auf Hydrolysat für den Markt für klinische Ernährung und Babynahrung mit spannenden laufenden Kundenprojekten und vielversprechenden Produktneuentwicklungen. Um das Wachstum fortzusetzen, untersuchen wir neue potenzielle Investitionen in diesem Bereich.
- China ist ein wichtiger Markt für unser Geschäft mit Zutaten und Kindernahrung und wird dies auch in Zukunft sein. Im Jahr 2020 haben wir beschlossen, unsere Präsenz vor Ort in China zu stärken, um näher bei unseren Kunden und den relevanten Entscheidungsträgern zu sein.
- Wir haben gute Fortschritte bei mehreren wichtigen Projekten erzielt, um unser Rohstoffangebot zu steigern. Einige dieser Projekte starten im Jahr 2021.

## Fokus auf nachhaltige Entwicklung

Arla verfolgt eine starke Nachhaltigkeitsagenda. Auch AFI hat sich das Ziel gesetzt, in verschiedenen Fokusbereichen zu deren Umsetzung beizutragen, z. B. durch eine Reduzierung des Energie- und Wasserbrauchs.

**„DIE CORONA-PANDEMIE HAT DEN INTERNATIONALEN FOKUS AUF GESUNDHEIT VERSTÄRKT. TROTZ DER KURZFRISTIGEN NEGATIVEN AUSWIRKUNGEN AUF UNSER GESCHÄFT VERFÜGEN WIR ÜBER EINE VIELVERSPRECHENDE INNOVATIONSPIPELINE, DIE DAS ZUKÜNFTIGE WACHSTUM UNSERER BREITEN PALETTE SPEZIALISierter ERNÄHRUNGSPRODUKTE VORANTREIBEN WIRD.“**

Henrik Andersen  
CEO, Arla Foods Ingredients

# GLOBALE INDUSTRIEVERKÄUFE

Die Flexibilität unseres Geschäftsmodells der globalen Industrieverkäufe (Global Industry Sales) ermöglichte es uns, Milchmengen schnell aus globalen Industrieverkäufen in den Einzelhandel zu verlagern, um die durch die Corona-Pandemie verursachte steigende Nachfrage im Einzelhandel zu bedienen und die Lebensmittelversorgung sicherzustellen. Infolgedessen ist der Anteil des Milchpulvers, der in globale Industrieverkäufe geflossen ist, gegenüber dem Vorjahr um 2,3 Prozentpunkte zurückgegangen. Dieser Rückgang wurde allerdings durch die höheren Mengen im Einzelhandelsgeschäft ausgeglichen. Im Jahr 2020 ist es uns zudem gelungen, den Anteil der höherwertigen Rohstoffprodukte zu steigern.

Umsatz,  
Mio. EUR

**1.541**

2019: 1.662

Gesamtvolumen  
bei Massengütern  
(Tonnen)

**362**

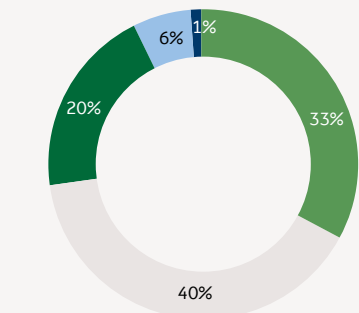
2019: 385

Globale Industrieverkäufe

**22,7%**

2019: 25,0%

Umsatz nach Produktsegmenten



|             | 2020 | 2019 |
|-------------|------|------|
| Rohmilch    | 33%  | 34%  |
| Milchpulver | 40%  | 36%  |
| Käse        | 20%  | 21%  |
| Butter      | 6%   | 6%   |
| Sonstiges   | 1%   | 3%   |

Zusätzlich zu unseren Hauptvertriebskanälen tätigt Arla Business-to-Business-Verkäufe an andere Unternehmen für deren Produktion sowie Industrieverkäufe von Käse, Milchpulver und Butter. Diese Aktivitäten bezeichnen wir als globale Industrieverkäufe (zuvor als „Handel“ bezeichnet).

## Flexibles Geschäftsmodell erweist sich als wertvoll

Mit unserem Geschäftsmodell für globale Industrieverkäufe können wir über das Jahr hinweg saisonale und regionale Schwankungen bei der Milchproduktion unserer Genossenschaftsmitglieder ausgleichen. Gleichzeitig bietet es unseren Mitgliedern die Kapazität und Möglichkeit, weiter zu wachsen.

Als die ersten Lockdowns wegen der Corona-Pandemie in allen Ländern zu erheblichen Nachfragesteigerungen im Einzelhandel geführt haben, konnten wir dank der Flexibilität unseres Geschäftsmodells sicherstellen, dass wir über ausreichend Milch für die Produktion von Marken- und Einzelhandelsprodukten verfügen, um die gestiegene, aber sehr volatile Nachfrage zu bedienen.

## Geringere Umsätze aufgrund veränderter Marktbedingungen

Infolge der gestiegenen Nachfrage aus dem Einzelhandel ist der Gesamtanteil des verkauften Milchpulvers aus unseren globalen Industrieverkäufen von 25,0 Prozent im Vorjahr auf 22,7 Prozent im Jahr 2020 gesunken. Das entspricht rund 360.000 Tonnen Erzeugniskgewicht. Infolge dieser Mengenreduzierung sowie der durch die Pandemie verursachten allgemeinen Marktbedingungen verringerte

sich der Umsatz von 1.662 Millionen EUR auf 1.541 Millionen EUR und macht nun 14,2 Prozent des Gesamtumsatzes von Arla aus. Trotz dieser Rückgänge hat unser Programm für strategische Investitionen zur Unterstützung der globalen Industrieverkäufe dazu geführt, dass der Anteil der verkauften höherwertigen Rohstoffprodukte gestiegen ist. Im Jahr 2020 hat Mozzarella – unsere erste umgesetzte strategische Investition – ca. 18,5 Prozent der Menge (12,5 Prozent des Umsatzes) ausgemacht. Das entspricht einem Anstieg um 5,3 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr.

## Instabile Rohstoffmärkte

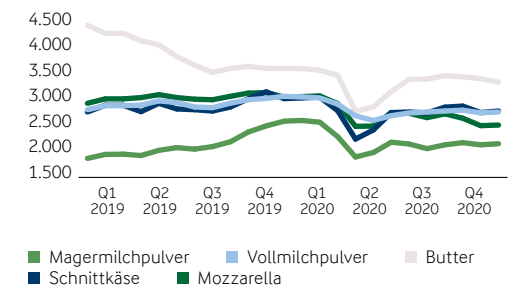
Die globalen Rohstoffmärkte waren 2020 von der Pandemie stark betroffen und von Schwankungen geprägt. Zu Beginn des Jahres herrschte in allen Kategorien eine starke globale Nachfrage vor und die Preise stiegen. Dies änderte sich im März, als es zu ersten logistischen Problemen bei den Exporten kam. Danach führten die Lockdowns zu kurzfristigen Störungen in den Lieferketten. Dies resultierte in einem starken Preisverfall. Doch im dritten Quartal 2020 erholten sich die Preise wieder leicht – wenn auch unter dem Niveau von 2019 – und blieben bis zum letzten Quartal des Jahres stabil.

Gegen Ende des Jahres 2020 führte die zweite Lockdown-Welle erneut zu verständlicherweise zögerlichem Marktverhalten. Dies zog wiederum Preisrückgänge nach sich – insbesondere in der Kategorie Mozzarella, die von den Einschränkungen für den Foodservice besonders stark betroffen ist.

**„DIE INTERNATIONALE PANDEMIE HAT GEZEIGT, WIE WICHTIG UND FLEXIBEL DER BEREICH GLOBALE INDUSTRIEVERKÄUFE IST. WIR WAREN IN DER LAGE, DIE MILCHMENGEN SO ZU VERWALTEN, DASS DIE ÄUßERST VOLATILE VERBRAUCHERNACHFRAGE BEWÄLTIGT UND GLEICHZEITIG FÜR DIE GESAMTE MILCH UNSERER MITGLIEDER, DIE AN DIE GENOSSENSCHAFT GELIEFERT WIRD, EIN MEHRWERT GESCHAFFEN WURDE.“**

Thomas Carstensen  
Senior Vice President, Milk & Trading

## Europäische Rohstoffpreise 2019–2020 (Mio. EUR)





**UNSERE  
VERANTWORTUNG**

# NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE

Die Weltbevölkerung, die nahrhafte Lebensmittel benötigt, wächst und die Ökosysteme der Erde stehen bereits unter Druck. Wir setzen uns dafür ein, die Produktion und den Verbrauch von Milchprodukten heute und für zukünftige Generationen in eine nachhaltigere Richtung zu lenken.

Unsere neue Nachhaltigkeitsstrategie, die wir im Jahr 2019 auf den Weg gebracht haben, zielt darauf ab, die Umwelt für künftige Generationen zu bewahren, den Zugang zu gesunder Ernährung mit Milchprodukten zu ermöglichen und gute Essgewohnheiten zu fördern. Die Strategie basiert auf unseren Verpflichtungen zur Achtung der Menschenrechte und zur Gewährleistung verantwortungsbewusster Geschäftspraktiken in unseren Märkten.

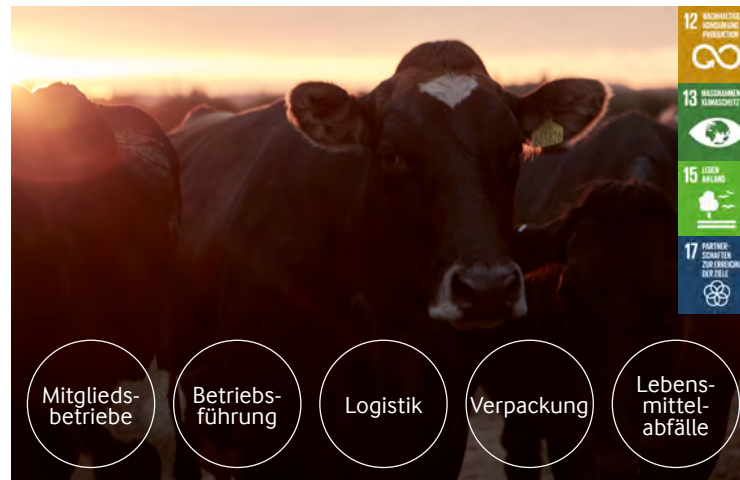
Arla trägt zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen bei (UN Sustainable Development Goals). Die Ziele der Vereinten Nationen zu einer nachhaltigen Entwicklung sind eng miteinander verknüpft und wir wissen, dass wir durch unsere allgemeinen Geschäftspraktiken und Verpflichtungen, wie sie in unserem Verhaltenskodex definiert sind, Einfluss darauf haben. Unser Schwerpunkt liegt auf den Zielen mit den Themen Ernährung, Umwelt und Klima. Da sie in direkter Verbindung zu unserer Wertschöpfungskette stehen, können wir in diesen Bereichen die größte positive Wirkung erzielen und potenzielle negative Auswirkungen gewissenhaft angehen.

In diesem Bericht stellen wir zu ausgewählten KPIs unsere konsolidierten Daten zu Umwelt, Sozialem und Unternehmensführung zur Verfügung. Darüber hinaus gehen wir auf einige unserer wichtigsten Errungenschaften der Initiative „Gesunde Umwelt – Gesunde Menschen“ des Jahres 2020 ein, darunter die Klima-Checks in den Betrieben, die Maßnahmen für mehr Tierwohl und das Engagement zur Unterstützung der Milchproduktion in Schwellenländern.

✓ Für die gesetzliche Berichterstattung zu §99a siehe unseren Corporate Responsibility Bericht 2020.

## GESUNDE UMWELT

Die Umwelt für künftige Generationen bewahren



## GESUNDE MENSCHEN

Vereinfachter Zugang zu gesunder Ernährung mit Milchprodukten und Förderung guter Essgewohnheiten



## VERHALTENSKODEX

Unterstützung der Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen



# UMWELTZIELE

Gemeinsam mit unseren 9.406 Mitgliedern haben wir im März 2019 unsere ehrgeizigen Klimaziele auf den Weg gebracht. Ab dem Jahr 2050 möchten wir CO<sub>2</sub>-neutral produzieren (Netto-Null-Emissionen) bis 2030 unsere wissenschaftlich basierten Ziele erreichen. Dabei sollen die Emissionen von Scope 1 und 2 um 30 Prozent in absoluten Zahlen und die von Scope 3 um 30 Prozent pro Kilogramm Milch gesenkt werden. Die wissenschaftlich basierten Ziele orientieren sich an der Klimawissenschaft. Sie legen einen klaren Weg dafür fest, wie Arlas Leistungen zum Klimaschutz weiter verbessert werden können.

## UNSER ZIEL DECKT DREI THEMENBEREICHE AB

### Besseres Klima



### Saubere Luft & sauberes Wasser



Ausgleich von Stickstoff- und Phosphorzyklen

### Mehr Natur



Mehr Biodiversität und Naturverbundenheit

## UM UNSERE ZIELE ZU ERREICHEN, KONZENTRIEREN WIR UNS AUF DREI BEREICHE

### Betriebe



- Optimierte Futtermittel für Kühe
- Optimierter Einsatz von Gülle und Dünger
- Höhere Kohlenstoffbindung im Boden

### Produktion



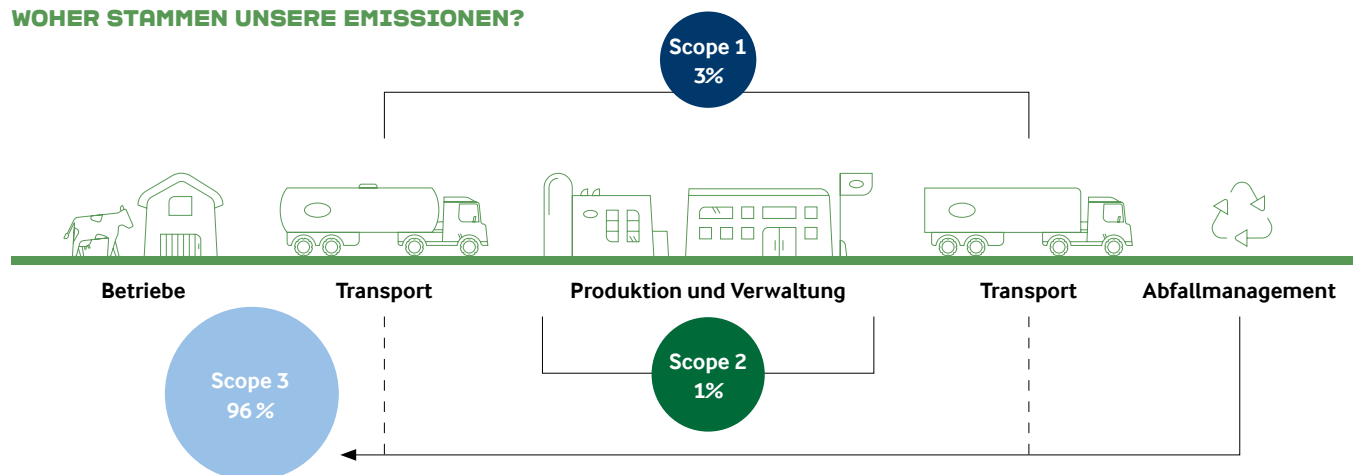
- Verbesserte Effizienz beim Energie- und Kraftstoffverbrauch
- Höherer Anteil an erneuerbaren Energien und Biokraftstoffen
- Neue Technologien

### Verpackungen und Lebensmittelabfälle



- Verbessertes Recycling von Verpackungen
- Mehr recycelte Materialien und weniger neuer Kunststoff
- Reduzierung der Lebensmittelabfälle

## WOHER STAMMEN UNSERE EMISSIONEN?



**Scope-1**-Emissionen beziehen sich auf Aktivitäten, auf die wir direkten Einfluss haben. Dazu zählen der Transport mit Arlas Fahrzeugen und Emissionen von Arlas Produktionsstätten.

**Scope-2**-Emissionen werden indirekt verursacht: durch die Energie, die Arla bezieht, d. h. Strom, Dampf, Wärme oder Kälte.

**Scope-3**-Emissionen sind indirekte Emissionen aus eingekauften Gütern und Leistungen (z. B. Rohmilch unserer Mitglieder, Verpackung und externer Transport), aber auch die Entsorgung unserer Abfälle (z. B. Recycling) an unseren Standorten.

📄 Weitere Informationen zu unseren Bemühungen, unsere CO<sub>2</sub>-Bilanz zu verbessern, finden Sie auf Seite 34.

# KLIMA-CHECKS IN DEN BETRIEBEN

Arla übernimmt Verantwortung, um seinen CO<sub>2</sub>-Fußabdruck so weit wie möglich zu reduzieren. Gemeinsam mit unseren Mitgliedern haben wir uns ehrgeizige Ziele gesetzt, um unsere wissenschaftlich basierten Ziele für das Jahr 2030 und Netto-Null-Emissionen bis 2050 zu erreichen. Im Jahr 2020 haben wir in 93 Prozent unserer Mitgliedsbetriebe unser internationales Klima-Check-Programm eingeführt. Damit erarbeiten wir einen der weltweit größten Datensätze von extern verifizierten Klimadaten für die Milchproduktion.

Die Klimaauswirkungen pro Kilogramm Milch unserer Landwirte liegen etwa bei der Hälfte des weltweiten Durchschnittswerts<sup>1)</sup>. Dennoch arbeiten wir kontinuierlich mit unseren Mitgliedern zusammen, um die Emissionen in den Betrieben weiter zu reduzieren und unsere Klimaziele für die Jahre 2030 und 2050 zu erreichen.

Im Jahr 2019 haben wir unser neues internationales Klima-Check-Programm vorgestellt, das wir 2020 in weiteren Betrieben eingeführt haben. Mittlerweile nehmen 93 Prozent unserer aktiven Mitglieder am Programm teil, was 96 Prozent der von unseren Genossenschaftsmitgliedern gelieferten Milch entspricht. Der Klima-Check hilft den Landwirten, Emissionen in ihren Betrieben zu ermitteln. Er liefert ihnen ein klares Bild der Maßnahmen, die zur weiteren Reduzierung der Emissionen erforderlich sind. Um unser Ziel für das Jahr 2030 zu erreichen, müssen die Landwirte die Emissionen jährlich um durchschnittlich drei Prozent senken.

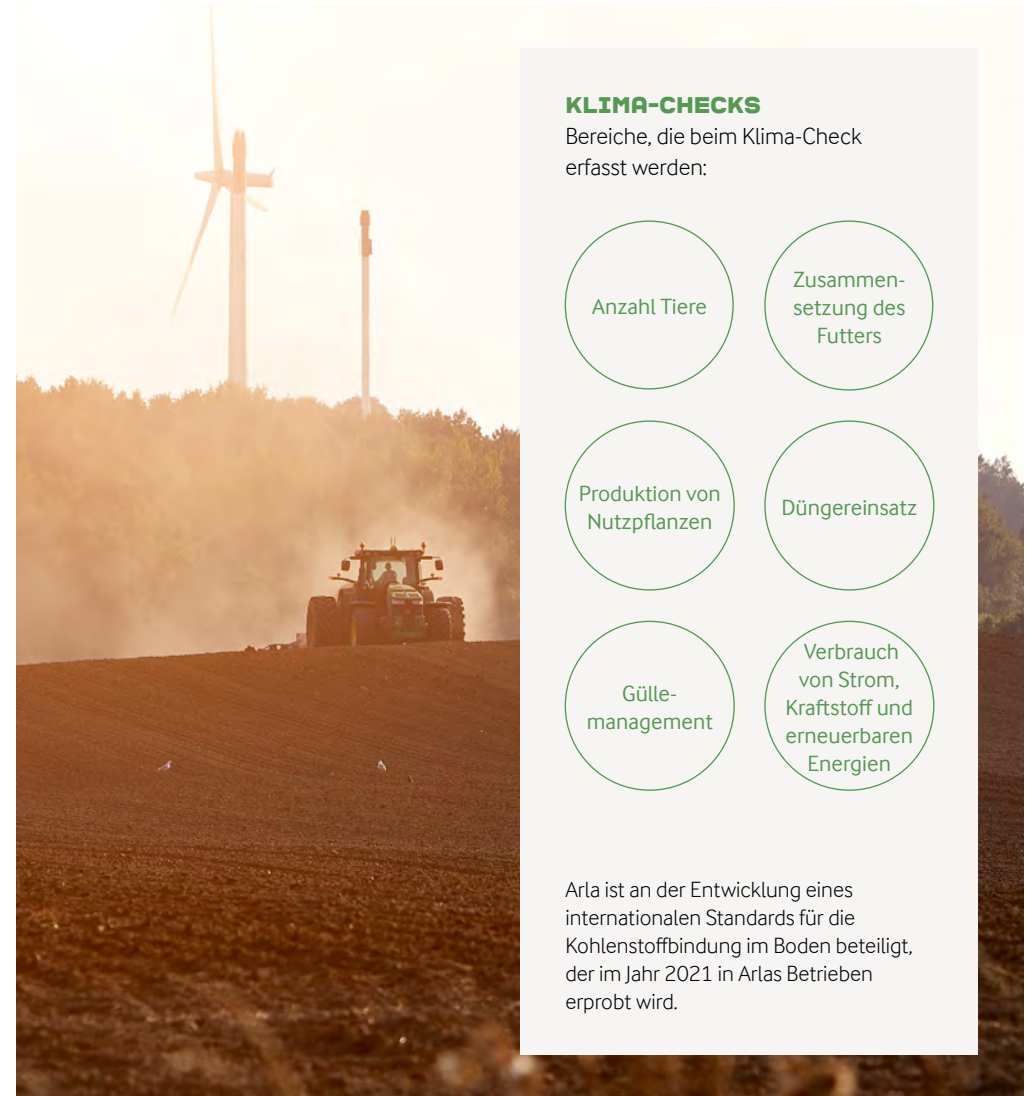
Sämtliche Mitglieder erfassen Daten zu Themen wie Herdengröße, Unterbringung, Milchmenge, Futterverbrauch und -produktion, Energie- und Kraftstoffverbrauch sowie zur Erzeugung erneuerbarer Energien. Die Daten werden gemeinsam mit einem externen Berater überprüft. Dieser besucht die Betriebe, hebt dort positive Bereiche hervor und spricht ausführliche

Empfehlungen zur Verbesserung der Effizienz sowie zur Reduzierung von Emissionen und Umweltauswirkungen aus.

Mit diesen extern überprüften Klimadaten für die Milchproduktion schafft Arla eine solide Grundlage für Vergleiche zwischen den Betrieben und den Wissensaustausch in der gesamten Milchwirtschaft. Im Jahr 2020 standen wir in engem Austausch mit unseren Mitgliedern und wichtigen Stakeholdern, wie beispielsweise Experten für landwirtschaftliche Beratung, um Feedback und Ratschläge dazu zu erhalten, wie die Bewertungen weiter verbessert und zuverlässig umgesetzt werden können.

Mitglieder, die sich im Jahr 2020 für das Klima-Check-Programm angemeldet haben, erhielten einen finanziellen Anreiz von einem Eurocent pro Kilogramm Milch. Die Corona-Pandemie verursachte Verzögerungen bei der Durchführung der Klima-Checks. Bis Ende März 2021 werden jedoch voraussichtlich alle Arla Landwirte, die sich für das Klima-Check-Programm angemeldet haben, einen Klima-Check durchgeführt haben.

Weitere Informationen zu unseren CO<sub>2</sub>e-Emissionen finden Sie auf Seite 124. In unserem Corporate Responsibility Bericht erfahren Sie mehr über die Durchführung unserer Klima-Checks.



# MAßNAHMEN FÜR MEHR TIERWOHL

Wir bei Arla sind fest davon überzeugt, dass alle Tiere gut behandelt werden sollten. Tierwohl und eine nachhaltige Milchproduktion sind unmittelbar miteinander verbunden: Gesunde Kühe, die gut versorgt werden, produzieren auf nachhaltige Weise mehr Milch. Daher besteht ein wichtiger Schwerpunkt für Arla und unsere Landwirte darin, die Gesundheit und das Wohlergehen unserer Kühe sorgfältig zu überwachen und fortlaufend zu verbessern.

Unsere Bemühungen für mehr Tierwohl werden über unser Arlagården®-Datenportal koordiniert. Ursprünglich lag der Fokus von Arlagården® hauptsächlich auf der Milchqualität und der Lebensmittelsicherheit. Das Programm wurde jedoch um weitere und klarere Standards erweitert, die sich auf das Tierwohl, die Umwelt und die Mitarbeiter in den Betrieben beziehen, um sowohl unsere Prioritäten als auch diejenigen unserer Kunden und Verbraucher widerzuspiegeln. Wir haben ein umfassendes digitales Datenportal entwickelt, um in allen sieben Mitgliedsländern effizienter und transparenter Audits und Bewertungen durchzuführen, Berichte zu erstellen und Daten zu erfassen und aufeinander abzustimmen. Arlas Genossenschaftsmitglieder bewerten nun alle drei Monate ihre Herde sowie ihr Betriebsmanagement und erfassen ihre Ergebnisse im neuen digitalen Datenportal.

Unter den 120 Fragen, zu denen sämtliche 9.406 Landwirte im Jahr 2020 Daten übermittelt haben, befanden sich u.a. Fragen zur Unterbringung, Fütterung, zum Weidegang und zum allgemeinen Wohlbefinden der Kühe. Um ein noch klareres Bild vom Tierwohl in den Betrieben zu erlangen, sammelt Arla auch Daten aus den nationalen Herdendatenbanken unserer Mitgliedsländer. So erhalten wir Informationen über die durchschnittliche Lebenszeit, Sterblichkeit und das Durchschnittsalter bei der ersten Kalbung.

Die Landwirte füllen die Fragebögen zum Tierwohl auf Grundlage ihrer Eigenkontrollen aus. Zudem werden sie regelmäßig von Auditoren besucht, um alle übermittelten Daten einschließlich der Fragen zum Tierwohl zu validieren. Im Jahr 2020 wurde der Audit-Prozess über alle Mitgliedsländer hinweg überarbeitet und harmonisiert, um sicherzustellen, dass die Auditoren überall dieselben Verfahren anwenden und nach denselben Standards prüfen. Pro Jahr werden 30 Prozent der Betriebe einem Audit unterzogen. Im Jahr 2020 legten wir den Prozentsatz der Genossenschaftsmitglieder und der geprüften Betriebe offen. Weitere Informationen erhalten Sie im ESG-Anhang 1.4. Ab dem Jahr 2021 werden wir über die Ergebnisse der geprüften Betriebe zum Tierwohl Bericht erstatten. Dabei konzentrieren wir uns auf die Maßnahmen, die unserer Meinung nach am wichtigsten sind, um das Tierwohl zu verbessern. Darüber hinaus werden wir auch offenlegen, welcher Anteil der geprüften Landwirte unsere Tierwohlstandards einhält.

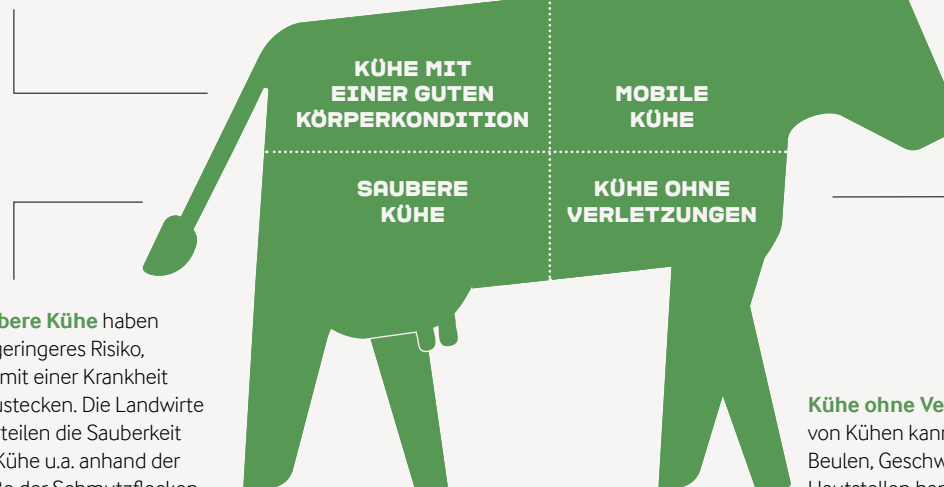
**Die allgemeine Gesundheit der Kühe erfassen wir anhand von vier Parametern, die wir basierend auf wissenschaftlichen Forschungsergebnissen zu den häufigsten Herausforderungen der Milchwirtschaft entwickelt haben.**

**Kühe mit einer guten Körperkondition** Gesunde Kühe weisen die ideale Menge an Fettreserven auf: nicht zu wenig und nicht zu viel. Unsere Landwirte ermitteln mithilfe einer Körperkonditionsnote, ob ihre Kühe eine gute Körperkondition aufweisen. Die Bewertung erfolgt anhand einer visuellen und taktilen Beurteilung der Kühe. Anschließend erfolgt eine Einteilung in eine von drei Kategorien: normal, mager und sehr mager.

**Mobile Kühe** haben keine Probleme beim Laufen und keine Schmerzen in ihren Beinen und Füßen. Ist die Mobilität eingeschränkt, führt das dazu, dass die Kühe lahmen. Mögliche Gründe hierfür sind beispielsweise Krankheiten, ein schlechter Umgang und Umweltfaktoren. Landwirte teilen ihre Kühe in eine von drei Kategorien ein: normal, geringfügig lahm, hochgradig lahm.

**Saubere Kühe** haben ein geringeres Risiko, sich mit einer Krankheit anzustecken. Die Landwirte beurteilen die Sauberkeit der Kühe u.a. anhand der Größe der Schmutzflecken auf ihren Körpern. Anschließend teilen sie die Kühe in eine von drei Kategorien ein: normal (sauber), etwas schmutzig und schmutzig.

**Kühe ohne Verletzungen** Bei Verletzungen von Kühen kann es sich um Geschwülste, Beulen, Geschwüre, Wunden oder verfärbte Hautstellen handeln. Die Landwirte unterteilen die Kühe in drei Kategorien: normal (ohne Verletzungen), mit kleinen Verletzungen und mit schwerwiegenden Verletzungen.



# ENTWICKLUNG DER INTERNATIONALEN MOLKEREIWIRTSCHAFT

Arla ist es wichtig, einen Beitrag zur Entwicklung einer nachhaltigen und wirtschaftlich tragfähigen Molkereiwirtschaft zu leisten, die die Kapazitäten der Landwirte verbessert und die Bereitstellung nahrhafter Lebensmittel für eine wachsende Bevölkerung in ausgewählten Schwellenländern sicherstellt. Trotz der durch die Corona-Pandemie verursachten Verzögerungen haben wir unsere Initiativen im Jahr 2020 fortgeführt. Aktuell nehmen 1.000 Landwirte an unseren Programmen teil.

Im Rahmen unserer Nachhaltigkeitsstrategie „Gesunde Umwelt – Gesunde Menschen“ gehen wir Partnerschaften ein, um die Entwicklung der nationalen Molkereiwirtschaft in Schwellenländern zu unterstützen. Im Rahmen dieser strategischen sektorübergreifenden Partnerschaften arbeiten wir daran, eine nachhaltige Milchproduktion zu fördern, die Lebensmittelsicherheit und -qualität zu verbessern, eine bessere Ernährungssicherheit zu erreichen sowie Verbrauchern mit niedrigem Einkommen Zugang zu erschwinglichen Nahrungsmitteln zu ermöglichen. Trotz der Verzögerungen bei der Umsetzung unserer Programme in allen Ländern haben wir unser Ziel für das Jahr 2020 erreicht und 1.000 Landwirte in unsere Programme aufgenommen.

## ENTWICKLUNG DER LOKALEN MOLKEREIWIRTSCHAFT IN NIGERIA

Im Jahr 2050 wird die nigerianische Bevölkerung mit fast 400 Millionen Menschen doppelt so groß sein wie heute. Das bedeutet, dass die Nachfrage nach nahrhaften Lebensmitteln rapide steigen wird. Seit 2015 ist Arla der führende Handelspartner beim sektorübergreifenden Milky-Way-Partnerschaftsprojekt in Nigeria, unter anderem mit dem dänischen Agrar- und Lebensmittelrat SEGES, CARE Denmark und nigerianischen NROs, die vom dänischen Außenministerium unterstützt werden.

Das Milky-Way-Partnerschaftsprojekt hat mehr als 400 Landwirte erreicht. Einer der schwierigsten Teile des Projekts besteht allerdings darin, eine

ausreichende Milchmenge zu erhalten. Im Jahr 2020 lag der Schwerpunkt auf dem Kapazitätsaufbau lokaler Landwirtschaftsbetriebe sowie dem Abschluss von Abnahmevereinbarungen und neuen Partnerschaften, um weitere Landwirte in das Projekt einzubinden. Das Milky-Way-Partnerschaftsprojekt wurde unter anderem durch die Teilnahme am öffentlich-privaten DAMAU Household Milk Farm Project mit der Regierung des Bundesstaates Kaduna erweitert. Das Ziel bestand darin, 1.000 landwirtschaftliche Kleinbetriebe auf 9.000 Hektar Land anzusiedeln, indem jedem Landwirt Infrastruktur und drei importierte Kühe zur Verfügung gestellt werden. Arla unterzeichnete außerdem eine Vereinbarung mit SAHEL Consulting unter der Leitung der Melinda and Bill Gates Foundation, um weitere 600 Haushalte aus umliegenden Betrieben im Bundesstaat Kaduna für das Vorhaben zu gewinnen.

## UNTERSTÜTZUNG DER LOKALEN MOLKEREIWIRTSCHAFT IN INDONESIA

Eine der größten Herausforderungen der indonesischen Molkereiwirtschaft liegt darin, die mangelhafte Qualität und geringe Quantität der Milchproduktion anzugehen, um den steigenden Anforderungen der Verbraucher gerecht zu werden. Seit 2018 arbeitet Arla mit dem Joint-Venture-Partner Indolacto und einer der größten lokalen Molkereigenossenschaften Indonesiens, KPSP Setia Kawan, zusammen, um ein Zentrum zur Kälberaufzucht in Ostjava zu errichten. Im diesem Zentrum wachsen Kälber unter Anleitung erfahrener



Züchter zu hochwertigen Kühen heran, die dann zu fairen Preisen an lokale Landwirte verkauft werden. Die Landwirte erhalten außerdem eine Schulung zur Milchviehhaltung. Auf diese Weise erhalten lokale Landwirte Zugang zu hochwertigen Kühen, die garantiert eine hohe Milchmenge produzieren und ein besseres Einkommen für den Lebensunterhalt ermöglichen.

Das Aufzuchtzentrum ist heute eine eigenständige Geschäftseinheit der Genossenschaft, die ein nachhaltiges Einkommen aus dem Verkauf von Kühen erzielen möchte. Im Jahr 2020 hat die Initiative

lokalen Landwirten mehr als 60 hochwertige Kühe zu einem Preis zur Verfügung gestellt, der 15 Prozent unter dem üblichen Marktpreis liegt. Gleichzeitig wurde ein wirtschaftlich nachhaltiges und soziales Unternehmen geschaffen, das von externen Finanzmitteln unabhängig ist. Dies wurde trotz einer verringerten Kaufkraft im ersten Halbjahr 2020 angesichts der Corona-Pandemie erreicht.

📄 Weitere Informationen zu unseren internationalen Molkereiprojekten in Schwellenländern finden Sie in unserem Corporate Responsibility Bericht 2020.



**UNSERE  
UNTERNEHMENS-  
VERWALTUNG**

# VERWALTUNGSRAHMEN

Arla ist eine Genossenschaft im Besitz von 9.406 Landwirten aus sieben Ländern. Eine wesentliche Voraussetzung für eine vertrauenswürdige und erfolgreiche Genossenschaft ist es, sicherzustellen, dass alle Mitglieder Gehör finden, ihre Meinung einbringen können und ihre Interessen vertreten werden. Unsere Landwirte wählen die Mitglieder des Board of Representatives (BoR, Vertreterversammlung). Diese wiederum wählen dann das Board of Directors (BoD, Aufsichtsrat). Diese beiden gewählten Organe teilen sich gemeinsam mit dem Executive Management Team die Aufgaben der Unternehmensverwaltung.

Die BoR-Mitglieder werden für zwei Jahre gewählt. Vor dem Hintergrund der Coronakrise hätte der Wahlprozess in diesem Jahr digital stattfinden müssen, was eine Herausforderung für die genossenschaftliche Demokratie darstellt. Daher hat das BoR beschlossen, die Wahlen des Jahres 2021 auf das Jahr 2022 zu verschieben.

## GENOSSENSCHAFTLICHE GOVERNANCE



### GENOSSENSCHAFTS-MITGLIEDER

### LOKALE VERTRETER

### UNSERE ORGANE UND GREMIEN

## CORPORATE GOVERNANCE



### NATIONALITÄTEN DER GENOSSENSCHAFTSMITGLIEDER

9.406 Landwirte

Dänemark



Schweden



Deutschland



Luxemburg



Belgien



Niederlande



Großbritannien



### MITGLIEDERKREISE (MEMBER DISTRICTS)

### REGIONEN

### BOARD OF REPRESENTATIVES

175 Mitglieder + 12 Arbeitnehmervertreter

77 Mitglieder  
(Dänemark)

50 Mitglieder  
(Schweden)

23 Mitglieder  
(Zentraleuropa)

25 Mitglieder  
(Großbritannien)



Area Council  
(Gebietsrat)



Area Council  
(Gebietsrat)

### BOARD OF DIRECTORS

15 Genossenschaftsmitglieder +  
3 Arbeitnehmervertreter + 2 externe Berater

Area  
Council  
(Gebietsrat)



Area Council  
(Gebietsrat)



### GESCHÄFTSFÜHRUNG

CEO + CCO

### EXECUTIVE MANAGEMENT TEAM

Geschäftsführung + 5 leitende Angestellte

### 20.020 MITARBEITER

# VERWALTUNGSRAHMEN (FORTSETZUNG)

## GENOSSENSCHAFTLICHE GOVERNANCE

Die demokratische Struktur von Arla überträgt die Beschlussfassung dem BoD und dem BoR. Ihre Hauptaufgabe besteht darin, die Mitgliederbasis zu erweitern, die genossenschaftliche Demokratie zu wahren, die Entscheidungsbefugnisse zu regeln, unter den Genossenschaftsmitgliedern Führungskompetenzen zu entwickeln und die allgemeine strategische Ausrichtung für Arla festzulegen.

### Genossenschaftsmitglieder

2020 befand sich Arla im gemeinsamen Eigentum von insgesamt 9.406 Milcherzeugern aus Schweden, Dänemark, Deutschland, Großbritannien, Belgien, den Niederlanden und Luxemburg. Im vergangenen Jahr belief sich die Anzahl der Mitglieder der Genossenschaft auf 9.759. Dieser Rückgang in der Anzahl der Mitglieder ist teilweise darauf zurückzuführen, dass einige Landwirte keine Milch mehr erzeugen oder ihren Betrieb an andere Genossenschaftsmitglieder verkauft haben. Ein weiterer, nachrangiger Grund liegt darin,

dass Landwirte ausgetreten sind und sich anderen Molkereiunternehmen angeschlossen haben. Der Rückgang entspricht dem Trend, der schon seit einigen Jahren im Milchsektor zu beobachten sind. Alle unsere Genossenschaftsmitglieder haben die Möglichkeit, wesentliche Entscheidungen zu beeinflussen.

### District Councils (Kreisräte)

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

### Board of Representatives (BoR, Vertreterversammlung)

Das BoR ist das oberste Entscheidungsgremium. Es besteht aus 187 Mitgliedern. 175 von ihnen sind Genossenschaftsmitglieder und zwölf sind Vertreter der Belegschaft von Arla. Die Vertreter der

Genossenschaftsmitglieder werden alle zwei Jahre in ungeraden Jahren gewählt. Vor dem Hintergrund der Coronakrise hätte der Wahlprozess in diesem Jahr digital stattfinden müssen. Daher hat das BoR beschlossen, die Wahlen des Jahres 2021 auf das Jahr 2022 zu verschieben. Das BoR trifft Entscheidungen, einschließlich der Verwendung des Gewinns für das Jahr, und wählt das Board of Directors. Das BoR kommt mindestens zweimal pro Jahr zusammen.

### Board of Directors (BoD, Aufsichtsrat)

Das BoD wird vom BoR ernannt. Es ist für die strategische Ausrichtung und das Überwachen der Unternehmensaktivitäten sowie die Vermögensverwaltung zuständig. Auch obliegt es dem BoD, die Konten auf zufriedenstellende Weise zu führen und die Geschäftsführung zu ernennen. Das BoD trägt dafür Sorge, dass Arla im besten Interesse der Genossenschaftsmitglieder geführt wird. Darüber hinaus trifft das BoD Entscheidungen in Bezug auf die Eigentümerstruktur und kümmert sich im Unternehmen um die Belange anderer

Interessengruppen, unter anderem von Kreditgebern, Anleihe-Investoren und Mitarbeitern.

Das BoD besteht aus 15 gewählten Genossenschaftsmitgliedern, drei Arbeitnehmervertretern und zwei externen Beratern. Im Wahlzyklus 2019 wurden vier neue Mitglieder in das BoD gewählt. Zudem wurden zwei externe Mitglieder als Berater ernannt, um sicherzustellen, dass die Fähigkeiten des BoD alle wichtigen Bereiche abdecken, um ein internationales Unternehmen zu führen. Die Zusammensetzung der gewählten Mitglieder des BoD spiegelt Arlas Mitgliederstruktur über die Länder hinweg wider.

### Area Councils (Gebietsräte)

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

## CORPORATE GOVERNANCE

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

### Geschäftsführung

Die Geschäftsführung (auch Executive Board genannt) wird vom BoD eingesetzt. Sie ist dafür verantwortlich,

das Unternehmen zu führen, aus globaler Perspektive ein angemessenes, langfristiges Wachstum des Unternehmens sicherzustellen, die strategische Ausrichtung voranzutreiben, die Zielsetzungen für das Jahr nachzuverfolgen und Unternehmensrichtlinien festzulegen. Gleichzeitig strebt sie nach einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts. Darüber hinaus sorgt sie für ein ordnungsgemäßes Risikomanagement sowie eine angemessene Risiko-steuerung. Sie stellt die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften und der internen Richtlinien sicher. Die Geschäftsführung besteht üblicherweise aus dem CEO und einem weiteren Mitglied des Executive

Management Teams. Zum 1. Februar 2019 wurde Peter Giørtz-Carlson, Chief Commercial Officer für Europa, in die Geschäftsführung berufen.

### Executive Management Team

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

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

### Mitarbeiter

Derzeit beschäftigt Arla weltweit 20.020 Mitarbeiter in Vollzeit (FTE). Im Vorjahr waren es 19.174. Unsere Mitarbeiter werden durch drei Mitglieder im BoD und zwölf Mitglieder im BoR vertreten.

# OFFENHEIT UND VIELFALT

Wir bei Arla sind davon überzeugt, dass Offenheit und Vielfalt unerlässlich für den Erfolg unseres Unternehmens sind. Wir wissen, dass eine offene und vielfältige Belegschaft Innovationen ermöglicht und zu besseren Ergebnissen führt. Unsere Definition ist weit gefasst: Wir beziehen sowohl Faktoren wie das Geschlecht, die Nationalität, das Alter als auch die Vielfalt von Gedanken und Werten mit ein.

## Unsere strategischen Grundsätze

Wir wollen einen möglichst großen Pool an potenziellen starken Führungskräften sicherstellen und allen die Möglichkeit bieten, in ihrer Karriere voranzukommen. Daher sollen in den verschiedenen Teams maximal 70 Prozent der Mitglieder das gleiche Geschlecht und die gleiche Nationalität aufweisen und derselben Altersgruppe angehören. Wir beschäftigen in unserer Belegschaft Mitglieder verschiedener Generationen und bieten attraktive Arbeitsbedingungen für Jung und Alt. Uns ist allerdings bewusst, dass in einigen Arbeitsbereichen, insbesondere bei der Belegschaft in der Produktion, ein weniger vielfältiges Angebot an Arbeitskräften besteht, was das Erreichen unseres Ziels erschwert. Unsere strategischen Grundsätze sind in all unseren Prozessen und Prioritäten verankert, sodass wir die Vorteile von Offenheit und Vielfalt erkennen und nutzen können.

## Kompetenzentwicklung

Wir bieten unseren Personalmanagern und Partnern für die Talentgewinnung Schulungen zum Abbau unbewusster Vorurteile, um eine unvoreingenommene Auswahl und Personenbewertung sicherzustellen.

## Personalanwerbung

Personalmanager und Partner für die Talentgewinnung müssen die Systeme, Strukturen und Prozesse einhalten, die in unserer globalen Strategie zur Personalanwerbung definiert sind, um die besten Kandidaten auf Grundlage ihrer Leistung auszuwählen. Alle Führungskräfte müssen aus einem Pool rekrutiert werden, der Kandidaten beider Geschlechter und mehr als einer Nationalität beinhaltet. Die Partner für die Talentgewinnung unterstützen einen fairen und unvoreingenommenen Einstellungsprozess und stellen sicher, dass die Personalanwerbungsverfahren und -richtlinien eingehalten werden.

## Faire Bezahlung

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

## Talentprogramme

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

## Eine interne Gemeinschaft aufbauen und pflegen

Im Jahr 2017 haben wir ein internes gemeinschaftliches Netzwerk gegründet: The Diversity and Inclusion Network. Dieses Netzwerk wird von der Geschäftsführung unterstützt und bietet viele verschiedene Aktivitäten an, darunter Diskussionsrunden mit externen Referenten, ein internes Diskussionsforum sowie Gespräche mit Kollegen, die intern eine Vorbildfunktion übernehmen.

## Monitoring

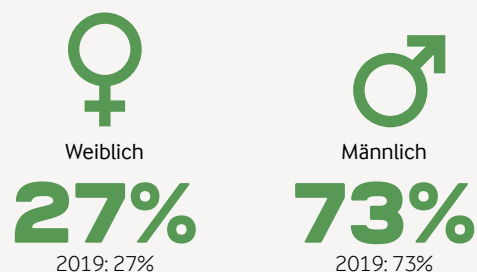
Wir verpflichten uns dazu, unsere Fortschritte in Bezug auf unsere langfristigen Ziele für Offenheit und Vielfalt regelmäßig an unser Executive Management Team sowie extern zu berichten.



# OFFENHEIT UND VIELFALT (FORTSETZUNG)

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

## Geschlechterverteilung\*



\* Dies ist der Geschlechteranteil sämtlicher Mitarbeiter. Geschlechteranteil bei den Arbeitern: Weiblich: 18%; Männlich: 82%; und bei den Angestellten: Weiblich: 42%; Männlich: 58%.

## Geschlechterverteilung im Management

|                             | Weiblich |      | Männlich |      |
|-----------------------------|----------|------|----------|------|
|                             | 2020     | 2019 | 2020     | 2019 |
| EMT                         | 14%      | 29%  | 86%      | 71%  |
| BoD**                       | 20%      | 20%  | 80%      | 80%  |
| BoR                         | 16%      | 16%  | 84%      | 84%  |
| Direktorenebene und darüber | 26%      | 26%  | 74%      | 74%  |

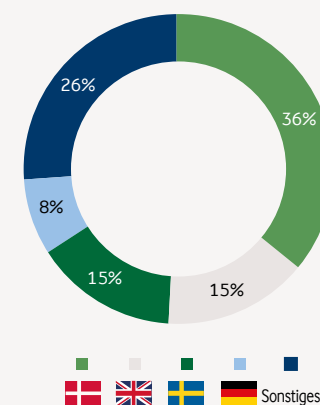
\*\* Das dargestellte Verhältnis bezieht alle Mitglieder des BoD (20) ein, einschließlich der Arbeitnehmervertreter und externen Berater. Von den vom BoR gewählten Mitgliedern sind 13 Prozent weiblich und 87 Prozent männlich.

## Gesamtanzahl der Nationalitäten

# 115



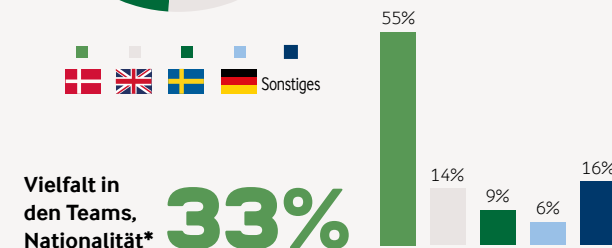
## Aufteilung nach Nationalitäten



## Nationalitäten im EMT



## Nationalitätenverteilung auf Direktorenebene und darüber

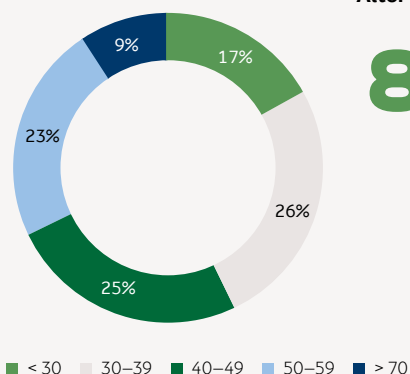


**Vielfalt in den Teams, Nationalität\***

# 33%

\* Prozentsatz der Teams mit Mitgliedern aus mindestens zwei Nationen.

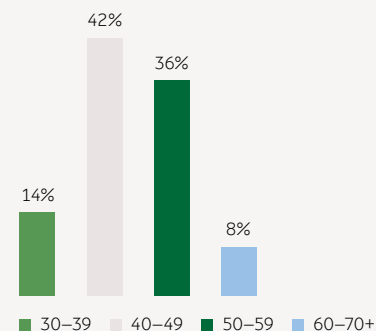
## Altersstruktur



## Vielfalt in den Teams, Alter\*

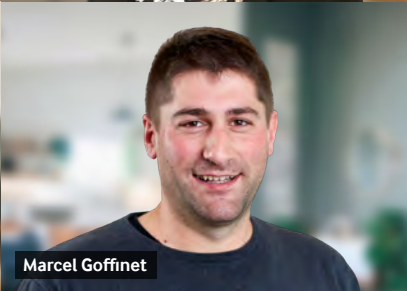
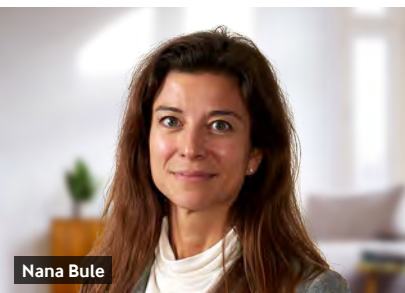
# 86%

## Altersstruktur auf Direktorenebene und darüber



\* Prozentsatz der Teams mit Mitgliedern aus mindestens zwei Altersgruppen.

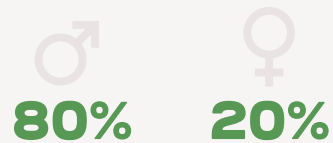
# BOARD OF DIRECTORS



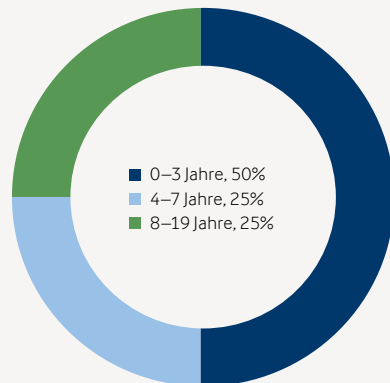
# BOARD OF DIRECTORS (FORTSETZUNG)

Unser Board of Directors (BoD, Aufsichtsrat) setzt sich aus 15 gewählten Genossenschaftsmitgliedern, drei Arbeitnehmervertretern und zwei externen Beratern zusammen, die einander mit unterschiedlichen Kompetenzen und Kenntnissen ergänzen, um eine gute globale Unternehmensverwaltung zu erreichen.

## Vielfalt im BoD\*



## Dienstalter



\* Das Verhältnis bezieht alle Mitglieder des BoD ein (einschließlich Arbeitnehmervertreter und externe Berater). Geschlechterverhältnis der gewählten Mitglieder: 13 Prozent weiblich, 87 Prozent männlich. In Übereinstimmung mit Abschnitt 99b des dänischen Gesetzes über Jahresabschlüsse hat Arla 2019 das Vier-Jahres-Ziel ausgegeben, einen Frauenanteil bei den gewählten Vertretern im BoD von mindestens 13 Prozent zu erreichen. Dieser Wert entspricht der Geschlechterverteilung im BoD.

### JAN TOFT NØRGAARD (1960)

**Mitglied seit:** 1998

**Staatsangehörigkeit:** Dänisch

**Beruf:** Landwirt

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

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

### HELÉNE GUNNARSON (1969)

**Mitglied seit:** 2008

**Staatsangehörigkeit:** Schwedisch

**Beruf:** Landwirtin

**Interne Positionen:** Stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende, Globales Schulungskomitee, Komitee für Lernen & Entwicklung, Vergütungsausschuss

**Externe Positionen:** Mitglied des schwedischen Molkereiverbands 2014–, Aufsichtsratsmitglied der Varbergs Sparbank

### NANA BULE (1978)

**Mitglied seit:** 2019

**Staatsangehörigkeit:** Dänisch

**Beruf:** CEO von Microsoft Denmark & Iceland

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

### JONAS CARLGREN (1968)

**Mitglied seit:** 2011

**Staatsangehörigkeit:** Schwedisch

**Beruf:** Landwirt

**Interne Positionen:** Globaler Beschwerdeausschuss, Vergütungsausschuss

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

### ARTHUR FEARNALL (1963)

**Mitglied seit:** 2018

**Staatsangehörigkeit:** Britisch

**Beruf:** Landwirt

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

### HÅKAN GILLSTRÖM (1953)

**Mitglied seit:** 2015

**Staatsangehörigkeit:** Schwedisch

**Beruf:** Molkereimitarbeiter

**Externe Positionen:** Mitglied der schwedischen Gewerkschaft

### MARCEL GOFFINET (1988)

**Mitglied seit:** 2019

**Staatsangehörigkeit:** Belgisch

**Beruf:** Landwirt

**Interne Positionen:** Globaler Beschwerdeausschuss  
**Externe Positionen:** Aufsichtsratsvorsitzender von Agra Ost Agriculture Research, Mitglied der kommunalen Regierung von St. Vith

### MANFRED GRAFF (1959)

**Mitglied seit:** 2012

**Staatsangehörigkeit:** Deutsch

**Beruf:** Landwirt

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

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

### RENÉ LUND HANSEN (1967)

**Mitglied seit:** 2019

**Staatsangehörigkeit:** Dänisch

**Beruf:** Landwirt

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

# BOARD OF DIRECTORS (FORTSETZUNG)

## JAN ERIK (JANNE) HANSSON (1963)

**Mitglied seit:** 2018

**Staatsangehörigkeit:** Schwedisch

**Beruf:** Landwirt

**Interne Positionen:** Vorsitzender des Globalen Bio-Komitees (Organic Committee)

**Externe Positionen:** Aufsichtsratsmitglied des schwedischen Molkereiverbands

## HARRY SHAW (1952)

**Mitglied seit:** 2013

**Staatsangehörigkeit:** Britisch

**Beruf:** Versandmitarbeiter

**Externe Positionen:** Mitglied der britischen Gewerkschaft

## SIMON SIMONSEN (1970)

**Mitglied seit:** 2017

**Staatsangehörigkeit:** Dänisch

**Beruf:** Landwirt

**Interne Positionen:** Vergütungsausschuss

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

## INGER-LISE SJÖSTRÖM (1973)

**Mitglied seit:** 2017

**Staatsangehörigkeit:** Schwedisch

**Beruf:** Landwirtin

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

**Externe Positionen:** Aufsichtsratsmitglied des schwedischen Molkereiverbands 2017–

## BJØRN JEPSEN (1963)

**Mitglied seit:** 2011

**Staatsangehörigkeit:** Dänisch

**Beruf:** Landwirt

**Interne Positionen:** Globales Bio-Komitee

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

## WALTER LAUSEN (1959)

**Mitglied seit:** 2019

**Staatsangehörigkeit:** Deutsch

**Beruf:** Landwirt

**Interne Positionen:** Globales Bio-Komitee

## JØRN KJÆR MADSEN (1967)

**Mitglied seit:** 2019

**Staatsangehörigkeit:** Dänisch

**Beruf:** Landwirt

**Interne Positionen:** Globaler Beschwerdeausschuss

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

## IB BJERGLUND NIELSEN (1960)

**Mitglied seit:** 2013

**Staatsangehörigkeit:** Dänisch

**Beruf:** Mitarbeiter Milchproduktion

**Externe Positionen:** Mitglied der dänischen Gewerkschaft

## STEEN NØRGAARD MADSEN (1956)

**Mitglied seit:** 2005

**Staatsangehörigkeit:** Dänisch

**Beruf:** Landwirt

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

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

## FLORENCE ROLLET (1966)

**Mitglied seit:** 2019

**Staatsangehörigkeit:** Französisch

**Beruf:** Senior Advisor bei Luxury Tech Fund

**Externe Positionen:** Mitglied des globalen Beirats der EMLyon Business School 2018–

## JOHNNIE RUSSELL (1950)

**Mitglied seit:** 2012

**Staatsangehörigkeit:** Britisch

**Beruf:** Landwirt, Wirtschaftsprüfer

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

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

# UNSER EXECUTIVE MANAGEMENT TEAM



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

# UNSER EXECUTIVE MANAGEMENT TEAM (FORTSETZUNG)

Unser Executive Management Team setzt sich aus dem CEO, vier Funktionsexperten und je einem kaufmännischen Leiter für den europäischen und den internationalen Geschäftsbereich zusammen. Das Executive Management Team ist für Arlas Tagesgeschäft sowie für das Entwickeln der Konzernstrategien verantwortlich. Im Jahr 2020 haben wir drei neue Mitglieder begrüßt: Torben Dahl Nyholm, David Boulanger und Simon Stevens.

## DAVID BOULANGER (1970)

CSO, Executive Vice President, Supply Chain

**Staatsangehörigkeit:** Französisch

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

## SIMON STEVENS (1965)

Executive Vice President, International

**Staatsangehörigkeit:** Britisch

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

## TORBEN DAHL NYHOLM (1981)

CFO, Executive Vice President, Finance, Legal and IT

**Staatsangehörigkeit:** Dänisch

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

## PEDER TUBORGH (1963)

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

**Staatsangehörigkeit:** Dänisch

Peder Tuborgh ist seit 32 Jahren für Arla bzw. MD Foods tätig. Er hatte bereits verschiedenste leitende Management- und Führungspositionen inne, darunter Marketing Director, Divisional Director und Executive Group Director. Im Laufe seines langen beruflichen Wirkens bei Arla hat er in Deutschland, Saudi-Arabien und Dänemark gearbeitet. Peder Tuborgh besitzt einen Masterabschluss in Wirtschaft und Business Administration der Universität Odense.

**Peder Tuborgh ist außerdem:**

– Mitglied der Global Dairy Platform

## PETER GIØRTZ-CARLSEN (1973)

CCO, Executive Vice President, Europa, Mitglied der Geschäftsführung

**Staatsangehörigkeit:** Dänisch

Peter Giørtz-Carlsen ist 2003 als Vice President of Corporate Strategy bei Arla eingestiegen und hatte seitdem weitere leitende Positionen bei Arla inne, unter anderem Executive Vice President of Consumer DK sowie UK. 2016 trat er schließlich seine Position als Executive Vice President of Europe an. Bevor er bei Arla einstieg, war Peter Giørtz-Carlsen stellvertretender CEO bei der Bestseller Fashion Group China. Peter Giørtz-Carlsen besitzt einen Masterabschluss in Business Administration, Organisation and Management der School of Business der Universität Aarhus.

**Peter Giørtz-Carlsen ist außerdem:**

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

## OLA ARVIDSSON (1968)

CHRO, Executive Vice President, HR and Corporate Affairs

**Staatsangehörigkeit:** Schwedisch

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

Pioniertruppe der schwedischen Armee. Er besitzt einen Masterabschluss in HR-Management der Universität Lund.

**Ola Arvidsson ist außerdem:**

- Aufsichtsratsmitglied bei AP Pension
- Zentralratsmitglied der dänischen Industrie

## HANNE SØNDERGAARD (1965)

CMO, Executive Vice President, Marketing, Innovation, Communications and Sustainability

**Staatsangehörigkeit:** Dänisch

Hanne Søndergaard arbeitet seit 30 Jahren bei Arla. Zunächst war sie für MD Foods tätig und zog dann weiter nach Großbritannien. Dort übernahm sie eine Führungsrolle bei der Unternehmensentwicklung von Arla UK. Bevor sie 2010 nach Dänemark zurückkehrte, war sie stellvertretende Geschäftsführerin von Arla UK. Vor ihrer derzeitigen Aufgabe war Hanne Søndergaard aufgrund ihres Marketingtalents zunächst für verschiedene Marken und Kategorien verantwortlich. Sie hat Wirtschaftsabschlüsse der School of Business der Universität Aarhus und der Harvard Business School erworben.

**Hanne Søndergaard ist außerdem:**

- Aufsichtsratsmitglied des Arla Fonden und der Technischen Universität von Dänemark

# VERGÜTUNG DES MANAGEMENTS

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

## Vergütungsregelung

Arlas Vergütungspolitik wird von den Vergütungsgrundsätzen bestimmt, die vom Board of Directors (BoD, Aufsichtsrat) aufgestellt und alle vier Jahre überprüft werden. Angeleitet wird das BoD dabei von externen Beratern. Als Grundlage dienen Marktdatenquellen und Benchmarks aus vergleichbaren Branchen und Unternehmen. Auf jährlicher Basis bewertet das BoD die Vergütung der Geschäftsführung sowie variable Vergütungsprogramme für Führungskräfte und das leitende Management. Der Vergütungsausschuss – bestehend aus sechs Aufsichtsratsmitgliedern einschließlich des Vorsitzes – tritt mindestens zweimal im Jahr zusammen. Der Ausschuss überwacht, dass die Vergütungspolitik eingehalten wird. Zudem stellt er dem BoD Empfehlungen aus.

Das Board of Representatives (BoR, Vertreterversammlung) wird regelmäßig über die Vergütung des BoD und die Entwicklung der variablen Vergütung für Führungskräfte informiert.

## Unsere Vergütungspolitik

Die Vergütungspakete sollen die am besten geeigneten Führungspersönlichkeiten ansprechen, motivieren und halten. Gleichzeitig sollen sie eine starke Leistung vorantreiben – sowohl durch kurz- als auch langfristige Geschäftsergebnisse. Entsprechend der skandinavischen Praxis handelt es sich bei dem Großteil der Vergütung um eine feste Vergütung. In den vergangenen Jahren ist der variable Bestandteil der Vergütung allerdings angewachsen. So wird sichergestellt, dass die Gesamtvergütung auch vom Erreichen von Arlas kurz- und langfristigen

finanziellen Zielen abhängt. Alle Führungskräfte und Mitglieder des leitenden Managements werden entsprechend internationalen Standards beschäftigt – einschließlich angemessener Wettbewerbsverbote sowie Vertraulichkeits- und Loyalitätsrestriktionen.

## Unsere Leistungsmaßstäbe

### Board of Directors

Die Vergütung des BoD umfasst eine feste Vergütung. Sie ist nicht erfolgsabhängig. Wir sind davon überzeugt, dass so sichergestellt wird, dass der Hauptfokus des BoD auf den langfristigen Interessen der Genossenschaft liegt. Abgesehen von Tagespauschalen für Reisen werden keine zusätzlichen Vergütungen gezahlt, etwa für die Teilnahme an einer Tagung oder die Arbeit in einem Ausschuss. Die Vergütung des BoD wird alle zwei Jahre überprüft und angepasst sowie vom BoR genehmigt. Die letzte Anpassung erfolgte im Jahr 2019. Weitere Details zu den genauen Beträgen finden Sie auf Seite 114.

### Geschäftsführung und Executive Management Team

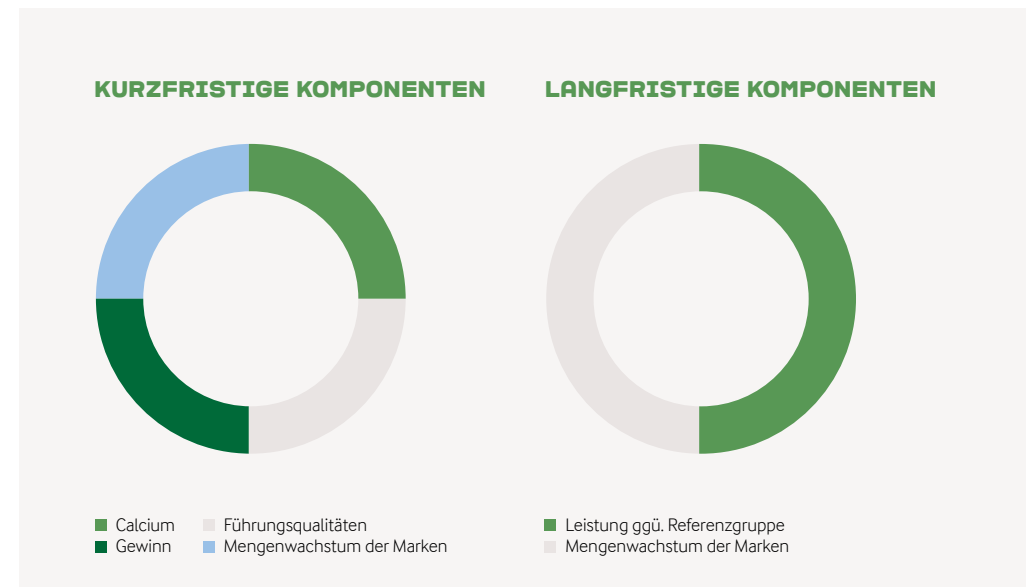
Die Vergütungselemente und der entsprechende Ansatz für die Geschäftsführung und das Executive Management Team (zusammen: der Vorstand) sind identisch. Die Vergütung der Geschäftsführung wird auf Grundlage von Empfehlungen des Vergütungsausschusses jährlich durch das BoD bewertet. Weitere Details zu den genauen Beträgen finden Sie auf Seite 114.

Das Vergütungspaket für den Vorstand basiert auf externen Benchmarks mit europäischen und internationalen FMCG-Unternehmen. Es bietet eine

wettbewerbsfähige und nachhaltige Mischung aus festen und variablen Vergütungen. Pensionsbeiträge und nichtmonetäre Leistungen wie Dienstwagen, Diensthandy usw. sind ebenfalls Teil des Pakets.

Die Stufen der festen Vergütung werden auf Grundlage der Erfahrung, des Beitrags und der Funktion der einzelnen Personen festgelegt. Der variable Anteil hingegen spiegelt die Leistung in Bezug auf die jährlichen Unternehmensziele wider. Die variable Vergütung besteht aus einem

jährlichen kurzfristigen Bonusplan (STI) sowie aus einem langfristigen (dreijährigen) Bonusplan (LTI). Der STI umfasst für den Vorstand dieselben Elemente. Die Hauptkomponenten des LTI sind das Mengenwachstum durch Marken und die Konzernleistung gegenüber einem Leistungsindex im Vergleich zur Referenzgruppe (siehe Diagramme). Das LTI-Programm wurde 2018 eingeführt. Es enthält zudem eine Komponente, die mit unserem Transformations- und Effizienzprogramm Calcium zusammenhängt.



# VERANTWORTUNGSVOLLE UND TRANSPARENTE STEUERPRAKTIKEN

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

Durch einen verantwortungsvollen und transparenten Umgang mit Steuerangelegenheiten unterstützen wir unsere Strategie, das Wachstum unseres Unternehmens auf einem soliden Fundament voranzutreiben. Zudem entspricht er unserem Engagement für die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen. Unsere Steuerzahlungen leisten sowohl einen direkten als auch einen indirekten Beitrag zum Großteil der Nachhaltigkeitsziele, insbesondere aber zum Nachhaltigkeitsziel Nr. 16.6 – leistungsfähige, rechenschaftspflichtige und transparente Institutionen auf allen Ebenen aufbauen.

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

## Unsere Steuergrundprinzipien

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

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

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

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

## Genossenschaftssteuern und Unternehmenssteuern

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

Arla betreibt weltweit mehrere Tochtergesellschaften. Unsere Niederlassungen sind hauptsächlich

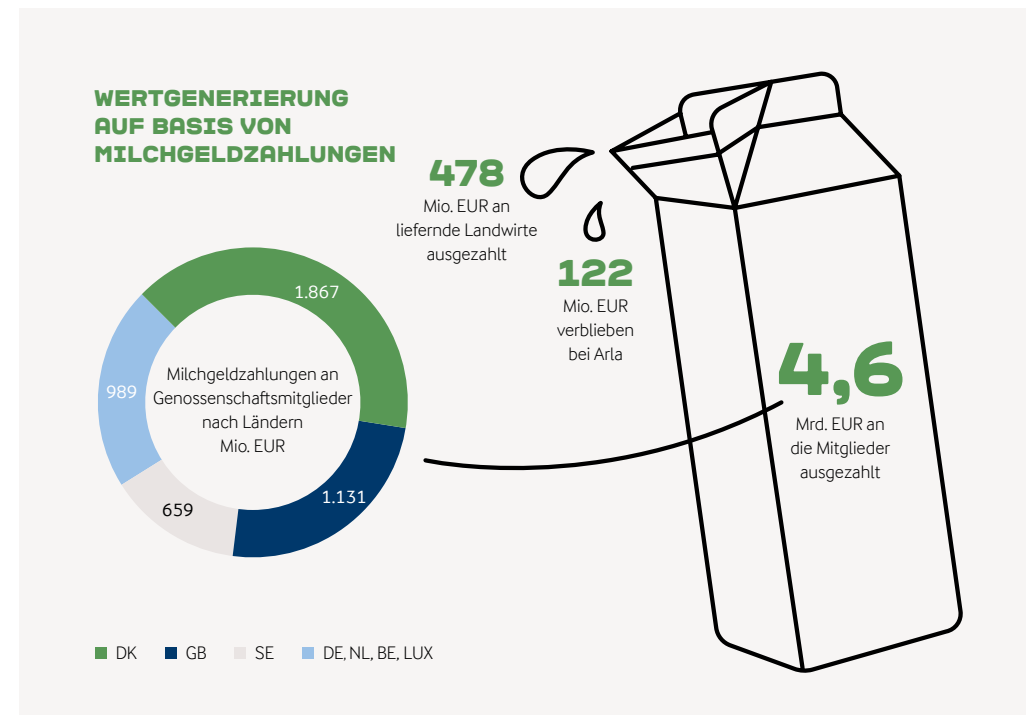
Gesellschaften mit beschränkter Haftung. Sie unterliegen der regulären Körperschaftsteuer.

## Wertgenerierung auf Basis von Milchgeldzahlungen

Im Jahr 2020 hat Arla mit der gelieferten Milch insgesamt ca. 5,2 Milliarden EUR\* erwirtschaftet. Die Milch unserer Genossenschaftsmitglieder hat zu Milchgeldzahlungen in Höhe von 4,6 Milliarden EUR

geführt. Andere Landwirte, die an Arla liefern, haben Milchgeldzahlungen in Höhe von 478 Millionen EUR erhalten, sodass 122 Millionen EUR bei Arla verblieben sind. Infolgedessen wird der Großteil der Steuern auf Betriebsebene gezahlt und unterliegt somit den vor Ort geltenden Steuervorschriften.

*\* Vorausgezahlter Milchpreis für das Jahr plus eine geschätzte Nachzahlung von 1,75 Eurocent/Kilogramm Milch an die Genossenschaftsmitglieder*



# RISIKO- UND COMPLIANCE-MANAGEMENT

Als Genossenschaft, die sich im Eigentum von Mitgliedern aus verschiedenen Ländern befindet und internationale Aktivitäten tätigt, ist Arla zahlreichen Risiken und Unsicherheiten ausgesetzt, die das Geschäft und die Fähigkeit, unseren Mitgliedern einen wettbewerbsfähigen Milchpreis zu zahlen, gefährden können. Das Jahr 2020 mit den Auswirkungen der Corona-Pandemie und der Gefahr eines harten Brexit zeigt beispielhaft auf, weshalb ein solides Risiko- und Compliance-Management wichtig ist.

Das Risiko- und Compliance-Management von Arla zielt darauf ab, Unsicherheiten zu verringern, nachteilige interne und externe Auswirkungen zu mindern, Geschäftsmöglichkeiten zu nutzen, um die Wertschöpfung zu steigern, und ein gutes Geschäftsgebahren sicherzustellen. Wir ergreifen Maßnahmen, um Risiken effektiv zu erkennen, zu verstehen, zu bewerten und zu bewältigen. Unseren Fokus legen wir auf Risiken, die die Umsetzung unserer Strategie gefährden können. Darüber hinaus betrachten wir Risiken in den Geschäftsprozessen des Unternehmens.

## Risikomanagement

Das Board of Directors trägt die Gesamtverantwortung für die Überwachung des Risikos und die Aufrechterhaltung eines soliden Risiko- und Compliance-Managements sowie eines internen Kontrollsystems. Das BoD ist sich bewusst, wie wichtig es ist, anhaltende Risiken sowie langfristige Bedrohungen, Trends und Herausforderungen des Unternehmens festzustellen und aktiv zu überwachen. Die wichtigsten Risiken werden regelmäßig vom Executive Management Team und dem BoD überprüft und bewertet. Beide Gremien sind auch für die Überprüfung der Wirksamkeit des Risiko- und Compliance-Managements sowie der internen Kontrollprozesse während des gesamten Jahres verantwortlich. Im Allgemeinen werden unsere Risiko- und Compliance-Aktivitäten vierteljährlich vom Executive Management Team und jährlich vom BoD überwacht und besprochen.

Im Jahr 2020 hat das BoD die Auswirkungen der Corona-Pandemie regelmäßig überwacht und analysiert, wobei der Schwerpunkt auf der Geschäftskontinuität sowie der Gesundheit und Sicherheit unserer Mitarbeiter lag. Das anhaltende Risiko eines harten Brexit und die Auswirkungen der mit dem Brexit verbundenen Kosten wurden vom BoD genau überwacht. Relevante Mitglieder des BoD haben sich außerdem mit Vertretern der EU und der britischen Regierung besprochen. Intern hat eine engagierte Arbeitsgruppe, bestehend aus Spezialisten aus Arlas relevanten Bereichen, intensiv an der Bewältigung der Corona-Pandemie gearbeitet und sich auf den Brexit vorbereitet.

## Risikoidentifikation

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

## Richtlinien

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

## Kontrollen

Wir verfolgen eine Null-Toleranz-Politik in Bezug auf Verstöße gegen die Grundsätze unserer Richtlinien. Sichergestellt wird diese Politik durch ein kohärentes System von internen Kontrollen. Diese werden regelmäßig hinsichtlich ihrer Wirksamkeit und Angemessenheit bewertet. Wir entwickeln unser internes Kontrollsystem weiter und überwachen unsere Verfahren, um Nachlässigkeit und Fehlverhalten in allen Geschäftsprozessen zu vermeiden. Im Rahmen dieses Kontrollsystems entwickeln wir außerdem Datenschutzkontrollpunkte, die regelmäßig überwacht und überprüft werden.

Im Jahr 2020 haben wir weiterhin an einer konformen Unternehmenskultur gearbeitet. Im Jahr 2019 konzentrierten wir uns auf die Verbesserung der Kontrollen und Richtlinien in unseren Vertriebs- und Beschaffungsprozessen. Wir haben auch Fortschritte bei der Verwendung von Analysen und der Automatisierung maschineller Prozesse erzielt, um unsere Konformität zu verbessern.



Unser Verwaltungsrahmen

# RISIKO- UND COMPLIANCE-MANAGEMENT (FORTSETZUNG)



## Weiterbildung und Bewusstsein

Unser Verhaltenskodex und unsere internen Richtlinien werden an alle Mitarbeiter in unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen kommuniziert. Dabei werden verpflichtende Schulungsprogramme sowie Sensibilisierungskampagnen kombiniert. Alle internen Vorschriften zum Geschäftsgebaren stehen unseren Mitarbeitern in einem zentralen Richtlinienportal in Arlas Intranet zur Verfügung. Das Portal kann auch über Mobilgeräte aufgerufen werden. Wir bieten ein kombiniertes Schulungssystem an, mit unter anderem E-Learning-Schulungen zu wichtigen Konformitätsthemen (z. B. Wettbewerbsrecht und Informationssicherheit) sowie gegebenenfalls Präsenzs Schulungen. Im Jahr 2020 haben wir Cyber-Bedrohungstests durchgeführt. Im Anschluss daran haben wir festgestellt, dass potenziell betrügerische E-Mails deutlich besser erkannt wurden. Mitarbeiter, die das Risiko nicht erkannten, haben anschließend entsprechende Schulungen durchlaufen.

## Untersuchungen

Offenheit und Vertrauen gehören zu unseren Grundwerten. Deshalb spiegeln sie sich auch in unserem Verhaltenskodex wider. Wenn Mitarbeiter davon überzeugt sind, dass gegen den Verhaltenskodex verstoßen wurde, ermutigen wir sie dazu, diese Verstöße zu melden. Bedenken können an die entsprechenden Führungskräfte, die Personalabteilung oder unsere Abteilung Risk Controls and Compliance gemeldet werden. Über unser Whistleblower-System ist es außerdem möglich, anonym Verstöße zu melden. Dabei werden strenge Grundsätze der Vertraulichkeit und des Schutzes gegen Vergeltungsmaßnahmen

angewendet. 2020 sank die Anzahl an gemeldeten Betrugsvorwürfen im Vergleich zu 2019. Keine dieser Untersuchungen führte zu wesentlichen finanziellen Verlusten für das Unternehmen. Allerdings lieferten sie uns wertvolles Wissen über den Zustand unserer Kontrollmechanismen, die sich als solide erwiesen haben.

## Berichterstattung

Wir berichten das ganze Jahr über auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens über unsere Konformität. Die Ergebnisse der Compliance-Prüfung werden vierteljährlich an das Executive Management Team, länderspezifische Risiken regelmäßig an das mittlere Management und Konformitätsbedenken jährlich an das BoD gemeldet. Die endgültige Einschätzung aller Konformitätsaktivitäten und Untersuchungen des Jahres werden dem BoD im jährlichen Compliance-Bericht mitgeteilt. Im Jahr 2020 haben wir unsere internen Kontrollen und Konformitätsprozesse verbessert. Dies ist auf die Berichterstattung über Konformitäts-KPIs und regelmäßige Gespräche innerhalb des Unternehmens zurückzuführen.

Weitere Informationen zu unserem Verhaltenskodex finden Sie auf unserer Webseite [arla.com](http://arla.com).

## Wichtige Änderungen bei Arlas Risikobewertung im Jahr 2020

- Die Auswirkungen der Corona-Pandemie verursachten Verwirrung, Besorgnis und Unsicherheit bei Menschen und Volkswirtschaften auf der ganzen Welt. Dies spiegelte sich auch in Arlas Risikobewertung wider. Wir beobachten kontinuierlich nachteilige Auswirkungen und versuchen, Möglichkeiten zu nutzen und unsere Geschäftstätigkeit fortzusetzen.
- Während der Pandemie erlebten wir einen schnellen Wandel, als sich immer mehr Verbraucher dem E-Commerce zuwandten und ihre Einkaufsgewohnheiten änderten. Da unser Unternehmen vielseitig und widerstandsfähig ist, konnten wir uns schnell an die neuen Anforderungen anpassen. Darüber hinaus arbeiten wir kontinuierlich daran, unsere Online-Präsenz zu stärken.
- Die Forderung der Gesellschaft nach einer nachhaltigen Produktion mit geringen Klimaauswirkungen wird stetig größer. Nachhaltigkeit hat für Arla weiterhin höchste Priorität. Daher haben wir uns ehrgeizige Ziele gesetzt, um unsere Umweltauswirkungen zu verringern. Dafür setzen wir Tools ein, mit denen wir einen der weltweit größten Datensätze extern verifizierter Klimadaten zur Milchproduktion erarbeiten können.

# RISIKO- UND COMPLIANCE-MANAGEMENT (FORTSETZUNG)

 Risikoverantwortlicher

 Maßnahmen

## RISIKOARTEN

**STRATEGISCH:** Risiken, die sich aus externen oder internen Trends oder Ereignissen ergeben, die sich wesentlich auf das Erreichen unserer strategischen Ziele auswirken können.

**OPERATIV:** Risiken, die sich negativ auf die Funktionsfähigkeit unserer Unternehmensfunktionen auswirken können.

**FINANZIELL:** Risiken, die zu unerwarteten Schwankungen des Milchpreises, der Netto-Umsätze, der Marge oder der Marktanteile führen.

**RECHTLICH UND REGULATORISCH:** Risiken in Verbindung mit rechtlichen oder regulatorischen Entwicklungen, die sich wesentlich auf das Erreichen unserer Unternehmensziele auswirken können.

## AUSWIRKUNG

Wir unterscheiden die Risiken in den wichtigen Kategorien nach ihren potenziellen Auswirkungen. Die Auswirkungen beziehen sich auf das Ausmaß an wirtschaftlichen Schäden bzw. Imageschäden. In diesem Bericht konzentrieren wir uns auf kritische und wesentliche Risiken. Im Rahmen unseres internen Risikomanagements verfolgen und mindern wir auch Risiken unter diesen Wesentlichkeitsgraden.

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

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

▲▼ **Wahrscheinlichkeit:** Wenn von einer Risikoentwicklung die Rede ist, ist damit eine Veränderung der Wahrscheinlichkeit gemeint, dass das Risiko eintritt. Dabei werden Abhilfemaßnahmen und Kontrollen berücksichtigt, die diese Wahrscheinlichkeit senken.

## Strategische Risiken

### Negative Auswirkungen des Brexit

Großbritannien ist ein bedeutender Markt für Arla, auf den 26 Prozent des Umsatzes entfallen. Das Freihandelsabkommen zwischen Großbritannien und der EU wurde begrüßt. Die nichttarifären Handelshemmnisse im Rahmen des Abkommens werden jedoch zu mehr Komplexität und zusätzlichen Kosten führen.

 **Peter Giørtz-Carlsen, Chief Commercial Officer**

 : Seit dem Brexit-Votum im Jahr 2016 haben wir detaillierte Maßnahmenpläne für verschiedene Szenarien entwickelt und die potenziellen Auswirkungen verschiedener Ergebnisse der Brexit-Verhandlungen kontinuierlich ausgewertet. Mit Blick auf das Jahr 2021 wird der Brexit trotz des Freihandelsabkommens als unternehmenskritisches Projekt in unseren Geschäftsplan aufgenommen. Wir sind gut vorbereitet, um die Auswirkungen des Brexit auf unser Geschäft in Großbritannien zu bewältigen. Weitere Informationen finden Sie auf Seite 20.

**Auswirkung:** ■ **Entwicklung 2020:** ▼

### Politische Instabilität und wirtschaftliche Turbulenzen (Auswirkungen von COVID-19)

Politische Instabilität in den Ländern, in denen Arla tätig ist, stellt ein großes Risiko dar, das unseren Umsatz und unsere Rentabilität erheblich beeinträchtigen kann. Politische Unsicherheit wirkt sich auf Wechselkurse, Zinssätze, internationale Handelsbeziehungen, den freien Waren- und Dienstleistungsverkehr, die Produktion usw. aus.

 **Peder Tuborgh, CEO**

 : Im Jahr 2020 wirkte sich die politische Unsicherheit an mehreren Stellen auf unser

Geschäft aus – vom Libanon im Nahen Osten über Subsahara-Afrika und Südostasien bis hin zum kürzlich erfolgten Brexit in Europa. Dank unserer breiten internationalen Präsenz und einer agilen Lieferkette ist unser Unternehmen für unsichere Zeiten gut gerüstet. Mithilfe unserer Widerstandsfähigkeit und Agilität können wir die kommenden Herausforderungen meistern. Weltweit hat die Corona-Pandemie auch die Unsicherheit hinsichtlich der wirtschaftlichen Aussichten erhöht. Als internationales Unternehmen verfügen wir jedoch über Maßnahmenpläne für verschiedene Szenarien.

**Auswirkung:** ■ **Entwicklung 2020:** Neu

### Veränderung der Verbraucherpräferenzen (Auswirkungen von COVID-19)

Ein Beispiel für die veränderten Vorlieben der Verbraucher ist die gestiegene Nachfrage nach nachhaltigen Produkten. Aktuelle Studien zeigen, dass 35 Prozent der Verbraucher weltweit bereit sind, auf ein nachhaltigeres Produkt umzusteigen. Dies ist eine große Chance, aber aufgrund der aktuell hohen Treibhausgasemissionen bei der Milchproduktion, die die Verbraucher möglicherweise dazu veranlassen könnten, nach Alternativen zu Milchprodukten zu suchen, auch ein großes Risiko.

 **Hanne Søndergaard, Chief Marketing Officer**

 : Im Rahmen unserer Nachhaltigkeitsstrategie „Gesunde Umwelt – Gesunde Menschen“ arbeiten wir beständig an der Entwicklung immer nachhaltigerer Verpackungen und Produkte. Im Jahr 2021 planen wir, unser Angebot an gesunden und nachhaltigen Produkten der Marke Arla zu verbessern. Gleichzeitig wollen wir unsere Verbraucher transparent über die vielen Schritte aufklären, die wir auf unserem Weg zu

# RISIKO- UND COMPLIANCE-MANAGEMENT (FORTSETZUNG)

 Risikoverantwortlicher  Maßnahmen

mehr Nachhaltigkeit unternehmen. Wir werden auch weiterhin Produkte entwickeln, die die Nachfrage der Verbraucher nach Mehrwert bedienen. Mehr dazu erfahren Sie in unserem Corporate Responsibility Bericht.

**Auswirkung:** ■ **Entwicklung 2020:** Stabil

## Unzureichende Reaktionen im Hinblick auf eine nachhaltige Produktion und/oder Nichteinhaltung von Klimavorschriften

Die Klimabestrebungen der EU stellen ein potenzielles Risiko für Arla dar. Sie könnten zu Einschränkungen führen, die wir nicht einhalten können, wodurch wir uns gezwungen sehen könnten, die Milchproduktion zu reduzieren. Dadurch könnten auch erhebliche Kosten auf Arla oder unsere Mitglieder zukommen.

 : **Hanne Søndergaard, Chief Marketing Officer**

 : Im Rahmen unserer Nachhaltigkeitsstrategie haben wir uns wissenschaftsbasierte Ziele zum Umweltschutz gesetzt, die von der Science Based Targets Initiative geprüft wurden. Wir arbeiten mit Nachdruck daran, unsere Kohlenstoffbilanz zu verbessern. Unsere Landwirte führen Klima-Checks durch, die Daten für die Folgenabschätzung liefern. Im Jahr 2021 werden wir weitere Klima-Checks mit unseren Landwirten durchführen und uns auf Möglichkeiten zur Erfassung der Kohlenstoffbindung konzentrieren, um die CO<sub>2</sub>-Bilanz zu verbessern. Wir werden auch die Entwicklung der Farm-to-Fork-Strategie der EU beobachten, um schnell auf weitere Vorschriften reagieren zu können. Weitere Informationen finden Sie auf Seite 34.

**Auswirkung:** ■ **Entwicklung 2020:** Stabil

## Schnelle Verschiebungen in Bezug auf die Vertriebskanäle durch veränderte Einkaufsgewohnheiten (infolge von COVID-19)

Als während der Corona-Pandemie immer mehr Verbraucher Lebensmittel im Internet bestellten, wuchs der E-Commerce innerhalb kürzester Zeit auf ein Niveau, das wir unter normalen Umständen erst in fünf Jahren erreicht hätten. „Brick-and-Click-Händler“ haben ihre E-Commerce-Präsenz ausgebaut und reine Online-Händler konnten neue Kunden gewinnen. Denn der Komfort, sich Lebensmittel liefern zu lassen, hat in einer Zeit großer Veränderungen stark an Bedeutung gewonnen. Die digitale Handelsbranche erlebte eine Phase rasanter Innovationen, da Einzelhändler mit Lebensmittelboxen und Lebensmittel-Bringdienste auf die Nachfrage der Verbraucher reagierten.

 : **Peter Giørtz-Carlson, Chief Commercial Officer**

 : Im Jahr 2020 haben wir unsere Partnerschaften in allen Vertriebskanälen weiter ausgebaut und sowohl in Menschen als auch Technologien investiert, um das geänderte Einkaufsverhalten zu nutzen und von diesem wachsenden Vertriebskanal zu profitieren. Im Jahr 2021 werden wir uns weiter an das geänderte Verbraucherverhalten anpassen und nach neuen Wachstumschancen im gesamten E-Commerce-Bereich suchen, um unsere führende Marktposition innerhalb der Molkereibranche zu behaupten und unsere Positionierung im digitalen Regal sicherzustellen. Dies umfasst Investitionen in Technologien für den E-Commerce und für das digitale Marketing sowie Investitionen in den Kompetenzaufbau im gesamten Unternehmen, um die Stärken der lokalen Märkte zu nutzen. Die Corona-Pandemie wirkt sich auf die Volkswirt-

schaften der europäischen Länder aus: Die Verbraucher suchen sowohl Mehrwert als auch Bequemlichkeit. Zudem ist der Lebensmittelvertrieb immer stärker umkämpft, da die Einzelhändler ihr Leistungsversprechen gegenüber den Verbrauchern verbessern.

**Auswirkung:** ■ **Entwicklung 2020:** ▲

## Operative Risiken

### Gesundheits- und Sicherheitsrisiken durch die Geschäftskontinuität in Zeiten der Corona-Pandemie

Wir sind uns des Risikos durch das Coronavirus und seiner Ausbreitung unter unseren Mitarbeitern bewusst. Es stellt nicht nur ein Gesundheits- und Sicherheitsrisiko für unsere Mitarbeiter dar. Negative Folgen für den Ruf der Marke Arla sind ebenso möglich wie negative Auswirkungen auf die Geschäftskontinuität aufgrund hoher Abwesenheitsquoten.

 : **Ola Arvidsson, Chief Human Resources Officer**

 : Im Jahr 2020 führten wir an allen Standorten Risikobewertungen durch und ergriffen angemessene Maßnahmen, einschließlich Abstandsregeln, Hygienemaßnahmen, Homeoffice, Reisebeschränkungen usw., um die Verbreitung des Virus zu vermeiden. Im Jahr 2021 werden wir diese Maßnahmen nach Bedarf fortsetzen.

**Auswirkung:** ■ **Entwicklung 2020:** Neu

### Schwankungen des Milchpreises und der Milchmengen (Auswirkungen von COVID-19)

Die Milchpreise schwanken erheblich. Mit diesen Schwankungen haben europäische Molkereiunternehmen und Landwirte seit der

Liberalisierung des europäischen Milchmarkts im Jahr 2007 zu kämpfen. Die Rohmilchpreise spiegeln schnell die Nachfrage und das Angebot in der Welt und in Europa wider. Kleine Änderungen der Verbrauchernachfrage oder des Angebots der Landwirte führen daher potenziell zu erheblichen Preisanpassungen. Die Corona-Pandemie hat den Milchkonsum beeinflusst und im Jahr 2020 zu Preisschwankungen geführt.

 : **Peder Tuborgh, CEO**

 : Arla beobachtet laufend die Entwicklung der Rohstoffpreise und passt seine Geschäftsaktivitäten entsprechend an. Am wichtigsten ist jedoch, dass wir uns weiterhin auf unser Einzelhandels- und Markenportfolio konzentrieren. Denn damit erzielen wir stets den höchstmöglichen Wert für die Milch unserer Landwirte und stellen über die Rohstoffpreiszyklen hinweg eine stabile Wertschöpfung sicher. Auch im Jahr 2020 ist es uns gelungen, unseren Markenanteil im Unternehmen zu steigern. Weitere Informationen finden Sie auf Seite 54–62.

**Auswirkung:** ■ **Entwicklung 2020:** ▲

### Informationssicherheit und Cyber-Angriffe (Auswirkungen von COVID-19)

Die zunehmende Bedeutung des E-Commerce und die durch die Corona-Pandemie geänderten Arbeitsweisen erhöhen das Risiko schwerwiegender Cyber-Angriffe noch weiter. Es besteht die Möglichkeit, dass infolge eines Cyber-Angriffs Produkte nicht hergestellt, verkauft oder versendet werden können, sollten integrierte Finanz-, Logistik- oder Bürosysteme gestört werden.

# RISIKO- UND COMPLIANCE-MANAGEMENT (FORTSETZUNG)

 Risikoverantwortlicher  Maßnahmen

 : **Torben Dahl Nyholm, Chief Financial Officer**

 : Im Jahr 2020 haben wir ein umfassendes Projekt durchgeführt, um regelmäßig nach Sicherheitslücken zu suchen. Das Netzwerk wurde durch Firewalls sowie die neueste Technologie zur Gefahrenabwehr und für mehr Sicherheit weiter abgesichert. Wir haben eine Plattform für Sicherheitsschulungen eingeführt, um die Benutzer über Cyber-Risiken aufzuklären und sie mithilfe von simulierten Phishing-Kampagnen zu testen und zu sensibilisieren. Im Jahr 2021 werden wir Sicherheitslücken, die bei Überprüfungen im Jahr 2020 festgestellt wurden, beheben. Wir werden unsere Funktionen zur Gefahrenerkennung und -abwehr weiter verbessern – unter Verwendung von Cloud-, Netzwerk-, E-Mail- und Endpoint-Schutztechnologien. Darüber hinaus werden erweiterte Schulungen für Mitarbeiter in sensiblen Funktionen angeboten.

**Auswirkung:** ■ **Entwicklung 2020:** Stabil

## Finanzielle Risiken

### Währungsschwankungen

58 Prozent von Arlas Umsatz wird in anderen Währungen als dem Euro oder der Dänischen Krone generiert. Daher bezieht sich unser größtes finanzielles Risiko auf Währungsschwankungen in unseren globalen Märkten.

 : **Torben Dahl Nyholm, Chief Financial Officer**

 : Wir verfügen über ein zentralisiertes Management für Fremdwährungsrisiken und wir verringern unsere kurzfristigen Transaktionsrisiken durch Absicherungsstrategien in unseren wichtigsten Währungen.

**Auswirkung:** ■ **Entwicklung 2020:** Stabil

## Rechtliche und regulatorische Risiken

### Wesentliche Probleme mit der Produktqualität bzw. -sicherheit, die Rückrufe nach sich ziehen

Lebensmittelsicherheit und die Einhaltung der geltenden Gesundheits- und Sicherheitsvorschriften besitzen über die gesamte Lieferkette und das Handelsgeschäft höchste Priorität. Diese Bereiche sind auch Teil unserer im Verhaltenskodex dargelegten Verpflichtungen zur gesellschaftlichen Verantwortung. Eine erhebliche Abweichung der Produktqualität und/oder der Lebensmittelsicherheit kann zu einem Risiko für den Ruf der Marke und zu einem mangelnden Vertrauen unserer Kunden und Verbraucher in unsere Produkte führen. Darüber hinaus kann eine Herabstufung von Produkten zu finanziellen Verlusten führen.

 : **David Boulanger, Chief Supply Chain Officer**

 : Unser Qualitätssicherungsprogramm wird von uns kontinuierlich verbessert und erweitert. Wir verfügen über Programme für die Verwaltung der Qualität und Lebensmittelsicherheit. Die Verantwortung dafür trägt unsere zentrale QEHS-Abteilung. Zudem werden unsere wichtigsten Indikatoren für die Produktionsleistung monatlich überwacht. Im Jahr 2021 werden wir uns auf die weitere Umsetzung von Arlas QEHS-Richtlinien und Arlas Standards für Lebensmittelsicherheit, auf die Zertifizierung für die Lebensmittelsicherheit durch eine externe Zertifizierungsstelle sowie auf die weitere Prüfung in Bezug auf die Kundenanforderungen konzentrieren.

**Auswirkung:** ■ **Entwicklung 2020:** Stabil

### Rechtliche Nichtkonformität, Korruption, Betrug und unethisches Geschäftsgebaren

Alle Fälle von Korruption oder unethischem Geschäftsgebaren erhöhen das Risiko für Imageschäden, Strafzahlungen und Strafverfolgung. Über alle wichtigen Geschäftsabläufe hinweg besteht von Natur aus ein Risiko für Fehlverhalten. Dieses Risiko muss minimiert werden. Zum Beispiel müssen wir die Einhaltung des Wettbewerbsrechts in allen Bereichen, Märkten und Funktionen sicherstellen. Dies setzt voraus, dass wir beim Abschluss von Vereinbarungen mit Lieferanten und Kunden gesetzeskonform handeln. Verstöße gegen das Wettbewerbsrecht sind mit erheblichen Bußgeldern verbunden, bergen jedoch auch das Risiko eines wesentlichen Imageschadens. Wir müssen außerdem die personenbezogenen Daten unserer Mitarbeiter, Kunden und anderer Geschäftspartner entsprechend der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) schützen. Tatsächliche oder angenommene Verstöße gegen die DSGVO oder andere Vorschriften zum Datenschutz und zur Systemsicherheit bergen das Risiko von erheblichen Geldbußen und Imageschäden.

 : **Torben Dahl Nyholm, Chief Financial Officer**

 : Wir verfolgen eine Null-Toleranz-Politik in Bezug auf Verhaltensweisen, die sich negativ auf unseren Ruf oder unsere Unternehmensintegrität auswirken könnten. Wir schulen unsere Mitarbeiter fortlaufend in Bezug auf die Grundsätze unseres Verhaltenskodex und interne Richtlinien, z. B. Richtlinien zur Bekämpfung von Belästigung, Bestechung, Betrug und Unterhaltung von

Dritten. Wir überwachen Fehlverhalten mithilfe eines internen Kontrollsystems in allen Geschäftsabläufen und identifizieren Unregelmäßigkeiten durch Berichtsstrukturen, einschließlich eines konzernweiten Whistleblower-Systems. Wir haben wichtige Schritte unternommen, um die Einhaltung des Wettbewerbsrechts sicherzustellen. Die Mitteilungen des Top-Managements sind eindeutig und werden regelmäßig an wichtige Mitarbeiter in Märkten übermittelt, in denen wir präsent sind. In den meisten Fällen erfolgt dies in Form von verpflichtenden Präsenzs Schulungen. Darüber hinaus verfügen wir über ein umfangreiches schriftliches Konformitätsprogramm sowie eine regelmäßig aktualisierte Wettbewerbsrichtlinie. E-Learning steht ebenfalls allen Mitarbeitern weltweit zur Verfügung. Wir überprüfen unsere Geschäftsabläufe und IT-Systeme jährlich und stärken unsere internen Richtlinien und Verfahren. Wir haben einen Kontrollrahmen eingeführt. Dieser wird durch kontinuierliche Schulungen unserer Mitarbeiter und Audits relevanter Geschäftspartner unterstützt. Darüber hinaus haben wir unsere HR-Prozesse, -Richtlinien und -Verfahren überarbeitet, um die Sicherheit der Daten unserer Mitarbeiter sicherzustellen. Weitere Informationen finden Sie auf Seite 49–50.

**Auswirkung:** ■ **Entwicklung 2020:** Stabil



# UNSERE LEISTUNGS- ÜBERSICHT

In einem außergewöhnlichen Jahr, das von der Corona-Pandemie geprägt war, hat Arla seinen Vertrieb und seine Geschäftsabläufe stabil weitergeführt und solide Leistungskennzahlen (KPIs) erreicht. Trotz des schwierigen Marktumfelds sowie Schwankungen in den Marktpreisen und Währungen gelang es Arla, den Milch-Leistungspreis von 36,6 Eurocent pro Kilogramm im Jahr 2019 auf **36,9 Eurocent pro Kilogramm** im Jahr 2020 zu erhöhen. In einem volatilen, sich schnell ändernden Einzelhandels- und Foodservice-Umfeld erzielte Arla ein starkes mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken von **7,7 Prozent** und einen Nettogewinn von **3,2 Prozent**. Gleichzeitig trug unser Transformations- und Effizienzprogramm Calcium zu Einsparungen in Höhe von **130 Millionen EUR** bei. Unser Verschuldungsgrad lag am Jahresende auf einem stabilen Niveau von **2,7**.



**Torben Dahl Nyholm**  
Chief Financial Officer

# MARKTÜBERSICHT

Im Jahr 2020 war das internationale makroökonomische Umfeld durch allgemeine Verunsicherungen aufgrund der Corona-Pandemie, erwartete Rezessionen in den meisten Märkten sowie anhaltende Unsicherheiten in den internationalen politischen und wirtschaftlichen Beziehungen gekennzeichnet, was insbesondere anhand der Brexit-Vorbereitungen deutlich wurde. Im Laufe des Jahres wirkten sich Lockdowns, Ausgangssperren und andere restriktive Maßnahmen auf sämtliche Teile der internationalen Milchliefketten vom Landwirt bis zum Verbraucher aus. Die Turbulenzen verursachten im ersten Halbjahr instabile Milchpreise am Markt.

## UNSIHERHEITEN IM MAKROÖKONOMISCHEN UMFELD

Als die Pandemie im Frühjahr 2020 die westliche Welt traf, hatten Analysten bereits einen wirtschaftlichen Abschwung prognostiziert. Die jüngsten IWF-Prognosen sehen für das Jahr 2020 einen Rückgang des BIP im Euroraum von 7,2 Prozent voraus. Die Corona-Pandemie traf die Wirtschaft vieler Länder hart. Noch immer ist ungewiss, wie tiefgreifend die Folgen der Krise sein werden und wie schnell sich die Wirtschaft erholen wird. Teilweise ist dies von den umfangreichen Hilfspaketen abhängig, die derzeit die Auswirkungen in vielen Ländern abmildern. Die Unsicherheit wurde zudem durch die laufenden Brexit-Verhandlungen verstärkt, die ebenfalls Einfluss auf das makroökonomische Umfeld nahmen.

## Durchschnittliche Wechselkurse 2019–2020

| Währung                                                                            | 2019   | 2020   | Veränderung ggü. 2019 |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|-----------------------|
| EUR/USD                                                                            |        |        |                       |
|  | 1,119  | 1,140  | -1,8%                 |
| EUR/GBP                                                                            |        |        |                       |
|  | 0,877  | 0,889  | -1,3 %                |
| EUR/SEK                                                                            |        |        |                       |
|  | 10,587 | 10,483 | 1,0%                  |

Die Auswirkungen der Pandemie führten zu volatilen Wechselkursen in Arlas Kernmärkten. Das Britische Pfund, das auch durch die Unsicherheiten rund um den Brexit beeinflusst wurde, fiel und pendelte sich im Jahr 2020 unter dem Niveau von vor der Corona-Pandemie mit einem um durchschnittlich 1,3 Prozent niedrigeren EUR-GBP-Wechselkurs als im Vorjahr ein. Der US-Dollar gab im Jahr 2020 leicht nach und ging gegenüber dem Vorjahr um 1,8 Prozent zurück. Die Schwedische Krone stieg im Jahr 2020 gegenüber dem Vorjahr zum Euro um 1,0 Prozent. Schließlich führte die Verknappung des US-Dollars in einigen Schwellenländern zu einer Abwertung der lokalen Währungen.

## ÄNDERUNG DES KUNDEN- UND VERBRAUCHERVERHALTENS DURCH DIE PANDEMIE

Das Kunden- und Verbraucherverhalten hat sich im Jahr 2020 erheblich verändert, was Schwankungen in der Nachfrage nach Molkereiprodukten im Einzelhandel und Foodservice zur Folge hatte. Da Restaurants, Cafés und Kantinen während der Lockdowns geschlossen waren, wurde mehr zuhause konsumiert und Lebensmittelgeschäfte weniger häufig besucht. Das bedingte wiederum größere Warenkörbe bei einzelnen Einkäufen und verstärkte Lebensmitteleinkäufe im Internet. Insbesondere während des ersten Lockdowns im Frühjahr führten Unsicherheit und Angst zu einem beispiellosen Anstieg der Nachfrage nach Molkereiprodukten im E-Commerce und im Einzelhandel. Im Foodservice-Geschäft wirkten sich Lockdowns und Ausgangssperren hingegen negativ aus. In Großbritannien werden

mittlerweile 14 Prozent des Umsatzes in der Kategorie Molkereiprodukte über den Online-Handel getätigt. Die Kategorie Molkereiprodukte ist der allgemeinen Entwicklung des Online-Lebensmittelhandels damit voraus. Im Herbst 2020 stieg der Umsatz mit Molkereiprodukten im Online-Handel über einen Zeitraum von zwölf Wochen um 89 Prozent. Der Einzelhandel verzeichnete in diesem Zusammenhang ein hohes zweistelliges Wachstum.

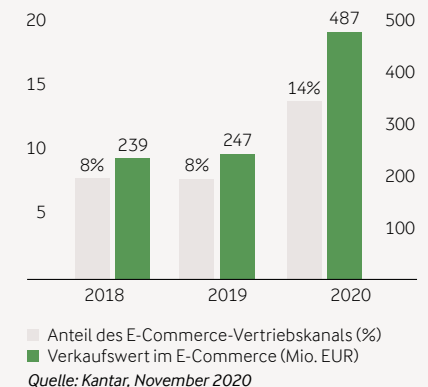
## LANDWIRTE VERSORGEN EUROPA KONTINUIERLICH MIT MILCH

Die europäische Milchproduktion und -lieferung blieb trotz der Turbulenzen auf den Märkten und der durch die Pandemie verursachten Nachfrageschwankungen stabil. Die Milchmenge stieg in Europa um 1,7 Prozent. Die Landwirte in Europa konnten die Versorgung weitgehend ohne Unterbrechung aufrechterhalten und spielten damit eine wichtige Rolle bei der Sicherstellung der kritischen Lebensmittelversorgung während der Pandemie.

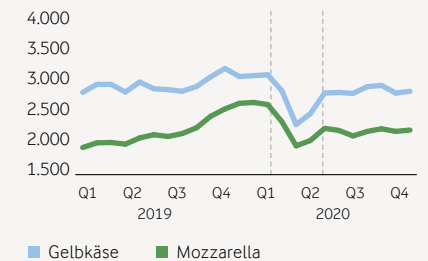
## SCHWANKENDE MILCHPREISE AUF DEN MÄRKTEN

Das Jahr 2020 war von Marktungleichgewichten geprägt, die durch plötzliche Nachfrageschwankungen verursacht wurden und zu volatilen und wenig vorhersehbaren Milchpreisentwicklungen in Europa führten. Im zweiten Quartal sanken die Milchpreise in der gesamten Branche um 20 bis 25 Prozent, stabilisierten sich im dritten Quartal aber wieder. Der zweite Lockdown im letzten Quartal verursachte jedoch zögerliches Marktverhalten und erneut fallenden Preisen, insbesondere bei Mozzarella.

## Entwicklung des E-Commerce in Großbritannien\* (Prozent/Mio. EUR)



## Europäische Rohstoffpreise im Jahr 2020 (Mio. EUR)



# LEISTUNGSÜBERSICHT

Unsere Fähigkeit, den Betrieb während der Corona-Pandemie aufrechtzuerhalten und schnell auf Änderungen der Markttrends und -anforderungen zu reagieren, war ein entscheidender Faktor im Jahr 2020. Unseren mengenbasierten Umsatz durch strategische Marken haben wir in diesem Umfeld marken- und geschäftsbereichübergreifend um 7,7 Prozent gesteigert. Gleichzeitig haben wir unsere Geschäftsprozesse durch unser Transformations- und Effizienzprogramm Calcium mit zusätzlichen Einsparungen in Höhe von 130 Millionen EUR effizienter gestaltet. Mit diesem Ergebnis sind wir auf dem richtigen Weg, unser Ziel von Einsparungen in Höhe von 400 Millionen EUR im Jahr 2021 zu erreichen. Auch bei unserer Nachhaltigkeitsstrategie haben wir gute Fortschritte gemacht. So konnten wir die CO<sub>2</sub>e-Emissionen in Scope 1 und Scope 2 weiter verringern. Im Vergleich zum Ausgangspunkt 2015 entspricht dies einer Reduktion von 24 Prozent.

## VORAUSSGEZÄHLTER MILCHPREIS BLEIBT STABIL UND WETTBEWERBSFÄHIG

Arla strebt einen jährliche Nettogewinnanteil im Bereich von 2,8 bis 3,2 Prozent des Umsatzes an, damit wir das einbehaltene Kapital für zukünftige Investitionen aktiv einsetzen und unseren Mitgliedern eine wettbewerbsfähige Nachzahlung anbieten können. Dies ermöglicht es uns auch, unseren Genossenschaftsmitgliedern im Laufe des Jahres den größtmöglichen

Teil unseres Gewinns über den vorausgezählten Milchpreis auszuzahlen. Im Jahr 2020 haben wir mit 345 Millionen EUR einen Nettogewinn erzielt, der im erwarteten Zielbereich liegt. Er entspricht 3,2 Prozent des Umsatzes und liegt 0,2 Prozentpunkte über dem Wert des Vorjahres - ein starkes Ergebnis für unsere Genossenschaft. Im Durchschnitt lag der vorausgezählte Milchpreis bei 34,1 Eurocent pro Kilogramm Milch und damit auf dem Niveau des Vorjahres. Der Milch-Leistungspreis lag 2020 bei 36,9 Eurocent pro

Kilogramm (2019: 36,6 Eurocent pro Kilogramm), ein Anstieg um 0,8 Prozent.

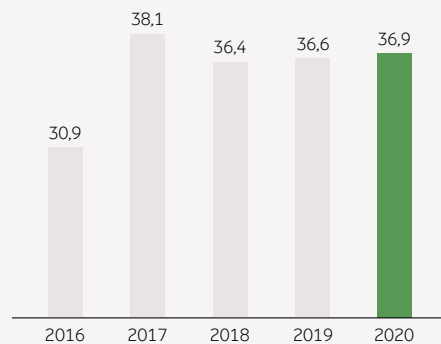
## GERINGER ANSTIEG BEI DEN MILCHLIEFERUNGEN DER MITGLIEDER

Trotz der durch die Corona-Pandemie verursachten Turbulenzen konnte Arla den durchschnittlichen vorausgezählten Milchpreis in 2020 stabil halten. Da die internationalen Rohstoffpreise infolge der Unsicherheiten auf dem Markt fielen, wurde der vorausgezählte Milchpreis von Arla im Mai gesenkt. Im Oktober und November stieg er jedoch wieder an, als sich die Aussichten für das Jahresende 2020 verbesserten.

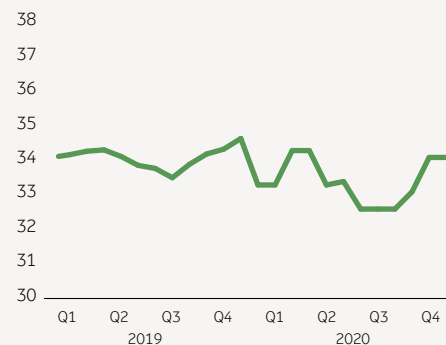
Im Jahr 2020 sahen wir einen leichten Anstieg der Milchlieferungen unserer Mitglieder von 1,1 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Das Wachstum war in unseren wichtigsten Mitgliedsländern zu verzeichnen, wobei die Mengen bei unseren britischen und schwedischen Landwirten am stärksten zunahmen.

In Schweden stiegen die Milchlieferungen um 2,1 Prozent an - das erste Wachstum seit mehr als fünf Jahren. Dies ist unter anderem auf die guten landwirtschaftlichen Bedingungen im Jahr 2020 nach zwei Jahren der Dürre zurückzuführen. Zudem überstieg die Milchmenge der Betriebe, die ihre Produktion erhöhten, den Rückgang der Milchmenge von Betrieben, die ihre Milchmengen reduzierten oder die Produktion für Arla einstellten.

**Milch-Leistungspreis**  
(Eurocent/kg)



**Vorausgezählter Milchpreis 2019–2020**  
(Eurocent/kg)



**„ARLAS MISSION IST ES, DEN HÖCHSTEN WERT FÜR DIE MILCH UNSERER LANDWIRTE ZU SICHERN UND GLEICHZEITIG WACHSTUMSCHANCEN FÜR SIE ZU SCHAFFEN.“**

# LEISTUNGSÜBERSICHT (FORTSETZUNG)

## UMSATZSTEIGERUNG DURCH MARKENWACHSTUM

Unser Gesamtumsatz entsprach unseren Erwartungen für das Jahr 2020 und belief sich auf 10,6 Milliarden EUR (2019: 10,5 Milliarden EUR), was einer Steigerung von 0,1 Milliarden EUR bzw. 1,1 Prozent gegenüber dem Vorjahr entspricht. Die Umsatzentwicklung lässt sich durch Änderungen der Mengen und des Produktmixes, der Verkaufspreise, der Wechselkurse sowie M&As erklären. Im Jahr 2020 verzeichneten wir aufgrund des Erfolgs unserer Marken einen Umsatzanstieg durch Mengen und Produktmix in Höhe von 270 Millionen EUR. Dies ist auch auf das geänderte Verbraucherverhalten während der Corona-Pandemie zurückzuführen. Weitere Informationen sind in Anhang 1.1 aufgeführt. Die Verkaufspreise gingen leicht um 133 Millionen EUR zurück und die Wechselkurse hatten mit 85 Millionen EUR negative Auswirkungen. Die M&As wirkten sich, hauptsächlich durch die Lizenzvereinbarung zur Herstellung, zur Vermarktung und zum Vertrieb der Käsemarke Kraft® in der MENA-Region, mit 65 Millionen EUR auf das Gesamtjahresergebnis aus.

## MARKENWACHSTUM DURCH GESTIEGENEN KONSUM IN PRIVATHAUSHALTEN UND UMSETZUNG UNSERER STRATEGIE

Im Rahmen der Strategie Good Growth 2020 wurde das ehrgeizige Ziel festgelegt, die allgemeine Qualität und den Wert unserer Umsatzerlöse zu steigern, indem Mengen von Eigenmarken- und Industrieverkäufen in unser Markenproduktportfolio mit einem hohen Mehrwert verlagert werden. Im Jahr 2020 erzielten wir ein mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken in Höhe von 7,7 Prozent (2019: 5,1 Prozent). Dies ist das höchste Markenwachstum unserer Geschichte, das teilweise auf unsere schnelle Anpassungsfähigkeit an die Trends der Kunden und Verbraucher während der Corona-Pandemie zurückzuführen ist.

Haupttreiber für das mengenbasierte Umsatzwachstum war der Anstieg bei unserer internationalen Butter- und

Streichfettmarke Lurpak®, die um 14,6 Prozent wuchs. Die Marken Arla®, Puck® und Starbucks™ erzielten mit 3,0 Prozent, 11,7 Prozent bzw. 27,9 Prozent ebenfalls ein über den Erwartungen liegendes Wachstum. Die Marke Kraft® schnitt im ersten Jahr nach Übernahme durch Arla Foods gut ab und wuchs auf das Gesamtjahr gesehen aufgrund der starken kommerziellen Leistung in der MENA-Region um 153 Prozent. Das allgemeine Markenwachstum stieg aufgrund der vermehrten Zubereitung von Mahlzeiten zu Hause während der Lockdowns in der Coronapandemie und einer starken kommerziellen Umsetzung. Unser Foodservice-Geschäft verzeichnete dagegen einen Rückgang.

☞ Weitere Informationen zu unseren Marken finden Sie auf den Seiten 23–24.

## STARKE LEISTUNG ÜBER ALLE GESCHÄFTSBEREICHE HINWEG

Unser Geschäftsbereich International verzeichnete in den meisten Ländern ein starkes mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken in Höhe von 11,6 Prozent. Das Wachstum war insbesondere auf die MENA-Region zurückzuführen, in der der Markenumsatz um 20,1 Prozent stieg, sowie auf den Umsatz der restlichen Länder. Die Marke Arla® wuchs leicht um 1,6 Prozent. Lurpak®, Puck® und Starbucks™ erzielten hingegen sehr hohe Wachstumsraten von 12,2 Prozent, 11,6 Prozent bzw. 20,7 Prozent. Auch Kraft® startete sehr erfolgreich im ersten Jahr nach Übernahme von Arla und wuchs um 153 Prozent.

☞ Weitere Informationen zu unserem Geschäftsbereich International finden Sie auf den Seiten 27–28.

Unser Geschäftsbereich Europa, der 60 Prozent von Arlas Umsatz ausmacht, erzielte trotz der volatilen Märkte ein solides Markenwachstum von 5,9 Prozent. Das Wachstum ist auf den gestiegenen Konsum in Privathaushalten und den Umsatz im E-Commerce zurückzuführen. Diese Faktoren haben den Rückgang im Foodservice-Geschäft nach den Lockdowns im Laufe des Jahres mehr als ausgeglichen. Die Marken Arla® (3,4 Prozent), Lurpak® (15,9 Prozent)

und Starbucks™ (32,4 Prozent) waren dabei die Wachstumstreiber.

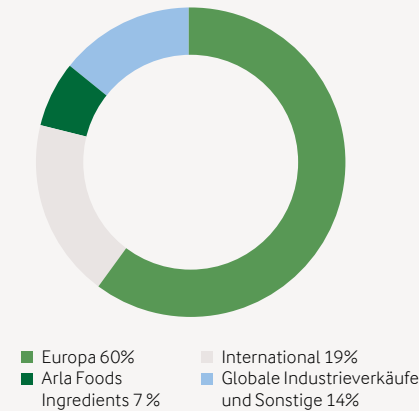
☞ Weitere Informationen zu unserem Geschäftsreich Europa finden Sie auf den Seiten 25–26.

Arla Foods Ingredients (AFI) konnte das Geschäft mit Mehrwert-Zutaten im Jahr 2020 auf 73,7 Prozent steigern, insbesondere in den Bereichen pädiatrische und klinische Ernährung. Die Bereiche Lebensmittel und Herstellung von Kindernahrung wurden

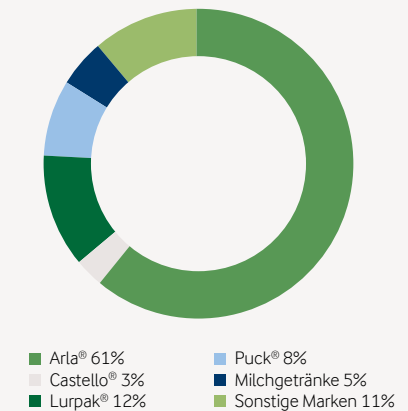
jedoch durch Lockdowns und Verzögerungen bei Produkteinführungen negativ beeinflusst.

Der Anteil verkaufter Milch im Geschäftsbereich Globale Industrieverkäufe ging im Vergleich zum Vorjahr um 2,3 Prozent zurück, da große Milchmengen in den Einzelhandel verlagert wurden, um der gestiegenen Nachfrage während der Pandemie gerecht zu werden. So stellte der Geschäftsbereich große Flexibilität unter Beweis.

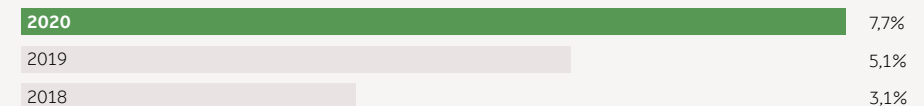
Umsatz nach Geschäftsbereich



Markenumsatz nach Marke



Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken



# LEISTUNGSÜBERSICHT (FORTSETZUNG)

## CALCIUM-PROGRAMM DREI JAHRE IN FOLGE ERFOLGREICH

Das Transformations- und Effizienzprogramm Calcium wurde als Teil unserer Strategie erarbeitet, um sowohl die Effizienz als auch die operativen Aktivitäten im gesamten Unternehmen zu verbessern und Arla für die Zukunft zu stärken. Im Jahr 2020 lieferte Calcium im dritten Jahr in Folge starke Resultate mit Einsparungen von 130 Millionen EUR, die deutlich über unserer Zielspanne von 75 bis 100 Millionen EUR lagen. Die seit Beginn des Programms im Jahr 2018 erzielten Einsparungen stiegen auf insgesamt 354 Millionen EUR und nähern sich somit unserem Einsparungsziel für das Jahr 2021 von insgesamt 400 Millionen EUR. Die Einsparungen sind hauptsächlich auf weitere Effizienzsteigerungen in der Lieferkette, geringere Marketingausgaben und die Optimierung von Vertriebsgemeinkosten durch geringere Ausgaben für Mitarbeiter, die im Homeoffice arbeiteten und weniger Geschäftsreisen während der Corona-Pandemie unternahmen, zurückzuführen.

☑ Auf den Seiten 16–17 finden Sie weitere Informationen zu unserem Calcium-Programm.

## ERGEBNIS VERSCHULDUNGSGRAD ÜBERTRIFFT ERWARTUNGEN

Arlas Verschuldungsgrad berechnet sich aus dem Verhältnis der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten einschließlich der Pensionsverpflichtungen zum Betriebsergebnis (EBITDA). Er misst Arlas Fähigkeit, im Vergleich zu den verzinslichen Nettoverbindlichkeiten Gewinn zu generieren. Der Verschuldungsgrad ist der wichtigste Indikator für unsere Finanzlage. Der langfristige Zielbereich liegt bei 2,8 bis 3,4. Im Jahr 2020 sank der Verschuldungsgrad trotz hoher Investitionen auf 2,7 (2019: 2,8). Dies war auf den hohen Liquiditätszufluss aus dem operativen Geschäft und ein erfolgreiches Cash-Management während des gesamten Jahres zurückzuführen.

Die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten einschließlich Pensionsverpflichtungen stiegen auf 2.427 Millionen EUR (2019: 2.362 Millionen EUR). Der Anstieg war vor allem auf hohe Investitionen zurückzuführen. Das EBITDA erhöhte sich um 72 Millionen EUR auf 909 Millionen EUR (2019: 837 Millionen EUR).

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

## STARKER CASHFLOW AUS OPERATIVER GESCHÄFTSTÄTIGKEIT

Arlas Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit verringerte sich auf 731 Millionen EUR (2019: 773 Millionen EUR). Das höhere EBITDA wurde durch gestiegene Positionen anderer Posten des Umlaufvermögens wie Einfuhrumsatzsteuer, Zölle und HR-Verbindlichkeiten mehr als ausgeglichen.

## NETTOUMLAUFVERMÖGEN

Das Nettoumlaufvermögen sank auf 679 Millionen EUR (2019: 823 Millionen EUR). Dies war vor allem auf einen Wertrückgang der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie höhere Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen zurückzuführen. Der erhöhte Bedarf an Betriebskapital ist primär bedingt durch den höheren Umsatz und wurde durch den Einzug von Forderungen aus Finanzierungsprogrammen sowie verbesserte interne Prozesse ausgeglichen. Im Jahr 2020 verbesserte sich der Umsatz gemessen in Tagen um 1,6 Tage im Vergleich zum Vorjahr.



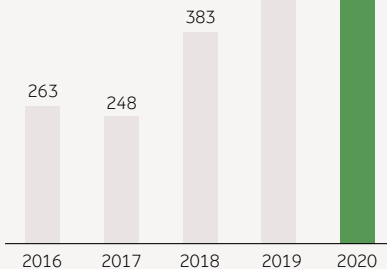
# LEISTUNGSÜBERSICHT (FORTSETZUNG)

## INVESTITIONEN

Im Jahr 2020 investierte Arla erheblich in die internationale Lieferkette und IT-Infrastruktur. Unsere CAPEX-Investitionen, einschließlich der Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht, beliefen sich auf insgesamt 580 Millionen EUR. Zu den wichtigsten CAPEX-Projekten gehörten laufende Aktivitäten rund um den Bau unseres Milchpulverturms in Pronsfeld (Deutschland), die Kapazitätssteigerung der Mozzarella-Produktion an unserem Standort in Branderup (Dänemark), sowie Investitionen in unser neu erworbenes Werk in Bahrain. Diese Projekte werden im Jahr 2021 fortgesetzt.

Im Jahr 2020 haben wir unseren Investitionsprozess verbessert, indem wir einen an die Klimaziele angepassten Amortisationsindikator eingeführt haben, um den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck von CAPEX- und M&A-Investitionen bei unserem Prozess zur Genehmigung und Priorisierung von Investitionen zu berücksichtigen. Dies unterstreicht auch unser Engagement für Investitionen in eine nachhaltige Zukunft der Molkereiwirtschaft.

**Investitionen in Sachanlagen, einschließlich Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht (Millionen EUR)**



## AUSWERTUNG UND BERICHTERSTATTUNG ZUR STRATEGIE „GESUNDE UMWELT – GESUNDE MENSCHEN“

Im Jahr 2020 haben wir unsere Bemühungen zur Reduzierung unserer Umweltauswirkungen fortgesetzt und dadurch die CO<sub>2</sub>e-Emissionen im operativen Betrieb (Scope 1 + 2) um 24 Prozent im Vergleich zum Ausgangspunkt 2015 gesenkt.

Unsere Klimaauswirkungen richtig zu verstehen und zu messen, ist der unverzichtbare erste Schritt auf dem Weg, unsere Klimabilanz zu verbessern. In diesem turbulenten Jahr ist es Arla gelungen, zwei wichtige Meilensteine auf diesem Weg zu erreichen. Dank der gemeinsamen Anstrengungen von 9.406 Mitgliedern konnten wir mithilfe der Klima-Check-Fragebögen erstmals die CO<sub>2</sub>-Emissionen von 96 Prozent der Milchmenge von Arla messen. Die externe Überprüfung der Daten begann im Jahr 2020 und wird voraussichtlich Ende März 2021 abgeschlossen sein.

📄 Mehr dazu lesen Sie auf Seite 34.

## KLIMAAUSWIRKUNGEN

Verringerung der CO<sub>2</sub>e-Emissionen, Scope 1 und 2

**24%**

Ausgangspunkt: 2015

Wissenschaftlich basierte Ziele für 2030: 30%

Verringerung der CO<sub>2</sub>e-Emissionen, Scope 3 pro kg Milch und Molke

**7%**

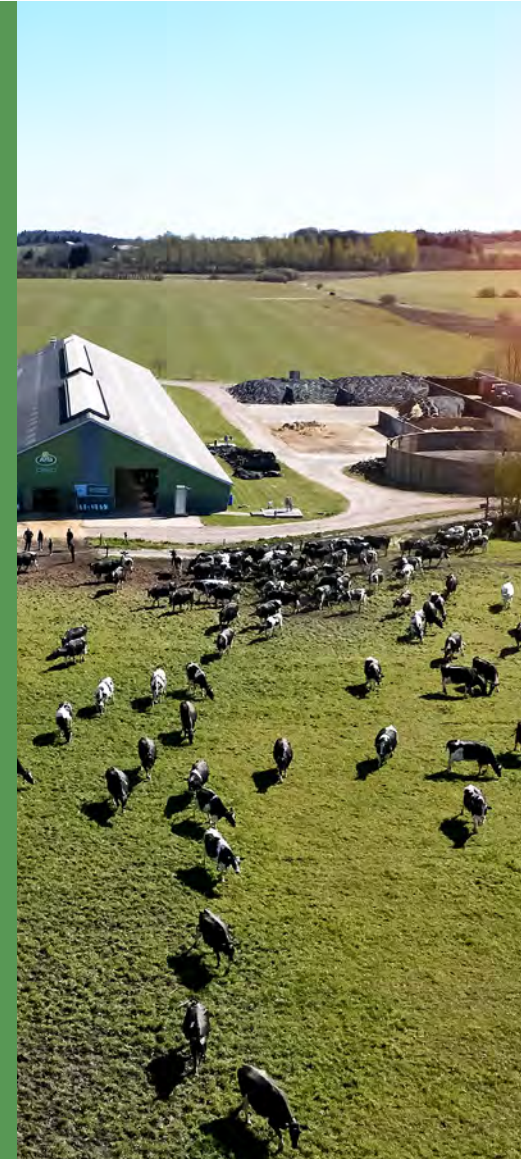
Ausgangspunkt: 2015

Wissenschaftlich basierte Ziele für 2030: 30%



SCIENCE  
BASED  
TARGETS

DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION



# FINANZAUSBLICK

Im Jahr 2021 werden wir die bedeutenden Veränderungen des Jahres 2020, die insbesondere durch die Corona-Pandemie verursacht wurden, weiter beobachten und berücksichtigen. Das Jahr 2021 wird jedoch auch ein Jahr sein, in dem wir weiterhin auf der aktuellen strategischen Dynamik aufbauen, unser mengenbasiertes Umsatzwachstum durch Marken fortsetzen, ein erfolgreiches letztes Jahr unseres Transformations- und Effizienzprogramms Calcium anstreben und neue wichtige Schritte zur Erreichung unserer Ziele der Nachhaltigkeitsstrategie unternehmen werden.

## UNSIKERHEITEN IN 2021 UND ERKENNTNISSE AUS 2020

Die makroökonomischen und politischen Prognosen für das Jahr 2021 gestalten sich vor allem aufgrund der anhaltenden Corona-Pandemie weiterhin schwierig. Laut IWF liegt die weltweite BIP-Wachstumsprognose für das Jahr 2021 bei 5,5 Prozent, wird jedoch noch nicht das Niveau des Jahres 2019 erreichen. Für Schwellen- und Entwicklungsländer wird ein Wachstum von 6,3 Prozent (-2,4 Prozent im Jahr 2020) und für hochentwickelte Volkswirtschaften von 4,3 Prozent (-4,9 Prozent im Jahr 2020) prognostiziert. Dies könnte sich möglicherweise auf die Kaufkraft auswirken und die Nachfrage nach Molkereiprodukten erhöhen.

Im Jahr 2021 werden sich die Folgen der Corona-Pandemie weiterhin erheblich auf unser Geschäft auswirken. Wir sind bestrebt, unseren erfolgreichen Geschäftsbetrieb fortzusetzen und die Flexibilität und Widerstandsfähigkeit unserer Lieferkette sowie unserer Landwirte aufrechtzuerhalten. Damit werden wir uns in diesem unsicheren Umfeld schnell an

neue Anforderungen anpassen. Unsere wichtigste Erkenntnis aus dem Jahr 2020 ist, dass Agilität und schnelle Anpassungsfähigkeit für den Erfolg in diesen unsicheren Zeiten entscheidend sind.

Der Brexit endete mit einem Freihandelsabkommen, daher sind die Aussichten für unseren Kernmarkt Großbritannien trotz der erwarteten Kosten und der Unsicherheiten in Bezug auf Verzögerungen bei der Zollabfertigung und ähnliche Hindernisse relativ stabil.

Unsere finanziellen Aussichten und Prognosen für das Jahr 2021 unterliegen diesen Unsicherheiten.

## VERBRAUCHERTRENDS IN UNSICHEREN ZEITEN

Die wichtigsten Verbrauchertrends, die sich im Jahr 2021 voraussichtlich auf die Molkereiwirtschaft auswirken werden, insbesondere in den westlichen Märkten, sind der E-Commerce, die steigende Nachfrage von Privathaushalten und erhebliche Unsicherheiten hinsichtlich der Wiederbelebung

des Foodservice-Geschäfts. Dies hängt alles von den anhaltenden Unwägbarkeiten in Verbindung mit der Pandemie und der Rückkehr zur „neuen Normalität“ ab. Trotz der Auswirkungen der Corona-Pandemie gehen wir weiterhin von einer Fortsetzung der Verbrauchertrends und des gesellschaftlichen Wandels hinsichtlich nachhaltig produzierter Lebensmittel, steigender Erwartungen an nahrhafte Produkte und Richtlinien sowie wachsender Verkäufe von Convenience- und Außer-Haus-Produkten aus. Dies wird mit höheren Forderungen sowohl der Verbraucher als auch der Gesellschaft nach Transparenz und Rechenschaftspflicht einhergehen.

## WEITERE VERBESSERUNG UNSERER GESCHÄFTSTÄTIGKEIT DURCH STRATEGISCHES MARKENWACHSTUM

Trotz des äußerst starken Wachstums im Jahr 2020 gehen wir davon aus, dass wir unsere Markenposition auch 2021 weiter verbessern werden. Wir erwarten ein Mengenwachstum durch Markenprodukte im Bereich von 1 bis 3 Prozent und damit eine

weitere Verbesserung des Umsatzes sowie der Wettbewerbsfähigkeit unserer Geschäftstätigkeit. Hinsichtlich des Markenwachstums streben wir für das Jahr 2021 an, den Markenanteil am Umsatz auf 50 Prozent und unseren Anteil von International am Geschäft auf über 23,5 Prozent zu erhöhen. Das anhaltende Umsatzwachstum durch strategische Marken im Jahr 2021 wird voraussichtlich von einem erfolgreichen Vertrieb in unseren Geschäftsbereichen Europa und International getragen.

## CALCIUM: EINSPARUNGSZIEL VON 400 MIO EUR ERREICHEN

Wir gehen davon aus, dass wir Arlas Wettbewerbsfähigkeit durch das Transformations- und Effizienzprogramm Calcium weiter verbessern können. Im Jahr 2021 möchten wir Einsparungen von über 45 Millionen EUR erzielen und damit die letzte Etappe auf unserem Weg erreichen, insgesamt 400 Millionen EUR einzusparen. Die Einsparungen im Rahmen von Calcium werden im Jahr 2021 voraussichtlich hauptsächlich durch

## ZIELE, ERFOLGE, AUSBLICK

| Umsatz              | Gewinnanteil            | Einsparungen durch Calcium | Verschuldungsgrad | Anteil von International am Geschäft | Markenanteil    | Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken |
|---------------------|-------------------------|----------------------------|-------------------|--------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------|
| <b>10,3–10,6</b>    | <b>2,8–3,2 %</b>        | <b>&gt; 45</b>             | <b>2,8–3,4</b>    | <b>&gt; 23,5%</b>                    | <b>&gt; 50%</b> | <b>1–3%</b>                                              |
| 2020: 10,6 Mrd. EUR | 2020: 3,2% des Umsatzes | 2020: 130 Mio. EUR         | 2020: 2,7         | 2020: 23,6%                          | 2020: 48,9%     | 2020: 7,7%                                               |

# FINANZAUSBLICK (FORTSETZUNG)

Effizienzsteigerungen in den Bereich Produktion, Logistik und Beschaffung erzielt. Wir erwarten allerdings, dass sich die Einsparungen teilweise verlangsamen werden, da es im Jahr 2020 eine beispiellos hohe Hebelwirkung gab.

## ERWARTETER JAHRESÜBERSCHUSS VON MINDESTENS 2,8 PROZENT

Unser Fokus liegt nach wie vor darauf, den größtmöglichen Anteil unseres Gewinns über den vorausgezahlten Milchpreis an unsere Genossenschaftsmitglieder auszuzahlen. Daher streben wir für 2021 weiterhin einen Jahresüberschuss im Bereich von 2,8 bis 3,2 Prozent an. Unser Zielbereich für den Jahresüberschuss ist auf das Gesamtjahr bezogen. Aufgrund von saisonalen Einflüssen auf unsere Gewinnerzielung ist zu erwarten, dass die Ergebnisse des ersten Halbjahres 2021 unter der jährlichen Zielspanne liegen.

## BETRÄCHTLICHE INVESTITIONEN IM JAHR 2021 GEPLANT

Das Jahr 2021 wird für Arla mit geplanten 700 Millionen EUR ein weiteres Jahr mit beträchtlichen Investitionen in die Struktur, Initiativen im Rahmen von Calcium und Nachhaltigkeitsmaßnahmen sein.

Unsere wichtigsten Projekte sind die Fertigstellung unseres Milchpulverturms in Pronsfeld und die Erhöhung der Kapazitäten zur Mozzarella-Produktion in Branderup. Ein weiteres wichtiges Investitionsprojekt wird die Erweiterung unseres Produktionsstandorts in Bahrain sowie Investitionen in unseren Produktionsstandort in Riad, Saudi-Arabien, sein. Auch AFI ist im Jahr 2021 ein wichtiger Investitionsbereich, insbesondere in Bezug auf die Standorte von Danmark Protein und ARINCO. Unsere anhaltend solide Finanzlage ermöglicht es uns, in die Kapazitäten und Technologien zu investieren, die erforderlich sind, um erfolgreich agieren zu können. Dabei fokussieren wir uns zunehmend auf Energieeffizienz und andere Investitionen in Übereinstimmung mit unserer ehrgeizigen Nachhaltigkeitsstrategie.

## SOLIDER VERSCHULDUNGSGRAD FÜR 2021 ERWARTET

Für Arla Foods hat ein angemessener finanzieller Spielraum Priorität, da wir uns damit für zukünftiges Wachstum strategisch positionieren können. Aufgrund unserer ehrgeizigen Investitionspläne für das Jahr 2021 erwarten wir, dass der Verschuldungsgrad im Vergleich zu 2020 leicht ansteigen wird. Eine weitere Verbesserung unseres Umlaufvermögens und ein starker operativer Cashflow werden dennoch wahrscheinlich zu einem Verschuldungsgrad am unteren Ende unseres langfristigen Zielbereichs zwischen 2,8 und 3,4 führen.

## FORTSETZUNG DER STRATEGIE GOOD GROWTH 2020 UND NEUE ERKENNTNISSE

Das Jahr 2021 wird ein Jahr sein, in dem wir weiterhin auf der Dynamik der Strategie Good Growth 2020 sowie auf den Erkenntnissen aus dem ersten Jahr der Corona-Pandemie aufbauen werden.

Gemäß unseren wesentlichen Geschäftsprioritäten für das Jahr 2021 werden wir trotz der Pandemie unsere Geschäftsaktivitäten erfolgreich fortsetzen, die Marktposition unserer Marken verbessern, strategische Positionen bei unseren Top-Kunden sichern und weiterentwickeln sowie den Bereich E-Commerce weiter stärken. Gleichzeitig werden wir uns auf den letzten Abschnitt unseres Calcium-Programms konzentrieren und die Umsetzung unserer Nachhaltigkeitsstrategie weiter vorantreiben.

Des Weiteren werden wir die weiterführende Implementierung unseres Klima-Check-Programms fördern, die Effizienz unseres Arlagården®-Programms steigern und in ausgewählten Wachstumsmärkten die Existenzgrundlage von Landwirten sichern. Zudem wird eine neue Strategie festgelegt, die die Weichen für Arlas Zukunft nach 2021 stellen soll.

## WESENTLICHE GESCHÄFTSPRIORITÄTEN FÜR 2021

### FORTSETZUNG DER SOLIDEN GESCHÄFTSTÄTIGKEIT TROTZ DER CORONA-PANDEMIE

Fortsetzung der Betriebsstabilität und Liefersicherheit für unsere Kunden. Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung der während der Pandemie gewonnen Marktposition unserer Marken bei gleichzeitiger Gewährleistung der Sicherheit und Einbindung unserer Mitarbeiter.

### WACHSTUMSKANÄLE UND WICHTIGE KUNDEN FÖRDERN

Strategische Positionen bei unseren Top-Kunden sichern und weiterentwickeln, den E-Commerce weiter stärken und neue Konzepte für den Bereich Foodservice vorantreiben.

### VORAUSSCHAUENDES HANDELN IM ANGESICHT VON SICH ÄNDERNDEN VERBRAUCHERTRENDS

Mehr gesunde und nachhaltige Angebote für die Marke Arla schaffen und gleichzeitig strategische Marken weiterentwickeln, um die Nachfrage der Verbraucher nach Mehrwert zu bedienen.

### NACHHALTIGKEIT AUFZEIGEN UND BESCHLEUNIGEN

Schnellere Umsetzung unserer Nachhaltigkeitsstrategie und Aufzeigen unserer Fortschritte, aufbauend auf dem hohen Engagement und den Fortschritten unserer Mitglieder.

### CALCIUM WEITER UMSETZEN UND NEUE ARBEITSWEISEN EINBINDEN

Einsparungen von über 45 Millionen EUR auf der letzten Etappe unseres Calcium-Programms erzielen, um unser Gesamteinsparungsziel für das Jahr 2021 von 400 Millionen EUR zu erreichen, sowie Treffen weiterer Vorbereitungen für die Zukunft, während im gesamten Unternehmen der Wandel verankert und Erkenntnisse aus der Corona-Pandemie umgesetzt werden.

### WICHTIGE PROJEKTE FORTFÜHREN

Erfolgreich auf die Folgen des Brexit reagieren und damit verbundene Kosten reduzieren, mehr Molke für AFI sichern und wichtige Investitionsprojekte fortführen.

### ZUKUNFT ERFOLGREICH GESTALTEN

Aufbau einer noch engeren Beziehung zu den Mitgliedern, um das Vertrauen in die Genossenschaft weiter zu stärken, sowie Entwicklung einer neuen Unternehmensstrategie, um die Weichen für Arlas Zukunft zu stellen.

*Die Zukunftsprognosen in diesem Jahresbericht spiegeln unsere derzeitigen Erwartungen für künftige Ereignisse und finanzielle Ergebnisse wider. Diese Prognosen sind von Natur aus unsicher. Die tatsächlichen Ergebnisse können daher von den Erwartungen abweichen. Verschiedene Faktoren können zu einer Abweichung der tatsächlichen Ergebnisse von den Erwartungen führen. Hierzu zählen allgemeine wirtschaftliche Entwicklungen sowie Entwicklungen auf den Finanzmärkten, Änderungen oder Anpassungen an der Gesetzgebung bzw. an der Regulierung der Märkte sowie Veränderungen der Produktnachfrage, des Wettbewerbs oder der Rohstoffpreise. Siehe auch den Abschnitt zu den Risiken (ab Seite 49).*



# UNSER KONZERNABSCHLUSS

# INHALTSVERZEICHNIS

## PRIMÄRER ABSCHLUSS

|    |                                    |
|----|------------------------------------|
| 65 | <b>Gewinn- und Verlustrechnung</b> |
| 65 | <b>Gesamtergebnis</b>              |
| 66 | <b>Gewinnverwendung</b>            |
| 67 | <b>Bilanz</b>                      |
| 68 | <b>Eigenkapital</b>                |
| 71 | <b>Cashflow</b>                    |

## ANHANG

### 73 Einführung in die Anhänge

#### Umsatz und Kosten

|    |                                                    |
|----|----------------------------------------------------|
| 74 | 1.1 Umsatz                                         |
| 76 | 1.2 Betriebskosten                                 |
| 78 | 1.3 Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen |
| 79 | 1.4 Leistungskennzahlen                            |

#### Nettoumlaufvermögen

|    |                                                                                  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------|
| 80 | 2.1 Nettoumlaufvermögen, sonstige Forderungen und kurzfristige Verbindlichkeiten |
|----|----------------------------------------------------------------------------------|

#### Eingesetztes Kapital

|    |                                                                    |
|----|--------------------------------------------------------------------|
| 83 | 3.1 Immaterielle Vermögenswerte und Firmenwert                     |
| 86 | 3.2 Sachanlagen                                                    |
| 89 | 3.3 Joint Ventures und assoziierte Unternehmen                     |
| 90 | 3.4 Rückstellungen                                                 |
| 91 | 3.5 Kauf und Veräußerung von Unternehmen oder Geschäftsaktivitäten |

### Finanzierungsaktivitäten

|     |                                          |
|-----|------------------------------------------|
| 92  | 4.1 Finanzielle Risiken                  |
| 99  | 4.2 Finanzposten                         |
| 100 | 4.3 Verzinssliche Nettoverbindlichkeiten |
| 105 | 4.4 Derivative Finanzinstrumente         |
| 106 | 4.5 Finanzinstrumente                    |
| 107 | 4.6 Rückkaufvereinbarungen               |
| 108 | 4.7 Pensionsverpflichtungen              |

### Sonstiges

|     |                                                                               |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------|
| 112 | 5.1 Steuern                                                                   |
| 113 | 5.2 Honorare für die von der Vertreterversammlung benannten Wirtschaftsprüfer |
| 114 | 5.3 Vergütung für die Geschäftsführung und Transaktionen mit ihr              |
| 114 | 5.4 Vertragliche Verpflichtungen, Eventualforderungen und -verbindlichkeiten  |
| 114 | 5.5 Ereignisse nach Bilanzstichtag                                            |
| 115 | 5.6 Allgemeine Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden                          |
| 116 | 5.7 Übersicht über den Konzern                                                |

## BERICHTE

|     |                                                                  |
|-----|------------------------------------------------------------------|
| 118 | <b>Stellungnahme des Aufsichtsrates und der Geschäftsführung</b> |
| 119 | <b>Bericht des unabhängigen Wirtschaftsprüfers</b>               |

# GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

| (Mio. EUR)                                                                                          | Anhang | 2020         | 2019         | Entwicklung, % |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------------|--------------|----------------|
| Umsatz                                                                                              | 1.1    | 10.644       | 10.527       | 1              |
| Herstellungskosten                                                                                  | 1.2    | -8.301       | -8.325       | 0              |
| <b>Bruttoergebnis</b>                                                                               |        | <b>2.343</b> | <b>2.202</b> | <b>6</b>       |
| Vertriebskosten                                                                                     | 1.2    | -1.483       | -1.416       | 5              |
| Verwaltungskosten                                                                                   | 1.2    | -439         | -389         | 13             |
| Sonstiger Betriebsaufwand                                                                           | 1.3    | -52          | -64          | -19            |
| Sonstige betriebliche Erträge                                                                       | 1.3    | 61           | 39           | 56             |
| Anteil am Ergebnis von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen nach Steuern                     | 3.4    | 28           | 34           | -18            |
| <b>Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT)</b>                                                         |        | <b>458</b>   | <b>406</b>   | <b>13</b>      |
| <i>Spezifikation:</i>                                                                               |        |              |              |                |
| <i>EBITDA</i>                                                                                       |        | 909          | 837          | 9              |
| <i>Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungsverluste</i> | 1.2    | -451         | -431         | 5              |
| <b>Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT)</b>                                                         |        | <b>458</b>   | <b>406</b>   | <b>13</b>      |
| Finanzerträge                                                                                       | 4.2    | 7            | 10           | -30            |
| Finanzaufwendungen                                                                                  | 4.2    | -79          | -69          | 14             |
| <b>Ergebnis vor Steuern</b>                                                                         |        | <b>386</b>   | <b>347</b>   | <b>11</b>      |
| Steuern                                                                                             | 5.1    | -34          | -24          | 42             |
| <b>Jahresüberschuss</b>                                                                             |        | <b>352</b>   | <b>323</b>   | <b>9</b>       |
| Minderheitsbeteiligungen                                                                            |        | -7           | -12          | -42            |
| <b>Anteil von Arla Foods amba am Jahresüberschuss</b>                                               |        | <b>345</b>   | <b>311</b>   | <b>11</b>      |

# GESAMTERGEBNIS

| (Mio. EUR)                                                                                      | Anhang | 2020       | 2019       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------------|------------|
| <b>Jahresüberschuss</b>                                                                         |        | <b>352</b> | <b>323</b> |
| <b>Sonstiges Ergebnis</b>                                                                       |        |            |            |
| <b>Posten, die nicht in die Gewinn- und Verlustrechnung übertragen werden können:</b>           |        |            |            |
| Neubewertung der Pensionsverpflichtungen                                                        | 4.7    | 5          | -50        |
| Steuern auf die Neubewertung von Pensionsverpflichtungen                                        |        | 4          | 11         |
| <b>Posten, die nachfolgend in die Gewinn- und Verlustrechnung übertragen werden können:</b>     |        |            |            |
| Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten                                                 | 4.4    | 41         | -22        |
| Anpassungen des beizulegenden Zeitwerts bestimmter finanzieller Vermögenswerte                  |        | -3         | -2         |
| Umrechnung von Fremdwährungen                                                                   |        | -84        | 42         |
| Steuern auf Posten, die nachfolgend in die Gewinn- und Verlustrechnung übertragen werden können |        | 0          | -1         |
| <b>Sonstiges Ergebnis nach Steuern</b>                                                          |        | <b>-37</b> | <b>-22</b> |
| <b>Gesamtergebnis</b>                                                                           |        | <b>315</b> | <b>301</b> |
| <b>Wie folgt zugeteilt:</b>                                                                     |        |            |            |
| Genossenschaftsmitglieder von Arla Foods amba                                                   |        | 308        | 289        |
| Minderheitsbeteiligungen                                                                        |        | 7          | 12         |
| <b>Gesamt</b>                                                                                   |        | <b>315</b> | <b>301</b> |

# GEWINNVERWENDUNG

| (Mio. EUR)                                         | 2020       | 2019       |
|----------------------------------------------------|------------|------------|
| Jahresüberschuss                                   | 352        | 323        |
| Minderheitsbeteiligungen                           | -7         | -12        |
| <b>Anteil von Arla Foods amba am Bilanzgewinn</b>  | <b>345</b> | <b>311</b> |
| <i>Gewinnverwendung:</i>                           |            |            |
| Nachzahlung für Milch                              | 219        | 124        |
| Zinsen auf geleistete individuelle Kapitaleinlagen | 4          | 3          |
| <b>Gesamte Nachzahlung</b>                         | <b>223</b> | <b>127</b> |
| <i>Übertrag auf Eigenkapital:</i>                  |            |            |
| Rücklage für besondere Zwecke                      | 81         | 123        |
| Geleistete individuelle Kapitaleinlagen            | 41         | 61         |
| <b>Gesamter Übertrag auf Eigenkapital</b>          | <b>122</b> | <b>184</b> |
| <b>Gewinnverwendung</b>                            | <b>345</b> | <b>311</b> |

## Gewinnverwendung für 2020

Milch-Leistungspreis  
36,9 Eurocent/kg

Vorausgezahlter  
Standard-Milchpreis  
34,1 Eurocent/kg

Nachzahlung:  
1,75 Eurocent/kg Milch der  
Genossenschaftsmitglieder

Nachzahlung  
219 Mio. EUR  
4 Mio. EUR  
223 Mio. EUR

Konsolidierungsgrundsätze:  
Kollektive Kapitaleinlagen 2/3  
Individuelle Kapitaleinlagen 1/3

Kollektive  
Kapitaleinlagen  
81 Mio. EUR

Jahresüberschuss  
345 Mio. EUR  
2,8 Eurocent/kg

Konsolidierung  
(individuell oder  
kollektiv)  
81 Mio. EUR  
41 Mio. EUR  
122 Mio. EUR

Individuelle  
Kapitaleinlagen  
41 Mio. EUR

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



## Gewinnverwendung

Für das Jahr 2020 beträgt die vorgeschlagene Nachzahlung 223 Millionen EUR – inklusive Zinsen. Dies entspricht 1,75 Eurocent/kg Milch von Genossenschaftsmitgliedern. Die Zinsen auf den Buchwert der geleisteten individuellen Kapitaleinlagen betragen 4 Millionen EUR. Die geleisteten individuellen Kapitaleinlagen wurden 2020 mit 1,60 Prozent verzinst.

Darüber hinaus werden 122 Millionen EUR in das Eigenkapital eingestellt. Dies wird aufgeteilt in 1/3 individuelle Kapitaleinlagen (eingezahlte individuelle Kapitaleinlagen) in Höhe von 41 Millionen EUR und 2/3 kollektive Kapitaleinlagen (Rücklagen für besondere Zwecke) in Höhe von 81 Millionen EUR.

# BILANZ

(Mio. EUR)

|                                                             | Anhang | 2020         | 2019         | Entwicklung,<br>% |
|-------------------------------------------------------------|--------|--------------|--------------|-------------------|
| <b>Aktiva</b>                                               |        |              |              |                   |
| <b>Langfristige Vermögenswerte</b>                          |        |              |              |                   |
| Immaterielle Vermögenswerte und Firmenwert                  | 3.1    | 931          | 982          | -5                |
| Sachanlagen und Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht      | 3.2    | 2.915        | 2.710        | 8                 |
| Investitionen in Joint Ventures und assoziierte Unternehmen | 3.3    | 470          | 468          | 0                 |
| Latente Steuern                                             | 5.1    | 29           | 43           | -33               |
| Pensionsvermögen                                            | 4.7    | 40           | 16           | 150               |
| Sonstige langfristige Vermögenswerte                        |        | 28           | 24           | 17                |
| <b>Gesamte langfristige Vermögenswerte</b>                  |        | <b>4.413</b> | <b>4.243</b> | <b>4</b>          |
| <b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>                          |        |              |              |                   |
| Vorräte                                                     | 2.1    | 1.080        | 1.092        | -1                |
| Forderungen aus Lieferungen und Leistungen                  | 2.1    | 811          | 889          | -9                |
| Derivative Finanzinstrumente                                | 4.5    | 57           | 20           | 185               |
| Sonstige Forderungen                                        | 2.1    | 424          | 240          | 77                |
| Wertpapiere                                                 | 4.6    | 420          | 435          | -3                |
| Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente                |        | 126          | 187          | -33               |
| <b>Gesamte kurzfristige Vermögenswerte</b>                  |        | <b>2.918</b> | <b>2.863</b> | <b>2</b>          |
| <b>Gesamte Aktiva</b>                                       |        | <b>7.331</b> | <b>7.106</b> | <b>3</b>          |

(Mio. EUR)

|                                                           | Anhang | 2020         | 2019         | Entwicklung,<br>% |
|-----------------------------------------------------------|--------|--------------|--------------|-------------------|
| <b>Passiva</b>                                            |        |              |              |                   |
| <b>Eigenkapital</b>                                       |        |              |              |                   |
| Kollektive Kapitaleinlagen                                |        | 1.968        | 1.894        | 4                 |
| Individuelle Kapitaleinlagen                              |        | 513          | 498          | 3                 |
| Sonstige Eigenkapitalkonten                               |        | -118         | -72          | 64                |
| Vorgeschlagene Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder |        | 223          | 127          | 76                |
| <b>Eigenkapital der Mitglieder von Arla Foods amba</b>    |        | <b>2.586</b> | <b>2.447</b> | <b>6</b>          |
| Minderheitsbeteiligungen                                  |        | 53           | 47           | 13                |
| <b>Gesamtes Eigenkapital</b>                              |        | <b>2.639</b> | <b>2.494</b> | <b>6</b>          |
| <b>Verbindlichkeiten</b>                                  |        |              |              |                   |
| <b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>                     |        |              |              |                   |
| Pensionsverpflichtungen                                   | 4.7    | 247          | 249          | -1                |
| Rückstellungen                                            | 3.4    | 21           | 23           | -9                |
| Latente Steuern                                           | 5.1    | 64           | 81           | -21               |
| Kredite                                                   | 4.3    | 1.964        | 1.951        | 1                 |
| <b>Gesamte langfristige Verbindlichkeiten</b>             |        | <b>2.296</b> | <b>2.304</b> | <b>0</b>          |
| <b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>                     |        |              |              |                   |
| Kredite                                                   | 4.3    | 695          | 776          | -10               |
| Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen          | 2.1    | 1.212        | 1.158        | 5                 |
| Rückstellungen                                            | 3.4    | 25           | 9            | 178               |
| Derivative Finanzinstrumente                              | 4.5    | 66           | 86           | -23               |
| Laufende Ertragsteuerverbindlichkeiten                    |        | 11           | 5            | 120               |
| Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten                   |        | 387          | 274          | 41                |
| <b>Gesamte kurzfristige Verbindlichkeiten</b>             |        | <b>2.396</b> | <b>2.308</b> | <b>4</b>          |
| <b>Gesamte Verbindlichkeiten</b>                          |        | <b>4.692</b> | <b>4.612</b> | <b>2</b>          |
| <b>Gesamte Passiva</b>                                    |        | <b>7.331</b> | <b>7.106</b> | <b>3</b>          |

# EIGENKAPITAL

(Mio. EUR)

|                                                             | Kollektive Kapitaleinlagen |                               | Individuelle Kapitaleinlagen            |                                                   |                                         |             | Sonstige Eigenkapitalkonten                                   |                                                                              |                                      |                                      |                           |                                                      |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------|------------------------------------------------------|
|                                                             | Kapitalkonto               | Rücklage für besondere Zwecke | Geleistete individuelle Kapitaleinlagen | Liefermengen-abhängige Genossenschaftszertifikate | Zugeführte individuelle Kapitaleinlagen | Nachzahlung | Rücklage für Wertberichtigungen von Absicherungs-instrumenten | Erfolgsneutral erfasste Rücklage für Anpassungen des beizulegenden Zeitwerts | Rücklage für Wechselkurs-anpassungen | Gesamt vor Minderheits-beteiligungen | Minderheits-beteiligungen | Gesamtes Eigenkapital nach Minderheits-beteiligungen |
| <b>Eigenkapital, 1. Januar 2020</b>                         | <b>885</b>                 | <b>1.009</b>                  | <b>271</b>                              | <b>68</b>                                         | <b>159</b>                              | <b>127</b>  | <b>-94</b>                                                    | <b>12</b>                                                                    | <b>10</b>                            | <b>2.447</b>                         | <b>47</b>                 | <b>2.494</b>                                         |
| Nachzahlung für Milch                                       | –                          | –                             | –                                       | –                                                 | –                                       | 219         | –                                                             | –                                                                            | –                                    | 219                                  | –                         | 219                                                  |
| Zinsen auf geleistete individuelle Kapitaleinlagen          | –                          | –                             | –                                       | –                                                 | –                                       | 4           | –                                                             | –                                                                            | –                                    | 4                                    | –                         | 4                                                    |
| Rücklage für besondere Zwecke                               | –                          | 81                            | –                                       | –                                                 | –                                       | –           | –                                                             | –                                                                            | –                                    | 81                                   | –                         | 81                                                   |
| Geleistete individuelle Kapitaleinlagen                     | –                          | –                             | 41                                      | –                                                 | –                                       | –           | –                                                             | –                                                                            | –                                    | 41                                   | –                         | 41                                                   |
| Minderheitsbeteiligungen                                    | –                          | –                             | –                                       | –                                                 | –                                       | –           | –                                                             | –                                                                            | –                                    | –                                    | 7                         | 7                                                    |
| <b>Jahresüberschuss</b>                                     | <b>–</b>                   | <b>81</b>                     | <b>41</b>                               | <b>–</b>                                          | <b>–</b>                                | <b>223</b>  | <b>–</b>                                                      | <b>–</b>                                                                     | <b>–</b>                             | <b>345</b>                           | <b>7</b>                  | <b>352</b>                                           |
| Sonstiges Ergebnis                                          | 9                          | –                             | –                                       | –                                                 | –                                       | –           | 41                                                            | -3                                                                           | -84                                  | -37                                  | –                         | -37                                                  |
| <b>Gesamtergebnis</b>                                       | <b>9</b>                   | <b>81</b>                     | <b>41</b>                               | <b>–</b>                                          | <b>–</b>                                | <b>223</b>  | <b>41</b>                                                     | <b>-3</b>                                                                    | <b>-84</b>                           | <b>308</b>                           | <b>7</b>                  | <b>315</b>                                           |
| Zahlungen an Genossenschaftsmitglieder                      | –                          | –                             | -11                                     | -4                                                | -7                                      | –           | –                                                             | –                                                                            | –                                    | -22                                  | –                         | -22                                                  |
| Transaktionen mit Minderheitsbeteiligungen                  | -20                        | –                             | –                                       | –                                                 | –                                       | –           | –                                                             | –                                                                            | –                                    | -20                                  | 2                         | -18                                                  |
| Nachzahlungen in Bezug auf das Jahr 2019                    | –                          | –                             | –                                       | –                                                 | –                                       | -127        | –                                                             | –                                                                            | –                                    | -127                                 | –                         | -127                                                 |
| Wechselkursanpassungen                                      | 4                          | –                             | 1                                       | 1                                                 | -6                                      | –           | –                                                             | –                                                                            | –                                    | –                                    | -3                        | -3                                                   |
| <b>Gesamte Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern</b> | <b>-16</b>                 | <b>–</b>                      | <b>-10</b>                              | <b>-3</b>                                         | <b>-13</b>                              | <b>-127</b> | <b>–</b>                                                      | <b>–</b>                                                                     | <b>–</b>                             | <b>-169</b>                          | <b>-1</b>                 | <b>-170</b>                                          |
| <b>Eigenkapital, 31. Dezember 2020</b>                      | <b>878</b>                 | <b>1.090</b>                  | <b>302</b>                              | <b>65</b>                                         | <b>146</b>                              | <b>223</b>  | <b>-53</b>                                                    | <b>9</b>                                                                     | <b>-74</b>                           | <b>2.586</b>                         | <b>53</b>                 | <b>2.639</b>                                         |
| <b>Eigenkapital, 1. Januar 2019</b>                         | <b>928</b>                 | <b>886</b>                    | <b>222</b>                              | <b>72</b>                                         | <b>162</b>                              | <b>290</b>  | <b>-72</b>                                                    | <b>14</b>                                                                    | <b>-31</b>                           | <b>2.471</b>                         | <b>48</b>                 | <b>2.519</b>                                         |
| Nachzahlung für Milch                                       | –                          | –                             | –                                       | –                                                 | –                                       | 124         | –                                                             | –                                                                            | –                                    | 124                                  | –                         | 124                                                  |
| Zinsen auf geleistete individuelle Kapitaleinlagen          | –                          | –                             | –                                       | –                                                 | –                                       | 3           | –                                                             | –                                                                            | –                                    | 3                                    | –                         | 3                                                    |
| Rücklage für besondere Zwecke                               | –                          | 123                           | –                                       | –                                                 | –                                       | –           | –                                                             | –                                                                            | –                                    | 123                                  | –                         | 123                                                  |
| Geleistete individuelle Kapitaleinlagen                     | –                          | –                             | 61                                      | –                                                 | –                                       | –           | –                                                             | –                                                                            | –                                    | 61                                   | –                         | 61                                                   |
| Minderheitsbeteiligungen                                    | –                          | –                             | –                                       | –                                                 | –                                       | –           | –                                                             | –                                                                            | –                                    | –                                    | 12                        | 12                                                   |
| <b>Jahresüberschuss</b>                                     | <b>–</b>                   | <b>123</b>                    | <b>61</b>                               | <b>–</b>                                          | <b>–</b>                                | <b>127</b>  | <b>–</b>                                                      | <b>–</b>                                                                     | <b>–</b>                             | <b>311</b>                           | <b>12</b>                 | <b>323</b>                                           |
| Sonstiges Ergebnis                                          | -39                        | –                             | –                                       | –                                                 | –                                       | –           | -22                                                           | -2                                                                           | 41                                   | -22                                  | –                         | -22                                                  |
| <b>Gesamtergebnis</b>                                       | <b>-39</b>                 | <b>123</b>                    | <b>61</b>                               | <b>–</b>                                          | <b>–</b>                                | <b>127</b>  | <b>-22</b>                                                    | <b>-2</b>                                                                    | <b>41</b>                            | <b>289</b>                           | <b>12</b>                 | <b>301</b>                                           |
| Zahlungen an Genossenschaftsmitglieder                      | –                          | –                             | -11                                     | -4                                                | -9                                      | –           | –                                                             | –                                                                            | –                                    | -24                                  | –                         | -24                                                  |
| Transaktionen mit Minderheitsbeteiligungen                  | –                          | –                             | –                                       | –                                                 | –                                       | –           | –                                                             | –                                                                            | –                                    | –                                    | -15                       | -15                                                  |
| Nachzahlungen in Bezug auf das Jahr 2018                    | –                          | –                             | –                                       | –                                                 | –                                       | -289        | –                                                             | –                                                                            | –                                    | -289                                 | –                         | -289                                                 |
| Wechselkursanpassungen                                      | -4                         | –                             | -1                                      | –                                                 | 6                                       | -1          | –                                                             | –                                                                            | –                                    | –                                    | 2                         | 2                                                    |
| <b>Gesamte Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern</b> | <b>-4</b>                  | <b>–</b>                      | <b>-12</b>                              | <b>-4</b>                                         | <b>-3</b>                               | <b>-290</b> | <b>–</b>                                                      | <b>–</b>                                                                     | <b>–</b>                             | <b>-313</b>                          | <b>-13</b>                | <b>-326</b>                                          |
| <b>Eigenkapital, 31. Dezember 2019</b>                      | <b>885</b>                 | <b>1.009</b>                  | <b>271</b>                              | <b>68</b>                                         | <b>159</b>                              | <b>127</b>  | <b>-94</b>                                                    | <b>12</b>                                                                    | <b>10</b>                            | <b>2.447</b>                         | <b>47</b>                 | <b>2.494</b>                                         |

# EIGENKAPITAL (FORTSETZUNG)

## Eigenkapital verstehen

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

### Kollektive Kapitaleinlagen

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

### Individuelle Kapitaleinlagen

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

### Sonstige Eigenkapitalkonten

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

### Minderheitsbeteiligungen

Minderheitsbeteiligungen sind derjenige Anteil des Eigenkapitals des Konzerns, der den Inhabern von Minderheitsbeteiligungen an Konzerngesellschaften zugewiesen wird.



### Eigenkapitalanteil 35 Prozent

Im Laufe des Jahres 2020 erhöhte sich das Eigenkapital gegenüber dem Vorjahr um 145 Millionen EUR auf 2.639 Millionen EUR zum 31. Dezember 2020.

### Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern

Im März 2020 wurde für das Jahr 2019 eine Nachzahlung in Höhe von 127 Millionen EUR ausgezahlt. Weitere 22 Millionen EUR wurden an Genossenschaftsmitglieder ausgezahlt, die aus der Genossenschaft ausgetreten oder in den Ruhestand gegangen sind. Der Aufsichtsrat schlägt vor, im März 2021 eine Nachzahlung in Höhe von 223 Millionen EUR einschließlich Zinsen auf individuelle Kapitaleinlageninstrumente für das Jahr 2020 zu tätigen. Darüber hinaus wird für 2021 eine Zahlung in Höhe von 18 Millionen EUR an Genossenschaftsmitglieder erwartet, die aus der Genossenschaft austreten oder in den Ruhestand gehen.

### Sonstige Eigenkapitalanpassungen

Die sonstigen Eigenkapitalanpassungen in Höhe von -58 Millionen EUR beziehen sich auf das sonstige Ergebnis (-37 Millionen EUR) sowie auf Veränderungen bei den Minderheitsbeteiligungen (-21 Millionen EUR).

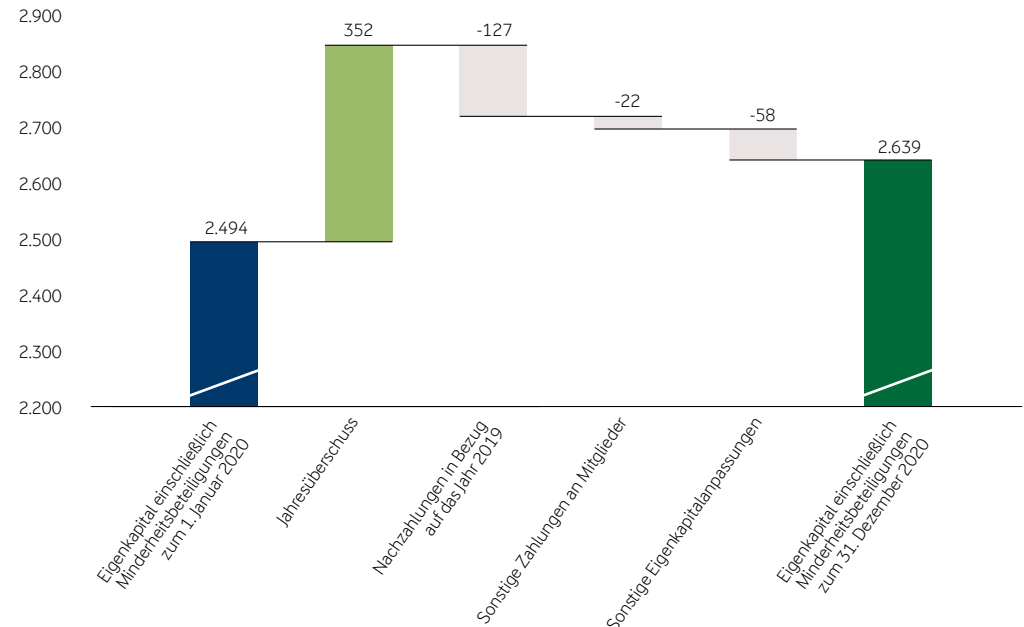
Das sonstige Ergebnis umfasst sowohl Erträge und Aufwendungen als auch Gewinne und Verluste, die nicht in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen werden. In der Regel wurden sie noch nicht realisiert. Der Nettobetrag von -37 Millionen EUR ergibt sich aus versicherungsmathematischen negativen Wertberichtigungen auf das in Fremdwährung bewertete Nettovermögen. Dem gegenüber standen positive Wertanpassungen von Absicherungsinstrumenten sowie versicherungsmathematische Gewinne aus Pensionsvermögen und -verpflichtungen.

Der Nettobetrag in Höhe von -21 Millionen EUR bei Minderheitsbeteiligungen steht in Verbindung mit dem Kauf von Eigenkapitalinstrumenten in Tochtergesellschaften und dem Nettoeffekt von Dividenden und Kapitalerhöhungen.

Der Eigenkapitalanteil von 35 Prozent errechnet sich als Eigenkapital ohne Minderheitsbeteiligungen im Wert von 2.586 Millionen EUR dividiert durch die gesamten Aktiva mit einem Wert von 7.331 Millionen EUR.

## Entwicklung des Eigenkapitals

(Mio. EUR)



# EIGENKAPITAL (FORTSETZUNG)



## Regularien entsprechend der Satzung und der IFRS

### Kollektive Kapitaleinlagen

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

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

### Individuelle Kapitaleinlagen

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

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

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

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

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

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

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

### Sonstige Eigenkapitalkonten

*Die Rücklage für Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten* umfasst den beizulegenden Zeitwert von derivativen Finanzinstrumenten, die als Absicherungsinstrumente klassifiziert sind und die Bedingungen zum Absichern künftiger Cashflows erfüllen, sofern die abgesicherte Transaktion noch nicht realisiert worden ist.

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

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

### Aussetzungsklausel

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

### Minderheitsbeteiligungen

Im Konzernabschluss werden die Tochtergesellschaften vollständig erfasst. Der Anteil der Minderheitsgesellschafter am Jahresergebnis und am Eigenkapital der Tochtergesellschaften wird als Teil des Konzernergebnisses bzw. Eigenkapitals erfasst. Er wird jedoch gesondert aufgeführt.

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

# CASHFLOW

| (Mio. EUR)                                                                          | Anhang | 2020        | 2019        |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------|-------------|
| EBITDA                                                                              |        | 909         | 837         |
| Wertaufholung des Anteils am Ertrag aus Joint Ventures und assoziierten Unternehmen | 3.3    | -28         | -34         |
| Wertaufholung der sonstigen Betriebsposten ohne Auswirkungen auf liquide Mittel     |        | 53          | 16          |
| Veränderung des Nettoumlaufvermögens                                                | 2.1    | 4           | 79          |
| Veränderung der sonstigen Forderungen und sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten |        | -137        | -37         |
| Erhaltene Dividenden, Joint Ventures und assoziierte Unternehmen                    |        | 8           | 8           |
| Gezahlte Zinsen                                                                     |        | -53         | -69         |
| Erhaltene Zinsen                                                                    |        | 3           | 3           |
| Gezahlte Steuern                                                                    | 5.1    | -28         | -30         |
| <b>Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit</b>                                   |        | <b>731</b>  | <b>773</b>  |
| Investitionen in immaterielle Vermögenswerte                                        | 3.1    | -53         | -52         |
| Investitionen in Sachanlagen                                                        | 3.2    | -478        | -425        |
| Desinvestitionen von Sachanlagen                                                    | 3.2    | 19          | 21          |
| Cashflow aus operativer Investitionstätigkeit                                       |        | -512        | -456        |
| Verkauf von finanziellen Vermögenswerten                                            |        | 17          | 37          |
| Akquisition von Unternehmen                                                         | 3.5    | 0           | -168        |
| Verkauf von Unternehmen                                                             | 3.5    | 7           | 16          |
| Finanzielle Investitionstätigkeit                                                   |        | 24          | -115        |
| <b>Cashflow aus Investitionstätigkeit</b>                                           |        | <b>-488</b> | <b>-571</b> |

| (Mio. EUR)                                                                                      | Anhang | 2020        | 2019        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------|-------------|
| Nachzahlung in Bezug auf das vorangegangene Geschäftsjahr                                       |        | -127        | -289        |
| Ein- und Auszahlungen aus dem Eigenkapital in Bezug auf individuelle Kapitaleinlageninstrumente |        | -22         | -24         |
| Auszahlungen an Minderheitsgesellschafter                                                       |        | -18         | -15         |
| Kreditaufnahmen, netto                                                                          | 4.3.c  | -24         | 295         |
| Zahlungen von Leasingverbindlichkeiten                                                          | 4.3.c  | -66         | -66         |
| Zahlungen für Pensionspläne                                                                     | 4.3.c  | -36         | -37         |
| <b>Cashflow aus Finanzierungstätigkeit</b>                                                      |        | <b>-293</b> | <b>-136</b> |
| <b>Netto-Cashflow</b>                                                                           |        | <b>-50</b>  | <b>66</b>   |
| Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente per 1. Januar                                      |        | 187         | 119         |
| Wechselkursanpassung für Barmittel                                                              |        | -11         | 2           |
| <b>Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente per 31. Dezember</b>                            |        | <b>126</b>  | <b>187</b>  |

|                                                      | 2020       | 2019       |
|------------------------------------------------------|------------|------------|
| <i>Freier operativer Cashflow</i>                    |            |            |
| <i>Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit</i>    | 731        | 773        |
| <i>Cashflow aus operativer Investitionstätigkeit</i> | -512       | -456       |
| <b>Freier operativer Cashflow</b>                    | <b>219</b> | <b>317</b> |
| <i>Freier Cashflow</i>                               |            |            |
| <i>Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit</i>    | 731        | 773        |
| <i>Cashflow aus Investitionstätigkeit</i>            | -488       | -571       |
| <b>Freier Cashflow</b>                               | <b>243</b> | <b>202</b> |

# CASHFLOW (FORTSETZUNG)



## Hoher Cashflow aus operativem Geschäft und steigende Investitionen

Der freie operative Cashflow ist ein Maßstab für den Betrag der Barmittel, die durch die normale Geschäftstätigkeit generiert werden. Der Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit verringerte sich gegenüber dem Vorjahr um 5 Prozent auf 731 Millionen EUR (2019: 773 Millionen EUR). Dies ist hauptsächlich auf die zeitlich versetzten Mehrwertsteuer- und Abgabenerklärungen zurückzuführen mit verlängerten Zahlungsfristen für die Lohnsteuer der Arbeitnehmer in Dänemark. Das verbesserte Nettoumlaufvermögen führte zu einem Netto-Liquiditätszufluss von 4 Millionen EUR und setzte den positiven Trend der Vorjahre fort.

Der Cashflow aus Investitionstätigkeiten betrug 488 Millionen EUR (2019: 571 Millionen EUR). Das gesamte Investitionsniveau war im letzten Jahr aufgrund der Übernahme des Käsegeschäfts in Bahrain jedoch höher. Im Jahr 2020 fand eine der größten CAPEX-Investitionen in Höhe von 478 Millionen EUR statt. Der freie operative Cashflow schloss mit 219 Millionen EUR ab.

Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit betrug -293 Millionen EUR. In Bezug auf die Gewinnausschüttung für das Jahr 2019 wurde eine Nachzahlung in Höhe von 127 Millionen EUR geleistet. Weitere Zahlungen in Höhe von 22 Millionen EUR aus individuellen Kapitaleinlageninstrumenten wurden an Mitglieder gezahlt, die ausgetreten oder in den Ruhestand gegangen sind. Der Cashflow aus sonstigen Finanzierungstätigkeiten belief sich auf 144 Millionen EUR und betraf die Rückzahlung von verzinslichen Nettoverbindlichkeiten in Höhe von 90 Millionen EUR, Zahlungen in Pensionspläne in Höhe von 36 Millionen EUR sowie Transaktionen mit Minderheitsbeteiligungen in Höhe von 18 Millionen EUR.

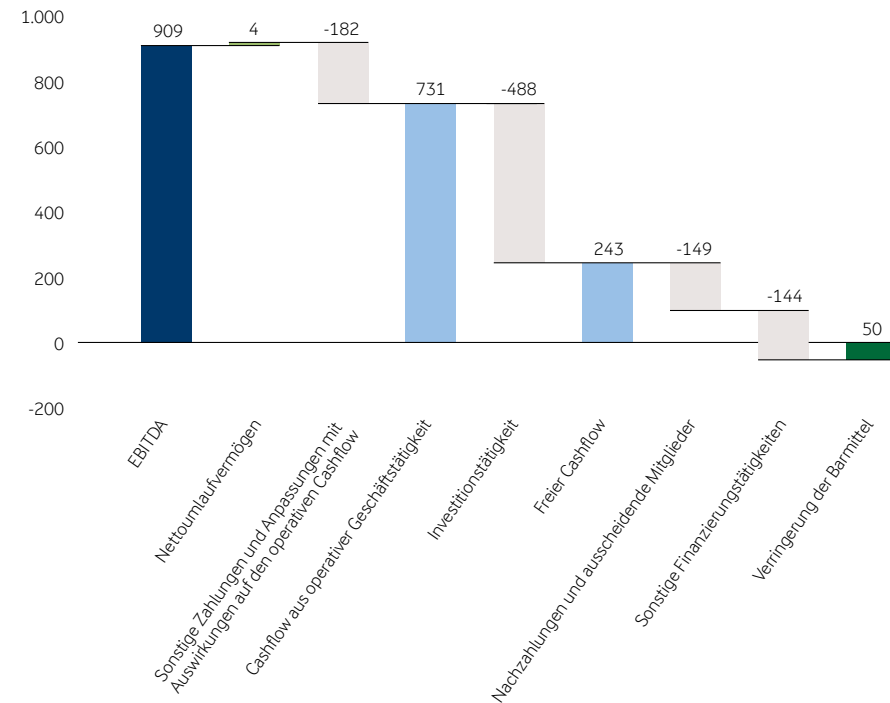
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente betrugen zum 31. Dezember 2020 insgesamt 126 Millionen EUR (2019: 187 Millionen EUR). Die Entwicklung ist auf einen Netto-Barmittelabfluss von 50 Millionen EUR im Jahr 2020 sowie auf Wechselkursanpassungen auf Barmittel in Höhe von 11 Millionen EUR zurückzuführen. Ein unwesentlicher Betrag an Barmitteln und Barmitteläquivalenten befand sich zum 31. Dezember 2020 auf Sonderkonten.



## Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

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

## Entwicklung des Cashflows (Mio. EUR)



# EINFÜHRUNG IN DIE ANHÄNGE

Die folgenden Abschnitte enthalten zusätzliche ergänzende Angaben zum primären Abschluss.

## ANHANG 1 UMSATZ UND KOSTEN

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

## ANHANG 2 NETTO- UMLAUFVERMÖGEN

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

## ANHANG 3 EINGESETZTES KAPITAL

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

## ANHANG 4 FINANZIERUNGS- AKTIVITÄTEN

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

## ANHANG 5 SONSTIGES

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

### GRUNDLAGE DER ERSTELLUNG

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

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

Informationen zur Grundlage der Erstellung und zu den angewandten allgemeinen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden finden Sie in Anhang 5.6.

### WÄHRUNGSRISENEN

Die Finanzposition des Konzerns unterliegt signifikanten Währungsrisiken, sowohl aufgrund von Transaktionen, die in anderen Währungen als dem Euro getätigt werden, als auch von der Umrechnung der Rechnungslegung von Organisationseinheiten, die nicht Teil der Eurozone sind. Die wesentlichsten Risiken beziehen sich auf die Rechnungslegung von Organisationseinheiten, die in GBP und SEK operieren, und auf Transaktionen in Bezug auf Umsätze in USD oder Währungen, die mit dem USD zusammenhängen. Weitere Informationen zum Umgang mit diesem Risiko finden Sie in Anhang 4.1.2.

### ANGEWANDTE WESENTLICHKEIT

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

### WESENTLICHE SCHÄTZUNGEN UND BEURTEILUNGEN

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

#### Bewertung von Umsatz und Preisnachlässen

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

#### Bewertung des Firmenwerts

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

#### Bewertung des Einflussniveaus und der Einstufung von Investitionen

Der Konzern hält Anteile an COFCO Dairy Holdings Limited/Mengniu Dairy Company Limited, das als assoziiertes Unternehmen klassifiziert wird. Die

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

#### Bewertung der Vorräte

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

#### Klassifizierung von Ersatzteilen

Für die Klassifizierung von Ersatzteilen für Produktionsanlagen werden Schätzungen verwendet. Der Konzern hat die Schätzungen im Jahr 2020 angepasst. Dies hat teilweise zu einer Umklassifizierung von Ersatzteilen aus Vorräten und Sachanlagen geführt. Weitere Informationen dazu finden Sie in Anhang 2.1.

#### Bewertung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Wertberichtigungen zweifelhafter Posten aus den Forderungen aus Lieferungen und Leistung erfordern Schätzungen. Verluste aus Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die im Konzern erfasst werden, waren in der Vergangenheit unwesentlich. Das ist auch in diesem Jahr der Fall. Im Laufe des Jahres hat die Corona-Pandemie das Foodservice-Geschäft allerdings vor Herausforderungen gestellt, sodass in diesem Sektor ein zusätzlicher Fokus auf Schätzungen in Bezug auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen nötig war.

#### Bewertung der Pensionsverpflichtungen

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

## Umsatz und Kosten

### 1.1 UMSATZ



#### Anpassungen an das veränderte Verbraucherverhalten führten zu höherem Umsatz und besserer Markenpositionierung

Der Umsatz ist um 1,1 Prozent auf 10.644 Millionen EUR angestiegen (2019: 10.527 Millionen EUR). Der Anstieg ist auf höhere Einzelhandelsumsätze durch Markenprodukte – sowohl in Europa als auch im Geschäftsbereich International – sowie den Ganzjahreseffekt von M&A-Aktivitäten aus dem Jahr 2019 zurückzuführen. Dem entgegen wirkten geringere Umsätze im Foodservice und bei globalen Industrieverkäufen sowie ein negativer Effekt von geringeren Verkaufspreisen und Währungen.

Der Umsatz durch strategische Marken stieg um 7,7 Prozent (2019: 5,1 Prozent), was auf Lurpak®, Puck®, Arla® und andere wichtige Marken zurückzuführen ist. Das Preisniveau ging im Vergleich zum Vorjahr um 1,2 Prozent zurück.

Europa ist Arlas größter Geschäftsbereich und macht 60,2 Prozent des Gesamtumsatzes aus. Damit liegt er auf dem Vorjahresniveau. Der Umsatz in Europa stieg um 66 Millionen EUR. Dies ist auf höhere Mengen zurückzuführen, die teilweise durch niedrigere Preise und negative Währungsentwicklungen ausgeglichen wurden. Der Umsatz durch strategische Marken in Europa stieg trotz der volatilen Märkte um 5,9 Prozent. Das Markenvolumen stieg auf 53,0 Prozent des Umsatzes (2019: 50,4 Prozent).

Der Geschäftsbereich International trug mit 18,6 Prozent (2019: 17,1 Prozent) zum Gesamtumsatz bei. Der Umsatz durch strategische Marken betrug im Geschäftsbereich International 86,0 Prozent des Gesamtumsatzes (2019: 82,7 Prozent).

Der Umsatz im Geschäftsbereich International stieg um 174 Millionen EUR. Dies ist auf den Gesamtjahreseffekt der Übernahme des Käsegeschäfts in der MENA-Region im Vorjahr zurückzuführen. Zudem erhöhten sich die Mengen aufgrund der Corona-Pandemie generell. Dem Anstieg entgegen wirkten negative Wechselkursentwicklungen des US-Dollars.

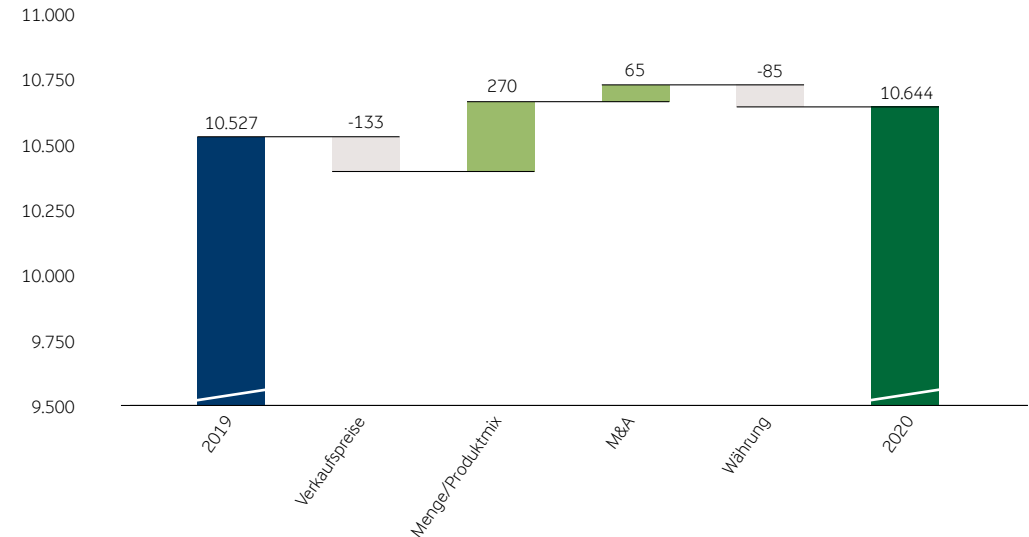
Arla Foods Ingredients machte 6,7 Prozent des Gesamtumsatzes aus. Dieser Wert befindet sich auf dem Niveau des Vorjahres. Der Umsatz stieg aufgrund von Verkäufen von Mehrwertprodukten.

Der Bereich Globale Industrieverkäufe und Sonstiges machte 14,5 Prozent des Gesamtumsatzes aus. Das entspricht einem Rückgang um 1,3 Prozent auf 1.541 Millionen EUR (2019: 1.662 Millionen EUR). Zurückzuführen ist der Rückgang auf geringere Mengen infolge des starken Wachstums des Einzelhandelssegments.

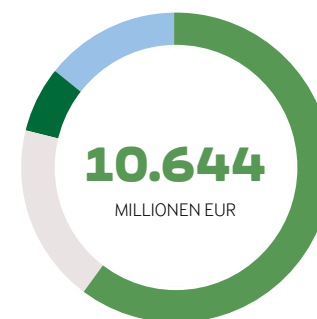
Der Gesamtjahreseffekt der M&A-Aktivitäten aus dem Jahr 2019 – darunter der Erwerb der Markenlizenz für das Käsegeschäft der Marke Kraft in der MENA-Region und die Veräußerung der verbleibenden Allgäu-Molkereien in Deutschland – trugen 2020 zu einer Umsatzsteigerung in Höhe von 65 Millionen EUR bei.

Der Umsatz wurde mit einem Betrag von 85 Millionen EUR durch negative Währungsentwicklungen negativ beeinflusst. Hauptsächlich waren diese auf den US-Dollar und das Britische Pfund zurückzuführen.

#### Umsatzentwicklung (Mio. EUR)

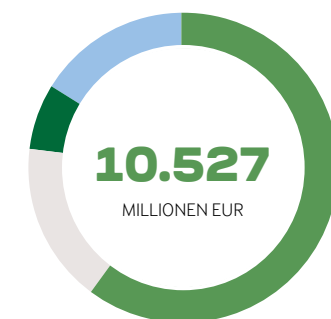


#### Umsatz nach Geschäftsbereich, 2020



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

#### Umsatz nach Geschäftsbereich, 2019



■ Europa 60%  
 ■ International 17%  
 ■ Arla Foods Ingredients 7%  
 ■ Globale Industrieverkäufe und sonstige Verkäufe 16%

## Umsatz und Kosten

### 1.1 UMSATZ

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

|                | 2020          | 2019          | Anteil am Umsatz im Jahr 2020 |
|----------------|---------------|---------------|-------------------------------|
| Großbritannien | 2.740         | 2.716         | 26%                           |
| Schweden       | 1.478         | 1.464         | 14%                           |
| Deutschland    | 1.267         | 1.343         | 12%                           |
| Dänemark       | 1.031         | 1.054         | 10%                           |
| Niederlande    | 526           | 507           | 5%                            |
| China          | 368           | 331           | 3%                            |
| Saudi-Arabien  | 352           | 282           | 3%                            |
| Finnland       | 316           | 324           | 3%                            |
| Oman           | 194           | 167           | 2%                            |
| USA            | 177           | 176           | 2%                            |
| Sonstige*      | 2.195         | 2.163         | 21%                           |
| <b>Gesamt</b>  | <b>10.644</b> | <b>10.527</b> |                               |

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

Tabelle 1.1.a zeigt den Gesamtumsatz nach Ländern und enthält alle Umsätze aus den Ländern – unabhängig von der Organisationsstruktur. Aus diesem Grund können die Zahlen nicht mit unserer Geschäftsbereichsübersicht auf den Seiten 25 bis 30 verglichen werden.

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

|                                         | 2020          | 2019          |
|-----------------------------------------|---------------|---------------|
| Arla®                                   | 3.116         | 3.033         |
| Lurpak®                                 | 638           | 588           |
| Puck®                                   | 427           | 363           |
| Castello®                               | 177           | 179           |
| Marken für Milchgetränke                | 232           | 207           |
| Sonstige Marken                         | 566           | 452           |
| <b>Umsatz durch strategische Marken</b> | <b>5.156</b>  | <b>4.822</b>  |
| AFI                                     | 716           | 710           |
| Nicht strategische Marken und sonstige  | 4.772         | 4.995         |
| <b>Gesamt</b>                           | <b>10.644</b> | <b>10.527</b> |



#### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

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

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

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

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

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



#### Unsicherheiten und Schätzungen

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

Da der Hauptgeschäftsbereich von Arla beim Verkauf von frischen Molkereiprodukten liegt, erfolgt selten eine Rückgabe von Waren. Daher ist hier keine gesonderte Angabe erforderlich.

Basierend auf dem aktuellen Milchpreis sicherte Arla sich für den Verkauf von Rohmilch im Jahr 2020 einen vertraglichen Umsatz von rund 295 Millionen EUR und für 2021 sowie für die Folgejahre von etwa 234 Millionen EUR.

## Umsatz und Kosten

## 1.2 BETRIEBSKOSTEN



## Calcium-Programm trägt zu Kostensenkung bei

Die Betriebskosten betrugen 10.223 Millionen EUR. Dies entspricht einem Anstieg von 0,9 Prozent gegenüber dem Vorjahr.

Die Herstellungskosten sanken um 0,3 Prozent von 8.325 Millionen EUR im Vorjahr auf 8.301 Millionen EUR. Abzüglich der Kosten für Rohmilch sanken die Herstellungskosten von 3.499 Millionen EUR im Vorjahr auf 3.459 Millionen EUR. Höhere Kosten aufgrund von höheren Markenumsätzen sowie der Ganzjahreseffekt von M&A-Aktivitäten aus dem Jahr 2019 wurden durch Einsparungen im Rahmen von Calcium-Initiativen ausgeglichen. Die Einsparungen durch das Calcium-Programm beliefen sich im Jahr 2020 auf 130 Millionen EUR. Der Nettokosteneffekt belief sich im Vergleich zum Vorjahr auf 84 Millionen EUR. Er umfasst Reinvestitionen und außergewöhnliche Posten des Jahres. Weitere Informationen zu den Calcium-Initiativen finden Sie auf den Seiten 16 und 17.

Die Vertriebskosten stiegen um 4,7 Prozent auf 1.483 Millionen EUR (2019: 1.416 Millionen EUR). Dies ist hauptsächlich auf höhere Absatzmengen sowie Löhne und Gehälter in der MENA-Region zurückzuführen. Die Kosten für Forschung und Entwicklung beliefen sich auf 72 Millionen EUR (2019: 66 Millionen EUR). 13 Millionen EUR wurden für Entwicklungstätigkeiten aktiviert.

Die Verwaltungskosten stiegen gegenüber dem Vorjahr um 12,9 Prozent von 389 Millionen EUR auf 439 Millionen EUR. Zurückzuführen ist dieser Anstieg auf höhere Personalkosten, Betriebskosten in der IT, Abschreibungen und Kosten in Verbindung mit dem Ganzjahreseffekt der Akquisitionen aus dem Jahr 2019.

**Kosten für Rohmilch**

Die Kosten für Rohmilch stiegen auf 4.842 Millionen EUR (2019: 4.826 Millionen EUR). Der Anstieg resultierte aus höheren Milchliefermengen der Mitglieder, die teilweise durch geringere Mengen sonstiger zugekaufter Milch ausgeglichen wurden.

**Milch von Genossenschaftsmitgliedern**

Die Kosten für die Milch der Mitglieder stiegen aufgrund höherer Milchmengen um 46 Millionen EUR. Der durchschnittliche vorausgezahlte Milchpreis lag auf dem Niveau des Vorjahres.

**Sonstige Milch**

Die Kosten für sonstige Milch verringerten sich aufgrund geringerer Mengen um 30 Millionen EUR. Sonstige Milch umfasst Spezialmilch und weitere Milch von Vertragslieferanten, die wir erwerben, um die lokale Marktnachfrage zu erfüllen.

**Personalkosten und Vollzeitäquivalente (FTE)**

Die Personalkosten stiegen um 5,4 Prozent auf 1.345 Millionen EUR (2019: 1.276 Millionen EUR). Zurückzuführen ist dies auf zusätzliche FTEs aufgrund von Insourcing-Aktivitäten, hauptsächlich in den Bereichen IT und Transport, sowie auf einen Inflationsausgleich.

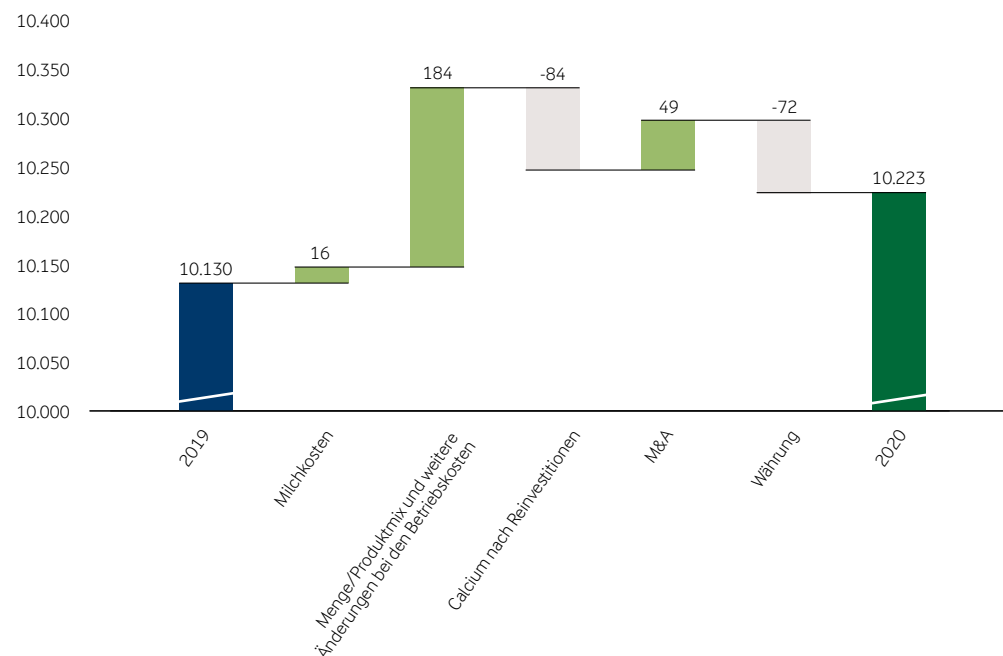
Die Gesamtzahl der FTEs hat sich gegenüber dem Vorjahr von 19.174 auf 20.020 erhöht.

**Marketingkosten**

Die Marketingausgaben lagen auf dem Niveau des Vorjahres und beliefen sich auf 248 Millionen EUR. Der kontinuierliche Fokus auf eine verbesserte Effizienz im Rahmen des Transformations- und Effizienzprogramms Calcium, einschließlich Insourcing und Hochskalierung von „The Barn“, unserem hauseigenen Content-Studio, ermöglichte es uns, unsere Marketingaktivitäten zu steigern und gleichzeitig die Ausgaben auf dem Niveau des Vorjahres zu halten.

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

Die Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung stiegen um 4,9 Prozent von 431 Millionen Euro im Vorjahr auf 451 Millionen EUR. Der Anstieg war vor allem auf höhere CAPEX-Investitionen zurückzuführen.

**Entwicklung der Betriebskosten**  
(Mio. EUR)

## Umsatz und Kosten

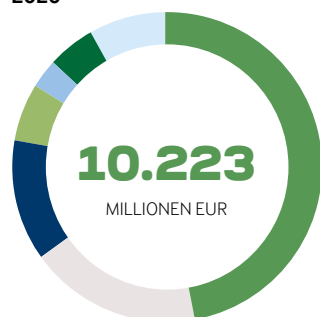
## 1.2 BETRIEBSKOSTEN

**Tabelle 1.2.a – Betriebskosten nach Funktion und Art**  
(Mio. EUR)

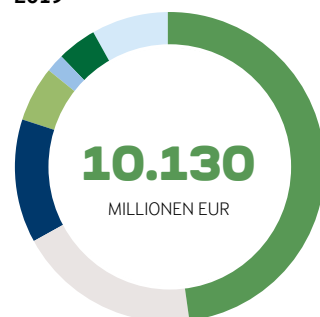
|                                                                                     | 2020          | 2019          |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Herstellungskosten                                                                  | 8.301         | 8.325         |
| Vertriebskosten                                                                     | 1.483         | 1.416         |
| Verwaltungskosten                                                                   | 439           | 389           |
| <b>Gesamt</b>                                                                       | <b>10.223</b> | <b>10.130</b> |
| <i>Spezifikation:</i>                                                               |               |               |
| Gelieferte Rohmilch                                                                 | 4.842         | 4.826         |
| Sonstige Herstellungsmaterialien*                                                   | 1.860         | 1.836         |
| Personalkosten                                                                      | 1.345         | 1.276         |
| Transportkosten                                                                     | 640           | 645           |
| Marketingkosten                                                                     | 248           | 250           |
| Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung | 451           | 431           |
| Sonstige Kosten**                                                                   | 837           | 866           |
| <b>Gesamt</b>                                                                       | <b>10.223</b> | <b>10.130</b> |

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

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

**Kosten nach Art, 2020**

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

**Kosten nach Art, 2019**

- Gelieferte Rohmilch 48%
- Sonstige Herstellungsmaterialien\* 19%
- Personalkosten 13%
- Transportkosten 6%
- Marketingkosten 2%
- Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung 4%
- Sonstige Kosten\*\* 8%

**Tabelle 1.2.b – Gelieferte Rohmilch**

|                                      | 2020               |              | 2019               |              |
|--------------------------------------|--------------------|--------------|--------------------|--------------|
|                                      | Gewicht in Mio. kg | Mio. EUR     | Gewicht in Mio. kg | Mio. EUR     |
| Milch von Genossenschaftsmitgliedern | 12.515             | 4.364        | 12.382             | 4.318        |
| Sonstige Milch                       | 1.231              | 478          | 1.323              | 508          |
| <b>Gesamt</b>                        | <b>13.746</b>      | <b>4.842</b> | <b>13.705</b>      | <b>4.826</b> |

**Tabelle 1.2.c – Personalkosten**  
(Mio. EUR)

|                                                    | 2020         | 2019         |
|----------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Löhne, Gehälter und Vergütung                      | 1.166        | 1.089        |
| Pensionen – beitragsorientierte Pläne              | 83           | 79           |
| Pensionen – leistungsorientierte Pläne             | 4            | 3            |
| Sonstige Sozialversicherungskosten                 | 92           | 105          |
| <b>Gesamte Personalkosten</b>                      | <b>1.345</b> | <b>1.276</b> |
| Personalkosten beziehen sich auf:                  |              |              |
| Herstellungskosten                                 | 729          | 722          |
| Vertriebskosten                                    | 383          | 355          |
| Verwaltungskosten                                  | 233          | 199          |
| <b>Gesamte Personalkosten</b>                      | <b>1.345</b> | <b>1.276</b> |
| Durchschnittliche Anzahl der Vollzeitbeschäftigten | 20.020       | 19.174       |

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

|                                                                                                                                   | 2020       | 2019       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte                                                                                    | 70         | 64         |
| Abschreibungen auf Sachanlagen, einschließlich Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht                                             | 381        | 367        |
| <b>Abschreibungen (auf Sachanlagen und auf immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung, gesamt</b>                             | <b>451</b> | <b>431</b> |
| <i>Abschreibungen (auf Sachanlagen und auf immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung sind in folgenden Posten enthalten:</i> |            |            |
| Herstellungskosten                                                                                                                | 316        | 310        |
| Vertriebskosten                                                                                                                   | 80         | 74         |
| Verwaltungskosten                                                                                                                 | 55         | 47         |
| <b>Abschreibungen (auf Sachanlagen und auf immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung, gesamt</b>                             | <b>451</b> | <b>431</b> |

## Umsatz und Kosten

**1.2 BETRIEBSKOSTEN****Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden***Herstellungskosten*

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

*Vertriebskosten*

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

*Verwaltungskosten*

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

## Umsatz und Kosten

**1.3 SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN****Positive Absicherungseffekte**

Die sonstigen betrieblichen Erträge und Aufwendungen weisen im Vergleich zum Vorjahr eine positive Nettoentwicklung in Höhe von 34 Millionen EUR auf. Zurückzuführen ist diese Entwicklung primär auf einen positiven Netto-Absicherungseffekt von 26 Millionen EUR durch negative Währungsentwicklungen, hauptsächlich des US-Dollars.

In den sonstigen Posten sind der Nettoerlös aus dem Verkauf von Energieüberschüssen sowie sonstigen Posten enthalten, die nicht zu den gewöhnlichen Aktivitäten des Molkereigeschäfts gehören.

**Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden**

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

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

|                                                                              | 2020       | 2019       |
|------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| Verkauf von Elektrizität                                                     | 24         | 22         |
| Erträge aus Absicherungsinstrumenten, Übertrag aus dem Eigenkapital          | 14         | 3          |
| Gewinn aus der Veräußerung von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen | 15         | 14         |
| Sonstige betriebliche Erträge                                                | 8          | 0          |
| <b>Gesamtes sonstiges Betriebsergebnis</b>                                   | <b>61</b>  | <b>39</b>  |
| Kosten im Zusammenhang mit dem Verkauf von Strom                             | -29        | -29        |
| Aufwendungen aus Absicherungsinstrumenten, Übertrag aus dem Eigenkapital     | -12        | -27        |
| Sonstiger Betriebsaufwand                                                    | -11        | -8         |
| <b>Gesamte sonstige Betriebskosten</b>                                       | <b>-52</b> | <b>-64</b> |

## Umsatz und Kosten

## 1.4 LEISTUNGSKENNZAHLEN

Der Konzern betrachtet die im Folgenden dargelegten alternativen Kennzahlen als relevante Indikatoren für die Leistung der Gruppe. Sie sind jedoch keine Anforderungen gemäß IFRS.

## 1.4.1 Milch-Leistungspreis



## Stabile Milchpreise und niedrigere Kosten führen zu höherem Milch-Leistungspreis

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

des Anteils am Jahresgewinn von Arla Foods amba, dividiert durch die im Jahr 2020 gelieferte Milchmenge. Der Milch-Leistungspreis betrug 36,9 Eurocent/kg Milch unserer Genossenschaftsmitglieder – gegenüber 36,6 Eurocent/kg Milch im Jahr 2019.

**Tabelle 1.4.1**  
– Milch-Leistungspreis

|                                                      | 2020     |                  |             | 2019     |                  |             |
|------------------------------------------------------|----------|------------------|-------------|----------|------------------|-------------|
|                                                      | Mio. EUR | Menge in Mio. kg | Eurocent/kg | Mio. EUR | Menge in Mio. kg | Eurocent/kg |
| Milch von Genossenschaftsmitgliedern                 | 4.364    | 12.515           | 34,9        | 4.318    | 12.382           | 34,9        |
| Anpassung an Standardmilch (4,2% Fett, 3,4% Protein) |          |                  | -0,8        |          |                  | -0,8        |
| Anteil von Arla Foods amba am Jahresüberschuss       | 345      |                  | 2,8         | 311      |                  | 2,5         |
| <b>Gesamt</b>                                        |          | <b>12.515</b>    | <b>36,9</b> |          | <b>12.382</b>    | <b>36,6</b> |

## 1.4.2 Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken



## Finanzbericht

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

Das VDRG durch strategische Marken ist eine alternative Leistungskennzahl zur Unterstützung und zum Verständnis des nicht preislichen Umsatzwachstums und der Leistung unserer Markenprodukte.

Das VDRG durch strategische Marken stieg im Jahr 2020 deutlich auf 7,7 Prozent (2019: 5,1 Prozent). Der Hauptgrund für diese Entwicklung war eine höhere Nachfrage nach Markenprodukten im Einzelhandel.

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

|                                                             | 2020         | 2019         |
|-------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Umsatz durch strategische Marken, Vorjahr*                  | 4.867        | 4.591        |
| Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken    | 378          | 236          |
| Preis- und Wechselkursanpassungen                           | -89          | -5           |
| <b>Umsatz durch strategische Marken</b>                     | <b>5.156</b> | <b>4.822</b> |
| Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken, % | 7,7%         | 5,1%         |

\* Das Jahr 2020 beinhaltet eine Anpassung in Höhe von 45 Millionen EUR. Der Grund hierfür sind Änderungen in der Kategorie „Sonstige Marken“.

Das mengenbasierte Umsatzwachstum durch strategische Marken wird berechnet als das Mengenwachstum von 378 Millionen EUR dividiert durch 4.867 Millionen EUR. Damit entspricht es 2020 einem Wert von 7,7 Prozent.

## Anhang 1.4.3 – Gewinnanteil



## Finanzbericht

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

Dies entsprach 3,2 Prozent des Umsatzes bzw. 2,8 Eurocent pro Kilogramm gelieferter Milch und wurde gemäß der Gewinnverwendung auf die Nachzahlung und Konsolidierung verteilt.

Im Jahr 2020 belief sich der den Mitgliedern zugeteilte Überschuss auf 345 Millionen EUR (2019: 311 Millionen EUR).

**Tabelle 1.4.3 – Gewinnanteil**  
(Mio. EUR)

|                                      | 2020        | 2019        |
|--------------------------------------|-------------|-------------|
| Umsatz                               | 10.644      | 10.527      |
| Jahresüberschuss                     | 352         | 323         |
| Gewinn der Minderheitsgesellschaften | -7          | -12         |
| Gewinn der Mitglieder                | 345         | 311         |
| <b>Gewinnanteil</b>                  | <b>3,2%</b> | <b>3,0%</b> |

Der Gewinnanteil wird folgendermaßen berechnet: 345 Millionen EUR dividiert durch 10.644 Millionen EUR. Damit entspricht es 2020 einem Wert von 3,2 Prozent.

## Nettoumlaufvermögen

### 2.1 NETTOUMLAUFVERMÖGEN, SONSTIGE FORDERUNGEN UND KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN



#### Nettoumlaufvermögen verbessert

Das Nettoumlaufvermögen verringerte sich um 144 Millionen EUR auf 679 Millionen EUR. Dies entspricht einer Verbesserung um 17,5 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Der kontinuierliche Fokus auf die Optimierung des Nettoumlaufvermögens, einschließlich Initiativen wie der verstärkten Nutzung globaler Beschaffungsvereinbarungen, verbesserten Zahlungsbedingungen sowie der Nutzung von Finanzierungsprogrammen bei unseren Kunden und Lieferanten, unterstützte diese Entwicklung. Ein höherer Lagerbestand wurde durch die Umklassifizierung von Ersatzteilen in Sachanlagen sowie durch Abschreibungen teilweise ausgeglichen.

#### Vorräte

Die Vorräte sind um 12 Millionen EUR auf 1.080 Millionen EUR gesunken (2019: 1.092 Millionen EUR). Der zugrunde liegende Lagerbestand stieg um 10 Prozent, was hauptsächlich auf höhere Mengen im Geschäftsbereich International, insbesondere in der MENA-Region, und auf eine im Vergleich zum Vorjahr veränderte Zusammensetzung des Lagerbestands zurückzuführen war. Dies wurde kompensiert durch die Umklassifizierung von Ersatzteilen in Sachanlagen, Abschreibungen und Wechselkursentwicklungen.

#### Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen verringerten sich um 78 Millionen EUR auf 811 Millionen EUR (2019: 889 Millionen EUR). Ohne Berücksichtigung von Währungsschwankungen und anderen Faktoren verringerten sich die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um 51 Millionen EUR. Dieser Rückgang wurde durch einen Fokus auf das Eintreiben von Barmitteln und die Inanspruchnahme von Finanzierungsprogrammen für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen vorangetrieben. Der Konzern nutzte diese Programme zum Steuern der Liquidität und Reduzieren des Kreditrisikos von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.

Die Handhabung des Kreditrisikos in Bezug auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen orientiert sich an konzernweiten Richtlinien. Kreditlimits werden auf Basis der wirtschaftlichen Lage des Kunden und

der aktuellen Marktsituation festgelegt. Das Kundenportfolio ist im Hinblick auf die geografische Lage, den Industriezweig und die Kundengröße breit gefächert. Im Jahr 2020 bestand kein außerordentliches Ausfallrisiko für den Konzern hinsichtlich wesentlicher Einzelkunden. Allerdings ist der Konzern den allgemeinen Ausfallrisiken des Einzelhandels ausgesetzt. Weitere Informationen zum Kreditrisiko finden Sie in Anhang 4.1.5.

Abschreibungen auf nicht einbringliche Forderungen waren in der Vergangenheit als relativ gering einzustufen. Dies war auch im Jahr 2020 der Fall. In der Gewinn- und Verlustrechnung wurden 3 Millionen EUR (2019: 6 Millionen EUR) als Verlust aus uneinbringlichen Forderungen erfasst.

#### Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sind um 54 Millionen EUR auf 1.212 Millionen EUR angestiegen (2019: 1.158 Millionen EUR). Die weitere Nutzung globaler Verträge, die Fokussierung auf Zahlungsbedingungen und die Nutzung von Supply-Chain-Finanzierungsprogrammen führten dazu, dass sich die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 66 Millionen EUR erhöhten. Teilweise wurde dies durch negative Währungseffekte in Höhe von 11 Millionen EUR ausgeglichen.

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

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

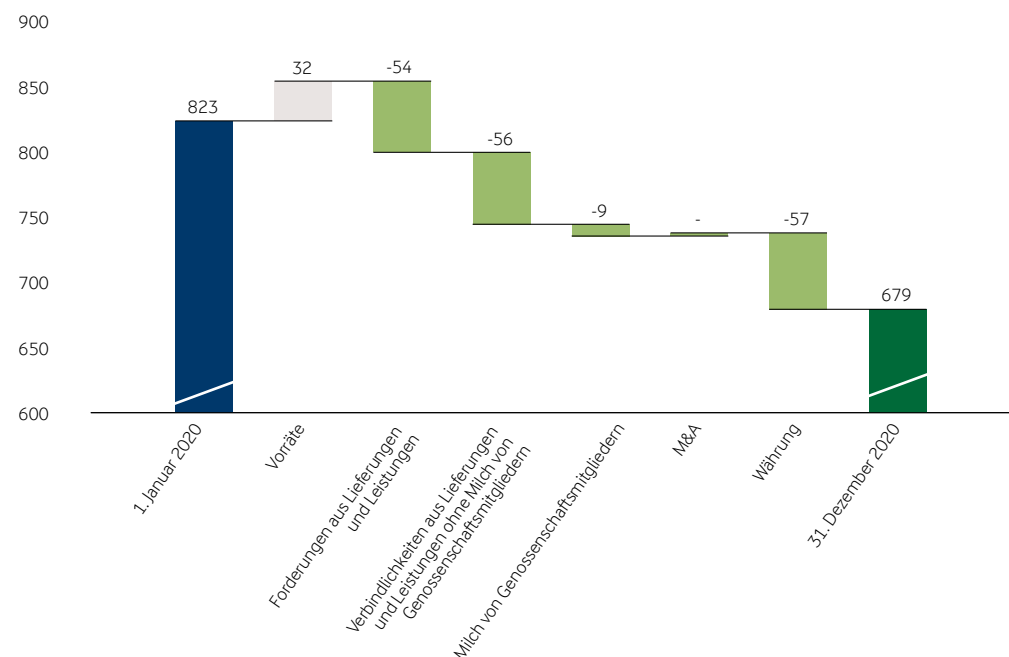
#### Sonstige Forderungen und sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten

Die sonstigen Forderungen erhöhten sich um 184 Millionen EUR auf 424 Millionen EUR (2019: 240 Millionen EUR). Hauptsächlich ist dies auf die zeitlich versetzten Mehrwertsteuererklärungen und Abgabenforderungen in Dänemark zurückzuführen.

Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten erhöhten sich um 113 Millionen EUR auf 387 Millionen EUR (2019: 274 Millionen EUR). Dies ist hauptsächlich auf die verlängerten Zahlungsfristen für die Lohnsteuer von Arbeitnehmern im Rahmen der Corona-Hilfsprogramme der dänischen Regierung zurückzuführen.

#### Entwicklung des Nettoumlaufvermögens

(Mio. EUR)

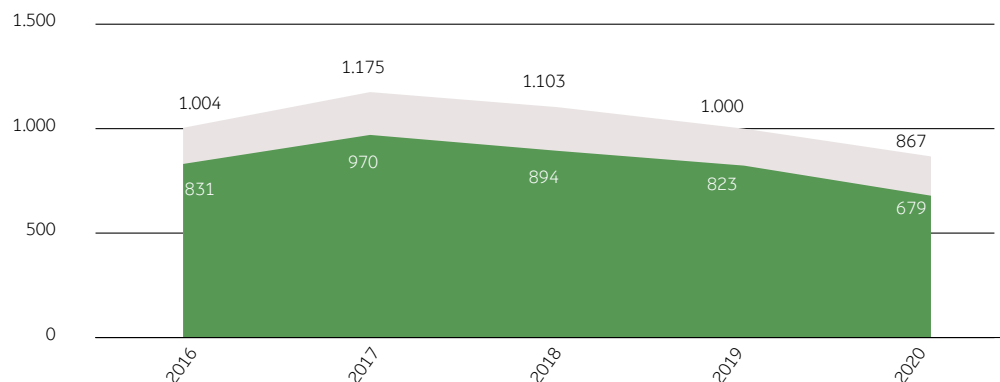


## Nettoumlaufvermögen

## 2.1 NETTOUMLAUFVERMÖGEN, SONSTIGE FORDERUNGEN UND KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN

## Nettoumlaufvermögen

(Mio. EUR)



■ Nettoumlaufvermögen ohne Verbindlichkeiten für die Milch von Mitgliedern

■ Nettoumlaufvermögen

## Tabelle 2.1.a – Nettoumlaufvermögen

(Mio. EUR)

|                                                  |           | Cashflow                         | Nicht zahlungswirksame Veränderungen |                |         |                     |              |
|--------------------------------------------------|-----------|----------------------------------|--------------------------------------|----------------|---------|---------------------|--------------|
|                                                  | 1. Januar | Enthalten im operativen Cashflow | Übernahmen                           | Abschreibungen | Währung | Umklassifizierungen | 31. Dezember |
| 2020                                             |           |                                  |                                      |                |         |                     |              |
| Vorräte                                          | 1.092     | 113                              | –                                    | -23            | -44     | -58                 | 1.080        |
| Forderungen aus Lieferungen und Leistungen       | 889       | -51                              | –                                    | 1              | -24     | -4                  | 811          |
| Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen | -1.158    | -66                              | –                                    | –              | 11      | 1                   | -1.212       |
| Gesamtes Nettoumlaufvermögen                     | 823       | -4                               | –                                    | -22            | -57     | -61                 | 679          |
| 2019                                             |           |                                  |                                      |                |         |                     |              |
| Vorräte                                          | 1.074     | -13                              | 18                                   | 4              | 14      | -5                  | 1.092        |
| Forderungen aus Lieferungen und Leistungen       | 989       | -96                              | –                                    | 2              | 15      | -21                 | 889          |
| Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen | -1.169    | 30                               | –                                    | –              | -9      | -10                 | -1.158       |
| Gesamtes Nettoumlaufvermögen                     | 894       | -79                              | 18                                   | 6              | 20      | -36                 | 823          |

## Tabelle 2.1.b Vorräte

(Mio. EUR)

|                                      | 2020         | 2019         |
|--------------------------------------|--------------|--------------|
| Vorräte vor Abschreibungen           | 1.119        | 1.112        |
| Abschreibungen                       | -39          | -20          |
| <b>Gesamte Vorräte</b>               | <b>1.080</b> | <b>1.092</b> |
| Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe      | 174          | 223          |
| Unfertige Erzeugnisse                | 324          | 346          |
| Fertige Erzeugnisse und Handelswaren | 582          | 523          |
| <b>Gesamte Vorräte</b>               | <b>1.080</b> | <b>1.092</b> |

## Tabelle 2.1.c – Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

(Mio. EUR)

|                                                                                 | 2020       | 2019       |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| Forderungen aus Lieferungen und Leistungen vor Rücklagen für erwartete Verluste | 825        | 904        |
| Rücklage für erwartete Verluste                                                 | -14        | -15        |
| <b>Gesamte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen</b>                       | <b>811</b> | <b>889</b> |

## Tabelle 2.1.d – Forderungen aus Lieferungen und Leistungen – Fälligkeitsprofil

(Mio. EUR)

|                                                           | 2020                |                          | 2019                |                          |
|-----------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|
|                                                           | Brutto-<br>buchwert | Erwartete<br>Verlustrate | Brutto-<br>buchwert | Erwartete<br>Verlustrate |
| Nicht überfällig                                          | 682                 | 0%                       | 703                 | 0%                       |
| Weniger als 30 Tage überfällig                            | 93                  | 0%                       | 130                 | 0%                       |
| 30 bis 89 Tage überfällig                                 | 26                  | 4%                       | 39                  | 5%                       |
| Mehr als 90 Tage überfällig                               | 24                  | 54%                      | 32                  | 41%                      |
| <b>Gesamte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen</b> | <b>825</b>          |                          | <b>904</b>          |                          |

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

## Nettoumlaufvermögen

### 2.1 NETTOUMLAUFVERMÖGEN, SONSTIGE FORDERUNGEN UND KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN



#### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

##### Vorräte

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

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

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

##### Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

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

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

##### Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

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

##### Sonstige Forderungen und sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten

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



#### Unsicherheiten und Schätzungen

##### Vorräte

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

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

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

##### Forderungen

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

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

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

## Eingesetztes Kapital

## 3.1 IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE



## Immaterielle Vermögenswerte und Firmenwert auf stabilem Niveau

Die immateriellen Vermögenswerte und der Firmenwert beliefen sich auf 931 Millionen EUR. Dies entspricht einem Rückgang um 51 Millionen EUR gegenüber dem Vorjahr.

**Firmenwert**

Der Buchwert des Firmenwerts betrug 667 Millionen EUR gegenüber 700 Millionen EUR im Vorjahr. Dieser Rückgang ist auf Wechselkursentwicklungen zurückzuführen. Vom Gesamtbuchwert des Firmenwerts entfielen 462 Millionen EUR (2019: 489 Millionen EUR) auf Aktivitäten in Großbritannien. Weitere Informationen finden Sie in Anhang 3.1.1.

**Lizenzen und Warenzeichen**

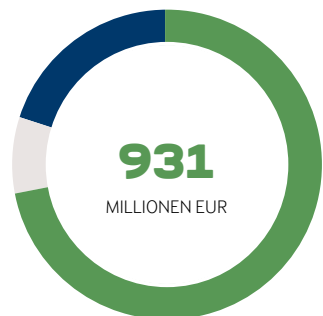
Der Buchwert der erfassten Lizenzen und Warenzeichen betrug 81 Millionen EUR (2019: 90 Millionen EUR). Der Buchwert bezieht sich hauptsächlich auf die Erfassung von Marken in Verbindung mit Unternehmenszusammenschlüssen. Er umfasst Marken wie Yeo Valley®, Anchor® und Hansano®. Der Wertverlust gegenüber dem Vorjahr ist auf Abschreibungen zurückzuführen.

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

**IT- und sonstige Entwicklungsprojekte**

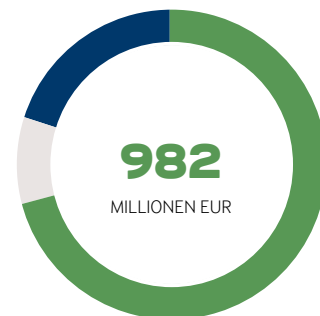
Der Buchwert von IT- und anderen Entwicklungsprojekten betrug 183 Millionen EUR (2019: 192 Millionen EUR). Der Konzern hat weiterhin in die Entwicklung der IT investiert. Im Jahr 2020 waren die IT-Investitionen auf das „Focused Trade Investment“-Programm sowie eine Frachtkostenmanagementlösung und ein neues Milchabrechnungssystem zurückzuführen. Weitere aktivierte Entwicklungskosten umfassen Innovationsaktivitäten und die Entwicklung neuer Produkte.

## Immaterielle Vermögenswerte und Firmenwert, 2020



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

## Immaterielle Vermögenswerte und Firmenwert, 2019



■ Firmenwert 71%  
■ Lizenzen und Warenzeichen 9%  
■ IT- und sonstige Entwicklungsprojekte 20%

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

**2020**

|                                                                                            | Firmenwert | Lizenzen und Warenzeichen | IT- und sonstige Entwicklungsprojekte | Gesamt       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------|---------------------------------------|--------------|
| Kosten per 1. Januar                                                                       | 700        | 173                       | 472                                   | 1.345        |
| Wechselkursanpassungen                                                                     | -33        | -2                        | 1                                     | -34          |
| Zugänge                                                                                    | –          | –                         | 53                                    | 53           |
| Umklassifizierung                                                                          | –          | –                         | –                                     | –            |
| Veräußerungen                                                                              | –          | -8                        | -13                                   | -21          |
| <b>Kosten per 31. Dezember</b>                                                             | <b>667</b> | <b>163</b>                | <b>513</b>                            | <b>1.343</b> |
| Abschreibungen (auf immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungen per 1. Januar         | –          | -83                       | -280                                  | -363         |
| Wechselkursanpassungen                                                                     | –          | 1                         | -1                                    | –            |
| Abschreibungen (auf immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung für das Jahr            | –          | -8                        | -62                                   | -70          |
| Umklassifizierung                                                                          | –          | –                         | –                                     | –            |
| Abschreibungen für Veräußerungen                                                           | –          | 8                         | 13                                    | 21           |
| <b>Abschreibungen (auf immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung per 31. Dezember</b> | <b>–</b>   | <b>-82</b>                | <b>-330</b>                           | <b>-412</b>  |
| <b>Buchwert per 31. Dezember</b>                                                           | <b>667</b> | <b>81</b>                 | <b>183</b>                            | <b>931</b>   |

**2019**

|                                                                                            |            |            |             |              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|-------------|--------------|
| Kosten per 1. Januar                                                                       | 598        | 170        | 431         | 1.199        |
| Wechselkursanpassungen                                                                     | 25         | 3          | –           | 28           |
| Zugänge                                                                                    | –          | –          | 52          | 52           |
| Fusionen und Übernahmen                                                                    | 80         | –          | –           | 80           |
| Umklassifizierung                                                                          | -1         | –          | 1           | 0            |
| Veräußerungen                                                                              | -2         | –          | -12         | -14          |
| <b>Kosten per 31. Dezember</b>                                                             | <b>700</b> | <b>173</b> | <b>472</b>  | <b>1.345</b> |
| Abschreibungen (auf immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderungen per 1. Januar         | -1         | -74        | -237        | -312         |
| Wechselkursanpassungen                                                                     | –          | -1         | –           | -1           |
| Abschreibungen (auf immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung für das Jahr            | -1         | –          | -55         | -64          |
| Abschreibungen für Veräußerungen                                                           | 2          | -8         | 12          | 14           |
| <b>Abschreibungen (auf immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung per 31. Dezember</b> | <b>–</b>   | <b>-83</b> | <b>-280</b> | <b>-363</b>  |
| <b>Buchwert per 31. Dezember</b>                                                           | <b>700</b> | <b>90</b>  | <b>192</b>  | <b>982</b>   |

## Eingesetztes Kapital

## 3.1 IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE



## Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

*Firmenwert*

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

*Lizenzen und Warenzeichen*

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

*IT- und sonstige Entwicklungsprojekte*

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

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

|                               | 2020       | 2019       |
|-------------------------------|------------|------------|
| Großbritannien                | 462        | 489        |
| Finnland                      | 40         | 40         |
| Schweden                      | 22         | 21         |
| Europa sonstige*              | 63         | 61         |
| <b>Europa insgesamt</b>       | <b>587</b> | <b>611</b> |
| MENA                          | 72         | 80         |
| <b>International</b>          | <b>72</b>  | <b>80</b>  |
| Argentinien                   | 8          | 9          |
| <b>Arla Foods Ingredients</b> | <b>8</b>   | <b>9</b>   |
| <b>Gesamt</b>                 | <b>667</b> | <b>700</b> |

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

## 3.1.1 – Werthaltigkeitsprüfung des Firmenwerts



## Starke Ergebnisse unterstützen Firmenwert

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

*Grundlage der Werthaltigkeitsprüfung und vorgenommene Schätzungen*

Werthaltigkeitsprüfungen basieren auf dem erwarteten künftigen Cashflow, der aus Prognosen und Zielen abgeleitet wird. Für die einzelnen Märkte werden Umsatzwachstumsraten prognostiziert, die auf den erwarteten Entwicklungen sowie den Erfahrungen aus der Vergangenheit basieren. Die Werthaltigkeitsprüfungen beziehen beim Endwert kein Umsatzwachstum mit ein. Eine neue Strategie wird voraussichtlich Anfang 2021 auf den Weg gebracht. Es ist jedoch nicht zu erwarten, dass sie von der Werthaltigkeitsprüfung nachteilig beeinflusst wird.

*Werthaltigkeitsprüfungsverfahren*

Werthaltigkeitsprüfungen des Firmenwerts basieren auf einer Bewertung des Nutzwerts. Für die Milchkosten wird ein Milchpreis zugrunde gelegt, der dem Preis zum Zeitpunkt der Prüfung entspricht. Die durchgeführten Prognoserechnungen beruhen auf der wesentlichen Annahme einer künftigen Profitabilität, basierend auf einer Kombination der Auswirkungen einer Verlagerung von Milchlieferungen in Mehrwertprodukte und rentablere Märkte.

*Prüfungsergebnisse*

Am Jahresende wurden keine Wertminderungen des Firmenwerts festgestellt. Die Sensitivität in Bezug auf Änderungen des Milchpreises und des Diskontierungsfaktors wurde berechnet. Der Diskontierungsfaktor könnte bis zu 5 Prozentpunkte ansteigen, bevor für den Firmenwert in Großbritannien das Risiko einer Wertminderung bestünde. Der Firmenwert, der anderen Märkten zugeordnet wurde, wurde unter gleichbleibenden Annahmen geprüft.

**Tabelle 3.1.1 – Werthaltigkeitsprüfungen**  
(Mio. EUR)

|                        | Angewendete, wichtige Annahmen      |                                    |
|------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|
|                        | Diskontierungssatz,<br>nach Steuern | Diskontierungssatz,<br>vor Steuern |
| <b>2020</b>            |                                     |                                    |
| Großbritannien         | 6,1%                                | 6,8%                               |
| Finnland               | 5,5%                                | 6,0%                               |
| Schweden               | 5,9%                                | 6,6%                               |
| Europa sonstige*       | 5,4%                                | 6,0%                               |
| MENA                   | 11,6%                               | 13,0%                              |
| Arla Foods Ingredients | 6,0%                                | 6,7%                               |
| <b>2019</b>            |                                     |                                    |
| Großbritannien         | 7,0%                                | 7,8%                               |
| Finnland               | 6,0%                                | 6,7%                               |
| Schweden               | 6,3%                                | 7,0%                               |
| Europa sonstige*       | 5,9%                                | 6,6%                               |
| Arla Foods Ingredients | 7,0%                                | 7,8%                               |

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

## Eingesetztes Kapital

## 3.1 IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE



## Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

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

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

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

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

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



## Unsicherheiten und Schätzungen

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

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

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

*Erwartete künftige freie Cashflows*

Die erwarteten künftigen freien Cashflows basieren auf den aktuellen Prognosen und Zielen, die für das Jahr 2021 festgelegt wurden. Sie werden auf der Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten im Prognose- und Zielplanungsprozess ermittelt. Sie basieren auf externen Informationsquellen sowie branchenrelevanten Beobachtungen wie makroökonomischen Bedingungen und Marktbedingungen. Alle angewandten Annahmen werden durch den Prognose- und Zielplanungsprozess auf Grundlage bester Schätzungen und Erwartungen der Geschäftsführung hinterfragt. Diese sind von Natur aus voreingenommen. Sie beinhalten Annahmen in

Bezug auf das Umsatzwachstum, die EBIT-Margen und CAPEX-Investitionen. Diese Annahmen umfassen eine Verlagerung von Milchlieferungen in Produkte mit erhöhter Wertschöpfung, rentablere Märkte sowie Initiativen zur Kostenoptimierung. Die Wachstumsrate über die Strategieperiode hinaus wurde auf die erwartete Inflationsrate in der abschließenden Periode festgesetzt und berücksichtigt kein nominelles Wachstum.

*Diskontierungssätze*

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

## Eingesetztes Kapital

## 3.2 SACHANLAGEN

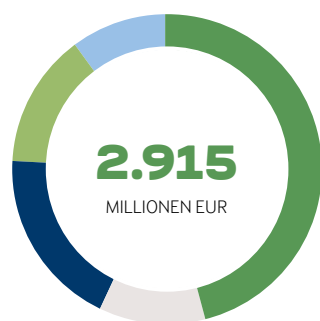


## Erweiterung der Produktionskapazitäten

Arlas wesentliche Sachanlagen befinden sich in Dänemark, Großbritannien, Deutschland und Schweden. Der Buchwert stieg auf 2.915 Millionen EUR (2019: 2.710 Millionen EUR). Die CAPEX-Investitionen waren mit einem Anstieg von 14,6 Prozent auf 580 Millionen EUR (2019: 506 Millionen EUR) erneut auf einem Rekordniveau.

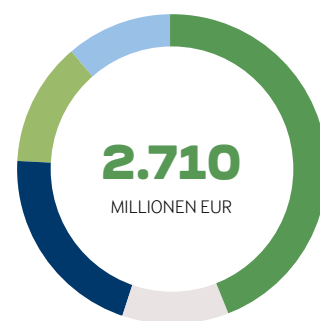
Zu den wichtigsten Investitionen im Jahr 2020 gehörten der weitere Ausbau unserer Produktionskapazitäten für Milchkpulver in Deutschland, der Ausbau der Produktionskapazitäten für Mozzarella in Dänemark und weitere Investitionen in unsere neu erworbenen Produktionsanlagen in Bahrain.

## Sachanlagen nach Ländern, 2020



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

## Sachanlagen nach Ländern, 2019



■ Dänemark 44%  
 ■ Schweden 11%  
 ■ Großbritannien 21%  
 ■ Deutschland 13%  
 ■ Sonstiges 11%

**Tabelle 3.2.a – Sachanlagen**  
 (Mio. EUR)

**2020**

|                                                                            | Grundstücke und Gebäude | Sachanlagen und Maschinen | Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung | Anlagen im Bau | Gesamt        |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------|----------------------------------------------------|----------------|---------------|
| Kosten per 1. Januar                                                       | 1.666                   | 3.152                     | 685                                                | 407            | <b>5.910</b>  |
| Wechselkursanpassungen                                                     | -17                     | -13                       | -14                                                | -2             | <b>-46</b>    |
| Zugänge                                                                    | 81                      | 102                       | 60                                                 | 337            | <b>580</b>    |
| Übertragen aus Anlagen im Bau                                              | 66                      | 195                       | 28                                                 | -289           | <b>–</b>      |
| Veräußerungen                                                              | -26                     | -23                       | -35                                                | –              | <b>-84</b>    |
| Umklassifizierung                                                          | –                       | 58                        | –                                                  | –              | <b>58</b>     |
| <b>Kosten per 31. Dezember</b>                                             | <b>1.770</b>            | <b>3.471</b>              | <b>724</b>                                         | <b>453</b>     | <b>6.418</b>  |
| Abschreibungen (auf Sachanlagen) und Wertminderungen per 1. Januar         | -705                    | -2.021                    | -474                                               | –              | <b>-3.200</b> |
| Wechselkursanpassungen                                                     | 1                       | 5                         | 4                                                  | –              | <b>10</b>     |
| Abschreibungen (auf Sachanlagen) und Wertminderungen für das Jahr          | -73                     | -234                      | -74                                                | –              | <b>-381</b>   |
| Abschreibung für Veräußerungen                                             | 13                      | 31                        | 24                                                 | –              | <b>68</b>     |
| <b>Abschreibungen (auf Sachanlagen) und Wertminderung per 31. Dezember</b> | <b>-764</b>             | <b>-2.219</b>             | <b>-520</b>                                        | <b>–</b>       | <b>-3.503</b> |
| <b>Buchwert per 31. Dezember</b>                                           | <b>1.006</b>            | <b>1.252</b>              | <b>204</b>                                         | <b>453</b>     | <b>2.915</b>  |
| Im Buchwert enthaltene Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht              | 136                     | 13                        | 80                                                 | –              | <b>229</b>    |

**2019**

|                                                                            |              |               |             |            |               |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------|-------------|------------|---------------|
| Kosten per 1. Januar                                                       | 1.461        | 2.907         | 552         | 289        | 5.209         |
| Änderung bei den Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden                     | 95           | 27            | 77          | –          | 199           |
| Bereinigte Kosten per 1. Januar                                            | 1.556        | 2.934         | 629         | 289        | 5.408         |
| Wechselkursanpassungen                                                     | 18           | 15            | 10          | 2          | 45            |
| Zugänge                                                                    | 47           | 78            | 45          | 336        | 506           |
| Fusionen und Übernahmen                                                    | 23           | 23            | 2           | –          | 48            |
| Übertragen aus Anlagen im Bau                                              | 36           | 162           | 22          | -220       | –             |
| Veräußerungen                                                              | -14          | -60           | -23         | –          | -97           |
| <b>Kosten per 31. Dezember</b>                                             | <b>1.666</b> | <b>3.152</b>  | <b>685</b>  | <b>407</b> | <b>5.910</b>  |
| Abschreibungen (auf Sachanlagen) und Wertminderungen per 1. Januar         | -645         | -1.841        | -415        | –          | -2.901        |
| Wechselkursanpassungen                                                     | -4           | -7            | -7          | –          | -18           |
| Abschreibungen (auf Sachanlagen) und Wertminderungen für das Jahr          | -70          | -223          | -74         | –          | -367          |
| Abschreibung für Veräußerungen                                             | 8            | 56            | 22          | –          | 86            |
| Umklassifizierung                                                          | 6            | -6            | –           | –          | –             |
| <b>Abschreibungen (auf Sachanlagen) und Wertminderung per 31. Dezember</b> | <b>-705</b>  | <b>-2.021</b> | <b>-474</b> | <b>–</b>   | <b>-3.200</b> |
| <b>Buchwert per 31. Dezember</b>                                           | <b>961</b>   | <b>1.131</b>  | <b>211</b>  | <b>407</b> | <b>2.710</b>  |
| Im Buchwert enthaltene Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht              | 109          | 21            | 78          | –          | <b>208</b>    |

## Eingesetztes Kapital

## 3.2 SACHANLAGEN

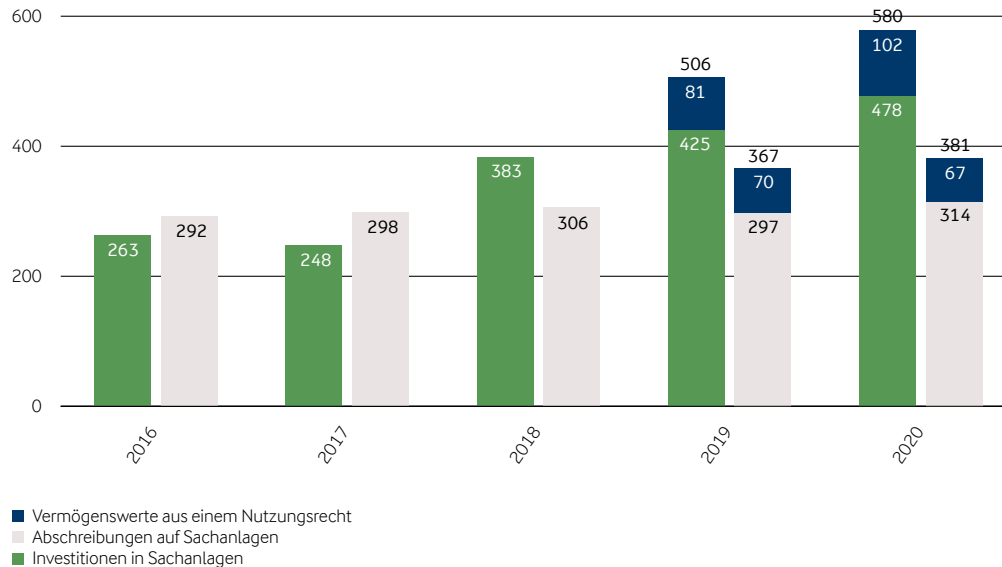
Investitionen und Abschreibungen von Sachanlagen und Vermögenswerten aus einem Nutzungsrecht  
(Mio. EUR)

Tabelle 3.2.b – Geschätzte Nutzungsdauer in Jahren

(Mio. EUR)

|                                                            | 2020  | 2019  |
|------------------------------------------------------------|-------|-------|
| Bürogebäude                                                | 50    | 50    |
| Produktionsgebäude                                         | 20–30 | 20–30 |
| Technische Einrichtungen                                   | 5–20  | 5–20  |
| Sonstige Einrichtungen, Betriebs- und Geschäftsausstattung | 3–7   | 3–7   |



## Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

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

**Kosten**

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

**Abschreibungen**

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

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



## Unsicherheiten und Schätzungen

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

## Eingesetztes Kapital

## 3.2 SACHANLAGEN

## 3.2.1 Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht



## Finanzbericht

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

Füllmaschinen und andere technische Einrichtungen bilden eine weitere wichtige Kategorie für Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht. Füllmaschinen haben in der Regel eine Nutzungsdauer von sieben Jahren, während andere technische Einrichtungen mit einer Frist von einem bis sieben Jahren beschrieben werden. PKWs und LKWs haben eine durchschnittliche Nutzungsdauer von vier bzw. fünf Jahren. Insgesamt verfügt der Konzern über rund 4.000 Leasingverträge.

Bei den Vermögenswerten aus einem Nutzungsrecht ist im Berichtsjahr ein Zugang von 102 Millionen EUR zu

verzeichnen (2019: 81 Millionen EUR). Der Hauptgrund für den hohen Betrag der Neuzugänge im Jahr 2020 war neben der regelmäßigen Verlängerung der Leasingverträge das Insourcing der Distributionsaktivitäten in Großbritannien, was zu zahlreichen neuen Leasingverträgen für Lkws und Anhänger führte. Der Gesamtbuchwert der Vermögenswerte aus Nutzungsrechten betrug 229 Millionen EUR (2019: 208 Millionen EUR), wie in Tabelle 3.2.1.a aufgeführt ist. Die Leasingverbindlichkeiten sind in Anhang 4.3 aufgeführt.

Der gesamte Mittelabfluss aus Vermögenswerten aus einem Nutzungsrecht belief sich auf 114 Millionen EUR (2019: 116 Millionen EUR). Der Betrag beinhaltet Zahlungen von Leasingverbindlichkeiten in Höhe von 67 Millionen EUR (2019: 66 Millionen EUR), nicht aktivierte kurzfristige und geringwertige Leasingkosten in Höhe von 39 Millionen EUR (2019: 43 Millionen EUR) sowie Zinsaufwendungen für Leasingverbindlichkeiten in Höhe von 8 Millionen EUR (2019: 7 Millionen EUR).

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

**2020**

|                                                                   | Grund-<br>stücke<br>und<br>Gebäude | Sach-<br>anlagen<br>und<br>Maschinen | Andere<br>Anlagen,<br>Betriebs- und<br>Geschäfts-<br>ausstattung | Gesamt     |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------|
| Buchwert per 1. Januar                                            | 109                                | 21                                   | 78                                                               | 208        |
| Zugänge                                                           | 55                                 | 4                                    | 43                                                               | 102        |
| Veräußerungen                                                     | -8                                 | -8                                   | -19                                                              | -35        |
| Abschreibungen (auf Sachanlagen) und Wertminderungen für das Jahr | -23                                | -10                                  | -34                                                              | -67        |
| Abschreibung für Veräußerungen                                    | 5                                  | 6                                    | 13                                                               | 24         |
| Wechselkursanpassungen                                            | -2                                 | –                                    | -1                                                               | -3         |
| <b>Buchwert per 31. Dezember</b>                                  | <b>136</b>                         | <b>13</b>                            | <b>80</b>                                                        | <b>229</b> |

**2019**

|                                                                   | Grund-<br>stücke<br>und<br>Gebäude | Sach-<br>anlagen<br>und<br>Maschinen | Andere<br>Anlagen,<br>Betriebs- und<br>Geschäfts-<br>ausstattung | Gesamt     |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------|
| Buchwert per 1. Januar                                            | 95                                 | 27                                   | 77                                                               | 199        |
| Zugänge                                                           | 38                                 | 7                                    | 36                                                               | 81         |
| Veräußerungen                                                     | -6                                 | -1                                   | -9                                                               | -16        |
| Abschreibungen (auf Sachanlagen) und Wertminderungen für das Jahr | -22                                | -13                                  | -35                                                              | -70        |
| Abschreibung für Veräußerungen                                    | 3                                  | 1                                    | 9                                                                | 13         |
| Wechselkursanpassungen                                            | 1                                  | –                                    | –                                                                | 1          |
| <b>Buchwert per 31. Dezember</b>                                  | <b>109</b>                         | <b>21</b>                            | <b>78</b>                                                        | <b>208</b> |



## Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Leasingverträge werden in der Regel für eine feste Laufzeit vereinbart. Sie können jedoch möglicherweise zu einem späteren Zeitpunkt verlängert werden.

Alle Leasingverhältnisse werden als Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht und als entsprechende Verbindlichkeiten zu dem Zeitpunkt erfasst, an dem der Leasinggegenstand dem Konzern zur Verfügung gestellt wird.

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

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

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

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

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

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

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

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



## Unsicherheiten und Schätzungen

Der Konzern hat Schätzungen und Beurteilungen vorgenommen, die sich auf die Anerkennung und Bewertung von Vermögenswerten aus einem Nutzungsrecht sowie Leasingverbindlichkeiten auswirken. Dies umfasst die Beurteilung des Grenzfremdkapitalzinssatzes, der Servicebestandteile sowie der Fakten und Umstände, die einen wirtschaftlichen Anreiz für die Nutzung der Verlängerungsoptionen von Leasingverhältnissen schaffen könnten.

## Eingesetztes Kapital

## 3.3 JOINT VENTURES UND ASSOZIIERTE UNTERNEHMEN



## Finanzbericht

Der Anteil am Ergebnis aus Joint Ventures und assoziierten Unternehmen verringerte sich um 18 Prozent auf 28 Millionen EUR (2019: 34 Millionen EUR). Dies ist hauptsächlich auf unsere Investitionen in Mengniu und Lantbrukarnas Riksförbund (LRF) zurückzuführen.

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

Der proportionale Anteil des Konzerns an den Nettovermögenswerten von CDH einschließlich Mengniu belief sich auf 343 Millionen EUR (2019: 340 Millionen EUR). Der Buchwert der Investitionen in CDH beinhaltet den Firmenwert in Höhe von 138 Millionen EUR (2019: 151 Millionen EUR). Die Veränderung ist auf die Entwicklung des US-Dollars und des chinesischen Yuans zurückzuführen.

Der beizulegende Zeitwert der indirekt gehaltenen Anteile an Mengniu beträgt 1.024 Millionen EUR (2019: 755 Millionen EUR), basierend auf dem offiziellen Börsenkurs zum 31. Dezember 2020.

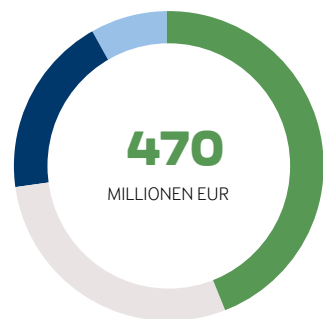
Die Investition in CDH ist Teil der chinesischen Geschäftseinheit. Sie wird derzeit in China gemeinsam mit Distributionsaktivitäten mit ähnlichen Eigenschaften gesteuert. Eine potenzielle Wertminderung der Investitionen wird auf

Ebene der chinesischen Geschäftseinheit geprüft. Dabei wird der erwartete künftige Netto-Cashflow verwendet. Zu den Wertminderungsrisiken zählen unter anderem substanzielle und langfristige Rückgänge von führenden Aktienindizes in Asien, Probleme durch Einfuhrbeschränkungen für Molkereiprodukte in China sowie negative und permanente Rückgänge der erwarteten Leistung von Mengniu. Da der beizulegende Zeitwert den Buchwert der Investition übersteigt, gibt es keine Anzeichen für eine Wertminderung. Mengniu hat im Jahr 2019 einen Konzernumsatz von 10.221 Millionen EUR und ein Ergebnis von 530 Millionen EUR erzielt. Konsolidierte Zahlen sind für den CDH-Konzern nicht verfügbar. CDH hält keine andere bedeutende Investition als die Investition in Mengniu. Die ausgewiesenen Einnahmen beziehen sich auf erhaltene Dividendenzahlungen von Mengniu. Durch die Beteiligung an CDH hält Arla eine indirekte Beteiligung von 5,3 Prozent an Mengniu. Weitere Informationen zu CDH finden Sie in Tabelle 3.3.b.

*Joint Ventures*

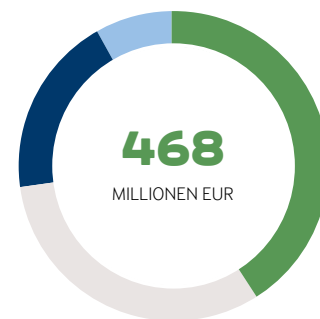
Der Buchwert der Joint Ventures stieg auf 40 Millionen EUR (2019: 38 Millionen EUR). Der Wert bezieht sich im Wesentlichen auf die deutschen Joint Ventures Biolac und ArNoCo. Der Buchwert enthält keinen Firmenwert.

**Bilanzwerte von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures, 2020**



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

**Bilanzwerte von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures, 2019**



- Eigenkapitalanteil in CDH/Mengniu 41%
- Firmenwert von CDH/Mengniu 32%
- Eigenkapitalanteil in nicht wesentlichen assoziierten Unternehmen 19%
- Eigenkapitalanteil in nicht wesentlichen Joint Ventures 8%

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

|                                                                    | 2020       | 2019       |
|--------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| Eigenkapitalanteil in CDH/Mengniu                                  | 205        | 189        |
| Firmenwert von CDH/Mengniu                                         | 138        | 151        |
| Eigenkapitalanteil in anderen assoziierten Unternehmen             | 87         | 90         |
| <b>Bilanzwerte von assoziierten Unternehmen</b>                    | <b>430</b> | <b>430</b> |
| Anteil des Eigenkapitals an sonstigen Joint Ventures               | 40         | 38         |
| <b>Bilanzwerte von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures</b> | <b>470</b> | <b>468</b> |

**Tabelle 3.3.b COFCO Dairy Holdings Limited**  
Aufstellung der Finanzkennzahlen\*  
(Mio. EUR)

|                             | 2020 | 2019 |
|-----------------------------|------|------|
| Umsatz                      | 16   | 11   |
| Ergebnis nach Steuern       | 16   | 11   |
| Langfristige Vermögenswerte | 702  | 683  |
| Erhaltene Dividenden        | 0    | 5    |
| Eigenkapitalanteil          | 30%  | 30%  |
| Konzernanteil               | 21   | 28   |
| Bilanzierter Wert           | 343  | 340  |

CDH hat keine weiteren wesentlichen Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten.  
\* Basierend auf der aktuellsten verfügbaren Finanzberichterstattung

|                                                               |       |     |
|---------------------------------------------------------------|-------|-----|
| Beizulegender Zeitwert basierend auf dem notierten Aktienkurs | 1.024 | 755 |
|---------------------------------------------------------------|-------|-----|

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

|                                                   | 2020 | 2019 |
|---------------------------------------------------|------|------|
| Verkauf von Waren                                 | 109  | 55   |
| Erwerb von Waren                                  | 68   | 65   |
| Forderungen aus Lieferungen und Leistungen*       | 30   | 10   |
| Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen* | -7   | -10  |

\* Enthalten in sonstigen Forderungen und Verbindlichkeiten

## Eingesetztes Kapital

## 3.3 JOINT VENTURES UND ASSOZIIERTE UNTERNEHMEN



## Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

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

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

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

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

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

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

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



## Unsicherheiten und Schätzungen

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

## CDH und Mengniu

Der Konzern hält einen Anteil in Höhe von 30 Prozent an CDH. Das Unternehmen wird auf Grundlage einer Kooperationsvereinbarung, die einen wesentlichen Einfluss gewährleistet – einschließlich des Rechts auf Vertretung im Aufsichtsrat –, als assoziiertes Unternehmen betrachtet. Die Kooperationsvereinbarung mit CDH gewährt Arla zudem eine Vertretung im Aufsichtsrat von Mengniu – einem in Hongkong notierten Molkereiunternehmen, von dem CDH ein wichtiger Anteilseigner ist. Es wurde vereinbart, dass Arla und Mengniu in Bezug auf den Austausch von technischem Molkereiwissen zusammenarbeiten und dass Arla die geistigen Eigentumsrechte an Mengniu abtritt. Auf Grundlage dieser Vereinbarungen haben wir festgestellt, dass Arla wesentlichen Einfluss auf Mengniu ausübt.

## Lantbrukarnas Riksförbund, Schweden (LRF)

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

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

## Eingesetztes Kapital

## 3.4 RÜCKSTELLUNGEN



## Rückstellungen

Die Rückstellungen betrugen im Jahr 2020 46 Millionen EUR gegenüber 32 Millionen EUR im Vorjahr. Die Rückstellungen betreffen vor allem versicherungstechnische Rückstellungen für eingetretene, aber nicht abgewinkelte Schadensfälle.

Die Versicherungsrückstellungen betreffen hauptsächlich Arbeitsunfälle. Im Berichtsjahr ereigneten sich keine wesentlichen Arbeitsunfälle. Die allgemeine Rückstellung für Arbeitsunfälle in Höhe von 9 Millionen EUR ist als langfristige Rückstellung ausgewiesen.



## Unsicherheiten und Schätzungen

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

## Eingesetztes Kapital

## 3.5 KAUF UND VERÄUßERUNG VON UNTERNEHMEN ODER GESCHÄFTSAKTIVITÄTEN



## Übernahmen und Veräußerungen

Arla führte im Jahr 2020 keine bedeutenden Übernahme- oder Veräußerungsaktivitäten durch.

*Übernahmen aus dem Vorjahr*

Im Mai 2019 erwarb Arla von Mondelēz International die Markenlizenz für das Käsegeschäft in der MENA-Region, einschließlich Produktionsstätten in Bahrain und Posten des Umlaufvermögens. Die Übernahme stand im Einklang mit der Strategie, die Herstellung von Markenkäse in der MENA-Region auszubauen und die Gesamteffizienz in der Lieferkette des Konzerns zu verbessern.

Der beizulegende Zeitwert des erworbenen Nettovermögens betrug 66 Millionen EUR. Er setzte sich aus Produktionsanlagen sowie Vorräten zusammen. Der Firmenwert belief sich auf 80 Millionen EUR, dem

Vorteile des Zugangs zu Produktionsstätten in Bahrain zugrunde liegen. Der Standort ist zur Unterstützung unserer strategischen Ziele in der MENA-Region und der weiteren Optimierung der Lieferkettenstruktur von Arla gut aufgestellt.

Im Jahr 2019 betrug der Umsatzbeitrag aus der Übernahme von Mondelēz 51 Millionen EUR.

*Veräußerungen aus dem Vorjahr*

Im März 2019 veräußerte Arla die Minderheitsanteile an der NGF Nature Energy Videbæk A/S, Dänemark, und der Martin Sengele Produits Laitiers SAS, Frankreich, für einen Gesamterlös von 16 Millionen EUR.



## Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

*Erfassungszeitpunkt und Kaufpreis*

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

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

Bei einem schrittweise durchgeführten Unternehmenszusammenschluss (sukzessiver Erwerb) wird die unmittelbar vor dem sukzessiven Erwerb gehaltene Beteiligung, durch die die Geschäftsführung übernommen wird, zum Erwerbszeitpunkt zum beizulegenden Zeitwert bewertet. Gewinne oder Verluste aus solchen Neubewertungen werden in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen. Der gesamte beizulegende Zeitwert der unmittelbar nach dem sukzessiven Erwerb gehaltenen Beteiligung wird geschätzt und als Kosten der gesamten Beteiligung an der Gesellschaft erfasst.

Firmenwert entsteht, wenn die Gesamtsumme des Zeitwerts der übertragenen Kaufsumme, der vorher gehaltenen Anteile und des Werts, der den Inhabern von Minderheitsanteilen zugewiesen wird, den Zeitwert der identifizierbaren Nettovermögenswerte des übernommenen Unternehmens überschreitet. Der festgestellte Firmenwert wird nicht abgeschrieben, sondern 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 Übernahmedatum berechnet. Eine positive Differenz zwischen Kaufpreis und Zeitwert wird als Firmenwert erfasst.

*Veräußerung*

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

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



## Unsicherheiten und Schätzungen

Um die Klassifizierung von Investitionen zu bestimmen, ist eine unabhängige Beurteilung des Einflussniveaus erforderlich.

Übernahmen, bei denen der Konzern die Kontrolle über ein Unternehmen erlangt, erfordern die Anwendung von Schätzungen und Beurteilungen, da Unsicherheiten hinsichtlich der Identifizierung und Bewertung des beizulegenden Zeitwerts von Vermögenswerten, Verbindlichkeiten und Eventualverbindlichkeiten bestehen.

Tabelle 3.5.a – Fusionen und Übernahmen

(Mio. EUR)

|                                                | 2020     | 2019       |
|------------------------------------------------|----------|------------|
| Sachanlagen                                    | 0        | 48         |
| Vorräte                                        | 0        | 18         |
| <b>Erworbenene Nettovermögenswerte, gesamt</b> | <b>0</b> | <b>66</b>  |
| Firmenwert                                     | 0        | 80         |
| <b>Netto-Kaufpreis</b>                         | <b>0</b> | <b>146</b> |
| Aufgeschobene Zahlung                          | 0        | 22         |
| <b>Barzahlungen im Laufe des Jahres</b>        | <b>0</b> | <b>168</b> |

## Finanzierungsaktivitäten

## 4.1 FINANZIELLE RISIKEN

## Finanzrisikomanagement

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

Die umfassende Strategie und das System des Konzerns für das Finanzrisikomanagement basieren auf einem genauen Verständnis der Interaktion zwischen der operativen Tätigkeit des Konzerns und den finanziellen Risiken. Der allgemeine Rahmen für den Umgang mit

finanziellen Risiken (die Finanz- und Finanzierungsstrategie) wird durch den Aufsichtsrat festgelegt und zentral von der Treasury-Abteilung verwaltet. In der Unternehmensstrategie sind Risikogrenzen für alle Typen von finanziellen Risiken, die zugelassenen Finanzinstrumente sowie Gegenparteien festgelegt.

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

## 4.1.1 Liquiditätsrisiko



## Angemessene Liquiditätsreserven

Die Liquiditätsreserven verringerten sich 2020 um 163 Millionen EUR auf 482 Millionen EUR. Betrachtet man das Fälligkeitsprofil der Konzernverschuldung und den prognostizierten Cashflow, so werden die Liquiditätsreserven noch immer als angemessen erachtet.

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

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

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

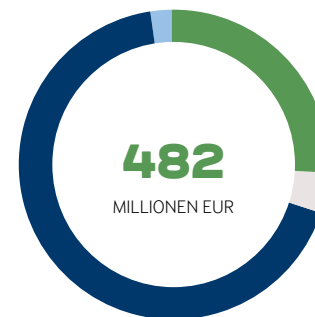
Der tägliche Liquiditätsfluss des Konzerns wird zu über 95 Prozent über Cash-Pooling-Vereinbarungen von der Treasury-Abteilung und der internen Bank gesteuert. Dies stellt ein skalierbares, effizientes Betriebsmodell sicher. Damit war der Konzern in der Lage, die Kreditfazilitäten kosteneffizient zu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

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

**Tabelle 4.1.1.a – Liquiditätsreserven**  
(Mio. EUR)

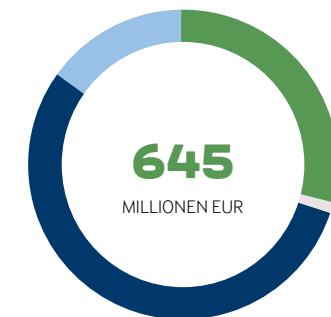
|                                                 | 2020       | 2019       |
|-------------------------------------------------|------------|------------|
| Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente    | 126        | 187        |
| Wertpapiere (freier Cashflow)                   | 18         | 6          |
| Nicht genutzte verbindliche Dispositionskredite | 326        | 355        |
| Nicht genutzte sonstige Dispositionskredite     | 12         | 97         |
| <b>Gesamt</b>                                   | <b>482</b> | <b>645</b> |

**Liquiditätsreserven, 2020**



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

**Liquiditätsreserven, 2019**



- Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente 29%
- Wertpapiere (freier Cashflow) 1%
- Nicht genutzte verbindliche Dispositionskredite 55%
- Nicht genutzte sonstige Dispositionskredite 15%

## Finanzierungsaktivitäten

## 4.1 FINANZIELLE RISIKEN

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

(Mio. EUR)

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

|                                                  | Buchwert     | Nicht diskontierte vertragliche Geldströme |              |            |            |            |            |            |           |            |            |
|--------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|------------|------------|
|                                                  |              | Gesamt                                     | 2020         | 2021       | 2022       | 2023       | 2024       | 2025       | 2026      | 2027–2029  | Nach 2029  |
| <b>2019</b>                                      |              |                                            |              |            |            |            |            |            |           |            |            |
| Emittierte Anleihen                              | 382          | 382                                        | –            | 96         | –          | 143        | 143        | –          | –         | –          | –          |
| Hypothekenkreditinstitute                        | 957          | 976                                        | 1            | 9          | 12         | 12         | 12         | 87         | 50        | 183        | 610        |
| Kreditinstitute                                  | 1.175        | 1.176                                      | 717          | 21         | 125        | 101        | 212        | –          | –         | –          | –          |
| Verbindlichkeiten aus Leasingverhältnissen       | 213          | 213                                        | 62           | 42         | 31         | 23         | 15         | 8          | 6         | 13         | 13         |
| Sonstige langfristige Verbindlichkeiten          | 13           | 13                                         | 13           | –          | –          | –          | –          | –          | –         | –          | –          |
| Zinsaufwand – verzinsliche Verbindlichkeiten     | –            | 110                                        | 13           | 11         | 10         | 9          | 6          | 5          | 5         | 15         | 36         |
| Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen | 1.158        | 1.158                                      | 1.158        | –          | –          | –          | –          | –          | –         | –          | –          |
| Derivative Instrumente                           | 86           | 86                                         | 40           | 12         | 10         | 9          | 3          | 1          | 1         | 2          | 8          |
| <b>Gesamt</b>                                    | <b>3.984</b> | <b>4.114</b>                               | <b>2.004</b> | <b>191</b> | <b>188</b> | <b>297</b> | <b>391</b> | <b>101</b> | <b>62</b> | <b>213</b> | <b>667</b> |

## Annahmen

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

## Finanzierungsaktivitäten

## 4.1 FINANZIELLE RISIKEN



## Risikominderung

## Risiko

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

## Strategie

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

## Durchschnittliche Fälligkeit

|                                                      | 2020      | 2019      | Strategie |         |
|------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|---------|
|                                                      |           |           | Minimum   | Maximum |
| Durchschnittliche Fälligkeit, Bruttverbindlichkeiten | 5,0 Jahre | 5,2 Jahre | 2 Jahre   | –       |
| Fälligkeit < 1 Jahr, Nettverbindlichkeiten           | 0%        | 0%        | –         | 25%     |
| Fälligkeit > 2 Jahre, Nettverbindlichkeiten          | 84%       | 93%       | 50%       | –       |

## Unsere Handlungsweisen

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

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

## 4.1.2 Währungsrisiko



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

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

Transaktionsrisiken entstehen bei Verkäufen in anderen Währungen als den funktionalen Währungen der einzelnen Unternehmen. Der Konzern handelt hauptsächlich in USD und in USD gebundenen Währungen sowie in GBP. Der Umsatz sank aufgrund von negativen Ergebnissen bei den Transaktionen im Vergleich zum Vorjahr um 12 Millionen EUR. Ein Teil dieses Risikos wurde durch Kosten in derselben Währung abgesichert. Finanzinstrumente wie Forderungen aus Lieferungen und Leistungen,

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Posten, die auf andere Währungen als die funktionale Währung des Unternehmens lauten, sind ebenfalls Währungsrisiken ausgesetzt. Der Nettoeffekt aus der Neubewertung dieser Finanzinstrumente wird im Finanzergebnis bzw. im Finanzaufwand erfasst. Bei den Finanzkosten wurde ein Nettoverlust in Höhe von 25 Millionen EUR (2019: 3 Millionen EUR) erfasst. Wechselkursverluste sind hauptsächlich auf die Abwertung der libanesischen, nigerianischen und argentinischen Währungen zurückzuführen, die sich auf insgesamt 20 Millionen EUR belaufen.

Zur Steuerung der kurzfristigen Volatilität aufgrund von Währungsschwankungen werden Derivate zur Absicherung des Währungsrisikos eingesetzt. Bei der Begleichung des Absicherungsinstruments wird ein positiver oder negativer Betrag in den sonstigen Erträgen bzw. sonstigen Aufwendungen erfasst. Bei den sonstigen Aufwendungen wurde ein Nettogewinn in Höhe von 17 Millionen EUR erfasst (2019: Verlust in Höhe von 24 Millionen EUR). In Jahren, in denen die Exportwährungen im Laufe des Jahres stark schwanken, kann ein Verlust aus der Absicherung entstehen.

Für den Konzern bestehen Umrechnungsrisiken bei den Unternehmen, die ihre Abschlüsse in anderen Währungen als EUR erstellen. Der Konzern ist hauptsächlich von Umrechnungsrisiken bei Unternehmen betroffen, die ihre Abschlussberichte in GBP, DKK, SEK, CNY und USD erstellen. Aufgrund von Umrechnungseffekten verringerte sich der Umsatz im Vergleich zum Vorjahr um 73 Millionen EUR. Auch die Aufwendungen verringerten sich um 80 Millionen EUR im Vergleich zum Vorjahr. Die Finanzposten des Konzerns sind in ähnlicher Weise davon betroffen. Dies wirkt sich auf die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten aus, die in anderen Währungen als EUR ausgewiesen werden. Die Abweichungen bei der Umrechnung des Nettovermögens werden als Wechselkursanpassung im sonstigen Ergebnis

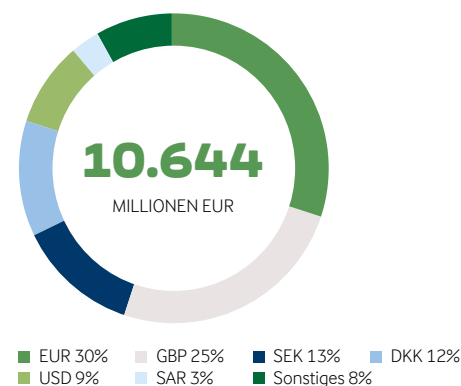
erfasst. Im Jahr 2020 wurde im sonstigen Ergebnis ein Nettoverlust von 84 Millionen EUR erfasst (2019: Nettozuwachs in Höhe von 42 Millionen EUR).

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

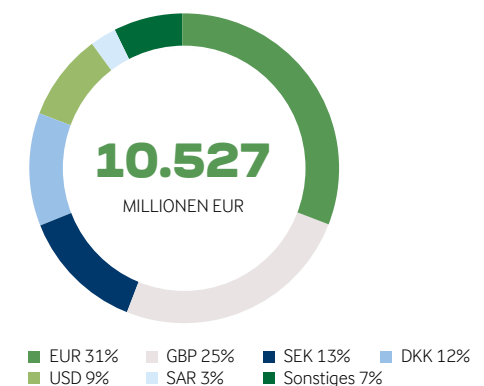
Gegenüber dem Vorjahr sank der Durchschnittskurs des US-Dollars um 2 Prozent und des Britischen Pfunds um 1 Prozent, während der Kurs der Schwedischen Krone um 1 Prozent stieg.

Der Konzern verstärkt zunehmend seine Tätigkeiten in Schwellenländern, in denen eine effiziente Absicherung aufgrund von Währungsvorschriften, illiquiden Finanzmärkten oder hohen Absicherungskosten oft nicht möglich ist. Zu den wichtigsten Märkten zählen Nigeria, die Dominikanische Republik, Bangladesch, Libanon und Argentinien. Länder mit Währungsbeschränkungen machten im Jahr 2020 insgesamt 4 Prozent des Konzernumsatzes aus.

## Umsatz nach Währung, 2020



## Umsatz nach Währung, 2019



## Finanzierungsaktivitäten

## 4.1 FINANZIELLE RISIKEN

Tabelle 4.1.2.a – Wechselkurse

|         | Schlusskurs |        |             | Durchschnittskurs |        |             |
|---------|-------------|--------|-------------|-------------------|--------|-------------|
|         | 2020        | 2019   | Veränderung | 2020              | 2019   | Veränderung |
| EUR/GBP | 0,903       | 0,854  | -5,7%       | 0,889             | 0,877  | -1,3 %      |
| EUR/SEK | 10,081      | 10,470 | 3,7%        | 10,483            | 10,587 | 1,0%        |
| EUR/DKK | 7,441       | 7,472  | 0,4%        | 7,454             | 7,466  | 0,2%        |
| EUR/USD | 1,230       | 1,120  | -9,8%       | 1,140             | 1,119  | -1,8%       |
| EUR/SAR | 4,616       | 4,201  | -9,9%       | 4,279             | 4,199  | -1,9%       |

Tabelle 4.1.2.b – Währungsrisiken

|             | Bilanz – Risiko   |                                 |                 | Potenzielle Auswirkung auf die Rechnungslegung |                             |                    |
|-------------|-------------------|---------------------------------|-----------------|------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------|
|             | Offene Positionen | Absicherung künftiger Cashflows | Externes Risiko | Sensitivität                                   | Gewinn- und Verlustrechnung | Sonstiges Ergebnis |
| <b>2020</b> |                   |                                 |                 |                                                |                             |                    |
| EUR/DKK     | -94               | -10                             | -104            | 1%                                             | -1                          | –                  |
| USD/DKK*    | 10                | -197                            | -187            | 5%                                             | 1                           | -10                |
| GBP/DKK     | -9                | -415                            | -424            | 5%                                             | –                           | -21                |
| SEK/DKK     | -35               | -87                             | -122            | 5%                                             | -2                          | -4                 |
| SAR/DKK     | 8                 | -187                            | -179            | 5%                                             | –                           | -9                 |
| <b>2019</b> |                   |                                 |                 |                                                |                             |                    |
| EUR/DKK     | -346              | 0                               | -346            | 1%                                             | -3                          | 0                  |
| USD/DKK*    | 219               | -276                            | -57             | 5%                                             | 11                          | -14                |
| GBP/DKK     | 39                | -311                            | -272            | 5%                                             | 2                           | -16                |
| SEK/DKK     | -24               | 0                               | -24             | 5%                                             | -1                          | 0                  |
| SAR/DKK     | -165              | -24                             | -189            | 5%                                             | -8                          | -1                 |

\* Inkl. AED



## Risikominderung

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

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

## Risiko

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

## Strategie

Entsprechend der Finanzierungsstrategie kann die Treasury-Abteilung Folgendes absichern:

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

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

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

Die funktionale Währung von Arla Foods amba lautet auf DKK. Das Währungsrisiko für den EUR wird jedoch auf dieselbe Weise wie für die DKK bewertet. Das Executive Management Team kann nach eigenem Ermessen entscheiden, ob und wann Anlagen in ausländischen Betrieben abgesichert werden sollen (Umrechnungsrisiken). Das Team ist verpflichtet, den Aufsichtsrat bei der nächsten Sitzung darüber zu informieren.

## Finanzierungsaktivitäten

## 4.1 FINANZIELLE RISIKEN

## 4.1.3 Zinssatzrisiko



## Eingeschränkte Absicherungsmaßnahmen wegen geringerer Verbindlichkeiten

Die durchschnittliche Laufzeit der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten des Konzerns – einschließlich Derivate, aber ohne Pensionsverpflichtungen – stieg um 0,2 auf 2,6. Die Laufzeit erhöhte sich aufgrund

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

**Tabelle 4.1.3 – Sensitivität basierend auf einem Anstieg des Zinssatzes um einen Prozentpunkt**  
(Mio. EUR)

|                                                                         | Buchwert     | Sensitivität | Potenzielle Auswirkung auf die Rechnungslegung |                    |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|------------------------------------------------|--------------------|
|                                                                         |              |              | Gewinn- und Verlustrechnung                    | Sonstiges Ergebnis |
| <b>2020</b>                                                             |              |              |                                                |                    |
| Finanzielle Vermögenswerte                                              | -550         | 1%           | 6                                              | -1                 |
| Derivative Finanzinstrumente                                            | –            | 1%           | 5                                              | 42                 |
| Finanzielle Verbindlichkeiten                                           | 2.730        | 1%           | -13                                            | –                  |
| <b>Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen</b> | <b>2.180</b> |              | <b>-2</b>                                      | <b>41</b>          |
| <b>2019</b>                                                             |              |              |                                                |                    |
| Finanzielle Vermögenswerte                                              | -627         | 1%           | 5                                              | -2                 |
| Derivative Finanzinstrumente                                            | –            | 1%           | 4                                              | 31                 |
| Finanzielle Verbindlichkeiten                                           | 2.740        | 1%           | -23                                            | –                  |
| <b>Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen</b> | <b>2.113</b> |              | <b>-14</b>                                     | <b>29</b>          |



## Risikominderung

## Risiko

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

## Sensitivität des beizulegenden Zeitwerts

Eine Änderung der Zinssätze wirkt sich auf den beizulegenden Zeitwert der verzinslichen Vermögenswerte, Zinsderivate und Schuldtitel des Konzerns aus, gemessen am Anstieg der Zinssätze um ein Prozent. Ein Sinken der Zinssätze hätte den gegenteiligen Effekt.

## Cashflow-Sensitivität

Eine Veränderung der Zinssätze beeinflusst die Zinszahlungen bei nicht abgesicherten Verbindlichkeiten des Konzerns mit variablem Zins. Tabelle 4.1.3 zeigt die einjährige Cashflow-Sensitivität mit einem Anstieg der Zinssätze um ein Prozent zum 31. Dezember 2020. Ein Sinken der Zinssätze hätte den gegenteiligen Effekt.

## Strategie

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

|              | 2020 | 2019 | Strategie |         |
|--------------|------|------|-----------|---------|
|              |      |      | Minimum   | Maximum |
| <b>Dauer</b> | 2,6  | 2,4  | 1         | 7       |

## Unsere Handlungsweisen

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

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

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

Das Mandat des Aufsichtsrates erlaubt es dem Konzern, zusätzlich zu in den Darlehensverträgen verankerten Zinskonditionen Derivate wie Zins-Swaps und Optionen zu verwenden. Im Laufe des Jahres handelte der Konzern nicht mit Optionskontrakten.

## Finanzierungsaktivitäten

## 4.1 FINANZIELLE RISIKEN

## 4.1.4 Rohstoffpreisrisiko



## Schwierige Absicherungsbedingungen in einem volatilen Umfeld

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

Absicherungsaktivitäten konzentrieren sich auf die wichtigsten Risiken, wie Strom, Erdgas und Diesel. Die Gesamtausgaben für Energie ohne Steuern und Vertriebskosten belaufen sich auf ca. 70 Millionen EUR.

Die Absicherung dient dazu, die Volatilität der Energiekosten zu reduzieren. Im Jahr 2020 führten Absicherungsgeschäfte zu einem Verlust von 15 Millionen EUR (2019: Verlust in Höhe von 6 Millionen EUR). Der Verlust im Jahr 2020 wurde jedoch durch niedrigere physische Energiekosten in Höhe von 24 Millionen EUR mehr als ausgeglichen. Das Ergebnis der als Hedge Accounting klassifizierten Absicherungsmaßnahmen wird in sonstigen Erträgen und Aufwendungen bilanziert.

Ende 2020 waren 35 Prozent der Energieausgaben für das Jahr 2021 abgesichert. Ein Anstieg der Rohstoffpreise um 25 Prozent würde den Gewinn um ca. 11 Millionen EUR verringern. Dagegen würde sich das sonstige Ergebnis um 10 Millionen EUR verbessern.

**Tabelle 4.1.4 – Abgesicherte Rohstoffe**  
(Mio. EUR)

|               | Sensitivität | Vertragswert | Potenzielle Auswirkung auf die Rechnungslegung |                    |
|---------------|--------------|--------------|------------------------------------------------|--------------------|
|               |              |              | Gewinn- und Verlustrechnung                    | Sonstiges Ergebnis |
| <b>2020</b>   |              |              |                                                |                    |
| Diesel/Erdgas | 25%          | 2            | -7                                             | 6                  |
| Strom         | 25%          | –            | -4                                             | 4                  |
|               |              | 2            | -11                                            | 10                 |
| <b>2019</b>   |              |              |                                                |                    |
| Diesel/Erdgas | 25%          | -4           | -8                                             | 6                  |
| Strom         | 25%          | -1           | -6                                             | 4                  |
|               |              | -5           | -14                                            | 10                 |



## Risikominderung

*Risiko*

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

*Sensitivität des beizulegenden Zeitwerts*

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

*Strategie*

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

**Unsere Handlungsweisen**

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

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

Der Markt für Milchderivate in der EU, den USA und Neuseeland bleibt klein, entwickelt sich jedoch weiter. Der Konzern hat Absicherungsaktivitäten für einen kleinen Teil des Rohstoffhandelsvolumens des Konzerns durchgeführt. Da sich der Markt für Milchderivate weiterentwickelt, erwarten wir, dass dies in den nächsten Jahren bei der Verhandlung von Festpreisverträgen mit Kunden eine Rolle spielen wird.

## Finanzierungsaktivitäten

## 4.1 FINANZIELLE RISIKEN

## 4.1.5 Kreditrisiko



## Begrenzte Verluste

Im Jahr 2020 hat der Konzern nur sehr begrenzte Verluste durch säumige Gegenparteien wie Kunden, Lieferanten und Geschäftspartner aus dem Finanzsektor erlitten.

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

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

Das maximale Kreditrisiko entspricht ungefähr dem Buchwert.

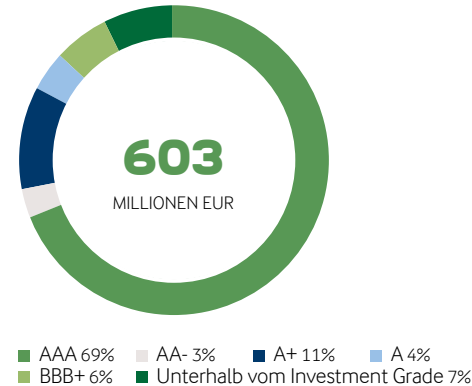
Wie in den Vorjahren hat der Konzern kontinuierlich mit Kreditrisiko gearbeitet und ein sehr niedriges Niveau bei Verlusten durch Kunden verzeichnet.

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

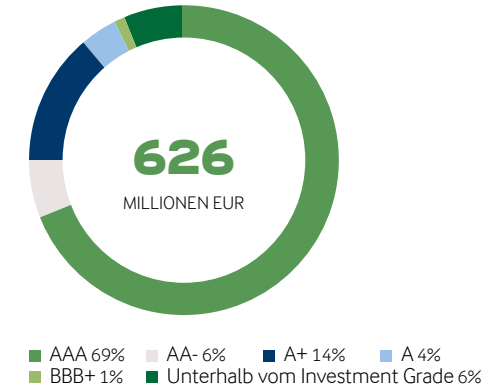
**Tabelle 4.1.5 – Externes Rating der finanziellen Gegenparteien**  
(Mio. EUR)

|                              | Rating der Gegenparteien |           |           |           |           |                                | Gesamt     |
|------------------------------|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------------------------|------------|
|                              | AAA                      | AA-       | A+        | A         | BBB+      | Unterhalb vom Investment Grade |            |
| <b>2020</b>                  |                          |           |           |           |           |                                |            |
| Wertpapiere                  | 415                      |           |           |           | 5         |                                | 420        |
| Barmittel                    |                          | 10        | 44        | 5         | 23        | 44                             | 126        |
| Derivative Finanzinstrumente |                          | 9         | 22        | 16        | 10        | 0                              | 57         |
| <b>Gesamt</b>                | <b>415</b>               | <b>19</b> | <b>66</b> | <b>21</b> | <b>38</b> | <b>44</b>                      | <b>603</b> |
| <b>2019</b>                  |                          |           |           |           |           |                                |            |
| Wertpapiere                  | 435                      | –         | –         | –         | –         | –                              | 435        |
| Barmittel                    | –                        | 30        | 78        | 19        | 7         | 37                             | 171        |
| Derivative Finanzinstrumente | –                        | 7         | 7         | 5         | –         | 1                              | 20         |
| <b>Gesamt</b>                | <b>435</b>               | <b>37</b> | <b>85</b> | <b>24</b> | <b>7</b>  | <b>38</b>                      | <b>626</b> |

## Externes Rating der finanziellen Gegenparteien, 2020



## Externes Rating der finanziellen Gegenparteien, 2019



## Risikominderung

## Risiko

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

## Strategie

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

unsere Hausbanken nicht bedienen, kann das Treasury-Team von den Anforderungen an den Geschäftspartner in dieser Region abweichen.

## Unsere Handlungsweisen

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

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

## Finanzierungsaktivitäten

## 4.2 FINANZPOSTEN



## Geringeren Zinsaufwendungen wirken höhere Wechselkursverluste entgegen

Die Nettofinanzierungskosten stiegen um 13 Millionen EUR auf 72 Millionen EUR, hauptsächlich aufgrund von Wechselkursverlusten, die teilweise durch niedrigere Zinsaufwendungen ausgeglichen wurden.

Die Nettozinsaufwendungen beliefen sich auf 54 Millionen EUR, was einem Rückgang von 15 Millionen EUR gegenüber dem Vorjahr entspricht. Der Rückgang ist auf ein niedrigeres durchschnittliches Zinsniveau und den Ablauf von Zinsabsicherungen zurückzuführen.

Die durchschnittlichen Nettozinsaufwendungen – ohne Zinsen für Pensionsvermögen und -verpflichtungen – betrugen 2,3 Prozent (2019: 3,0 Prozent). Der Zinsdeckungsgrad stieg auf 17,0 (2019: 12,0).

Wechselkursverluste sind hauptsächlich auf die Abwertung der libanesischen, nigerianischen und argentinischen Währungen zurückzuführen, die sich auf insgesamt 20 Millionen EUR beliefen.

Tabelle 4.2 – Finanzerträge und -aufwendungen

(Mio. EUR)

*Finanzerträge:*

|                                                                   |          |           |
|-------------------------------------------------------------------|----------|-----------|
| Zinsen, Wertpapiere, Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente | 2        | 3         |
| Zeitwertanpassungen und sonstige Finanzerträge                    | 5        | 7         |
| <b>Gesamte Finanzerträge</b>                                      | <b>7</b> | <b>10</b> |

*Finanzaufwendungen:*

|                                                                                     |            |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| Zinsaufwendungen für Finanzinstrumente, erfasst zu fortgeführten Anschaffungskosten | -54        | -69        |
| Wechselkursverluste (netto)                                                         | -25        | -3         |
| Zinsaufwendungen für Pensionsverpflichtungen                                        | -2         | -4         |
| Auf Sachanlagen übertragene Zinsen                                                  | 8          | 8          |
| Zeitwertanpassungen und sonstige Finanzaufwendungen, netto                          | -6         | -1         |
| <b>Finanzkosten, gesamt</b>                                                         | <b>-79</b> | <b>-69</b> |

|                                 |            |            |
|---------------------------------|------------|------------|
| <b>Nettofinanzierungskosten</b> | <b>-72</b> | <b>-59</b> |
|---------------------------------|------------|------------|



## Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Anfallende Finanzerträge und -aufwendungen sowie Kapitalgewinne und -verluste werden mit den Beträgen, die dem Geschäftsjahr zuzuordnen sind, ergebniswirksam erfasst. Unter die Finanzposten fallen realisierte und nicht realisierte Wertberichtigungen von Wertpapieren und Wechselkursanpassungen von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten sowie der Zinsanteil der Finanzierungsleasingraten. Außerdem werden hier realisierte und nicht realisierte Gewinne sowie Verluste aus derivativen Finanzinstrumenten erfasst, die nicht als Sicherungsgeschäfte eingestuft sind. Kreditaufwendungen aus allgemeinen Kreditaufnahmen oder Kredite, die direkt der Anschaffung, Konstruktion oder der Entwicklung von qualifizierten Vermögenswerten dienen, werden den Anschaffungskosten für solche Vermögenswerte zugeordnet und sind nicht in den Finanzaufwendungen enthalten.

Für die Kapitalisierung von Zinsen wurde ein Zinssatz herangezogen, der dem durchschnittlichen externen Zinssatz des Konzerns im Jahr 2020 entspricht. Finanzerträge und -aufwendungen in Bezug auf die finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten werden mithilfe der effektiven Zinsmethode ausgewiesen.

## Finanzierungsaktivitäten

## 4.3 VERZINSLICHE NETTOVERBINDLICHKEITEN



## Gestiegene verzinsliche Nettoverbindlichkeiten

Die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen stiegen auf 2.180 Millionen EUR (2019: 2.113 Millionen EUR). Der Anstieg war auf geänderte Regeln für Urlaubsrückstellungen in Dänemark zurückzuführen, die Ende September 2020 verzinsliche Nettoverbindlichkeiten in Höhe von 60 Millionen EUR verursachten.

Die Pensionsverpflichtungen verringerten sich um 2 Millionen EUR auf 247 Millionen EUR. Die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten einschließlich Pensionsverpflichtungen beliefen sich auf 2.427 Millionen EUR (2019: 2.362 Millionen EUR). Das Nettovermögen der britischen Pensionspläne betrug 40 Millionen EUR (2019: 16 Millionen EUR). Dieser Vermögenswert wird bei der Berechnung der Pensionsverpflichtungen, der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten und des Verschuldungsgrads nicht berücksichtigt.

Arlas Verschuldungsgrad lag bei 2,7, was einem Rückgang um 0,1 gegenüber dem Vorjahr entspricht. Dieser Wert liegt unter dem langfristigen Zielbereich von 2,8 bis 3,4 und bekräftigt eine solide Finanzposition.

Die durchschnittliche Fälligkeit der verzinslichen Kreditverbindlichkeiten sank um 0,2 Jahre auf 5,0 Jahre. Die durchschnittliche Fälligkeit wird durch die Laufzeit, die Refinanzierung verbindlicher Kreditfazilitäten und das Niveau der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten beeinflusst.

Die Eigenkapitalquote stieg auf 35 Prozent (2019: 34 Prozent).

## Finanzierungsaktivitäten

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

Eine vielfältige Finanzierungsstrategie umfasst die Diversifizierung von Märkten, Währungen, Finanz-

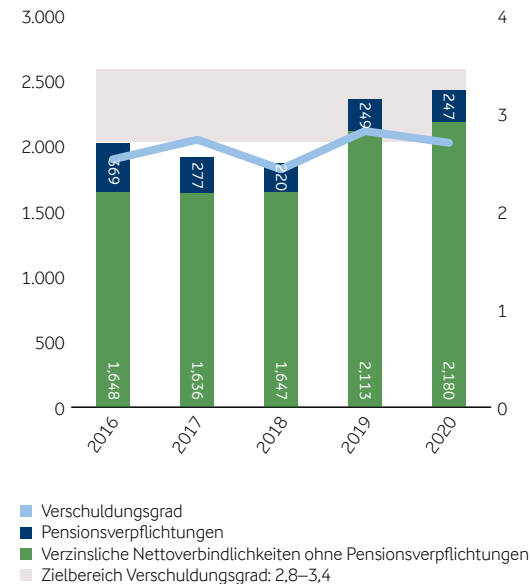
instrumenten, Banken, Kreditgebern und Laufzeiten, um einen breiten Zugang zu Finanzmitteln zu gewährleisten und um sicherzustellen, dass der Konzern unabhängig von einzelnen Finanzierungspartnern oder Märkten ist. Alle Finanzierungsmittel werden mit dem 3-Monats-EURIBOR bewertet. Derivate werden in der Währung unseres Finanzierungsbedarfs verwendet. Das Zinsprofil wird mithilfe von Zins-Swaps verwaltet – unabhängig von Einzelkrediten.

Die Kreditfazilitäten umfassen finanzielle Vereinbarungen in Bezug auf das Eigenkapital/Gesamtvermögen und Mindesteigenkapital sowie standardmäßige nicht-finanzielle Vereinbarungen. Im Jahr 2020 verstieß der Konzern gegen keine Zahlungsverpflichtungen von Kreditverträgen.

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

Im Jahr 2020 hatte der Konzern nur einen begrenzten Bedarf an neuen Finanzmitteln. Die wichtigsten Finanzierungsaktivitäten im Laufe des Jahres waren folgende:

- Ein Hypothekendarlehen in Höhe von 80 Millionen EUR.
- Einrichtung eines neuen „Euro Commercial Paper“-Programms im Wert von 500 Millionen EUR und damit einhergehend ein Corona-Notfallfonds in Höhe von 300 Millionen GBP bei der Bank of England, der nicht in Anspruch genommen wurde
- In Schweden verfügt Arla über ein Commercial-Paper-Programm in SEK und EUR. Das Programm wurde zum Jahresende aufgrund ausreichend verfügbarer Liquiditätsmittel nicht genutzt. Die durchschnittliche Verwendung betrug im Jahr 2020 75 Millionen EUR.
- Im Laufe des Jahres hat Arla Verkaufs- und Rückkaufgeschäfte auf Basis seiner Bestände an börsennotierten dänischen Hypothekenanleihen mit AAA-Rating abgeschlossen. Weitere Informationen finden Sie in Anhang 4.6.

Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten  
(Mio. EUR)

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

## Verschuldungsgrad

2,7

2019: 2,8

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

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

## Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen

Pensionsverpflichtungen

## Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten inkl. Pensionsverpflichtungen

|                                                                          | 2020         | 2019         |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Langfristige Kreditverbindlichkeiten                                     | 1.964        | 1.951        |
| Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten                                     | 766          | 789          |
| Wertpapiere, Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente                | -546         | -622         |
| Sonstige verzinsliche Vermögenswerte                                     | -4           | -5           |
| <b>Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen</b>  | <b>2.180</b> | <b>2.113</b> |
| <b>Pensionsverpflichtungen</b>                                           | <b>247</b>   | <b>249</b>   |
| <b>Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten inkl. Pensionsverpflichtungen</b> | <b>2.427</b> | <b>2.362</b> |

## Finanzierungsaktivitäten

## 4.3 VERZINSLICHE NETTOVERBINDLICHKEITEN

Tabelle 4.3.b – Kreditverbindlichkeiten

(Mio. EUR)

|                                                                      | 2020         | 2019         |
|----------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| <i>Langfristige Kreditverbindlichkeiten:</i>                         |              |              |
| Emittierte Anleihen                                                  | 299          | 382          |
| Hypothekenkreditinstitute                                            | 1.033        | 957          |
| Bankkredite                                                          | 455          | 458          |
| Verbindlichkeiten aus Leasingverhältnissen                           | 177          | 154          |
| <b>Sonstige langfristige Kredite</b>                                 | <b>1.964</b> | <b>1.951</b> |
| <i>Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten:</i>                         |              |              |
| Emittierte Anleihen                                                  | 100          | –            |
| Geldmarktpapiere                                                     | –            | 192          |
| Hypothekenkreditinstitute                                            | 9            | –            |
| Bankkredite                                                          | 531          | 525          |
| Verbindlichkeiten aus Leasingverhältnissen                           | 56           | 59           |
| Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten                              | 70           | 13           |
| <b>Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten, gesamt</b>                  | <b>766</b>   | <b>789</b>   |
| <b>Langfristige und kurzfristige Kreditverbindlichkeiten, gesamt</b> | <b>2.730</b> | <b>2.740</b> |

Tabelle 4.3.c – Cashflow, verzinsliche Nettoverbindlichkeiten

(Mio. EUR)

|                                                      | Cashflow     |                                       | Nicht zahlungswirksame Veränderungen |                     |                          |                                        |              |
|------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------------|--------------------------------------|---------------------|--------------------------|----------------------------------------|--------------|
|                                                      | 1. Januar    | Enthalten in Finanzierungstätigkeiten | Übernahmen und Zugänge               | Umklassifizierungen | Wechselkursentwicklungen | Änderungen des beizulegenden Zeitwerts | 31. Dezember |
| <b>2020</b>                                          |              |                                       |                                      |                     |                          |                                        |              |
| Pensionsverpflichtungen                              | 249          | -10                                   | –                                    |                     | 7                        | 1                                      | 247          |
| Langfristige Kreditverbindlichkeiten                 | 1.951        | –                                     | 70                                   | -84                 | 5                        | 22                                     | 1.964        |
| Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten                 | 789          | -90                                   | –                                    | 84                  | -17                      | –                                      | 766          |
| <b>Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten, gesamt</b>   | <b>2.989</b> | <b>-100</b>                           | <b>70</b>                            | <b>–</b>            | <b>-5</b>                | <b>23</b>                              | <b>2.977</b> |
| Pensionsvermögen Großbritannien                      | –            | -26                                   | –                                    | 25                  | 2                        | -1                                     | –            |
| Wertpapiere und sonstige verzinsliche Vermögenswerte | -440         | 17                                    | –                                    | –                   | -2                       | 1                                      | -424         |
| Barmittel                                            | -187         | 50                                    | –                                    | –                   | 11                       | –                                      | -126         |
| <b>Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten</b>           | <b>2.362</b> | <b>-59</b>                            | <b>70</b>                            | <b>25</b>           | <b>6</b>                 | <b>23</b>                              | <b>2.427</b> |

Die Zahlungen für lang- und kurzfristige Kreditverbindlichkeiten in Höhe von 90 Millionen EUR (0 Millionen EUR bzw. 90 Millionen EUR) sind in der Kapitalflussrechnung enthalten – als Kreditaufnahmen, netto in Höhe von 24 Millionen EUR und als Leasingzahlungen in Höhe von 66 Millionen EUR.

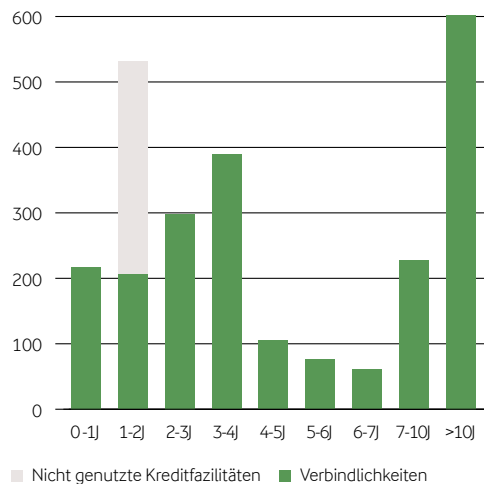
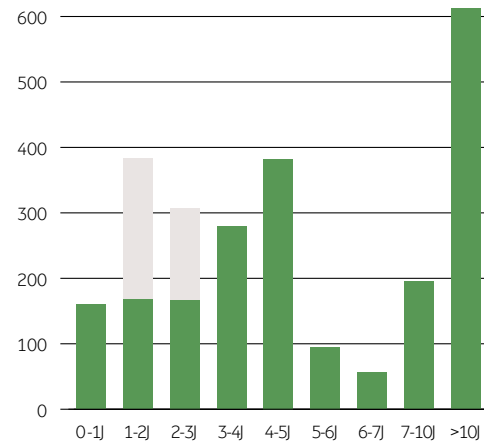
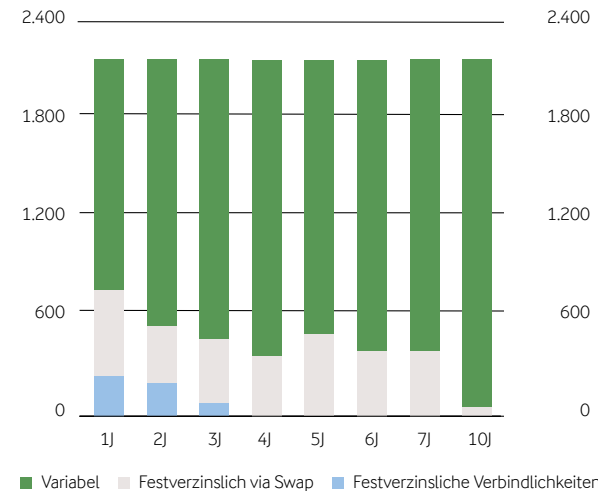
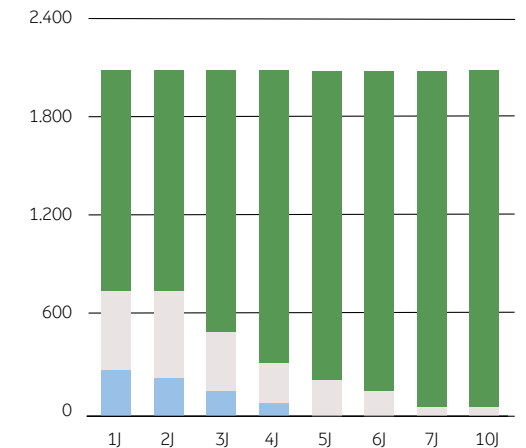
**2019**

|                                                      |              |            |           |           |            |           |              |
|------------------------------------------------------|--------------|------------|-----------|-----------|------------|-----------|--------------|
| Pensionsverpflichtungen                              | 224          | -10        | –         | -1        | -5         | 41        | 249          |
| Langfristige Kreditverbindlichkeiten                 | 1.510        | 408        | 57        | -38       | -8         | 22        | 1.951        |
| Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten                 | 930          | -179       | –         | 38        | –          | –         | 789          |
| <b>Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten, gesamt</b>   | <b>2.664</b> | <b>219</b> | <b>57</b> | <b>-1</b> | <b>-13</b> | <b>63</b> | <b>2.989</b> |
| Pensionsvermögen Großbritannien                      | -4           | -27        | –         | 16        | -2         | 17        | –            |
| Wertpapiere und sonstige verzinsliche Vermögenswerte | -475         | 37         | –         | -3        | 1          | –         | -440         |
| Barmittel                                            | -119         | -66        | –         | –         | -2         | –         | -187         |
| <b>Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten</b>           | <b>2.066</b> | <b>163</b> | <b>57</b> | <b>12</b> | <b>-16</b> | <b>80</b> | <b>2.362</b> |

Die Zahlungen für lang- und kurzfristige Kreditverbindlichkeiten in Höhe von 229 Millionen EUR (408 Millionen EUR bzw. -179 Millionen EUR) entsprechen dem Netto-Cashflow aus neuen Krediten in Höhe von 295 Millionen EUR und den Barzahlungen für Leasingverträge in Höhe von -66 Millionen EUR.

## Finanzierungsaktivitäten

## 4.3 VERZINSLICHE NETTOVERBINDLICHKEITEN

Fälligkeit der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen, Dezember 2020  
(Mio. EUR)Fälligkeit der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen, Dezember 2019  
(Mio. EUR)Zinsprofil für verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember 2020  
(Mio. EUR)Zinsprofil für verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember 2019  
(Mio. EUR)Tabelle 4.3.d – Fälligkeit der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen und Auswirkungen von Absicherungen  
(Mio. EUR)

| 2020          | Gesamt       | 2021       | 2022       | 2023       | 2.024      | 2025       | 2026      | 2027      | 2028–2030  | Nach 2030  |
|---------------|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|------------|------------|
| DKK           | 794          | -88        | 77         | 22         | 19         | 92         | 54        | 55        | 194        | 369        |
| SEK           | 434          | 108        | 6          | 155        | 154        | 4          | 7         | –         | –          | –          |
| EUR           | 782          | 185        | 111        | 109        | 107        | 3          | 9         | 2         | 28         | 228        |
| GBP           | 47           | 6          | 8          | 7          | 5          | 4          | 4         | 4         | 4          | 5          |
| Sonstiges     | 123          | 6          | 4          | 5          | 104        | 2          | 2         | –         | –          | –          |
| <b>Gesamt</b> | <b>2.180</b> | <b>217</b> | <b>206</b> | <b>298</b> | <b>389</b> | <b>105</b> | <b>76</b> | <b>61</b> | <b>226</b> | <b>602</b> |

| 2019          | Gesamt       | 2020       | 2021       | 2022       | 2023       | 2.024      | 2025      | 2026      | 2027–2029  | Nach 2029  |
|---------------|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|------------|------------|
| DKK           | 809          | -27        | 22         | 21         | 19         | 17         | 89        | 52        | 183        | 433        |
| SEK           | 612          | 200        | 102        | 6          | 148        | 147        | 1         | 1         | 4          | 3          |
| EUR           | 451          | 19         | 29         | 12         | 106        | 103        | 2         | 1         | 6          | 173        |
| GBP           | 158          | 10         | 10         | 124        | 3          | 2          | 2         | 2         | 2          | 3          |
| Sonstiges     | 83           | -43        | 5          | 4          | 3          | 113        | 1         | –         | –          | –          |
| <b>Gesamt</b> | <b>2.113</b> | <b>159</b> | <b>168</b> | <b>167</b> | <b>279</b> | <b>382</b> | <b>95</b> | <b>56</b> | <b>195</b> | <b>612</b> |

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

Ausweis vor und nach den Auswirkungen derivativer Finanzinstrumente

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

| 2018          | Ursprünglicher Kapitalbetrag | Wirkung des Swaps | Nach Swap    |
|---------------|------------------------------|-------------------|--------------|
| DKK           | 809                          | –                 | 809          |
| SEK           | 612                          | -566              | 46           |
| EUR           | 451                          | 334               | 785          |
| GBP           | 158                          | 232               | 390          |
| Sonstiges     | 83                           | –                 | 83           |
| <b>Gesamt</b> | <b>2.113</b>                 | <b>–</b>          | <b>2.113</b> |

## Finanzierungsaktivitäten

## 4.3 VERZINSLICHE NETTOVERBINDLICHKEITEN

Tabelle 4.3.f – Zinssatzrisiko ohne Auswirkungen von Absicherungen

(Mio. EUR)

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

|                                            | Zinssatz | Durchschnittlicher Zinssatz | Fest für     | Buchwert   | Zinssatzrisiko         |
|--------------------------------------------|----------|-----------------------------|--------------|------------|------------------------|
| <b>2019</b>                                |          |                             |              |            |                        |
| <i>Emittierte Anleihen:</i>                |          |                             |              |            |                        |
| 500 Mio. SEK fällig am 31.05.2021          | Fest     | 1,88%                       | 1–2 Jahre    | 48         | Beizulegender Zeitwert |
| 750 Mio. SEK fällig am 03.07.2023          | Fest     | 1,51%                       | 3–4 Jahre    | 72         | Beizulegender Zeitwert |
| 750 Mio. SEK fällig am 03.04.2024          | Fest     | 1,58%                       | 4–5 Jahre    | 71         | Beizulegender Zeitwert |
| 500 Mio. SEK fällig am 31.05.2021          | Variabel | 1,76%                       | 0–1 Jahr(e)  | 48         | Cashflow               |
| 750 Mio. SEK fällig am 03.07.2023          | Variabel | 1,11%                       | 0–1 Jahr(e)  | 71         | Cashflow               |
| 750 Mio. SEK fällig am 03.04.2024          | Variabel | 0,88%                       | 0–1 Jahr(e)  | 72         | Cashflow               |
| Geldmarktpapiere                           | Fest     | 0,32%                       | 0–1 Jahr(e)  | 192        | Beizulegender Zeitwert |
| <b>Gesamte emittierte Anleihen</b>         |          | <b>1,04%</b>                |              | <b>574</b> |                        |
| <i>Hypotheken:</i>                         |          |                             |              |            |                        |
| Festverzinslich                            | Fest     | 0,82%                       | 1–2 Jahre    | 78         | Beizulegender Zeitwert |
| Variabel verzinslich                       | Variabel | 0,56%                       | 0–1 Jahr(e)  | 879        | Cashflow               |
| <b>Gesamte Hypothekenkreditinstitute</b>   |          | <b>0,58%</b>                |              | <b>957</b> |                        |
| <i>Bankkredite:</i>                        |          |                             |              |            |                        |
| Festverzinslich                            | Fest     | -0,39%                      | 0–1 Jahr(e)  | 431        | Beizulegender Zeitwert |
| Variabel verzinslich                       | Variabel | 0,79%                       | 0–1 Jahr(e)  | 552        | Cashflow               |
| <b>Bankkredite, gesamt</b>                 |          | <b>0,27%</b>                |              | <b>983</b> |                        |
| <i>Sonstige Kredite:</i>                   |          |                             |              |            |                        |
| Verbindlichkeiten aus Leasingverhältnissen | Fest     | 3,16%                       | 0–20 Jahr(e) | 213        | Cashflow               |
| Sonstige Kredite                           | Variabel | 3,59%                       | 0–1 Jahr(e)  | 13         | Cashflow               |
| <b>Gesamte sonstige Kredite</b>            |          | <b>3,18%</b>                |              | <b>226</b> |                        |

## Finanzierungsaktivitäten

## 4.3 VERZINSLICHE NETTOVERBINDLICHKEITEN



## Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

*Finanzinstrumente*

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

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

*Finanzielle Vermögenswerte*

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

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

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

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

*Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Vermögenswerte*

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

*Zum beizulegenden Zeitwert erfolgsneutral bewertete finanzielle Vermögenswerte*

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

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

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

*Zum beizulegenden Zeitwert erfolgswirksam bewertete finanzielle Vermögenswerte*

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

*Verbindlichkeiten*

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

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

## Finanzierungsaktivitäten

## 4.4 DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE

*Absicherung künftiger Cashflows*

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

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

Der Konzern verwendet Währungsoptionen zum Absichern von prognostizierten Käufen und Verkäufen.

Einige dieser Optionen sind nicht für das Hedge Accounting geeignet. Deshalb wird die Anpassung des beizulegenden Zeitwerts direkt ergebniswirksam erfasst.

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

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

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

|                                        | Buchwert   | Im sonstigen Ergebnis<br>ausgewiesener<br>beizulegender<br>Zeitwert | Erwarteter Ausweis in der Gewinn- und<br>Verlustrechnung |            |            |           |              |
|----------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------|------------|-----------|--------------|
|                                        |            |                                                                     | 2020                                                     | 2021       | 2022       | 2023      | Nach<br>2023 |
| <b>2019</b>                            |            |                                                                     |                                                          |            |            |           |              |
| Devisenkontrakte                       | -14        | -14                                                                 | -14                                                      | –          | –          | –         | –            |
| Zinskontrakte                          | -71        | -71                                                                 | -13                                                      | -12        | -11        | -9        | -26          |
| Rohstoffkontrakte                      | -4         | -4                                                                  | -4                                                       | –          | –          | –         | –            |
| <b>Absicherung künftiger Cashflows</b> | <b>-89</b> | <b>-89</b>                                                          | <b>-31</b>                                               | <b>-12</b> | <b>-11</b> | <b>-9</b> | <b>-26</b>   |

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

|                                                                                                                                        | 2020      | 2019       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|
| Latente Gewinne und Verluste aus Cashflow-Absicherungsinstrumenten im Jahresverlauf                                                    | 38        | -21        |
| In die sonstigen betrieblichen Erträge und Kosten übernommene Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten                          | -5        | -22        |
| In die Finanzerträge übernommene Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten                                                       | 8         | 21         |
| <b>Gesamte Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten, die im Laufe des Jahres im sonstigen Gesamtergebnis ausgewiesen wurden</b> | <b>41</b> | <b>-22</b> |



## Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

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

*Absicherung des beizulegenden Zeitwerts*

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

*Cashflow-Absicherung*

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

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

## Finanzierungsaktivitäten

## 4.5 FINANZINSTRUMENTE

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

|                                                                                          | 2020         | 2019         |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Derivative Finanzinstrumente                                                             | 38           | 18           |
| Aktien                                                                                   | 9            | 9            |
| <b>Zum beizulegenden Zeitwert erfolgswirksam bewertete finanzielle Vermögenswerte</b>    | <b>47</b>    | <b>27</b>    |
| Wertpapiere                                                                              | 420          | 435          |
| <b>Zum beizulegenden Zeitwert erfolgsneutral bewertete finanzielle Vermögenswerte</b>    | <b>420</b>   | <b>435</b>   |
| Währungsinstrumente                                                                      | 14           | 1            |
| Zinsinstrumente                                                                          | 1            | –            |
| Rohstoffinstrumente                                                                      | 4            | 1            |
| <b>Als Absicherungsinstrumente verwendete derivative Vermögenswerte</b>                  | <b>19</b>    | <b>2</b>     |
| Forderungen aus Lieferungen und Leistungen                                               | 811          | 889          |
| Sonstige Forderungen                                                                     | 424          | 240          |
| <b>Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Vermögenswerte</b>          | <b>1.235</b> | <b>1.129</b> |
| Derivative Finanzinstrumente                                                             | 19           | 22           |
| <b>Zum beizulegenden Zeitwert erfolgswirksam bewertete finanzielle Verbindlichkeiten</b> | <b>19</b>    | <b>22</b>    |
| Währungsinstrumente                                                                      | 3            | 15           |
| Zinsinstrumente                                                                          | 42           | 44           |
| Rohstoffinstrumente                                                                      | 2            | 5            |
| <b>Als Absicherungsinstrumente verwendete derivative Verbindlichkeiten</b>               | <b>47</b>    | <b>64</b>    |
| Langfristige Kreditverbindlichkeiten*                                                    | 1.964        | 1.951        |
| Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten*                                                    | 766          | 789          |
| Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Verbindlichkeiten        | 1.212        | 1.158        |
| <b>Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Verbindlichkeiten</b>       | <b>3.942</b> | <b>3.898</b> |

\* Einschließlich Leasingverbindlichkeiten

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

|                                              | 1. Ebene     | 2. Ebene   | 3. Ebene | Gesamt       |
|----------------------------------------------|--------------|------------|----------|--------------|
| <b>2020</b>                                  |              |            |          |              |
| <i>Finanzielle Vermögenswerte:</i>           |              |            |          |              |
| Anleihen                                     | 420          |            |          | 420          |
| Aktien                                       | 9            |            |          | 9            |
| Derivative Finanzinstrumente                 |              | 57         |          | 57           |
| <b>Gesamte finanzielle Vermögenswerte</b>    | <b>429</b>   | <b>57</b>  | <b>–</b> | <b>486</b>   |
| <i>Finanzielle Verbindlichkeiten:</i>        |              |            |          |              |
| Emittierte Anleihen                          |              | 399        |          | 399          |
| Hypothekenkreditinstitute                    | 1.042        |            |          | 1.042        |
| Derivative Finanzinstrumente                 |              | 66         |          | 66           |
| <b>Finanzielle Verbindlichkeiten, gesamt</b> | <b>1.042</b> | <b>465</b> | <b>–</b> | <b>1.507</b> |
| <b>2019</b>                                  |              |            |          |              |
| <i>Finanzielle Vermögenswerte:</i>           |              |            |          |              |
| Anleihen                                     | 435          | –          | –        | 435          |
| Aktien                                       | 9            | –          | –        | 9            |
| Derivative Finanzinstrumente                 |              | 20         | –        | 20           |
| <b>Gesamte finanzielle Vermögenswerte</b>    | <b>444</b>   | <b>20</b>  | <b>–</b> | <b>464</b>   |
| <i>Finanzielle Verbindlichkeiten:</i>        |              |            |          |              |
| Derivative Finanzinstrumente                 | –            | 86         | –        | 86           |
| <b>Finanzielle Verbindlichkeiten, gesamt</b> | <b>–</b>     | <b>86</b>  | <b>–</b> | <b>86</b>    |

## Finanzierungsaktivitäten

## 4.5 FINANZINSTRUMENTE



## Risikominderung

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

*Anleihen und Aktien*

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

*Derivate ohne Optionscharakter*

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

*Optionen*

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

*Zeitwerthierarchie*

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

## Finanzierungsaktivitäten

## 4.6 RÜCKKAUFVEREINBARUNGEN



## Attraktive Finanzierungsvereinbarung

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

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

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

Tabelle 4.6 – Übertragung von finanziellen Vermögenswerten

(Mio. EUR)

|                           | Buchwert  | Nennwert | Beizulegender<br>Zeitwert |
|---------------------------|-----------|----------|---------------------------|
| <b>2020</b>               |           |          |                           |
| Hypothekenanleihen        | 409       | 405      | 409                       |
| Rückkaufverbindlichkeiten | -398      | -397     | -398                      |
| <b>Nettoposition</b>      | <b>11</b> | <b>8</b> | <b>11</b>                 |
| <b>2019</b>               |           |          |                           |
| Hypothekenanleihen        | 430       | 425      | 430                       |
| Rückkaufverbindlichkeiten | -429      | -424     | -429                      |
| <b>Nettoposition</b>      | <b>1</b>  | <b>1</b> | <b>1</b>                  |

## Finanzierungsaktivitäten

## 4.7 PENSIONSVERPFLICHTUNGEN



## Nettopensionsvermögen in Großbritannien bei 40 Millionen EUR

Das Pensionsvermögen und die Pensionsverpflichtungen beziehen sich vor allem auf die leistungsorientierten Pensionspläne in Großbritannien und Schweden. Die leistungsorientierten Pläne sichern Auszahlungen an die bezugsberechtigten Beschäftigten. Sie sind abhängig von der Dauer der Betriebszugehörigkeit und dem letzten Gehalt. Das Pensionsvermögen betrug 40 Millionen EUR gegenüber 16 Millionen EUR im Vorjahr. Die Pensionsverpflichtungen betrugen 247 Millionen EUR gegenüber 249 Millionen EUR im Vorjahr. Die Verbesserung ist hauptsächlich auf Zahlungen an die Pensionspläne in Großbritannien zurückzuführen. Nach einer Neubewertung der Pensionspläne ergab sich ein Nettogewinn von 5 Millionen EUR. Dieser setzt sich zusammen aus einem Gewinn aus der Neubewertung des Pensionsvermögens (141 Millionen EUR), dem ein versicherungsmathematischer Verlust (136 Millionen EUR) gegenüberstand.

*Pensionspläne in Schweden*

Der leistungsorientierte Pensionsplan in Schweden erfordert derzeit keine weiteren Bareinlagen des Konzerns. Die erfassten Nettoverbindlichkeiten beliefen sich auf 221 Millionen EUR. Dies entspricht im Vergleich zum Vorjahr einem Rückgang von 2 Million EUR.

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

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

*Pensionspläne in Großbritannien*

Das erfasste Pensionsvermögen belief sich in Großbritannien netto auf 40 Millionen EUR. Dies entspricht im Vergleich zum Vorjahr einem Anstieg von 24 Millionen EUR. Die Verbesserung ist vor allem auf Beiträge von Arla in Höhe von 26 Millionen EUR zurückzuführen. Dem Gewinn aus der Neubewertung des Pensionsvermögens in Höhe von 141 Millionen EUR standen versicherungsmathematische Verluste in Höhe von 140 Millionen EUR gegenüber.

Der leistungsorientierte Pensionsplan in Großbritannien wird im Interesse der Mitglieder von einer unabhängigen Pensionskasse verwaltet. Dazu gehört auch das Investieren des Planvermögens zur Deckung zukünftiger Pensionszahlungen. Ende 2020 betrug das verwaltete Vermögen 1.456 Millionen EUR (Ende 2019: 1.420 Millionen EUR).

Es handelt sich um leistungsorientierte Pensionszusagen in Form eines Endgehaltsplans. Der Plan ist sowohl für neue Arbeitnehmer als auch für künftige Zugänge geschlossen. Der Plan beinhaltet keine Invaliditätsleistungen. Für den Fall einer langfristigen Abwesenheit ist für die Mitglieder zum Zeitpunkt der Schließung des Plans jedoch eine Gehaltsfortzahlungsregelung vorgesehen.

Die Arbeitgeberbeiträge werden auf Grundlage der Bewertung von unabhängigen versicherungsmathematischen Gutachtern im Dreijahresrhythmus zwischen dem Plan und Arla ausgehandelt und schließlich vom HRM Pensions Regulator genehmigt. Gemäß dem Dreijahresrhythmus findet die nächste Bewertung am 31. Dezember 2023 statt.

Rechtlich ist der Plan als treuhänderisch verwalteter und satzungsgemäß unterteilter Pensionsplan aufgesetzt. Der Konzern hat begrenzt Kontrolle über die Verwaltung und die Anlage des Plans. Die Treuhänder des Plans (von denen Arla die Mehrheit stellt, d. h. vier von sechs) bestimmen die Investitionsstrategie und die Grundsätze der Vermögensverwaltung zur bestmöglichen Deckung der Verpflichtungen aus den Pensionsplänen. Es werden unabhängige externe Berater durch den Treuhänder beauftragt, die im Hinblick auf die Investitionsstrategie und die Anlage der Vermögenswerte beratend tätig werden. Die Versorgungspläne werden im Rahmen einer risikokontrollierten Anlagestrategie verwaltet, die einen haftungsorientierten Anlageansatz beinhaltet, der gegebenenfalls dem Profil der Verbindlichkeiten entspricht.

Im Laufe des Jahres hat sich die Verwaltung des Pensionsvermögens und der Pensionsverpflichtungen in Großbritannien als besonders widerstandsfähig gegenüber den volatilen Marktbedingungen gezeigt und die Risiken wurden weiter gemindert. Der Grad der Zinsabsicherung für Verbindlichkeiten wurde auf 80 Prozent erhöht (2019: 65 Prozent), die Inflationsabsicherung auf 67,5 Prozent (2019: 65 Prozent).

Dadurch hat sich das Gesamtrisiko des Plans verringert, wodurch auch die Wahrscheinlichkeit gesunken ist, dass der Arbeitgeber höhere Beiträge zahlen muss.

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

Tabelle 4.7.a – In der Bilanz erfasste Pensionsverbindlichkeiten

(Mio. EUR)

|                                                              | Schweden   | Großbritannien | Sonstiges | Gesamt     |
|--------------------------------------------------------------|------------|----------------|-----------|------------|
| <b>2020</b>                                                  |            |                |           |            |
| Barwert gedeckter Verbindlichkeiten                          | 231        | 1.456          | 49        | 1.736      |
| Beizulegender Zeitwert des Planvermögens                     | -13        | -1.496         | -29       | -1.538     |
| <b>Fehlbetrag der gedeckten Pläne</b>                        | <b>218</b> | <b>-40</b>     | <b>20</b> | <b>198</b> |
| Barwert der nicht gedeckten Verbindlichkeiten                | 3          | –              | 6         | 9          |
| <b>In der Bilanz erfasste Nettopensionsverbindlichkeiten</b> | <b>221</b> | <b>-40</b>     | <b>26</b> | <b>207</b> |

*Spezifizierung der Gesamtverbindlichkeiten:*

|                                               |            |              |           |              |
|-----------------------------------------------|------------|--------------|-----------|--------------|
| Barwert gedeckter Verbindlichkeiten           | 231        | 1.456        | 49        | 1.736        |
| Barwert der nicht gedeckten Verbindlichkeiten | 3          | –            | 6         | 9            |
| <b>Gesamte Verbindlichkeiten</b>              | <b>234</b> | <b>1.456</b> | <b>55</b> | <b>1.745</b> |

*Vorgelegt als:*

|                                       |            |            |           |            |
|---------------------------------------|------------|------------|-----------|------------|
| Pensionsvermögen                      | –          | -40        | –         | -40        |
| Pensionsverpflichtungen               | 221        | –          | 26        | 247        |
| <b>Pensionsverpflichtungen, netto</b> | <b>221</b> | <b>-40</b> | <b>26</b> | <b>207</b> |

**2019**

|                                                              |            |            |           |            |
|--------------------------------------------------------------|------------|------------|-----------|------------|
| Barwert gedeckter Verbindlichkeiten                          | 232        | 1.420      | 46        | 1.698      |
| Beizulegender Zeitwert des Planvermögens                     | -12        | -1.436     | -27       | -1.475     |
| <b>Fehlbetrag der gedeckten Pläne</b>                        | <b>220</b> | <b>-16</b> | <b>19</b> | <b>223</b> |
| Barwert der nicht gedeckten Verbindlichkeiten                | 3          | –          | 7         | 10         |
| <b>In der Bilanz erfasste Nettopensionsverbindlichkeiten</b> | <b>223</b> | <b>-16</b> | <b>26</b> | <b>233</b> |

*Spezifizierung der Gesamtverbindlichkeiten:*

|                                               |            |              |           |              |
|-----------------------------------------------|------------|--------------|-----------|--------------|
| Barwert gedeckter Verbindlichkeiten           | 232        | 1.420        | 46        | 1.698        |
| Barwert der nicht gedeckten Verbindlichkeiten | 3          | –            | 7         | 10           |
| <b>Gesamte Verbindlichkeiten</b>              | <b>235</b> | <b>1.420</b> | <b>53</b> | <b>1.708</b> |

*Vorgelegt als:*

|                                       |            |            |           |            |
|---------------------------------------|------------|------------|-----------|------------|
| Pensionsvermögen                      | –          | -16        | –         | -16        |
| Pensionsverpflichtungen               | 223        | –          | 26        | 249        |
| <b>Pensionsverpflichtungen, netto</b> | <b>223</b> | <b>-16</b> | <b>26</b> | <b>233</b> |

## Finanzierungsaktivitäten

## 4.7 PENSIONSVERPFLICHTUNGEN

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

|                                                                                                                 | 2020         | 2019         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Barwert der Verbindlichkeiten per 1. Januar                                                                     | 1.708        | 1.485        |
| Aktuelle Dienstzeitaufwendungen                                                                                 | 4            | 3            |
| Zinsaufwendungen                                                                                                | 30           | 40           |
| Versicherungsmathematische Gewinne bzw. Verluste aus Änderungen der Finanzannahmen (sonstiges Ergebnis)         | 153          | 177          |
| Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus Änderungen der demografischen Annahmen (sonstiges Ergebnis) | -17          | 3            |
| Gezahlte Leistungen                                                                                             | -63          | -70          |
| Wechselkursanpassungen                                                                                          | -70          | 70           |
| <b>Barwert der Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember</b>                                                     | <b>1.745</b> | <b>1.708</b> |

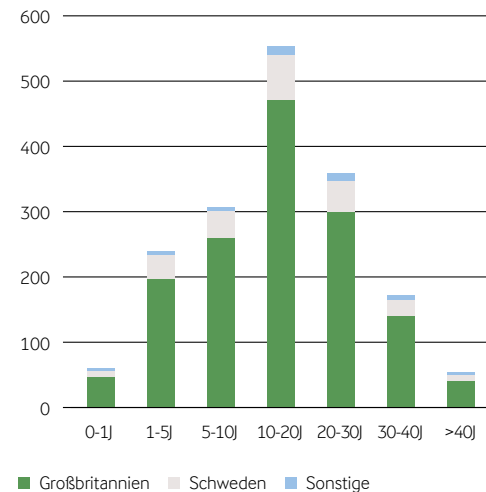
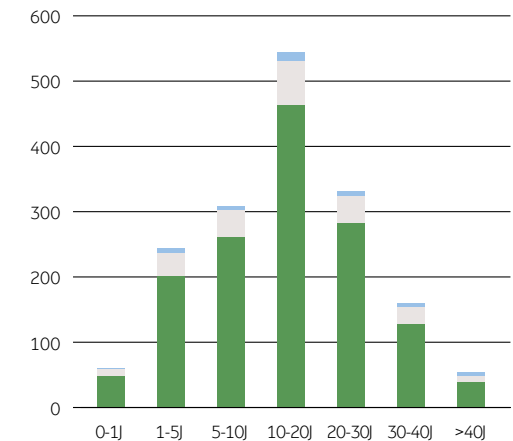
**Tabelle 4.7.c – Entwicklung des beizulegenden Zeitwerts des Planvermögens**  
(Mio. EUR)

|                                                                                                                               | 2020         | 2019         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Beizulegender Zeitwert des Planvermögens per 1. Januar                                                                        | 1.475        | 1.265        |
| Zinserträge                                                                                                                   | 28           | 36           |
| Ertrag des Planvermögens ohne in den Nettozinsen aus der Nettoverpflichtung für leistungsorientierte Pläne enthaltene Beträge | 141          | 130          |
| Beiträge zu Plänen                                                                                                            | 26           | 27           |
| Gezahlte Leistungen                                                                                                           | -53          | -60          |
| Wechselkursanpassungen                                                                                                        | -79          | 77           |
| <b>Beizulegender Zeitwert des Planvermögens per 31. Dezember</b>                                                              | <b>1.538</b> | <b>1.475</b> |

Der Konzern wird im Jahr 2021 voraussichtlich 15 Millionen EUR und von 2022 bis 2025 voraussichtlich 59 Millionen EUR zum Planvermögen beitragen.

**Tatsächlicher Gewinn des Planvermögens:**

|                               |            |            |
|-------------------------------|------------|------------|
| Erwartete Rendite             | 28         | 36         |
| Ertrag ohne berechnete Zinsen | 141        | 130        |
| <b>Tatsächlicher Ertrag</b>   | <b>169</b> | <b>166</b> |

**Fälligkeit der Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember 2020**  
(Mio. EUR)**Fälligkeit der Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember 2019**  
(Mio. EUR)**Tabelle 4.7.d – Sensitivität der Pensionsverpflichtungen in Bezug auf zentrale Annahmen**  
(Mio. EUR)**Auswirkungen auf die Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember**

|                                              | 2020 | 2020 | 2019 | 2019 |
|----------------------------------------------|------|------|------|------|
|                                              | +    | -    | +    | -    |
| Diskontierungszinssatz +/- 10 Basispunkte    | -28  | 28   | -27  | 27   |
| Erwartete Gehaltsanstiege +/- 10 Basispunkte | 3    | -3   | 3    | -3   |
| Lebenserwartung +/- 1 Jahr                   | 84   | -84  | 77   | -77  |
| Inflation +/- 10 Basispunkte                 | 17   | -17  | 18   | -17  |

## Finanzierungsaktivitäten

## 4.7 PENSIONSVERPFLICHTUNGEN

**Tabelle 4.7.e – Erfasstes Pensionsvermögen**  
(Mio. EUR)

|                                               | 2020         | %          | 2019         | %          |
|-----------------------------------------------|--------------|------------|--------------|------------|
| Portfolio der abgesicherten Verbindlichkeiten | 485          | 32         | 296          | 20         |
| Schuldtitel                                   | 434          | 28         | 412          | 28         |
| Anleihen                                      | 208          | 14         | 239          | 16         |
| Eigenkapitalinstrumente                       | 116          | 8          | 214          | 15         |
| Immobilien                                    | 126          | 8          | 138          | 9          |
| Infrastruktur                                 | 69           | 4          | 80           | 5          |
| Sonstige Vermögenswerte                       | 100          | 6          | 96           | 7          |
| <b>Gesamte Aktiva</b>                         | <b>1.538</b> | <b>100</b> | <b>1.475</b> | <b>100</b> |

**Tabelle 4.7.f – In der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst**  
(Mio. EUR)

|                                              | 2020     | 2019     |
|----------------------------------------------|----------|----------|
| Aktuelle Dienstzeitaufwendungen              | 4        | 3        |
| Verwaltungskosten                            | –        | –        |
| <b>Als Personalaufwendungen erfasst</b>      | <b>4</b> | <b>3</b> |
| Zinsaufwendungen für Pensionsverpflichtungen | 30       | 40       |
| Zinserträge aus dem Planvermögen             | -28      | -36      |
| <b>Als Finanzaufwendungen erfasst</b>        | <b>2</b> | <b>4</b> |
| <b>In der GuV ausgewiesener Gesamtbetrag</b> | <b>6</b> | <b>7</b> |

**Tabelle 4.7.g – Im sonstigen Ergebnis ausgewiesen**  
(Mio. EUR)

|                                                                                                                                       | 2020     | 2019       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------|
| Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus Verbindlichkeiten aus Änderungen der Finanzannahmen (sonstiges Ergebnis)          | -153     | -177       |
| Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus Verbindlichkeiten aus Änderungen der demografischen Annahmen (sonstiges Ergebnis) | 17       | -3         |
| Ertrag des Planvermögens ohne in den Nettozinsen aus der Nettoverpflichtung für leistungsorientierte Pläne enthaltene Beträge         | 141      | 130        |
| <b>Neubewertung der Pensionsverpflichtungen</b>                                                                                       | <b>5</b> | <b>-50</b> |

**Tabelle 4.7.h – Annahmen für die versicherungsmathematischen Berechnungen**

|                                              | 2020<br>% | 2019<br>% |
|----------------------------------------------|-----------|-----------|
| Abzinsungsfaktor, Schweden                   | 1,3       | 1,5       |
| Abzinsungsfaktor, Großbritannien             | 1,4       | 2,1       |
| Erwartete Lohnkostenerhöhung, Schweden       | 2,0       | 2,3       |
| Erwartete Lohnkostenerhöhung, Großbritannien | 2,6       | 2,3       |
| Inflation (VPI), Schweden                    | 1,5       | 1,8       |
| Inflation (VPI), Großbritannien              | 2,1       | 1,8       |

## Finanzierungsaktivitäten

## 4.7 PENSIONSVERPFLICHTUNGEN



## Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

*Pensionsverpflichtungen und ähnliche kurzfristige Verbindlichkeiten*

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

*Beitragsorientierte Vorsorgepläne*

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

*Leistungsorientierte Pensionspläne*

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

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

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

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

Der Bilanzbetrag der Nettoverpflichtung wird durch Neubewertungen beeinflusst, die die Auswirkungen von Änderungen an den Annahmen umfassen, die dazu verwendet werden, die zukünftige Verpflichtung (versicherungsmathematische Gewinne und Verluste) und den durch die Planvermögenswerte generierten Ertrag (ohne Zinsen) zu berechnen. Neubewertungen werden im sonstigen Ergebnis ausgewiesen.

Die Zinsaufwendungen für das Geschäftsjahr ergeben sich, unter Berücksichtigung von Änderungen durch Beitragszuführungen und Auszahlungen, durch die Bewertung der Verpflichtungen aus festgelegten Leistungsplänen mit dem zu Beginn des Geschäftsjahres verwendeten Diskontierungssatz. Die Nettozinsaufwendungen und sonstigen Aufwendungen in Bezug auf die Leistungspläne werden in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst. Die Netto-Verbindlichkeiten beziehen sich vor allem auf die leistungsorientierten Pensionspläne in Großbritannien und Schweden.



## Unsicherheiten und Schätzungen

Der mit den leistungsorientierten Pensionsplänen verbundene Buchwert wird auf Grundlage einer Reihe von Annahmen bewertet, darunter Abzinsungsraten, Inflationsraten, Gehaltsentwicklung und Sterblichkeit.

Kleine Differenzen zwischen tatsächlichen Variablen im Vergleich zu Annahmen oder Änderungen bei den Annahmen können wesentliche Auswirkungen auf den Buchwert der Nettoverpflichtung haben.

## Sonstiges

## 5.1 – STEUERN



## Laufende und latente Steuern

*Steuern in der Gewinn- und Verlustrechnung*

Der Steueraufwand stieg auf 34 Millionen EUR (2019: 24 Millionen EUR), hauptsächlich aufgrund eines Anstiegs der laufenden Ertragsteuern.

*Laufende Ertragsteuern*

Der Aufwand für laufende Ertragsteuern erhöhte sich hauptsächlich aufgrund von höheren Gewinnen auf 35 Millionen EUR (2019: 28 Millionen EUR). Die Vorauszahlungen für laufende Ertragsteuern und die Zahlungen für laufende Ertragssteueransprüche aus den Vorjahren beliefen sich auf 28 Millionen EUR. Sie befanden sich damit auf Vorjahresniveau.

*Latente Steuern*

Die passiven latenten Steuern beliefen sich auf 35 Millionen EUR. Dies entspricht einem Rückgang von 3 Millionen EUR gegenüber dem Vorjahr, wovon sich 1 Millionen EUR auf die Gewinn- und Verlustrechnung auswirkten. Die passiven latenten Steuern enthalten latente Brutto-Steuerschulden in Höhe von 64 Millionen EUR. Sie betreffen im Wesentlichen temporäre Differenzen bei immateriellen Vermögenswerten, Pensionsverpflichtungen und sonstigen Vermögensgegenständen. Sie wurden durch aktive latente Steuern in Höhe von 29 Millionen EUR auf Sachanlagen und steuerliche Verlustvorträge gemindert.

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

*Laufende Ertragsteuern*

Laufende Ertragsteuern auf das Jahresergebnis bezogen auf:

|                                                    | 2020      | 2019      |
|----------------------------------------------------|-----------|-----------|
| Genossenschaftssteuern                             | 9         | 8         |
| Körperschaftsteuer                                 | 26        | 19        |
| Anpassung der laufenden Steuer aus den Vorjahren   | –         | 1         |
| <b>Aufwand aus laufenden Ertragsteuern, gesamt</b> | <b>35</b> | <b>28</b> |

*Latente Steuern*

|                                                         |           |           |
|---------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| Änderung der latenten Steuern im Jahresverlauf          | –         | -6        |
| Anpassung der latenten Steuern aus den Vorjahren        | -2        | 2         |
| Auswirkungen von Änderungen der Steuersätze und Gesetze | 1         | –         |
| <b>Latenter Steueraufwand/-ertrag, gesamt</b>           | <b>-1</b> | <b>-4</b> |

|                                                                 |           |           |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| <b>Steueraufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung, gesamt</b> | <b>34</b> | <b>24</b> |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|-----------|

**Tabelle 5.1.b – Berechnung des effektiven Steuersatzes**  
(Mio. EUR)

|                                                                                     | 2020        |           | 2019        |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|-------------|-----------|
| Ergebnis vor Steuern                                                                |             | 386       |             | 347       |
| Steuer unter Anwendung des gesetzlichen dänischen Körperschaftssteuersatzes         | 22,0%       | 85        | 22,0%       | 76        |
| Auswirkung von Steuersätzen in anderen Ländern                                      | -1,8%       | -7        | -0,9%       | -3        |
| Auswirkung von Gesellschaften, die der genossenschaftlichen Besteuerung unterliegen | -8,8%       | -34       | -9,2%       | -32       |
| Steuerfreier Ertrag abzüglich nicht abzugsfähiger Aufwendungen                      | -0,5%       | -2        | -1,4%       | -5        |
| Auswirkungen von Änderungen der Steuersätze und Gesetze                             | 0,2%        | 1         | 0,0%        | –         |
| Anpassung des Steueraufwands aus den Vorjahren                                      | -0,5%       | -2        | 0,9%        | 3         |
| Sonstige Anpassungen                                                                | -1,8%       | -7        | -4,4%       | -15       |
| <b>Gesamt</b>                                                                       | <b>8,8%</b> | <b>34</b> | <b>6,9%</b> | <b>24</b> |

**Tabelle 5.1.c. Latente Steuern**  
(Mio. EUR)

|                                                                 | 2020       | 2019       |
|-----------------------------------------------------------------|------------|------------|
| Latente Steueransprüche/(-schulden) per 1. Januar               | -38        | -54        |
| In der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesene latente Steuern | 2          | 4          |
| Im sonstigen Ergebnis ausgewiesene latente Steuern              | 4          | 10         |
| Auswirkung der Änderung der Steuersätze                         | -1         | –          |
| Wechselkursanpassungen                                          | -2         | 2          |
| <b>Latente Steueransprüche/(-schulden) per 31. Dezember</b>     | <b>-35</b> | <b>-38</b> |

**Latente Steuern nach temporärer Bruttodifferenz**

|                                                                     |            |            |
|---------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| Immaterielle Vermögenswerte                                         | -9         | -8         |
| Sachanlagen                                                         | 22         | 25         |
| Rückstellungen, Pensionsverpflichtungen und sonstige Vermögenswerte | -21        | -12        |
| Steuerliche Verlustvorträge                                         | 9          | 12         |
| Sonstiges                                                           | -36        | -55        |
| <b>Latente Steuern nach temporärer Bruttodifferenz, gesamt</b>      | <b>-35</b> | <b>-38</b> |

*In der Bilanz ausgewiesen als:*

|                         |            |            |
|-------------------------|------------|------------|
| Latente Steueransprüche | 29         | 43         |
| Latente Steuerschulden  | -64        | -81        |
| <b>Gesamt</b>           | <b>-35</b> | <b>-38</b> |

Sonstiges  
**5.1 – STEUERN**

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

 **Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden**

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

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

***Laufende Ertragsteueransprüche***

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

***Latente Steuern***

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

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

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

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

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

Latente Steueransprüche und -verbindlichkeiten werden aufgerechnet, wenn ein gesetzlich durchsetzbares Recht besteht, aktuelle Steueransprüche und -verbindlichkeiten miteinander zu verrechnen und die latenten Steuersalden vom gleichen Finanzamt verwaltet werden. Laufende Steueransprüche und -verbindlichkeiten werden saldiert, wenn das Unternehmen über ein gesetzlich durchsetzbares Recht zur Verrechnung verfügt und beabsichtigt, entweder auf Nettobasis abzurechnen oder den Vermögenswert zu realisieren und gleichzeitig die Schuld zu tilgen.

 **Unsicherheiten und Schätzungen**

***Latente Steuern***

Die latenten Steuern spiegeln die Bewertung von tatsächlichen, künftig fälligen Steuern auf Posten im Jahresabschluss unter Berücksichtigung des Zeitpunkts und der Wahrscheinlichkeit ihrer Entstehung wider. Darüber hinaus spiegeln diese Schätzungen die Erwartungen hinsichtlich zukünftiger steuerpflichtiger Gewinne wider. Die tatsächliche zukünftige Steuer

kann durch Änderungen der Erwartungen im Hinblick auf zukünftige steuerpflichtige Gewinne, künftige Gesetzesänderungen zur Körperschaftsteuer oder das Ergebnis einer Konzernsteuerprüfung von diesen Schätzungen abweichen. In den Ansatz latenter Steuern fließt auch eine Einschätzung der zukünftigen Verwendung des Vermögenswerts ein.

Sonstiges  
**5.2 HONORARE FÜR DIE VON DER VERTRETERVERSAMMLUNG BENANNTEN WIRTSCHAFTSPRÜFER**

 **An EY gezahlte Honorare**

Die aufgeführten Honorare der Wirtschaftsprüfer werden EY zugerechnet.

**Tabelle 5.2 – Honorare für die vom Board of Representatives benannten Wirtschaftsprüfer**  
(Mio. EUR)

|                                               | 2020       | 2019       |
|-----------------------------------------------|------------|------------|
| Gesetzlich vorgeschriebene Prüfung            | 1,5        | 1,5        |
| Sonstige betriebswirtschaftliche Prüfungen    | 0,2        | 0,1        |
| Steuerberatung                                | 0,6        | 0,7        |
| Sonstige Leistungen                           | 0,4        | 0,9        |
| <b>Gesamte Honorare der Wirtschaftsprüfer</b> | <b>2,7</b> | <b>3,2</b> |

## Sonstiges

## 5.3 – VERGÜTUNG FÜR DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG UND TRANSAKTIONEN MIT NAHESTEHENDEN PERSONEN



### An die Geschäftsführung gezahlte Vergütung

Die Vergütung der 18 registrierten Mitglieder des Aufsichtsrates wird alle zwei Jahre überprüft, angepasst und von der Vertreterversammlung genehmigt. Die Vergütung des Aufsichtsrates wurde zuletzt im Jahr 2019 angepasst. Die auf die Vergütung des Aufsichtsrates angewandten Grundsätze werden auf Seite 47 beschrieben. Mitglieder des Aufsichtsrates werden für Milchlieferungen an Arla Foods amba zu den gleichen Konditionen vergütet wie andere Mitglieder. Ebenso erhalten Mitglieder des Aufsichtsrates individuelle Kapitalanlageninstrumente zu den gleichen Bedingungen wie andere Mitglieder.

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

**Tabelle 5.3.a – Vergütung des Managements**

(Mio. EUR)

|                                      | 2020       | 2019       |
|--------------------------------------|------------|------------|
| <b>Aufsichtsrat</b>                  |            |            |
| Löhne, Gehälter und Vergütung        | 1,3        | 1,3        |
| <b>Gesamt</b>                        | <b>1,3</b> | <b>1,3</b> |
| <b>Geschäftsführung</b>              |            |            |
| Feste Vergütung                      | 2,4        | 2,3        |
| Altersvorsorge                       | 0,3        | 0,3        |
| Kurzfristige variable Bonuszahlungen | 1,0        | 0,5        |
| Langfristige variable Bonuszahlungen | 0,9        | 0,4        |
| <b>Gesamt</b>                        | <b>4,6</b> | <b>3,5</b> |

Die obige Tabelle enthält die im jeweiligen Berichtszeitraum gezahlten Beträge. Das Vergütungspaket für die Geschäftsführung enthält Bonuspläne, die auf Seite 47 näher beschrieben werden. Im Jahr 2020 betrug der aufgelaufene Betrag 6,1 Millionen EUR (2019: 3,5 Millionen EUR). Der Betrag basiert auf gemeldeten Kennzahlen in Verbindung mit Schätzungen der Leistung vergleichbarer Unternehmen. Folglich kann die endgültige zukünftige Auszahlung abweichen.

**Tabelle 5.3.b – Transaktionen mit dem Board of Directors**

(Mio. EUR)

|                                                                                       | 2020        | 2019        |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Kauf von Rohmilch                                                                     | 26,5        | 26,0        |
| Nachzahlung aus den Vorjahren                                                         | 0,8         | 2,1         |
| <b>Gesamt</b>                                                                         | <b>27,3</b> | <b>28,1</b> |
| Nicht beglichene Milchlieferungen in Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen | 1,5         | 1,5         |
| Individuelle Kapitaleinlageninstrumente                                               | 2,6         | 2,9         |
| <b>Gesamt</b>                                                                         | <b>4,2</b>  | <b>4,4</b>  |

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

## Sonstiges

## 5.4 – VERTRAGLICHE VERPFLICHTUNGEN, EVENTUALFORDERUNGEN UND -VERBINDLICHKEITEN



### Vertragliche Verpflichtungen und Zusagen

Arlas vertragliche Verpflichtungen und Zusagen beliefen sich auf 364 Millionen EUR (2019: 254 Millionen EUR). Höhere Verpflichtungen aus IT-Verträgen, höhere Garantieverpflichtungen sowie gestiegene CAPEX-Verpflichtungen waren hauptsächlich für die Entwicklung.

Die vertraglichen Verpflichtungen bestanden aus IT-Lizenzen, kurzfristigen und geringwertigen Leasingverträgen sowie Verträgen zum Kauf von Sachanlagen.

Der Konzern stellte Immobiliensicherheiten für Hypothekendarlehen nach dem dänischen Hypothekengesetz mit einem Nennwert von 1.061 Millionen EUR (2019: 966 Millionen EUR) zur Verfügung.

Der Konzern ist an einer geringen Anzahl von Gerichtsverfahren, Rechtsstreitigkeiten und anderen Forderungen beteiligt. Das Management ist der Ansicht, dass deren Ergebnis keine wesentlichen Auswirkungen auf die finanzielle Position des Konzerns über das hinaus haben wird, was bereits im Konzernabschluss offengelegt wird.

## Sonstiges

## 5.5 – EREIGNISSE NACH BILANZSTICHTAG

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

## Sonstiges

## 5.6 – ALLGEMEINE BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

### Konzernabschluss

Der in diesem Jahresbericht enthaltene Konzernabschluss wird in Übereinstimmung mit den von der EU anerkannten International Financial Reporting Standards (IFRS) und weiteren Informationsanforderungen des dänischen Gesetzes über den Jahresabschluss für große Unternehmen der Klasse C erstellt. Arla ist in der EU kein Unternehmen des öffentlichen Interesses, da der Konzern keine auf einem geregelten EU-Markt gehandelten Schuldtitel hat. Der Konzernabschluss wurde am 10. Februar 2021 vom Aufsichtsrat zur Veröffentlichung genehmigt. Am 25. Februar 2021 wurde er der Vertreterversammlung zur Genehmigung vorgelegt.

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

Dieser Jahresabschluss wird in Millionen Euro mit Rundungen dargestellt.

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

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

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

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

### Umrechnung von Transaktionen und monetären Positionen in Fremdwährungen

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

### Umrechnung von ausländischen Geschäften

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

Bei der partiellen Veräußerung von assoziierten Unternehmen und Joint Ventures wird der maßgebliche proportionale Betrag der Rücklagen für den Unterschiedsbetrag aus der Währungsumrechnung zusammen mit Gewinnen oder Verlusten im Zusammenhang mit der Veräußerung in das Ergebnis übertragen. Die Rückzahlung von offenen Salden, die als Teil der Nettoinvestition gelten, gilt an sich nicht als partielle Veräußerung der Tochtergesellschaft.

### Übernahme von neuen oder überarbeiteten IFRS

Der Konzern hat alle neuen Standards und Interpretationen verwendet, die im Jahr 2020 in der EU verbindlich waren. Das IASB hat eine Reihe neuer oder geänderter und überarbeiteter Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden herausgegeben sowie Interpretationen, die noch nicht in Kraft getreten sind. Arla wird diese neuen Methoden übernehmen, sobald sie verbindlich werden. Wesentliche Auswirkungen werden dadurch nicht erwartet.

## Sonstiges

## 5.7 ÜBERSICHT ÜBER DEN KONZERN

|                                                                             | Land                     | Währung    | Direkter<br>Eigentumsanteil<br>des Konzerns |                                                        | Land            | Währung    | Direkter<br>Eigentumsanteil<br>des Konzerns |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------|------------|---------------------------------------------|
| <b>Arla Foods amba</b>                                                      | <b>Dänemark</b>          | <b>DKK</b> | <b>%</b>                                    | <b>Arla Foods amba</b>                                 | <b>Dänemark</b> | <b>DKK</b> | <b>%</b>                                    |
| Arla Foods Ingredients Group P/S                                            | Dänemark                 | DKK        | 100                                         | AF A/S                                                 | Dänemark        | DKK        | 100                                         |
| Arla Foods Ingredients Energy A/S                                           | Dänemark                 | DKK        | 100                                         | Arla Foods Finance A/S                                 | Dänemark        | DKK        | 100                                         |
| Arla Foods Ingredients Japan KK                                             | Japan                    | JPY        | 100                                         | Kingdom Food Products ApS                              | Dänemark        | DKK        | 100                                         |
| Arla Foods Ingredients Inc.                                                 | USA                      | USD        | 100                                         | Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg                | Dänemark        | DKK        | 100                                         |
| Arla Foods Ingredients Korea, Co. Ltd.                                      | Südkorea                 | KRW        | 100                                         | Arla Insurance Company (Guernsey) Ltd.                 | Guernsey        | DKK        | 100                                         |
| Arla Foods Ingredients Trading (Beijing) Co. Ltd.                           | China                    | CNY        | 100                                         | Arla Foods Energy A/S                                  | Dänemark        | DKK        | 100                                         |
| Arla Foods Ingredients S.A.                                                 | Argentinien              | USD        | 100                                         | Arla Foods Trading A/S                                 | Dänemark        | DKK        | 100                                         |
| Arla Foods Ingredients Comércio de Produtos Alimentícios Ltda.              | Brasilien                | BRL        | 100                                         | Arla DP Holding A/S                                    | Dänemark        | DKK        | 100                                         |
| Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd.                                  | Singapur                 | SGD        | 100                                         | Arla Foods Investment A/S                              | Dänemark        | DKK        | 100                                         |
| Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.                                         | Mexiko                   | MXN        | 100                                         | Arla Senegal SA.                                       | Senegal         | XOF        | 100                                         |
| Arla Foods Holding A/S                                                      | Dänemark                 | DKK        | 100                                         | Tholstrup Cheese A/S                                   | Dänemark        | DKK        | 100                                         |
| Arla Foods WLL                                                              | Bahrain                  | BHD        | 100                                         | Tholstrup Cheese USA Inc.                              | USA             | USD        | 100                                         |
| Arla Oy                                                                     | Finnland                 | EUR        | 100                                         | Arla Foods Belgium A.G.                                | Belgien         | EUR        | 100                                         |
| Massby Facility & Services Oy                                               | Finnland                 | EUR        | 60                                          | Arla Foods Ingredients (Deutschland) GmbH              | Deutschland     | EUR        | 100                                         |
| Osuuskunta MS tuottajapalvelu**                                             | Finnland                 | EUR        | 37                                          | Arla CoAr Holding GmbH                                 | Deutschland     | EUR        | 100                                         |
| Arla Foods Distribution A/S                                                 | Dänemark                 | DKK        | 100                                         | ArNoCo GmbH & Co. KG*                                  | Deutschland     | EUR        | 50                                          |
| Cocio Chokolademælk A/S                                                     | Dänemark                 | DKK        | 50                                          | Arla Biolac Holding GmbH                               | Deutschland     | EUR        | 100                                         |
| Arla Foods International A/S                                                | Dänemark                 | DKK        | 100                                         | Biolac GmbH & Co. KG*                                  | Deutschland     | EUR        | 50                                          |
| Arla Foods UK Holding Ltd.                                                  | Großbritannien           | GBP        | 100                                         | Biolac Verwaltungs GmbH*                               | Deutschland     | EUR        | 50                                          |
| Arla Foods UK plc                                                           | Großbritannien           | GBP        | 100                                         | Arla Foods Kuwait Company WLL                          | Kuwait          | KWD        | 49                                          |
| Arla Foods GP Ltd.                                                          | Großbritannien           | GBP        | 100                                         | Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L.                     | Libanon         | USD        | 50                                          |
| Arla Foods Finance Ltd.                                                     | Großbritannien           | GBP        | 33                                          | Arla Foods Qatar WLL                                   | Katar           | QAR        | 40                                          |
| Arla Foods Ltd.                                                             | Großbritannien           | GBP        | 100                                         | AFIQ WLL                                               | Bahrain         | BHD        | 51                                          |
| Arla Foods Hatfield Ltd.                                                    | Großbritannien           | GBP        | 100                                         | Arla Foods Trading and Procurement Ltd.                | Hongkong        | HKD        | 100                                         |
| Arla Foods Limited Partnership                                              | Großbritannien           | GBP        | 100                                         | Aishichenxi Dairy Products Import & Export Co. Ltd. ** | China           | CNY        | 50                                          |
| Yeo Valley Dairies limited                                                  | Großbritannien           | GBP        | 100                                         | Wuhan ASCX Dairy Co. Ltd.                              | China           | CNY        | 50                                          |
| Arla Foods Cheese Company Ltd.                                              | Großbritannien           | GBP        | 100                                         | Arla Foods Sdn. Bhd.                                   | Malaysia        | MYR        | 100                                         |
| Arla Foods Ingredients UK Ltd.                                              | Großbritannien           | GBP        | 100                                         | Arla Foods Corporation                                 | Philippinen     | PHP        | 100                                         |
| MV Ingredients Ltd.*                                                        | Großbritannien           | GBP        | 50                                          | Arla Foods Ltd.                                        | Ghana           | GHS        | 100                                         |
| Arla Foods UK Property Co. Ltd.                                             | Großbritannien           | GBP        | 100                                         | Arla Global Dairy Products Ltd.                        | Nigeria         | NGN        | 100                                         |
| Arla Foods B.V.                                                             | Niederlande              | EUR        | 100                                         | Arla Global Development Company Ltd.                   | Nigeria         | NGN        | 99                                          |
| Arla Foods Comércio, Importação e Exportação de Produtos Alimentícios Ltda. | Brasilien                | BRL        | 100                                         | TG Arla Dairy Products LFTZ Enterprise                 | Nigeria         | NGN        | 50                                          |
|                                                                             | Königreich Saudi-Arabien | SAR        |                                             | TG Arla Dairy Products Ltd.                            | Nigeria         | NGN        | 100                                         |
| Danya Foods Ltd.                                                            |                          |            | 75                                          |                                                        |                 |            |                                             |

Sonstiges

## 5.7 ÜBERSICHT ÜBER DEN KONZERN

|                                                                | Land                            | Währung    | Direkter<br>Eigentumsanteil<br>des Konzerns |                                                       | Land                            | Währung    | Direkter<br>Eigentumsanteil<br>des Konzerns |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------|------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------|------------|---------------------------------------------|
| <b>Arla Foods amba</b>                                         | <b>Dänemark</b>                 | <b>DKK</b> | <b>%</b>                                    | <b>Arla Foods amba</b>                                | <b>Dänemark</b>                 | <b>DKK</b> | <b>%</b>                                    |
| Arla Foods AB                                                  | Schweden                        | SEK        | 100                                         | Arla Foods Logistics GmbH                             | Deutschland                     | EUR        | 100                                         |
| Svenska Bönders Klassiska Ostar AB                             | Schweden                        | SEK        | 100                                         | Hansa Verwaltungs und Vertriebs GmbH (in Liquidation) | Deutschland                     | EUR        | 100                                         |
| Arla Gefleortens AB                                            | Schweden                        | SEK        | 100                                         | Arla Foods Mayer Australia Pty. Ltd.                  | Australien                      | AUD        | 51                                          |
| Årets Kock AB                                                  | Schweden                        | SEK        | 67                                          | Arla Foods Mexico S.A. de C.V.                        | Mexiko                          | MXN        | 100                                         |
| Arla Foods Russia Holding AB                                   | Schweden                        | SEK        | 100                                         | Arla Foods S.A.                                       | Spanien                         | EUR        | 100                                         |
| Arla Foods LLC                                                 | Russland                        | RUB        | 80                                          | Arla Foods France S.a.r.l                             | Frankreich                      | EUR        | 100                                         |
| Arla Foods Inc.                                                | USA                             | USD        | 100                                         | Arla Foods S.R.L.                                     | Dominikanische<br>Republik      | DOP        | 100                                         |
| Arla Foods Production LLC                                      | USA                             | USD        | 100                                         | Arla Foods SA                                         | Polen                           | PLN        | 100                                         |
| Arla Foods Transport LLC                                       | USA                             | USD        | 100                                         | Arla Foods UK Farmers Joint Venture Co. Ltd.          | Großbritannien                  | GBP        | 100                                         |
| Arla Foods Deutschland GmbH                                    | Deutschland                     | EUR        | 100                                         | Arla Global Shared Services Sp. Z.o.o.                | Polen                           | PLN        | 100                                         |
| Arla Foods Verwaltungs GmbH                                    | Deutschland                     | EUR        | 100                                         | Arla National Food Products LLC                       | Vereinigte<br>Arabische Emirate | AED        | 49                                          |
| Arla Foods Agrar Service GmbH                                  | Deutschland                     | EUR        | 100                                         | Arla National Food Products Company LLC               | Oman                            | OMR        | 67                                          |
| Arla Foods LLC                                                 | Russland                        | RUB        | 20                                          | Cocio Chokolademælk A/S                               | Dänemark                        | DKK        | 50                                          |
| Team-Pack Vertriebs-Gesellschaft für Verpackungen mbH          | Deutschland                     | EUR        | 100                                         | Marygold Trading K/S °                                | Dänemark                        | DKK        | 100                                         |
| Dofo Cheese Eksport K/S °                                      | Dänemark                        | DKK        | 100                                         | Mejeriforeningen                                      | Dänemark                        | DKK        | 91                                          |
| Dofo Inc.                                                      | USA                             | USD        | 100                                         | PT. Arla Indofood Makmur Dairy Import PMA.            | Indonesien                      | IDR        | 50                                          |
| Aktieselskabet J. Hansen                                       | Dänemark                        | DKK        | 100                                         | PT. Arla Indofood Suksus Dairy Manufacturing PMA.     | Indonesien                      | IDR        | 100                                         |
| J. P. Hansen USA Incorporated                                  | USA                             | USD        | 100                                         | COFCO Dairy Holdings Limited**                        | Britische<br>Jungferninseln     | HKD        | 30                                          |
| AFI Partner ApS                                                | Dänemark                        | DKK        | 100                                         | Svensk Mjölök Ekonomisk förening                      | Schweden                        | SEK        | 75                                          |
| Andelssmør A.m.b.a.                                            | Dänemark                        | DKK        | 98                                          | Lantbrukarnas Riksförbund upa**                       | Schweden                        | SEK        | 24                                          |
| Arla Foods AS                                                  | Norwegen                        | NOK        | 100                                         | Jörd International A/S                                | Dänemark                        | DKK        | 100                                         |
| Arla Foods Bangladesh Ltd.                                     | Bangladesch                     | BDT        | 51                                          | Ejendomsselskabet Gjellerupvej 105 P/S                | Dänemark                        | DKK        | 100                                         |
| Arla Foods Dairy Products Technical Service (Beijing) Co. Ltd. | China                           | CNY        | 100                                         | Svenska Ostklassiker AB                               | Schweden                        | SEK        | 68                                          |
| Arla Foods FZE                                                 | Vereinigte<br>Arabische Emirate | AED        | 100                                         |                                                       |                                 |            |                                             |
| Arla Foods Hellas S.A.                                         | Griechenland                    | EUR        | 100                                         |                                                       |                                 |            |                                             |
| Arla Foods Inc.                                                | Kanada                          | CAD        | 100                                         |                                                       |                                 |            |                                             |

\* Joint Ventures \*\* Assoziierte Unternehmen

° Nach § 5 des dänischen Gesetzes erstellt das Unternehmen keine gesetzlich vorgeschriebenen Berichte  
Die Gruppe besitzt auch eine Anzahl an Unternehmen ohne maßgebliche kommerzielle Aktivitäten.

### Jahresabschluss der Muttergesellschaft

Der vorliegende Konzernabschluss ist gemäß § 149 des dänischen Gesetzes über Jahresabschlüsse ein Auszug aus dem vollständigen Geschäftsbericht von Arla. Um diesen Bericht übersichtlicher und benutzerfreundlicher zu gestalten, veröffentlichen wir den Konzernabschluss ohne den Abschluss der Muttergesellschaft Arla Foods amba. Der Jahresabschluss der Muttergesellschaft ist ein integraler Teil des vollständigen Jahresabschlusses. Er ist unter [www.arlafoods.com](http://www.arlafoods.com) abrufbar. Die Gewinnverteilung sowie die Nachzahlungen der Muttergesellschaft sind in der Rubrik Eigenkapital des Konzernabschlusses aufgeführt. Der vollständige Jahresbericht enthält die Erklärungen des Aufsichtsrates und der Geschäftsführung sowie den Prüfvermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers.

# STELLUNGNAHME DES AUFSICHTSRATES UND DER GESCHÄFTSFÜHRUNG

Heute haben der Aufsichtsrat und der Geschäftsführer den Jahresbericht von Arla Foods amba für das Geschäftsjahr 2020 erörtert und genehmigt. Der Jahresabschluss wurde in Übereinstimmung mit den von der EU anerkannten IFRS und weiteren Informationsanforderungen des dänischen Gesetzes über den Jahresabschluss erstellt.

Nach unserer Auffassung zeichnen der Konzernabschluss, der Jahresabschluss der Muttergesellschaft sowie die Daten zu Umwelt, Sozialem und Unternehmensführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Finanzlage des Konzerns und der Muttergesellschaft zum 31. Dezember 2020 sowie des Ergebnisses der Geschäftstätigkeit und der Kapitalflüsse für das Geschäftsjahr vom 1. Januar 2020 bis 31. Dezember 2020.

Nach unserer Auffassung liefert der Lagebericht des Jahresabschlusses ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild von der Entwicklung der Finanzlage des Konzerns und der Muttergesellschaft, von den Tätigkeiten und Finanzangelegenheiten, den Ergebnissen für das Jahr und den Cashflows sowie eine Beschreibung der wichtigsten Risiken und Unsicherheiten, die den Konzern und die Muttergesellschaft betreffen könnten.

Der Jahresabschluss wird hiermit der Vertreterversammlung zur Annahme vorgelegt.

Aarhus, 10. Februar 2021

Peder Tuborgh  
CEO

Peter Giørtz-Carlson  
Mitglied der Geschäftsführung

Jan Toft Nørgaard  
Aufsichtsratsvorsitzender

Heléne Gunnarson  
Stellvertretender Vorsitzender

René Lund Hansen

Jonas Carlgren

Arthur Fearnall

Manfred Graff

Jan-Erik Hansson

Walter Lausen

Bjørn Jepsen

Steen Nørgaard Madsen

Jørn Kjær Madsen

Johnnie Russell

Marcel Goffinet

Simon Simonsen

Inger-Lise Sjöstrom

Håkan Gillström  
Vertreter der Belegschaft

Ib Bjerglund Nielsen  
Vertreter der Belegschaft

Harry Shaw  
Vertreter der Belegschaft

# BERICHT DES UNABHÄNGIGEN WIRTSCHAFTSPRÜFERS

## AN DIE GENOSSENSCHAFTS- MITGLIEDER VON ARLA FOODS AMBA

### Prüfungsurteil

Wir haben den Konzernabschluss und den Jahresabschluss der Muttergesellschaft von Arla Foods amba für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2020 geprüft. Beinhaltet sind die Gewinn- und Verlustrechnung, Gesamtergebnisrechnung, Bilanz, Eigenkapitalveränderungsrechnung, Kapitalflussrechnung und Anhänge zur Bilanz sowie wichtige Rechnungslegungsgrundsätze für den Konzern und die Muttergesellschaft. Der Konzernabschluss und der Jahresabschluss der Muttergesellschaft wurden in Übereinstimmung mit den von der EU anerkannten internationalen Rechnungslegungsvorschriften (International Financial Reporting Standards, IFRS) und weiteren Anforderungen des dänischen Gesetzes zum Jahresabschluss erstellt.

Nach unserer Auffassung zeichnen der Konzernabschluss und der Jahresabschluss der Muttergesellschaft ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Finanzlage des Konzerns und der Muttergesellschaft zum 31. Dezember 2020 sowie des Ergebnisses der Geschäftstätigkeit und der Kapitalflüsse für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2020. Die Rechnungslegung erfolgte nach IFRS in der von der EU akzeptierten Form und gemäß zusätzlichen Auflagen nach dem dänischen Gesetz über den Jahresabschluss.

### Grundlage des Prüfungsurteils

Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit internationalen Wirtschaftsprüfungsstandards (International Standards on Auditing, ISA) und weiteren in Dänemark geltenden Anforderungen vorgenommen. Unsere Verantwortlichkeit gemäß diesen Standards und Anforderungen wird im Abschnitt „Verantwortung des Prüfers für den Konzernabschluss und den Jahresabschluss der Muttergesellschaft“ (nachfolgend zusammen als „der Konzernabschluss“ bezeichnet) näher beschrieben. Wir sind der Auffassung, dass die erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage unserer Einschätzung zu dienen.

### Unabhängigkeit

Wir sind unabhängig entsprechend dem Ethik-Kodex des internationalen Rats für die Verabschiedung von Standards zur Berufsethik für Wirtschaftsprüfer (International Ethics Standards Board for Accountants, IESBA) und zusätzlichen in Dänemark geltenden Anforderungen. Zudem haben wir unsere weiteren ethischen Verantwortlichkeiten entsprechend diesen Regeln und Anforderungen erfüllt.

### Erklärung zum Bericht des Managements

Das Management ist verantwortlich für den Lagebericht.

Unser Prüfungsurteil zum Konzernabschluss umfasst nicht den Lagebericht. Hierfür geben wir dementsprechend kein Prüfungsurteil ab.

In Verbindung mit unserer Prüfung des Konzernabschlusses liegt es in unserer Verantwortung, den Lagebericht zu lesen und festzustellen, ob er in einem wesentlichen Widerspruch zum Konzernabschluss oder zu den Erkenntnissen steht, die wir im Laufe der Prüfung gewonnen haben, oder ob er auf andere Art und Weise wesentliche Falschdarstellungen enthält.

Darüber hinaus liegt es in unserer Verantwortung, festzustellen, ob der Lagebericht die für das dänische Gesetz über den Jahresabschluss erforderlichen Informationen bereitstellt.

Auf Grundlage unserer erbrachten Arbeit kommen wir zu dem Ergebnis, dass der Lagebericht dem Konzernabschluss entspricht und in Übereinstimmung mit den Anforderungen des dänischen Gesetzes über den Jahresabschluss erstellt wurde. Wir haben im Lagebericht keine wesentlichen Falschdarstellungen festgestellt.

### Verantwortung des Managements für den Konzernabschluss

Das Management ist verantwortlich für die Ausarbeitung und Vorlage des Konzernabschlusses sowie dafür, dass dieser ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild zeichnet und gemäß den von der EU anerkannten IFRS und weiteren Anforderungen des dänischen Gesetzes über den Jahresabschluss erstellt wurde. Das Management ist zudem dafür verantwortlich, die notwendigen internen Kontrollen einzurichten, um die Erstellung von Konzernabschlüssen zu ermöglichen, die frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – Falschdarstellungen sind.

Bei der Erstellung des Konzernabschlusses ist das Management dafür verantwortlich, die Fähigkeit des Konzerns und der Muttergesellschaft zur Unternehmensfortführung zu prüfen, ggf. Informationen zur Unternehmensfortführung offenzulegen und den Konzernabschluss auf Basis des Grundsatzes der Unternehmensfortführung zu erstellen, sofern das Management nicht beabsichtigt, den Konzern oder die Muttergesellschaft zu liquidieren bzw. die Geschäftstätigkeit einzustellen oder sofern es keine realistische Alternative hierzu hat.

### Verantwortung des Prüfers für den Konzernabschluss

Unser Ziel ist es, eine hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Konzernabschluss in seiner Gesamtheit frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – Falschdarstellungen ist, und einen Prüfbericht zu erstellen. Eine hinreichende Sicherheit entspricht einem hohen Maß an Sicherheit. Allerdings bietet sie keine Garantie dafür, dass eine Prüfung, die in Übereinstimmung mit den internationalen Wirtschaftsprüfungsstandards und weiteren in Dänemark geltenden Anforderungen durchgeführt wurde, alle wesentlichen, möglicherweise vorhandenen Falschdarstellungen aufdeckt. Falschdarstellungen können beabsichtigt oder unbeabsichtigt auftreten. Sie werden dann als wesentlich angesehen, wenn zu erwarten ist, dass sie sich im Einzelnen oder in ihrer Gesamtheit auf die wirtschaftlichen Entscheidungen auswirken, die die Nutzer auf Grundlage dieses Konzernabschlusses treffen.

Im Rahmen der Prüfung, die in Übereinstimmung mit den internationalen Wirtschaftsprüfungsstandards und weiteren in Dänemark geltenden Anforderungen durchgeführt wurde, fällen wir ein professionelles Urteil. Während der gesamten Prüfung legen wir eine professionelle Skepsis an den Tag. Darüber hinaus:

- Identifizieren und prüfen wir die Risiken in Bezug auf wesentliche – beabsichtigte oder unbeabsichtigte – Falschdarstellungen im Konzernabschluss. Wir entwerfen Prüfungsmaßnahmen hinsichtlich dieser Risiken, führen diese durch und erhalten hinreichende und angemessene Prüfungsnachweise, die als Basis für unser Prüfungsurteil dienen. Das Risiko, eine wesentliche beabsichtigte Falschdarstellung nicht aufzudecken, ist deutlich höher als das Risiko, eine wesentliche unbeabsichtigte Falschdarstellung nicht zu erkennen. Eine beabsichtigte Falschdarstellung kann geheime Absprachen, Fälschungen, gezielte Auslassungen, Fehlinterpretationen oder das Hinwegsetzen über die internen Kontrollmechanismen umfassen.
- Erlangen wir Kenntnis über die internen Kontrollmechanismen, die für die Prüfung relevant sind, um Prüfungsmaßnahmen zu entwerfen, die für die gegebenen Umstände geeignet sind. Jedoch soll keine Beurteilung der Wirksamkeit der internen Kontrollmechanismen des Konzerns und der Muttergesellschaft abgegeben werden.
- Bewerten wir die Angemessenheit der angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden sowie die Bilanzierbarkeit der ermittelten geschätzten Werte und der dazugehörigen Angaben durch das Management.

- Ziehen wir Schlussfolgerungen hinsichtlich der Angemessenheit der Verwendung des Grundsatzes der Unternehmensfortführung durch das Management für die Erstellung des Konzernabschlusses. Zudem bewerten wir auf Grundlage der erhaltenen Prüfungsnachweise, ob in Bezug auf Ereignisse oder Umstände, die erhebliche Zweifel an der Fähigkeit des Konzerns oder der Muttergesellschaft zur Unternehmensfortführung aufwerfen könnten, wesentliche Unsicherheiten bestehen. Falls wir feststellen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, ist es unsere Aufgabe, im Bericht des Wirtschaftsprüfers auf die entsprechenden Angaben im Konzernabschluss hinzuweisen oder – falls die Angaben unzureichend sind – unser Prüfurteil zu ändern. Unsere Schlussfolgerungen basieren auf den Prüfungsnachweisen, die bis zum Datum des Berichts des Wirtschaftsprüfers ermittelt wurden. Zukünftige Ereignisse oder Umstände können jedoch dazu führen, dass der Konzern und die Muttergesellschaft die Unternehmenstätigkeit nicht weiter fortführen.
- Bewerten wir die Gesamtdarstellung, die Struktur und den Inhalt des Konzernabschlusses – einschließlich der Anhangangaben. Zudem bewerten wir, ob der Konzernabschluss die zugrunde liegenden Transaktionen und Ereignisse wahrheitsgemäß und angemessen widerspiegelt.
- Erlangen wir ausreichende angemessene Prüfungsnachweise in Bezug auf die Finanzinformationen der Einheiten oder die Geschäftstätigkeiten innerhalb des Konzerns, um den Konzernabschluss beurteilen zu können. Wir sind verantwortlich für die Ausrichtung, Beaufsichtigung und Leistung der Konzernprüfung. Wir allein sind für unser Prüfurteil verantwortlich.

Wir stehen in Kontakt zu den für die Unternehmensführung Verantwortlichen, unter anderem in Bezug auf den geplanten Umfang und die Zeitplanung der Prüfung sowie wesentliche Prüfungsfeststellungen, einschließlich wesentlicher Mängel hinsichtlich der internen Kontrollmechanismen, die wir während unserer Prüfung feststellen.

Aarhus, 10. Februar 2021  
EY Godkendt Revisionspartnerselskab  
CVR-Nr.: 30 70 02 28

Henrik Kronborg Iversen  
Zugelassener  
Wirtschaftsprüfer  
MNE-Nr.: 24687

Jes Lauritzen  
Zugelassener  
Wirtschaftsprüfer  
MNE-Nr.: 10121

# **UNSERE KONSOLIDIERTEN DATEN ZU UMWELT, SOZIALEM UND UNTER- NEHMENSFÜHRUNG**



# INHALTSVERZEICHNIS

## KONSOLIDIERTE ÜBERSICHT – ESG

### 122 Konsolidierte Daten zu Umwelt, Sozialem und Unternehmensführung

## ANHANG

### Umweltzahlen

- 123 1.1 Treibhausgasemissionen (CO<sub>2</sub>e)
- 125 1.2 Anteil erneuerbarer Energien
- 126 1.3 Feststoffabfälle
- 127 1.4 Tierwohl

### Geschäftszahlen zu Sozialem

- 128 2.1 Vollzeitäquivalente
- 129 2.2 Geschlechterdiversität
- 130 2.3 Gehaltsquote der Geschlechter
- 130 2.4 Mitarbeiterfluktuation
- 131 2.5 Lebensmittelsicherheit – Produktrückrufe
- 131 2.6 Unfälle

### Daten zur Unternehmensführung

- 132 3.1 Geschlechterdiversität im Aufsichtsrat
- 132 3.2 Teilnahmequote an Aufsichtsratssitzungen
- 133 3.3 Allgemeine Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

## BERICHTE

### 134 Prüfungsvermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers zu den kombinierten Verfahren hinsichtlich der Sicherheit der ESG-Aufstellung

# KONSOLIDIERTE DATEN ZU UMWELT, SOZIALEM UND UNTERNEHMENSFÜHRUNG

## Nachhaltigkeit bei Arla

Nachhaltigkeit ist ein Eckpfeiler der Strategie von Arla. Arla möchte den Verbrauchern auf der ganzen Welt gesunde und nahrhafte Molkereiprodukte zur Verfügung stellen und verpflichtet sich, die Umweltauswirkungen stetig zu verringern. Im Jahr 2019 führte Arla eine umfassende Nachhaltigkeitsstrategie ein, um diese Ziele zu erreichen.

Um zu verdeutlichen, mit welchem Engagement wir die Nachhaltigkeitsagenda des Konzerns umsetzen und Arlas Nachhaltigkeitsziele verfolgen, beschloss das Unternehmen im Jahr 2019, im Geschäftsbericht Zahlen zu Arlas Leistung in den Bereichen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung (ESG) zu veröffentlichen. Die Wirtschaftsprüfer von EY bestätigten, dass für diese Werte eine begrenzte Sicherheit besteht. Im Jahr 2020 arbeitete Arla daran, die ESG-Datenqualität und den Prozess der Berichterstattung zu verbessern. Die Initiativen orientierten sich an den Anforderungen von EY für die Bestätigung von hinreichend gesicherten Kennzahlen, die Arla im Jahr 2020 für die meisten ESG-KPIs erfüllt hat. Aus verschiedenen Gründen, die in erster Linie auf die mangelnde Standardisierung der Berichterstattung in den Betrieben und den durch die Corona-Pandemie verlangsamten externen Validierungsprozess der selbst gemeldeten Klimadaten zurückzuführen sind, wurden die Scope-3-Emissionszahlen in den Betrieben im Jahr 2020 auf begrenztem Niveau geprüft. Weitere Informationen zur externen Prüfung sind auf Seite 134 aufgeführt.

Die ESG-Zahlen im folgenden Abschnitt wurden nach ihrer Wesentlichkeit und den neuesten Berichtsrichtlinien ausgewählt, die von der Danish Finance Society/CFA Society Denmark, FSR – Danish Auditors und der Nasdaq veröffentlicht wurden. Bei der Auswahl der in diesem Abschnitt dargestellten Zahlen wurden auch die Zuverlässigkeit und Belastbarkeit der Daten berücksichtigt. Daher sind einige der von den oben genannten Verbänden empfohlenen KPIs nicht Teil des aktuellen Berichts. Arla berichtet insbesondere nicht über den Wasserverbrauch, da der Großteil des Wasserverbrauchs des Unternehmens auf die Mitgliedsbetriebe entfällt, in denen er derzeit nicht zufriedenstellend gemessen wird.

Die größten Umweltauswirkungen von Arla betreffen die indirekten CO<sub>2</sub>e-Emissionen von Scope 3,

genauer gesagt die Milchproduktion in den Betrieben (86 Prozent der gesamten CO<sub>2</sub>e-Emissionen). Seit dem Jahr 2020 bietet Arla seinen Mitgliedern einen finanziellen Anreiz von einem Eurocent pro Kilogramm Milch an, wenn sie einen Klima-Check in ihrem Betrieb durchführen. Dies führte zu einem signifikanten Anstieg der Emissionsdaten der Betriebe, da 93 Prozent der aktiven Mitglieder den detaillierten Fragebogen zum Klima-Check ausfüllten. Weitere Informationen zum Klima-Check sind auf Seite 34 und zur Bewertung der Kennzahlen aus Scope 3 bei Arla auf Seite 124 aufgeführt.

Im Jahr 2019 wurde von der Initiative Science Based Target offiziell bestätigt, dass die Emissionsziele von Arla auf die Klimawissenschaft abgestimmt sind.

### Unsere wissenschaftsbasierten Ziele:

- Reduzierung der Treibhausgasemissionen in absoluten Zahlen für Scope 1 und 2 von 2015 bis 2030 um 30 Prozent
- Reduzierung von Treibhausgasemissionen für Scope 3 pro Kilogramm Rohmilch und Molke von 2015 bis 2030 um 30 Prozent

Über die wissenschaftsbasierten Ziele hinaus kündigte Arla ebenfalls an, bis zum Jahr 2050 CO<sub>2</sub>-neutral produzieren zu wollen.

Im Jahr 2020 hat Arla gemäß der Anpassungsrichtlinie des Konzerns und der Richtlinie der Initiative für wissenschaftsbasierte Ziele die Berechnungsgrundlagen seiner wissenschaftsbasierten Ziele aufgrund erheblicher methodischer Änderungen und der Erweiterung des Berichtsumfangs angepasst. Weitere Informationen über diese Änderungen finden Sie auf Seite 124. Für Einzelheiten zu Arlas Anpassungsregeln siehe Seite 133.

Arla veröffentlicht außerdem jährlich einen Corporate Responsibility Bericht, mit dem der Konzern eingehende Analysen zu den Fortschritten bei der Erreichung der Ziele für Umwelt, Soziales und Unternehmensführung vorlegt. Dort sind einige der in diesem Bericht vorgestellten Zahlen zu finden. Den Corporate Responsibility Bericht und weitere Informationen zu unseren Nachhaltigkeitszielen finden Sie auf der Website von Arla.

## Fünf-Jahres-Übersicht – ESG

| Note                                                                                                                    | 2020       | 2019          | 2018          | 2017          | 2016          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Umweltdaten</b>                                                                                                      |            |               |               |               |               |
| CO <sub>2</sub> e Scope 1 (Mio. kg)                                                                                     | 474        | 463           | 490           | 492           | 474           |
| CO <sub>2</sub> e Scope 2 – standortbezogen (Mio. kg)                                                                   | 237        | 274           | 263           | 313           | 334           |
| Scope 2 – marktbezogen (Mio. kg)                                                                                        | 277        | 399           | 456           | 438           | 466           |
| CO <sub>2</sub> e Scope 3 (Mio. kg)*                                                                                    | 18.479     | 18.243        | 18.411        | 18.528        | 18.644        |
| <b>Gesamte CO<sub>2</sub>e-Emissionen (Mio. kg)</b>                                                                     | <b>1.1</b> | <b>19.230</b> | <b>19.105</b> | <b>19.357</b> | <b>19.458</b> |
| Gesamte CO <sub>2</sub> e-Emissionen Scope 2 – standortbezogen (Mio. kg)                                                |            | 19.176        | 18.977        | 19.156        | 19.337        |
| CO <sub>2</sub> e Scope 3 pro kg Milch und Molke (kg)*                                                                  |            | 1,21          | 1,21          | 1,20          | 1,22          |
| <b>CO<sub>2</sub>e-Reduktion (Scope 1 und 2) – marktbezogen</b>                                                         |            |               |               |               |               |
| CO <sub>2</sub> e-Reduktion (Scope 1 und 2) – standortbezogen                                                           |            | -24%          | -12%          | -4%           | -5%           |
| Fortschritte bei der Erreichung der CO <sub>2</sub> e-Reduktionsziele bis 2030 (Scope 3 pro Kilogramm Milch und Molke)* |            | -16%          | -14%          | -12%          | -6%           |
| Anteil erneuerbarer Energien (%) – marktbezogen                                                                         | 1.2        | -7%           | -7%           | -7%           | -6%           |
| Anteil erneuerbarer Energien (%) – standortbezogen                                                                      | 1.2        | 31%           | 35%           | 33%           | 27%           |
| Feststoffabfälle (Tonnen)                                                                                               | 1.3        | -6%           | -7%           | -7%           | -6%           |
| Prozentualer Anteil der Mitglieder, die über Tierwohl berichten (%)                                                     | 1.4        | 31%           | 35%           | 33%           | 27%           |
| <b>Soziale Daten</b>                                                                                                    |            |               |               |               |               |
| Vollzeitäquivalente (Full time equivalent, FTE) (Durchschnitt)                                                          | 2.1        | 32.975        | 33.713        | 34.600        | 32.608        |
| Frauenanteil, gesamt (%)                                                                                                | 2.2        | 100%          | 89%           | 82%           |               |
| Frauenanteil auf Direktorebene oder darüber (%)                                                                         | 2.2        | 100%          | 89%           | 82%           |               |
| Frauenanteil im Executive Management Team (%)                                                                           | 2.2        | 100%          | 89%           | 82%           |               |
| Gehaltsquote der Geschlechter – Angestellte (männlich zu weiblich)                                                      | 2.3        | 1,05          | 1,05          | 1,06          | –             |
| Mitarbeiterfluktuation (%)                                                                                              | 2.4        | 10%           | 12%           | 12%           | 11%           |
| Lebensmittelsicherheit – Anzahl der Rückrufe                                                                            | 2.5        | 1             | 4             | 2             | 10            |
| Unfälle (pro 1 Mio. Arbeitsstunden)                                                                                     | 2.6        | 5             | 6             | 8             | 10            |
| <b>Daten zur Unternehmensführung</b>                                                                                    |            |               |               |               |               |
| Frauenanteil im Board of Directors (%)**                                                                                | 3.1        | 13%           | 13%           | 13%           | 12%           |
| Teilnahmequote an Aufsichtsratssitzungen (%)                                                                            | 3.2        | 99%           | 96%           | 99%           | 99%           |

\* Für Scope-3-Emissionsdaten aus den Betrieben gilt im Jahr 2020 eine begrenzte Sicherheit

\*\* Unter Einbeziehung aller Aufsichtsratsmitglieder, die bei der Jahreshauptversammlung gewählt wurden, der Arbeitnehmervertreter und der externen Berater betrug der Frauenanteil zum 31. Dezember 2020 20 Prozent.

## Umweltzahlen

1.1 TREIBHAUSGASEMISSIONEN (CO<sub>2</sub>e)Gesamte CO<sub>2</sub>e-Emissionen im Zusammenhang mit Milch und Molke

Um Arlas Beitrag zum Klimawandel und die Fortschritte bei der Erreichung unserer Emissionsziele nachverfolgen zu können, werden die gesamten Treibhausgasemissionen jährlich in CO<sub>2</sub>-Äquivalenten (CO<sub>2</sub>e) berechnet. Die CO<sub>2</sub>e werden nach der Methodik des Greenhouse Gas Protocol in drei Scopes unterteilt. Die drei Scopes decken fast alle Aktivitäten von Arla ab.

Der Gesamtausstoß an CO<sub>2</sub>e-Emissionen stieg auf 19.230 Millionen Kilogramm (2019: 19.105 Millionen Kilogramm). Die Zunahme lässt sich durch gestiegene Milchlieferungen und einen vermehrten Zukauf von externer Molke bei Arla Foods Ingredients erklären. Die Änderung der Methodik (marktbezogen) und damit die Berücksichtigung des Bezugs von erneuerbarer Energie senkten dagegen die Emissionen. Weitere Informationen hierzu finden Sie auf Seite 124. Gemäß den wissenschafts-

basierten Zielen von Arla werden Emissionszertifikate hierbei nicht berücksichtigt. Seit 2015 sind die CO<sub>2</sub>e-Emissionen von Scope 1 und Scope 2 um 24 Prozent gesunken. Damit sind wir auf einem guten Weg, unser wissenschaftsbasiertes Ziel zu erreichen: bis 2030 unsere Emissionen um 30 Prozent zu senken.

Scope-3-Emissionen pro Kilogramm Milch und Molke erreichten 2020 einen Wert von 1,21. Damit haben die Maßnahmen in den Arla Betrieben seit 2015 eine Reduktion von 7 Prozent erzielt. Unsere wissenschaftsbasierten Ziele geben vor, dass wir unsere Scope-3-Emissionen pro Kilogramm Milch und Molke bis 2030 um 30 Prozent senken müssen. Im Jahr 2020 fielen lediglich 1,17 Kilogramm CO<sub>2</sub>e pro Kilogramm Milch an. Speziell auf die Milch der Arla Landwirte entfielen 1,15 Kilogramm CO<sub>2</sub>e pro Kilogramm Milch.

## ESG-Tabelle 1.1 – Treibhausgasemissionen\*

(Mio. kg)

CO<sub>2</sub>e – Scope 1

|                                          | 2020       | 2019       | 2018       | 2017       | 2016       |
|------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Betrieb                                  | 381        | 366        | 400        | 408        | 388        |
| Transport                                | 93         | 97         | 90         | 84         | 86         |
| <b>CO<sub>2</sub>e, gesamt – Scope 1</b> | <b>474</b> | <b>463</b> | <b>490</b> | <b>492</b> | <b>474</b> |

CO<sub>2</sub>e – Scope 2

|                                                                    |            |            |            |            |            |
|--------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Gesamte CO<sub>2</sub>e-Emissionen Scope 2 – marktbezogen**</b> | <b>277</b> | <b>399</b> | <b>456</b> | <b>438</b> | <b>466</b> |
| <i>Scope 2 – standortbezogen</i>                                   | <i>237</i> | <i>274</i> | <i>263</i> | <i>313</i> | <i>334</i> |

CO<sub>2</sub>e – Scope 3

## Emissionen von den Betrieben:

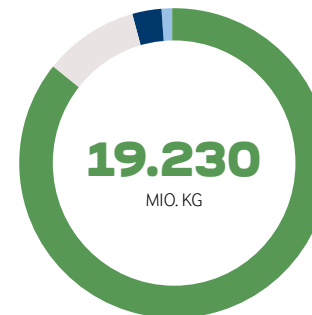
Emissionen in Verbindung mit der Milchproduktion und dem Landwirtschaftsbetrieb\*\*\*

## Emissionen von eingekauften Waren und Dienstleistungen:

|                                                  |               |               |               |               |               |
|--------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Molke                                            | 1.133         | 1.032         | 1.162         | 1.002         | 1.117         |
| Verpackung                                       | 396           | 384           | 383           | 384           | 433           |
| Transport                                        | 306           | 312           | 326           | 345           | 359           |
| Betrieb                                          | 145           | 135           | 134           | 131           | 132           |
| <b>CO<sub>2</sub>e, gesamt – Scope 3</b>         | <b>18.479</b> | <b>18.243</b> | <b>18.411</b> | <b>18.528</b> | <b>18.644</b> |
| <b>Totalt CO<sub>2</sub>e</b>                    | <b>19.230</b> | <b>19.105</b> | <b>19.357</b> | <b>19.458</b> | <b>19.584</b> |
| <i>Gesamte CO<sub>2</sub>e – standortbezogen</i> | <i>19.176</i> | <i>18.977</i> | <i>19.156</i> | <i>19.337</i> | <i>19.456</i> |

CO<sub>2</sub>e-Emissionen 2020

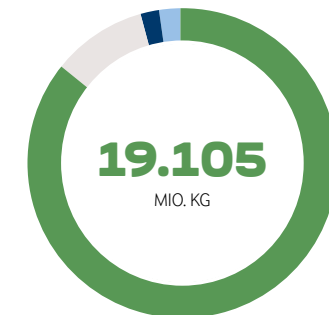
(Mio. kg)



- Scope 3 von den Betrieben: 86%
- Scope 3 von eingekauften Waren und Dienstleistungen: 10%
- CO<sub>2</sub>e – Scope 1 3%
- CO<sub>2</sub>e – Scope 2 1%

CO<sub>2</sub>e-Emissionen 2019

(Mio. kg)



- Scope 3 von den Betrieben: 86%
- Scope 3 von eingekauften Waren und Dienstleistungen: 10%
- CO<sub>2</sub>e – Scope 1 2%
- CO<sub>2</sub>e – Scope 2 2%



## Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Treibhausgasemissionen werden in CO<sub>2</sub>e gemessen und in drei Scopes unterteilt.

Berechnung von CO<sub>2</sub>-Äquivalenten

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

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

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

Bei Arla besteht der überwiegende Teil der Emissionen aus Methan (z. B. durch die Verdauung der Kühe) und Lachgas (z. B. durch Verwendung von Düngemitteln und Gülle in den Betrieben oder Güllagerung).

\* Gemäß unserer Anpassungsrichtlinie und unseren wissenschaftsbasierten Zielen werden die historischen Zahlen alle fünf Jahre angepasst. Weitere Informationen sind in Anhang 3.5 aufgeführt.

\*\* Im Jahr 2020 wechselte Arla zur marktbezogenen Rechnungslegung. Weitere Informationen dazu sind auf Seite 124 aufgeführt.

\*\*\* Für Scope-3-Emissionsdaten aus den Betrieben gilt im Jahr 2020 eine begrenzte Sicherheit.

\*\*\*\* Das IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) ist das Gremium der Vereinten Nationen zur wissenschaftlichen Bewertung des Klimawandels.

## Umweltzahlen

1.1 TREIBHAUSGASEMISSIONEN (CO<sub>2</sub>E)

## Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden (Fortsetzung)

Treibhausgasemissionen werden entsprechend ihrer Entstehung in der Wertschöpfungskette und dem Ausmaß an Kontrolle, die das Unternehmen darüber hat, in drei Scopes unterteilt.

**Scope 1 – Alle direkten Emissionen**

Scope-1-Emissionen beziehen sich auf Aktivitäten, die unter der Kontrolle des Unternehmens stehen. Dies umfasst den Transport mit Fahrzeugen von Arla sowie direkte Emissionen aus den Produktionsstätten von Arla. Die Emissionen aus Scope 1 werden entsprechend der Methodik berechnet, die im Greenhouse Gas Protocol Corporate Standard dargelegt ist. Hierzu werden die Emissionsfaktoren auf Arlas Aktivitätsdaten angewendet.

**Scope 2 – Indirekte Emissionen**

Scope-2-Emissionen sind die indirekten Emissionen, die durch die Energie verursacht werden, die Arla bezieht, d. h. Strom und Wärme. Die Emissionen aus Scope 2 werden entsprechend der Methodik berechnet, die im Greenhouse Gas Protocol Corporate Standard dargelegt ist. Hierzu werden die Emissionsfaktoren auf die Aktivitätsdaten des Konzerns angewendet. Im Jahr 2020 wechselte Arla im Scope 2 von der standortbezogenen Berichterstattung zur marktbezogenen Berichterstattung und aktualisierte die Berechnungsgrundlage 2015. Der marktbezogene Zuteilungsansatz spiegelt die Emissionen aus der Stromerzeugung und aus anderen vertraglichen Instrumenten wider, die Arla erwirbt. Diese können von den durchschnittlichen Emissionen anderer Strom- und Energiequellen des jeweiligen Landes abweichen. Arla erhält damit die Möglichkeit, Strom und andere vertragliche Instrumente zu erwerben, die weniger Treibhausgase ausstoßen als der Landesdurchschnitt. In Übereinstimmung mit den THG-Richtlinien legt Arla die Emissionen aus Scope 2 sowohl nach der markt- als auch nach der standortbezogenen Methode offen (auch als duale Berichterstattung bezeichnet).

**Scope 3 – Alle anderen indirekten Emissionen**

Scope-3-Emissionen sind Emissionen aus Quellen, die nicht im direkten Eigentum von Arla stehen oder über die es keine Kontrolle hat. Sie decken Emissionen aus eingekauften Waren und Dienstleistungen ab (z. B. Rohmilch, Verpackung und Transportunternehmen),

aber auch aus der Abfallverwertung vor Ort (z. B. Recycling oder Verbrennung).

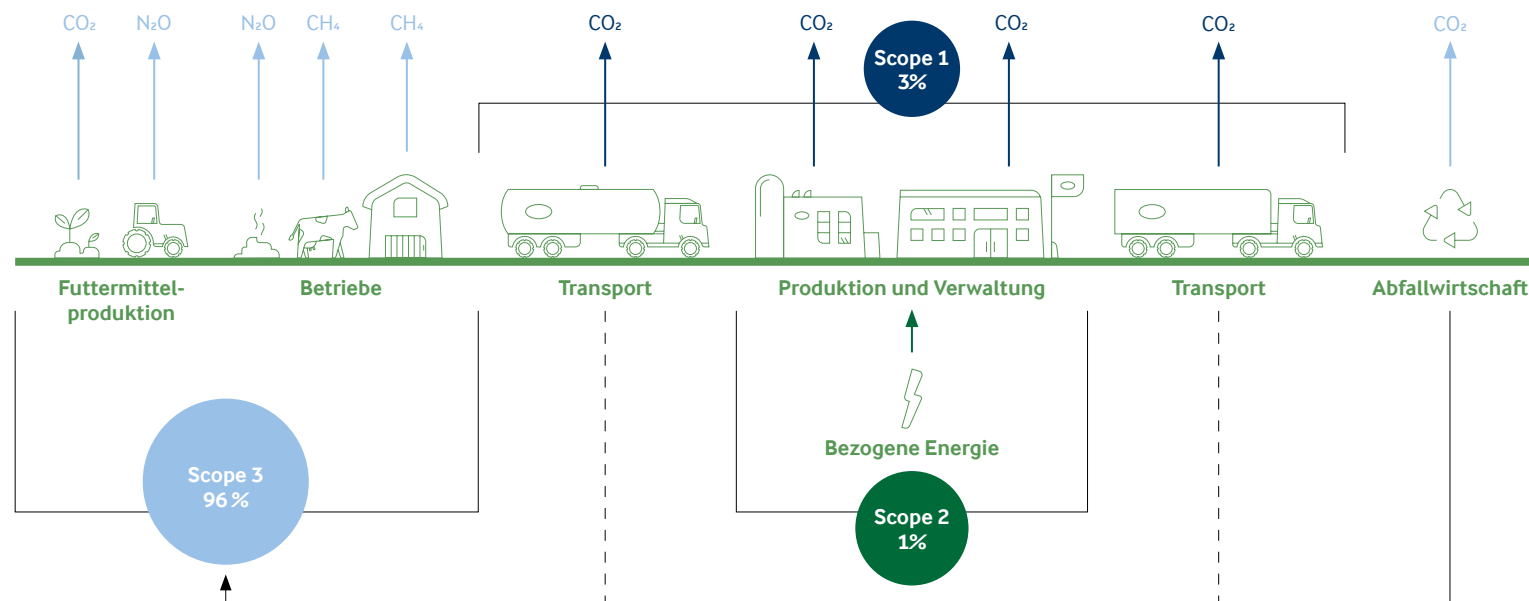
Scope-3-Emissionen für Rohmilch werden entsprechend der Richtlinie des Internationalen Milchwirtschaftsverbands zur CO<sub>2</sub>-Bilanz von Molkereiprodukten (IDF 2015) berechnet. Die Emissionszahl für Rohmilch schließt alle Emissionen ein, die in den Betrieben (z. B. durch die Verdauung der Kühe, die Verwendung von Gülle, Stickstoff und Diesel beim Futteranbau sowie Torferde) sowie extern (z. B. importiertes Futter, Produktion und Transport von Dünger) entstanden sind. Die Mehrheit der Arla Landwirte meldet die Klimadaten jährlich. Die in diesem Bericht angegebene Emissionszahl für Rohmilch stellt die durchschnittlichen Emissionen pro Kilogramm Milch dar und wird anhand der selbst gemeldeten Klimadaten der Betriebe berechnet. Die Zahlen werden von externen Klimaexperten validiert

und mit der Gesamtmenge der Milchlieferungen an Arla multipliziert. Mitgliedsbetriebe, die von externen Klimaexperten besucht wurden, stehen statistisch repräsentativ für alle Betriebe von Arla.

Zur Berechnung der Emissionen aus Scope 3, die durch Molke, Abfall an den Standorten, Verpackung, Transportunternehmen und Gewinnung von Brennstoffen entstehen, werden die Emissionsfaktoren auf Arlas spezifische Aktivitätsdaten angewendet. Im Jahr 2020 erweiterte Arla den Berichtsumfang auf Verpackungs- und Transportdienstleister. Somit werden nun 100 Prozent der Ausgaben für Lieferanten abgedeckt (in den Vorjahren deckte die Berichterstattung etwa 95 Prozent ab). Arla erfasst Daten von Verpackungs- und Transportdienstleistern, die mindestens 95 Prozent der Ausgaben abdecken. Basierend auf diesen Daten werden dann die Emissionen für 100 Prozent der Ausgaben berechnet.

Nach der im Jahr 2020 angestellten Quantifizierung der gesamten Klimaauswirkungen von Arla machten die Scope-1- und Scope-2-Emissionen 3 bzw. 1 Prozent der Gesamtemissionen aus. Die Scope-3-Emissionen beliefen sich auf 96 Prozent von Arlas Gesamtauswirkungen auf das Klima. Die Milchproduktion in den Betrieben (einschließlich der von Kühen ausgestoßenen Methan-gase und der Emissionen in Verbindung mit Futtermitteln und Futtermitteltransporten) machte 86 Prozent der gesamten Emissionen aus. Für Transport, Betrieb und Verpackung werden Emissionsfaktoren von Sphera, einem branchenführenden Beratungsunternehmen, bezogen. Die Emissionsfaktoren werden jährlich aktualisiert – basierend auf dem neuesten vollständigen Datensatz, der für das entsprechende Jahr verfügbar ist (in diesem Fall 2017). Die Emissionsfaktoren der Betriebe werden von 2.0 LCA Consultants, einem dänischen Beratungsunternehmen, das von Wissenschaftlern gegründet wurde, ermittelt.

## Woher stammen unsere Emissionen?



## Umweltzahlen

### 1.1 TREIBHAUSGASEMISSIONEN (CO<sub>2</sub>E)



#### Unsicherheiten und Schätzungen

Im Jahr 2020 füllten 93 Prozent der aktiven Arla Landwirte, die über 96 Prozent des Milchvolumens von Arla abdecken, einen detaillierten Klimafragebogen aus (die Landwirte erhalten einen finanziellen Anreiz von einem Eurocent pro Kilogramm Milch für die Teilnahme an der Umfrage). Die externe Validierung der Umfragedaten verzögerte sich aufgrund der Corona-Pandemie geringfügig. Sie deckte 59 Prozent der Landwirte ab, die ihre Klima-Check-Daten eingereicht hatten. Die Landwirte führen den Klima-Check seit 2020 einmal jährlich basierend auf Daten aus ihrem letzten abgeschlossenen Geschäftsjahr durch. Dies kann je nach Betrieb unterschiedlich sein, da einige Mitgliedsbetriebe einen Berichtszeitraum von Januar bis Dezember und andere von Juli bis Juni haben. Daher basieren die im Jahresbericht ausgewiesenen Zahlen nicht zwangsläufig auf Betriebsdaten für ein und denselben Zeitraum.

Die Methode zur Messung der Emissionen in den Mitgliedsbetrieben entwickelt sich im Laufe der Zeit

weiter. Derzeit werden Faktoren, die möglicherweise die gesamten Nettoemissionen senken könnten, wie beispielsweise die Kohlenstoffbindung in den Betrieben und veränderte Landnutzungen, nicht berücksichtigt. Wesentliche Änderungen in der Methodik werden sich auch auf die Anpassung der Berechnungsgrundlagen auswirken. Der Emissionsfaktor im Zusammenhang mit extern eingekaufter Molke lag unverändert bei einem konservativen Schätzwert von 1,0 (Flysjö, 2012).

Eine weitere Unsicherheit ergibt sich aus der Datenerfassung in Bezug auf Verpackungen und Transportdienstleistungen durch unsere Lieferanten. Jedes Jahr übermittelt Arla seinen Lieferanten detaillierte Anfragen zur Bereitstellung der erforderlichen Daten. Zudem erhalten sie ein Handbuch zum Ausfüllen der jeweiligen Unterlagen. Manuelle Dateneingaben aus verschiedenen Quellen stellen ein eindeutiges Risiko für die Datenqualität dar. Um das Risiko einer fehlerhaften Berichterstattung zu minimieren, haben wir einen strengen zweistufigen internen Validierungsprozess eingeführt.

## Umweltzahlen

### 1.2 ANTEIL ERNEUERBARER ENERGIEN



#### Anteil erneuerbarer Energien gestiegen

Der Energieverbrauch – einschließlich von Wärme und Strom – an Arlas Standorten trägt zum Klimawandel, dem Abbau von nicht erneuerbaren Ressourcen und zur Umweltverschmutzung bei. Daher ist die Umstellung von fossilen auf erneuerbare Energien ein wichtiger Hebel, um die Klimaziele von Arla zu erfüllen und den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck der Scope-1- und -2-Emissionen zu verringern.

Im Jahr 2020 wurde die Rechnungslegungsmethode für erneuerbare Energiequellen von der standortbezogenen zur marktbezogenen Rechnungslegung geändert. Von 2016 bis 2019 erwarb Arla eine Reihe

von Umweltzertifikaten, ohne diese in den Zahlen zu berücksichtigen. Daher sind in ESG-Tabelle 1.2 nur die Zahlen für 2020 aufgeführt. Der Anteil an erneuerbaren Energiequellen lag 2020 bei 31 Prozent. Einen positiven Einfluss hierauf hatte der Einkauf von Ökostrom. Dieser wurde jedoch dadurch wieder ausgeglichen, dass unsere dänischen Anlagen von Arla Foods Ingredients nicht ausreichend mit Biogas versorgt werden konnten.

Gemäß unserer langfristigen Umweltstrategie entwickeln wir derzeit neue Ziele und Initiativen, um den zukünftigen Energiemix anzupassen.

#### ESG-Tabelle 1.2 – Für die Produktion bezogene Energie (Tausend MWh)

##### Nicht erneuerbare Energiequellen:

|                          | 2020  | 2019 | 2018 | 2017 | 2016 |
|--------------------------|-------|------|------|------|------|
| Erdgas, Heizöl und Gasöl | 1.816 | –    | –    | –    | –    |
| Strom                    | 626   | –    | –    | –    | –    |
| Fernwärme                | 5     | –    | –    | –    | –    |

##### Erneuerbare Energiequellen:

|                     |     |   |   |   |   |
|---------------------|-----|---|---|---|---|
| Biogas und Biomasse | 559 | – | – | – | – |
| Fernwärme           | 119 | – | – | – | – |
| Strom               | 432 | – | – | – | – |

|                        |              |          |          |          |          |
|------------------------|--------------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Gesamtverbrauch</b> | <b>3.557</b> | <b>–</b> | <b>–</b> | <b>–</b> | <b>–</b> |
|------------------------|--------------|----------|----------|----------|----------|

|                                                     |            |          |          |          |          |
|-----------------------------------------------------|------------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Anteil erneuerbarer Energien – marktbezogen*</b> | <b>31%</b> | <b>–</b> | <b>–</b> | <b>–</b> | <b>–</b> |
|-----------------------------------------------------|------------|----------|----------|----------|----------|

|                                                       |            |            |            |            |            |
|-------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <i>Anteil erneuerbarer Energien – standortbezogen</i> | <i>35%</i> | <i>33%</i> | <i>27%</i> | <i>24%</i> | <i>21%</i> |
|-------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|

\* Im Jahr 2020 wechselte Arla zur marktbezogenen Rechnungslegung. Die Zahlen für 2020 basieren bereits auf der neuen Methode. Der Anteil an erneuerbaren Energiequellen basierend auf nationalen Durchschnittswerten (standortbezogene Methode) wird mit einer separaten Linie dargestellt. Für 2020 betrug er 35%.



#### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Der Energieverbrauch in der Produktion umfasst Brennstoffe und Strom aus erneuerbaren und fossilen Quellen. Erneuerbare Energie steht für Energie aus erneuerbaren Ressourcen. Dabei handelt es sich um Ressourcen, die sich auf natürliche Weise erholen können. Beispiele sind Sonnen-, Wind- und Wasserkraft, Biomasse und Geothermie. Seit 2020 misst und meldet Arla Emissionen basierend auf einer marktbezogenen Rechnungslegung. Der vertragliche Bezug von Ökostrom wird in der Berechnung des Anteils erneuerbarer Energien berücksichtigt. Der aus nationalen Quellen bezogene Strom aus erneuerbaren Energiequellen wird jährlich nach den Zahlen für den nationalen Strommix von Sphera bewertet, einem branchenführenden Beratungsunternehmen. Sphera sammelt, bewertet und analysiert Emissionsdaten basierend auf neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen. Um den Anteil der erneuerbaren Energien zu berechnen, wird der Gesamtverbrauch erneuerbarer Energien durch den gesamten Energieverbrauch des Konzerns dividiert.

Einige Arla Standorte produzieren und verkaufen überschüssige Energie wie Strom und Wärme. Die verkaufte Energie wurde bei der Berechnung des Anteils erneuerbarer Energien nicht abgezogen.



#### Unsicherheiten und Schätzungen

Die in der ESG-Tabelle 1.2 dargestellten Daten werden monatlich von unseren Standorten abgerufen. Die Daten zum Energieverbrauch basieren in erster Linie auf Rechnungsdaten und automatisch ermittelten Zählerständen an den einzelnen Standorten. Daher ist die Unsicherheit in Bezug auf diese Werte nur sehr gering. Arla berücksichtigt keine Energieverluste, daher ist in den Beträgen die gesamte eingekaufte Energie enthalten.

## Umweltzahlen

## 1.3 ABFÄLLE



## Weniger Feststoffabfälle

Abfall, der nicht durch Recycling, Wiederverwendung oder Kompostierung verwertet werden kann, belastet die Umwelt. Arla möchte fortlaufend die Produktionseffizienz an den Standorten steigern, den Abfall während des gesamten Herstellungs- und Transportprozesses minimieren sowie mit Lieferanten der Abfallwirtschaft zusammenarbeiten, um Abfälle zu reduzieren und die Abfallverwertung zu verbessern.

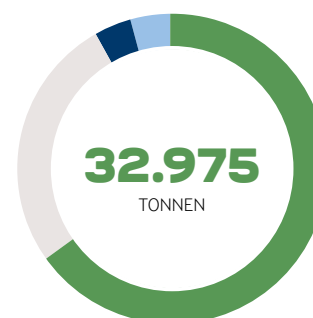
Im Jahr 2020 sanken die Abfälle auf 32.975 Tonnen (2019: 33.713 Tonnen).

2005 hatte sich Arla das Ziel gesetzt, bis 2020 keine Deponie-Abfälle mehr zu produzieren. Die Menge an Deponie-Abfällen stieg auf 1.204 Tonnen im Vergleich zu 988 Tonnen im Vorjahr. Aufgrund der Expansionen in internationale Märkte, in denen die Abfallentsorgung weniger entwickelt ist, konnte Arla sein Ziel für 2020 nicht erreichen.

ESG-Tabelle 1.3 – Feststoffabfälle (Tonnen)

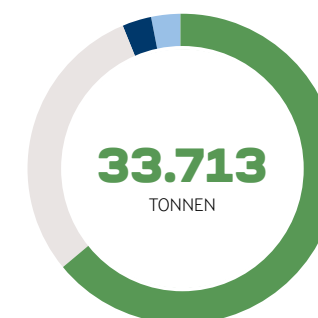
|                                                  | 2020          | 2019          | 2018          | 2017          | 2016          |
|--------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Recycelte Abfälle                                | 21.402        | 21.651        | 20.233        | 19.699        | 18.997        |
| Abfälle zur Verbrennung mit Energierückgewinnung | 8.991         | 10.011        | 12.546        | 11.088        | 11.264        |
| Deponie-Abfälle                                  | 1.204         | 988           | 933           | 897           | 1.015         |
| Sondermüll                                       | 1.378         | 1.063         | 888           | 924           | 916           |
| <b>Gesamt</b>                                    | <b>32.975</b> | <b>33.713</b> | <b>34.600</b> | <b>32.608</b> | <b>32.192</b> |

## Feststoffabfälle, 2020



- Recyclbare Abfälle 65%
- Abfälle zur Verbrennung 27%
- Deponie-Abfälle 4%
- Sondermüll 4%

## Feststoffabfälle, 2019



- Recyclbare Abfälle 64%
- Abfälle zur Verbrennung 30%
- Deponie-Abfälle 3%
- Sondermüll 3%



## Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Feststoffabfälle sind Produktionsmaterialien, die nicht mehr für ihren ursprünglichen Zweck nutzbar sind und verwertet (z. B. recycelt, wiederverwendet oder kompostiert) oder nicht verwertet (z. B. auf einer Deponie entsorgt) werden. Dazu zählen Verpackungsabfälle, Sondermüll und sonstige nicht gefährliche Abfälle. Um das Ziel „keine Deponie-Abfälle“ nachzuverfolgen, erfasst Arla monatlich Daten von allen Standorten, über die wir die Kontrolle haben.



## Unsicherheiten und Schätzungen

Derzeit legt Arla gemäß ESG-Tabelle 1.3 nur Feststoffabfälle offen. Im Allgemeinen werden vom Dienstleister für Abfallverwertung Angaben zu Feststoffabfällen und Methoden zur Abfallverwertung bereitgestellt, die nach den EU-Richtlinien und lokalen Vorschriften strukturiert sind. Feststoffabfälle machen allerdings nur einen kleinen Teil von Arlas gesamten Abfällen aus. Weitere Abfallarten sind Produktabfälle und Klärschlamm. Arla plante, die gesamten Zahlen bezüglich betrieblicher Abfälle ab dem Jahr 2020 zu veröffentlichen. Nach einer gründlichen Analyse stellten wir fest, dass die Erfassung, Verwaltung und Kontrolle der Produktabfall- und Klärschlamm Daten an Arlas Standorten nicht einheitlich erfolgt. Daher wird die Offenlegung der gesamten Zahlen bezüglich betrieblicher Abfälle auf das Jahr 2021 verschoben.

## Umweltzahlen

## 1.4 TIERWOHL



## Höherer Standard beim Tierwohl

Das Wohlergehen der Tiere hat für unsere Mitglieder und für Arla als Unternehmen höchste Priorität. Im Jahr 2020 verpflichteten sich Arlas Mitglieder, im Rahmen von Arlagården® vierteljährlich über das Wohlergehen ihrer Kühe Bericht zu erstatten, einschließlich der Unterbringung, des Weidegangs, der Gesundheitsversorgung und des allgemeinen Wohlergehens ihrer Kühe (bis 2019 meldeten die Landwirte diese Daten auf freiwilliger Basis als Teil von Arlagården® Plus). Die gemeldeten Daten werden regelmäßig von einem weltweit führenden Qualitätssicherungs- und Prüfungsunternehmen validiert, das auf Tierwohl spezialisiert ist. Mehr dazu lesen Sie auf Seite 35.

Tierwohl umfasst viele Bereiche. Arla möchte die wichtigsten Aspekte erfassen und öffentlich darüber Bericht erstatten. Im Jahr 2020 verzögerte sich das Audit in den Mitgliedsbetrieben aufgrund der Corona-Pandemie und des komplexen Ablaufs zur Harmonisierung des Audit-Prozesses in allen Mitgliedsländern. Daher werden die Ergebnisse der vierteljährlichen Eigenkontrolle durch die Mitglieder nach Abschluss der erforderlichen externen Validierung im Jahresbericht 2021 gesondert ausgewiesen. Arla hat sich verpflichtet, über die wichtigsten Maßnahmen zur Beschreibung und Verbesserung des Tierwohls Bericht zu erstatten: Anteil von Kühen mit guter Körperkondition, sauberen Kühen, mobilen Kühen und Kühen ohne Verletzung. Darüber hinaus wird Arla auch offenlegen, wie viele der geprüften Landwirte unsere Tierwohlstandards einhalten.

Im Jahr 2020 wurden folgende Indikatoren gemeldet (siehe Definitionen und Rechnungslegungsgrundsätze unten):

- Prozentualer Anteil der Mitglieder, die über Tierwohl berichten
- Audits in den Betrieben
- Zellzahl

Im Jahr 2020 stieg der Anteil der Mitglieder, die über das Tierwohl berichten, auf 100 Prozent (2019: 89 Prozent), nachdem die Berichterstattung zum Tierwohl als Teil von Arlagården® verpflichtend wurde. Die durchschnittliche Zellzahl sank in Arlas Mitgliedsländern um ein Prozent auf 194.000 Zellen/Milliliter (2019: 196.000 Zellen/Milliliter). Der prozentuale Anteil an Audits war im Jahr 2020 aufgrund der Corona-Pandemie und des Harmonisierungsprozesses niedriger (23 Prozent, 2019: 39 Prozent). Alle Betriebe, die hinsichtlich des Tierwohls als risikoreich galten, wurden im Jahr 2020 erneut geprüft.

## Definitionen

**Prozentualer Anteil der Mitglieder, die über Tierwohl berichten**

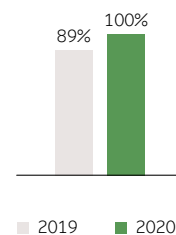
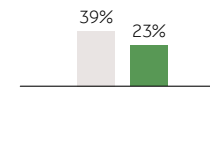
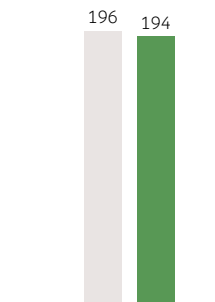
Der prozentuale Anteil der Mitglieder, die über das Tierwohl berichten, ist definiert als die Anzahl der Mitglieder, die ihren verpflichtenden Arlagården®-Fragebogen (2018 bis 2019 Arlagården®Plus) einschließlich Fragen zum Tierwohl für das vierte Quartal des jeweiligen Jahres eingereicht haben, in Bezug auf die Gesamtzahl der aktiven Mitglieder im selben Jahr.

**Audits in den Betrieben**

Bei den Audits in den Betrieben handelt es sich um die Anzahl an ordentlichen Audits und sonstigen Prüfungen in einem bestimmten Jahr, einschließlich der Stichprobenbesuche in Betrieben, im Verhältnis zur Gesamtzahl der Mitglieder von Arla.

**Zellzahl (Durchschnitt)**

Somatische Zellen in der Milch bestehen hauptsächlich aus weißen Blutkörperchen. Ein erhöhter Gehalt an somatischen Zellen kann auf eine Entzündung (Mastitis) im Kuheuter hinweisen, die beim Tier Schmerzen und Stress verursacht und zudem die Milchqualität senkt.

**Prozentualer Anteil der Mitglieder, die über Tierwohl berichten**  
(Prozent)**Prozentualer Anteil der Audits**  
(Prozent)**Zellzahl**  
(tausend Zellen/ml)

## Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

**Prozentualer Anteil der Mitglieder, die über Tierwohl berichten**

Seit 2020 sind sämtliche Mitglieder verpflichtet, vierteljährlich das Wohlergehen ihrer Herden zu melden, indem sie einen Fragebogen über das System Arlagården® einreichen. Wenn sie den Fragebogen nicht fristgerecht und nach erfolgter Erinnerung einreichen, haben die Mitglieder die Kosten für das Audit selbst zu tragen.

**Audits in den Betrieben**

Die Tierwohl-Standards werden in Arlas Mitgliedsbetrieben regelmäßig überprüft. Das Audit wird von einem externen Unternehmen durchgeführt und ist für die Landwirte kostenlos, wenn sie ihre Daten rechtzeitig einreichen. Betriebe in Dänemark, Schweden, Deutschland und Zentraleuropa werden alle drei Jahre und Betriebe in Großbritannien alle 18 Monate geprüft (aufgrund der Einhaltung der örtlichen Vorschriften). In einzelnen Fällen konnten bei einem Betrieb mehrere Audits in einem Kalenderjahr vorkommen.

**Zellzahl:**

Arla überwacht den Zellzahl, indem die Milch bei jeder Abholung von den Betrieben in den Milchtanks analysiert wird. Die Werte werden kontinuierlich gemeldet, um die Qualität der Milch zu gewährleisten. Die hier angegebene Zahl ist ein gewichteter Durchschnittswert der gesamten Milchlieferungen an Arla in einem bestimmten Jahr. Der Zellzahl wird an mehrere Labore in den Mitgliedsländern gesendet. Die Zellzahl-Werte sind in allen Märkten konstant niedrig.



## Unsicherheiten und Schätzungen

In Großbritannien schließt die Zellzahl den Gehalt an somatischen Zellen von externen Landwirten und Genossenschaftsmitgliedern ein. Für 2020 hat dies jedoch keine signifikanten Auswirkungen auf den Gesamtzellzahl.

## ESG-Tabelle 1.4 – Kennzahlen zum Tierwohl

|                                             | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 | 2016 |
|---------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| Mitglieder, die über Tierwohl berichten (%) | 100% | 89%  | 82%  | —    | —    |
| Audits in den Betrieben (%)                 | 23%  | 39%  | 50%  | 36%  | 36%  |
| Zellzahl (tausend Zellen/ml)                | 194  | 196  | 198  | 194  | —    |

## Geschäftszahlen zu sozialen Themen

## 2.1 VOLLZEITÄQUIVALENTE


**Gestiegene Vollzeitäquivalente durch Insourcing, internationale Expansion und die Corona-Pandemie**

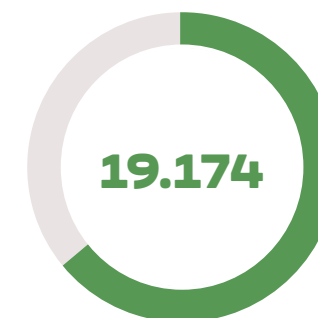
Menschen sind für Arla das wichtigste Kapital. Daher ist es unerlässlich, zu wissen, wie der Konzern diese Ressourcen über Regionen und Zeiträume hinweg einsetzt. Die Anzahl der Mitarbeiter wird in Vollzeitäquivalenten (Full time equivalent, FTE) gemessen. Die Gesamtzahl der FTEs hat sich gegenüber dem Vorjahr um 4,4 Prozent erhöht. Hauptursachen waren das Insourcing und die Expansion auf internationale Märkte, einschließlich des Insourcings von Verwaltungsaufgaben in den Vereinigten Arabischen Emiraten und im Oman. Ein weiterer Grund ist der Ganzjahreseffekt nach der Übernahme des Käsegeschäfts im Nahen Osten von Mondelēz International im Jahr 2019. Die Ausweitung der Aktivitäten bei Arla Foods Ingredients erklärt

die Zunahme der FTEs in Dänemark, während das vorübergehende Insourcing von Distributionsaktivitäten die Anzahl der FTEs in Großbritannien erhöhte. In den Produktionsstätten, insbesondere in Großbritannien und Schweden, stieg im Jahr 2020 vorübergehend die Anzahl der FTEs, um während der Corona-Pandemie eine stabile Produktion sicherstellen zu können.

In den letzten fünf Jahren blieb das FTE-Niveau relativ stabil. Zu verzeichnen ist jedoch eine Verlagerung der FTEs aus den europäischen Kernländern in die internationalen Märkte, insbesondere in die MENA-Region. Dies unterstützt Arlas strategischen Plan, den Anteil des Geschäfts außerhalb Europas zu erweitern, wo die Aussicht auf Wachstum vielversprechender ist.

**FTEs nach Mitarbeiterart, 2020**


■ Arbeiter 64%  
■ Angestellte 36%

**FTEs nach Mitarbeiterart, 2019**


■ Arbeiter 64%  
■ Angestellte 36%

**ESG-Tabelle 2.1 – Vollzeitäquivalente**

|                            | 2020          | 2019          | 2018          | 2017          | 2016          |
|----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Dänemark                   | 7.350         | 7.258         | 7.264         | 7.069         | 6.956         |
| Großbritannien             | 3.761         | 3.407         | 3.387         | 3.477         | 3.532         |
| Schweden                   | 3.114         | 2.977         | 3.001         | 3.029         | 3.175         |
| Deutschland                | 1.632         | 1.681         | 1.759         | 1.809         | 1.780         |
| Saudi-Arabien              | 970           | 952           | 965           | 1.009         | 895           |
| Polen                      | 529           | 511           | 463           | 433           | 425           |
| Nordamerika                | 479           | 477           | 502           | 496           | 477           |
| Niederlande                | 351           | 339           | 327           | 320           | 313           |
| Finnland                   | 336           | 319           | 325           | 325           | 321           |
| Andere Länder              | 1.498         | 1.253         | 1.197         | 1.006         | 891           |
| <b>Vollzeitäquivalente</b> | <b>20.020</b> | <b>19.174</b> | <b>19.190</b> | <b>18.973</b> | <b>18.765</b> |


**Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden**

FTEs werden definiert als die vertraglich festgelegten Arbeitsstunden eines Mitarbeiters im Vergleich zu einem Vollzeitvertrag in derselben Position und im selben Land. Das Maß des Vollzeitäquivalents wird genutzt, um die aktive Arbeitskraft in Vollzeitstellen zu messen. Ein FTE von 1,0 entspricht einer Vollzeitbeschäftigung und ein FTE von 0,5 einer Teilzeitbeschäftigung.

Die durchschnittliche FTE-Zahl, die in Anhang 1.2 im Konzernabschluss und in ESG-Anhang 2.1 angegeben wird, wird auf Grundlage von vierteljährlichen Erhebungen als durchschnittlicher Wert für jeden Rechtsträger während des Jahres berechnet. Die Daten werden am Ende eines jeden Quartals gemeldet.

Alle Mitarbeiter werden in die FTE-Zahl eingerechnet – sowohl Mitarbeiter mit unbefristeten als auch mit befristeten Verträgen. Personen, die auf lange Sicht abwesend sind, z. B. aufgrund von Mutterschaft oder längerfristigen Krankheiten, sind nicht enthalten.

Die Mehrheit der Mitarbeiter in Produktion und Logistik wird als Arbeiter eingestuft, während Mitarbeiter in den Bereichen Vertrieb und Verwaltung als Angestellte geführt werden. Das Verhältnis zwischen Angestellten und Arbeitern wird basierend auf den FTE zum 31. Dezember berechnet.

Mitarbeiterdaten werden zentral und in Übereinstimmung mit der DSGVO verarbeitet. Der FTE-Wert wird monatlich intern gemeldet. Um die Qualität der Daten zu verbessern, werden die Daten jedes Rechtsträgers auf Quartalsbasis durch das Finanzkonsolidierungssystem validiert.

## Geschäftszahlen zu sozialen Themen

## 2.2 GESCHLECHTERDIVERSITÄT UND INTEGRATION



## Stabiler Anteil der Frauen in der Geschäftsführung

Bei Arla sind wir überzeugt davon, dass Geschlechterdiversität für den Unternehmenserfolg von entscheidender Bedeutung ist. Arlas Richtlinien unterscheiden nicht zwischen Männern und Frauen, wenn es um Aufstiegsmöglichkeiten oder Entlohnung geht. Dennoch sind Frauen unter den Arbeitern bei Arla unterrepräsentiert. Auch bei den Angestellten liegt der Frauenanteil unter dem Männeranteil.

Arla strebt an, einen Arbeitsplatz mit einer vielfältigen Belegschaft zu schaffen, die sich durch gegenseitigen Respekt und Vertrauen auszeichnet und für alle Kollegen gleiche Chancen ermöglicht, ihr volles Potenzial auszuschöpfen. Richtlinien zu Vielfalt, Integration und gegen Belästigung dienen der strukturierten Lösung von Problemen, die damit in Verbindung stehen. Eine Whistleblower-Plattform ermöglicht es den Mitarbeitern, jede Art von Belästigung zu melden. Betriebsräte stellen auf lokaler und globaler Ebene sicher, dass Arbeitsplatzentscheidungen sowohl im besten Interesse aller Kollegen als auch im Interesse von Arla getroffen werden. Die geschlechterspezifische Diversität im Aufsichtsrat ist im ESG-Anhang 3.1 dargelegt.

*Geschlechterdiversität (alle Mitarbeiter)*

Im Jahr 2020 lag der Frauenanteil der FTE wie im Vorjahr bei 27 Prozent. Weitere Informationen darüber, wie Arla mit Vielfalt umgeht, sind auf Seite 40 aufgeführt.

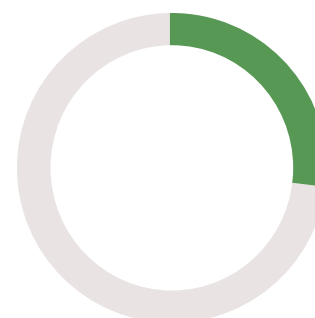
*Geschlechterdiversität (im Management)*

26 Prozent der Positionen auf Direktorebene und darüber waren im Vergleich zum Vorjahr unverändert von Frauen besetzt.

*Geschlechterdiversität**(im Executive Management Team)*

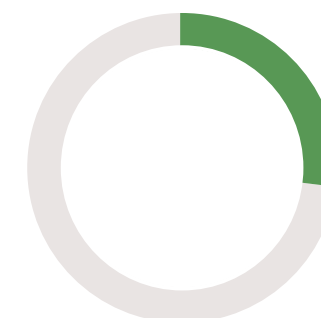
14 Prozent der Mitglieder des Executive Management Teams waren Frauen (2019: 29 Prozent). Der Rückgang ist auf das Ausscheiden des vorherigen CFO zurückzuführen.

## Geschlechterdiversität bei allen Mitarbeitern, 2020



■ Weiblich 27%  
■ Männlich 73%

## Geschlechterdiversität bei allen Mitarbeitern, 2019



■ Weiblich 27%  
■ Männlich 73%

ESG-Tabelle 2.2.a – Geschlechterdiversität bei allen Mitarbeitern  
(alle Mitarbeiter)

|                      | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 | 2016 |
|----------------------|------|------|------|------|------|
| Frauenanteil, gesamt | 27%  | 27%  | 27%  | 26%  | 26%  |

ESG-Tabelle 2.2.b – Geschlechterdiversität im Management  
(Diversität im Management)

|                                             | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 | 2016 |
|---------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| Frauenanteil auf Direktorebene oder darüber | 26%  | 26%  | 23%  | 22%  | 22%  |

## ESG-Tabelle 2.2.c – Geschlechterdiversität im Executive Management Team

|                                                 | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 | 2016 |
|-------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| Frauenanteil im Executive Management Team (EMT) | 14%  | 29%  | 29%  | 29%  | 29%  |



## Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

*Geschlechterdiversität (alle Mitarbeiter)*

Geschlechterdiversität wird definiert als der Frauenanteil bei den FTEs im Vergleich zur Gesamtzahl der FTEs. Die Geschlechterdiversität basiert auf den FTEs zum 31. Dezember 2020. Sie berücksichtigt alle Arbeiter und Angestellten.

*Geschlechterdiversität (im Management)*

Arla definiert die Geschlechterdiversität im Management als den Anteil an weiblichen FTEs auf Direktorebene und darüber im Vergleich zur Gesamtanzahl der FTE-Positionen auf Direktorebene und darüber.

*Geschlechterdiversität**(im Executive Management Team)*

Die Geschlechterdiversität im Management definiert den Anteil der Frauen, die im Executive Management Team (EMT) zum 31. Dezember 2020 vertreten sind.

## Geschäftszahlen zu sozialen Themen

## 2.3 GEHALTSQUOTE DER GESCHLECHTER



## Unverändertes Gehaltsgefälle zwischen Männern und Frauen

Für ein ethisch korrekt und verantwortungsvoll agierendes Unternehmen ist es unabdingbar, unabhängig vom Geschlecht für dieselbe Arbeit dasselbe Gehalt zu zahlen. Bei Arla erhalten Männer und Frauen, die dieselbe oder gleichwertige Arbeit ausführen, das gleiche Gehalt. Sichergestellt wird dies durch klar definierte und festgesetzte Gehaltsgruppen über alle Berufsgruppen hinweg.

Das vorrangige Ziel der Gehaltsquote der Geschlechter besteht darin, eine gerechte Behandlung der Geschlechter sicherzustellen und aufzuzeigen, in welchen Bereichen der Unternehmenshierarchie Frauen vertreten sind. Im Jahr 2020 lag bei Arla das mittlere Gehalt der Männer 5 Prozent über dem mittleren Gehalt der Frauen und damit auf Vorjahresniveau.

## ESG-Tabelle 2.3 – Gehaltsquote der Geschlechter

|                               | 2020 | 2019 | 2018 |
|-------------------------------|------|------|------|
| Gehaltsquote der Geschlechter | 1,05 | 1,05 | 1,06 |



## Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Die Gehaltsquote der Geschlechter wird definiert als der Gehaltsmittelwert der Männer dividiert durch den Gehaltsmittelwert der Frauen. Die für die Berechnung verwendeten Gehälter beinhalten das vertragliche Grundgehalt, nicht aber Pensionszahlungen und andere Leistungen.



## Unsicherheiten und Schätzungen

In den ESG-Berichtsrichtlinien der Dänischen Finanzgesellschaft und von der Nasdaq wird empfohlen, die gesamte Belegschaft in die Gleichung einzubeziehen. Aufgrund von eingeschränkter Datenverfügbarkeit veröffentlichen wir nur die Gehaltsquote der Geschlechter bei den Angestellten. Schätzungen zufolge würde die Lücke durch Einbeziehen der Arbeiter schrumpfen, da Männer bei den Arbeitern überrepräsentiert sind.

## Geschäftszahlen zu sozialen Themen

## 2.4 MITARBEITERFLUKTUATION



## Gesunkene Mitarbeiterfluktuation

Das richtige Personal zu gewinnen und zu halten, ist unerlässlich, damit Arla Erfolg haben kann. Die Mitarbeiterfluktuation zeigt die Fluktuation der gesamten Belegschaft auf. Die Fluktuation wird unterteilt in freiwillig (z. B. Entscheidung des Mitarbeiters zur Kündigung seiner Position im Unternehmen) und unfreiwillig (z. B. Mitarbeiter wird entlassen). Mit dieser Differenzierung stellt die Fluktuation einen Indikator für die Bindung von Talenten bei Arla dar und zeigt gleichzeitig die Effizienz des Betriebs auf.

Die Mitarbeiterfluktuation sank auf 10 Prozent (2019: 12 Prozent). Die Entwicklung ist auf einen Rückgang der freiwilligen Mitarbeiterfluktuation auf 6 Prozent zurückzuführen, den niedrigsten Stand seit fünf Jahren. Die geringe freiwillige Mitarbeiterfluktuation ist eventuell auch in der Corona-Pandemie begründet. Die unfreiwillige Mitarbeiterfluktuation blieb gegenüber dem Vorjahr unverändert bei 4 Prozent.

## ESG-Tabelle 2.4 – Mitarbeiterfluktuation

|                            | 2020       | 2019       | 2018       | 2017       | 2016       |
|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Freiwillige Fluktuation    | 6%         | 8%         | 8%         | 8%         | 9%         |
| Unfreiwillige Fluktuation  | 4%         | 4%         | 4%         | 3%         | 5%         |
| <b>Fluktuation, gesamt</b> | <b>10%</b> | <b>12%</b> | <b>12%</b> | <b>11%</b> | <b>14%</b> |



## Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Die Mitarbeiterfluktuation wird berechnet als das Verhältnis zwischen der Gesamtanzahl der Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen, im Verhältnis zur Gesamtanzahl der Mitarbeiter im selben Zeitraum. Der Wert bezieht sich auf die Anzahl der Mitarbeiter und nicht auf die FTEs.

Die Fluktuation bezieht alle unbefristet beschäftigten Mitarbeiter ein sowie verschiedene Gründe für das Ausscheiden wie Pensionierungen, Entlassungen und Kündigungen. Das Ausscheiden wird erst in die Berechnung ab dem Monat einbezogen, in dem das Gehalt nicht mehr gezahlt wird (z. B. wird bei einigen langjährigen Mitarbeitern das Gehalt nach dem Ausscheiden eventuell einige Monate weitergezahlt).

## Geschäftszahlen zu sozialen Themen

### 2.5 LEBENSMITTELSICHERHEIT – ANZAHL DER PRODUKTRÜCKRUF



#### Geringere Anzahl von Produktrückrufen

Als global agierendes Lebensmittelunternehmen besitzt die Lebensmittelsicherheit bei Arla höchste Priorität. Eine Hauptaufgabe von Arla besteht darin, sicherzustellen, dass die Produkte von den Verbrauchern sicher verzehrt werden können und dass der Inhalt des Produkts auf der Verpackung deutlich und angemessen gekennzeichnet ist. Die Lebensmittelsicherheit ist außerdem einer unserer wichtigsten Indikatoren für die Verbraucher. Dies bedeutet, dass die Produkte von Arla nach höchsten Qualitätsstandards hergestellt und gekennzeichnet werden.

Im Jahr 2020 sank die Anzahl der Produktrückrufe auf 1 gegenüber 4 im Vorjahr. Arla möchte sicherstellen, dass alle Produkte bedenkenlos verzehrt werden können. Daher arbeitet das Unternehmen kontinuierlich in der gesamten Wertschöpfungskette daran – einschließlich der Lieferanten –, die Anzahl der Rückrufe zu minimieren. Alle Produktvorfälle müssen rechtzeitig bearbeitet werden, um die Sicherheit unserer Verbraucher zu gewährleisten sowie um Gesetze einzuhalten, die Produktqualität aufrechtzuerhalten und die Marke (Arla bzw. Eigenmarke) zu schützen. Das Bearbeiten eines öffentlichen Rückrufs folgt nach detaillierten und standardisierten Verfahren. Das Produktvorfallmanagement wird ebenfalls jährlich einer Prüfung unterzogen.

ESG-Tabelle 2.5 – Rückrufe

|                     | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 | 2016 |
|---------------------|------|------|------|------|------|
| Anzahl der Rückrufe | 1    | 4    | 2    | 10   | 6    |



#### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

In Übereinstimmung mit den ESG-Berichtsstandards werden Produktrückrufe als öffentliche Rückrufe definiert. Ein öffentlicher Rückruf ist eine Maßnahme, die ergriffen wird, wenn Produkte ein Risiko für die Lebensmittelsicherheit, die Rechtssicherheit oder die Markenintegrität darstellen. Ein öffentlicher Rückruf ist nur dann relevant, wenn die Produkte am Markt für die Verbraucher erhältlich sind.

Öffentliche Rückrufe werden schnellstmöglich nach dem Auftreten eines Vorfalls gemeldet. Zu jedem Vorfall muss innerhalb von zwei Wochen nach dem Bekanntwerden des Problems ein Vorfallsbericht erstellt werden. Über die Gesamtanzahl der öffentlichen Rückrufe wird jährlich gesondert berichtet.

## Geschäftszahlen zu sozialen Themen

### 2.6 UNFÄLLE



#### Unfallverhütung bleibt wichtigste Priorität

Arla verfügt über eine komplexe, lange Wertschöpfungskette und bietet regionsübergreifend verschiedenste Tätigkeiten an. Die Mitarbeiter sind der Schlüssel für den Erfolg von Arla. Ziel ist es, den Kollegen sichere und gesunde Arbeitsbedingungen bereitzustellen. Arla will Unfälle, Verletzungen und berufsbedingte Erkrankungen vermeiden.

Es wird ein systematischer Ansatz zum Festlegen und Verfolgen von Zielen angewendet, um Risiken zu mindern und Probleme zu reduzieren. Dies erfolgt in ständiger enger Zusammenarbeit mit Mitarbeitern im gesamten Unternehmen. Bei Unfällen, die zu Verletzungen führen, kann es sich um Unfälle mit Arbeitsausfall oder um kleine Unfälle ohne Arbeitsausfall handeln. Die Anzahl an Unfällen mit Arbeitsausfall pro 1 Million Arbeitsstunden sank von 6 im Vorjahr auf 5.

ESG-Tabelle 2.6 – Unfälle  
(pro 1 Mio. Arbeitsstunden)

|                  | 2020 | 2019 | 2018 | 2017 | 2016 |
|------------------|------|------|------|------|------|
| Unfallhäufigkeit | 5    | 6    | 8    | 10   | 11   |



#### Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Unfälle werden definiert als plötzliche und ungeplante Ereignisse, die zu Personenschäden, Krankheit, Sachschäden, Umweltschäden oder dem Verlust einer Geschäftschance führen.

Bei Unfällen mit Arbeitsausfall handelt es sich um Verletzungen, die Mitarbeiter während ihres Arbeitens am Arbeitsplatz erlitten haben und die zu einem Arbeitsausfall von mindestens einem Arbeitstag bzw. einer Schicht führen. Unfälle werden dann als Unfälle mit Arbeitsausfall betrachtet, wenn Mitarbeiter nicht dazu in der Lage sind, ihre regulären Aufgaben auszuführen, Erholungszeit benötigen oder für die Erholungszeit andere Arbeitsaufgaben zugewiesen bekommen.

Sämtliche Mitarbeiter, die eine Verletzung oder Krankheit im Zusammenhang mit dem Arbeitsplatz erleiden, sind dazu verpflichtet, dies schnellstmöglich ihrem Teamleiter/Vorgesetzten zu melden – unabhängig vom Schweregrad. Die Arbeiter aller Standorte haben Zugriff auf eine mobile Anwendung, in der sie schnell und einfach Unfälle melden können. Die Meldung muss erfolgen, bevor die verletzte Partei den Arbeitsplatz verlässt. Verletzungen, die gemeldet werden, nachdem der Arbeitstag der Partei geendet hat, werden nicht als Arbeitsunfall akzeptiert. Dennoch wurden möglicherweise nicht alle Unfälle gemeldet. Die Anzahl der Unfälle wird monatlich an den Aufsichtsrat und das Executive Management Team gemeldet.

## Daten zur Unternehmensführung

**3.1 GESCHLECHTERDIVERSITÄT – AUFSICHTSRAT****Frauenanteil gegenüber Vorjahr unverändert**

Geschlechterdiversität im Aufsichtsrat ist wichtig – zum einen, um sicherzustellen, dass auf höchster Ebene beide Geschlechter repräsentiert werden, und zum anderen, um dem Unternehmen verschiedene Perspektiven zu bieten. Zudem ist es in Dänemark gesetzlich vorgeschrieben, im Aufsichtsrat für Geschlechterdiversität zu sorgen. Der derzeitige Aufsichtsrat setzt sich aus fünfzehn Mitgliedern, drei Arbeitnehmervertretern und zwei externen Beratern zusammen. Nur die Mitgliedervertreter werden auf der Generalversammlung durch die Vertreterversammlung gewählt. Vier dieser 20 Aufsichtsratsmitglieder

sind weiblich. Dies entspricht einem Verhältnis von 20 Prozent weiblich zu 80 Prozent männlich wie im Vorjahr. Gemäß Abschnitt 99b des dänischen Gesetzes zum Jahresabschluss können nur von der Vertreterversammlung gewählte Mitglieder in den Aufsichtsrat aufgenommen werden. Im Jahr 2020 waren zwei von 15 Mitgliedern im Aufsichtsrat weiblich. Dies entspricht einer gegenüber dem Vorjahr unveränderten Zusammensetzung von 13 Prozent Frauen und 87 Prozent Männern. Im Jahr 2019 hat sich Arla das Vierjahresziel gesetzt, einen Frauenanteil im Aufsichtsrat von mindestens 13 Prozent zu erreichen.

**ESG-Tabelle 3.1 – Geschlechterdiversität im Aufsichtsrat**

Frauenanteil im Aufsichtsrat

| 2020 | 2019 | 2018 | 2017 | 2016 |
|------|------|------|------|------|
| 13%  | 13%  | 13%  | 12%  | 7%   |

**Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden**

Für das Geschlechterverhältnis werden nur die vom Vertreterversammlung gewählten Mitglieder des

Aufsichtsrates berücksichtigt. Mitarbeitervertreter und Berater werden nicht einbezogen.

## Daten zur Unternehmensführung

**3.2 TEILNAHMEQUOTE AN AUFSICHTSRATSSITZUNGEN****Teilnahmequote an Sitzungen weiterhin hoch**

Durch Teilnahme der Mitglieder an Aufsichtsrats-sitzungen wird sichergestellt, dass alle Mitglieder und Mitarbeiter von Arla vertreten werden, wenn wichtige strategische Entscheidungen getroffen werden. Die Aufsichtsratsmitglieder bei Arla sind sehr engagiert. In der Regel nehmen alle Aufsichtsratsmitglieder an allen Sitzungen teil, es sei denn, sie sind aus gesundheitlichen Gründen verhindert.

Im Jahr 2020 stieg die Teilnahmequote an den Aufsichtsratssitzungen auf 99 Prozent (2019: 96 Prozent). Weitere Informationen zu den Aufsichtsratsmitgliedern finden Sie auf den Seiten 42–44.

**ESG-Tabelle 3.2 – Teilnahmequote an Aufsichtsratssitzungen**Anzahl der Sitzungen  
Teilnahmequote

| 2020 | 2019 | 2018 | 2017 | 2016 |
|------|------|------|------|------|
| 10   | 10   | 13   | 9    | 9    |
| 99%  | 96 % | 99%  | 99%  | 98%  |

**Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden**

Die Teilnahmequote bei Aufsichtsratssitzungen errechnet sich aus der Summe der pro Aufsichtsratsmitglied besuchten Sitzungen und der insgesamt möglichen Teilnahmen.

Der derzeitige Aufsichtsrat besteht aus drei Arbeitnehmervertretern, zwei externen Beratern und fünfzehn Mitgliedern. Bei der Berechnung der Teilnahmequote werden alle 20 Mitglieder einbezogen.

## Daten zur Unternehmensführung

### 3.3 – ALLGEMEINE BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

#### Grundlage der Erstellung

Die konsolidierten Daten zu Umwelt, Sozialem und Unternehmensführung (Environmental, Social and Governance, ESG) basieren auf laufenden monatlichen und jährlichen Berichterstattungsverfahren. Die konsolidierten Daten unterliegen denselben Konsolidierungsgrundsätzen wie der Konzernabschluss, es sei denn, sie sind separat im Definitionsabschnitt des jeweiligen ESG-Anhangs beschrieben. Für alle Berichtsdaten gilt derselbe Berichtszeitraum wie für den Konzernabschluss.

#### Wesentlichkeit und Berichtsumfang

Bei dem Erstellen der konsolidierten ESG-Daten konzentrierte sich das Management auf Informationen, die für die Interessengruppen von wesentlicher Bedeutung sind oder die von wichtigen Berufsgruppen oder Behörden gemeldet wurden.

Um zu bestimmen, welche Inhalte für diesen Bericht wesentlich sind, wurde 2017 eine Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt. Die Analyse schloss Verbraucher, Kunden, Genossenschaftsmitglieder, gemeinnützige Organisationen und Finanzbehörden in Dänemark, Schweden, Großbritannien und Deutschland ein. Alle Interessengruppen wurden zu einer Umfrage eingeladen und darum gebeten, 22 festgelegte Interessengebiete zu priorisieren. Darüber hinaus wurde eine Gruppe von gemeinnützigen Organisationen interviewt, um deren Ansichten und Meinungen besser verstehen zu können. Neben der Priorisierung der Konzernaktivitäten werden diese Ergebnisse dafür verwendet, die Kommunikationsprozesse zu verbessern und den Berichtsumfang auszuweiten. Basierend auf den Ergebnissen der Wesentlichkeitsanalyse und der kontinuierlichen Beobachtung der Verbraucherpräferenzen wurden folgende Schwerpunkte festgelegt: Klima, Lebensmittelsicherheit

und Tierwohl. Recycling und Abfall sowie transparentes und verantwortungsvolles Geschäftsgebaren werden von Arlas Interessengruppen ebenfalls als wichtig eingestuft. Die Wesentlichkeitsanalyse wurde 2020 geringfügig aktualisiert. Die Ergebnisse unterschieden sich jedoch nicht von denen der Analyse im Jahr 2017.

Die im Abschnitt „Konsolidierte Daten zu Umwelt, Sozialem und Unternehmensführung“ angegebenen Zahlen wurden basierend auf der Wesentlichkeitsanalyse ausgewählt. Sie berücksichtigen jedoch auch die Aktualität der Daten, um eine hohe Datenqualität für jeden KPI sicherzustellen. In einigen Fällen wurde der Schluss gezogen, dass die derzeitigen Datenverfolgungs- oder Datenerfassungsfunktionen keine ausreichende Datenqualität bieten, um die Offenlegung nach höchsten Standards zu gewährleisten, obwohl die Zahlen für die Beteiligten von wesentlicher Bedeutung sein könnten. In diesen Fällen wurden die notwendigen Schritte zum Verbessern der Datenverfolgung und -erfassung eingeleitet. Es ist geplant, die ESG-Berichterstattung bis 2021 und darüber hinaus zu erweitern.

Diesem Abschnitt liegen die Grundsätze und Empfehlungen der Dänischen Finanzgesellschaft (CFA Society Denmark), der FSR (Danish Auditors) und der Nasdaq zugrunde, die im Jahr 2019 im Leitfaden für die ESG-Berichterstattung veröffentlicht wurden. Wo es die Datenaktualität und -verfügbarkeit zuließen, wurden diesem Abschnitt empfohlene ESG-Werte hinzugefügt. Für die kommenden Jahre ist vorgesehen, den Berichtsumfang auszuweiten, um die Best Practices für die ESG-Berichterstattung vollkommen zu erfüllen.

Die oben aufgeführten Prioritäten werden im Rahmen des Jahresberichts behandelt: Tierwohl (Seite 35), Governance-Prinzipien (Seiten 38–39) und Diversitätsrichtlinien (Seite 40) werden umfassend im Lagebericht dargelegt. In diesem Abschnitt werden Definitionen, Daten und Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

für Arlas Treibhausgasemissionen (Anhang 1.1), Tierwohl (Anhang 1.4), Lebensmittelsicherheit (Anhang 2.5), Abfall und Recycling (Anhang 1.3) und Diversität (Anhänge 2.2 und 2.3) dargestellt, um Arlas Geschäftsgebaren transparenter und verantwortungsvoller zu gestalten.

Die KPIs zum Bereich Umwelt (Anhänge 1.1 bis 1.3) enthalten Daten von allen Produktions- und Logistikstandorten. Mit dem Milchsegment, der externen Abfallverwertung, den externen Transportunternehmen und den Verpackungen werden alle wesentlichen Aktivitäten in Arlas Wertschöpfungskette abgedeckt. Die Umweltauswirkungen in Bezug auf Büros, Geschäftsreisen und andere weniger wesentliche Aktivitäten sind nicht im Gesamtbetrag der Emissionen enthalten. Dieser Umfang gilt auch für den KPI Unfälle (Anhang 2.6). Es wurden jedoch auch Unfälle in der Zentrale in Dänemark, Großbritannien, Schweden und Deutschland berücksichtigt.

#### Vergleichszahlen

Um die Vergleichbarkeit zu gewährleisten, werden die Umweltdaten gemäß den ESG-Richtlinien in absoluten Zahlen dargestellt. Gegebenenfalls werden Zahlen zu den Fortschritten bei der Erreichung der zuvor von Arla kommunizierten internen Ziele aufgeführt. Ausgangspunkte und Vergleichszahlen wurden gemäß Arlas Anpassungspolitik angeglichen. Standardmäßig werden die Emissionsangaben hinsichtlich Arlas Ausgangspunkten alle fünf Jahre ab dem angestrebten Basisjahr (2020, 2025, 2030) überprüft, wenn keine wesentlichen strukturellen oder methodischen Änderungen zuvor eine Neuberechnung erfordern. Alle fünf Jahre überprüft Arla, ob strukturelle Veränderungen (z. B. Übernahmen oder Veräußerungen) in den letzten Jahren die Signifikanzschwelle erreichen, wenn sie addiert werden. Arla prüft jährlich, ob die strukturellen Veränderungen im Berichtsjahr die Signifikanzschwelle (siehe unten) erreichen, allein oder addiert.

Für jedes wissenschaftsbasierte Ziel wird ein Schwellenwert definiert:

- Scope 1 und 2: 5 Prozent Veränderung gegenüber dem Basisjahr
- Scope 3 pro Kilogramm Rohmilch: 3 Prozent Veränderung gegenüber dem Basisjahr
- Jedes Mal, wenn die Emissionsangaben der Ausgangspunkte aufgrund wesentlicher struktureller Änderungen im Unternehmen (wie oben definiert) neu berechnet werden müssen, werden auch historische Zahlen neu berechnet und zusammen mit den nicht neu berechneten (tatsächlichen) historischen Emissionswerten aufgeführt. Dies gibt dem Leser mehr Klarheit, um Arlas tatsächliche Emissionen im Jahresvergleich besser zu verstehen. Weitere gesondert gemeldete ESG-KPIs werden nur angepasst, wenn wesentliche Fehler in der Berichterstattung der Vorjahre entdeckt werden. Welche Fehler als wesentlich gelten, wird je nach Einzelfall entschieden.

Im Einklang mit der Anpassungspolitik und den wissenschaftsbasierten Zielen hat Arla die Berechnungsgrundlage 2020 angepasst. Hauptsächlich Treiber dieser Veränderung war der Wechsel zur marktbezogenen Rechnungslegung.

# PRÜFUNGSVERMERK DES UNABHÄNGIGEN WIRTSCHAFTSPRÜFERS ZU DEN KOMBINIERTEN VERFAHREN HINSICHTLICH DER SICHERHEIT DER ESG-AUFSTELLUNG

## AN DIE INTERESSENGRUPPEN VON ARLA FOODS AMBA

Im Auftrag der Geschäftsführung von Arla Foods Amba (im Folgenden Arla) haben wir im Jahresbericht auf den Seiten 121 bis 133 für den Zeitraum vom 1. Januar 2020 bis 31. Dezember 2020 kombinierte Verfahren angewendet, um sowohl die hinreichende als auch die begrenzte Sicherheit der Kennzahlen in den Bereichen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung (im Folgenden ESG) zu prüfen.

Mit unserer Sicherheitsprüfung möchten wir sicherstellen, dass die Informationen in der ESG-Aufstellung des Jahresberichts frei von wesentlich falschen Angaben sind und gemäß den auf den Seiten 121 bis 133 beschriebenen Berichtsansätzen und Kriterien erstellt wurden. Der im Abschluss zum Ausdruck gebrachte Grad an Sicherheit ist mit Ausnahme der Scope-3-Emissionsberechnungen der Mitgliedsbetriebe hinreichend. Siehe dazu die Seiten 122 bis 123. Für die Scope-3-Emissionen gilt eine begrenzte Sicherheit.

### Verantwortung des Managements

Arlas Management ist für die Auswahl der auf den Seiten 121 bis 133 beschriebenen Berichtsansätze und Kriterien sowie für die Erstellung und Darstellung der ESG-Aufstellung im Jahresbericht nach den Berichterstattungskriterien verantwortlich. Diese Verantwortung umfasst die Einrichtung und Aufrechterhaltung interner Kontrollen, die Führung angemessener Aufzeichnungen und die Erstellung von Schätzungen, die für die Erstellung der ESG-Aufstellung im Jahresbericht relevant sind, sodass keine wesentlichen falschen Angaben aufgrund von Betrug oder Fehlern vorliegen.

### Verantwortung der Wirtschaftsprüfer

Unsere Aufgabe ist es, basierend auf der von uns durchgeführten Prüfung ein Prüfungsurteil über die ESG-Aufstellung in Arlas Jahresbericht abzugeben.

Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem internationalen Standard ISAE 3000 „Assurance Engagements Other Than Audits or Reviews of Historical Financial Information“ und weiteren Anforderungen der dänischen Prüfungsvorschriften durchgeführt. Diese Standards erfordern, dass wir unsere Prüfung planen und durchführen, um eine begrenzte oder hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob die ESG-Aufstellung im Jahresbericht in allen wesentlichen Belangen mit den auf den Seiten 121 bis 133 beschriebenen Berichtsansätzen und Kriterien übereinstimmt. Art, Zeitpunkt und Umfang der ausgewählten Verfahren hängen von unserer Einschätzung ab, einschließlich einer Einschätzung des Risikos wesentlicher falscher Angaben aufgrund von Betrug oder Irrtum.

### Unsere Unabhängigkeit und Qualitätskontrolle

Wir haben unsere Unabhängigkeit bewahrt und bestätigen, dass wir die Anforderungen des Verhaltenskodex für Wirtschaftsprüfer des internationalen Ethikrats für Wirtschaftsprüfer und weitere in Dänemark geltende Anforderungen erfüllen und über die erforderlichen Kompetenzen und Erfahrungen verfügen, um diese Sicherheitsprüfung durchzuführen.

Die vereidigten Wirtschaftsprüfer von EY unterliegen dem International Standard on Quality Control (ISQC) 1 und nutzen daher ein umfassendes System zur Qualitätskontrolle, dokumentierte Richtlinien und Verfahren zur Konformität mit ethischen Anforderungen, professionellen Standards, anwendbaren Anforderungen des dänischen Rechts und weiteren Vorschriften.

### Beschreibung der angewandten Verfahren

Im Rahmen unserer Prüfung haben wir unter anderem folgende Prüfungshandlungen durchgeführt:

- Beratung mit wichtigen Fachkräften des Unternehmens, die für die Nachhaltigkeitsstrategie, das Management und die Berichterstattung

verantwortlich sind, um die Systeme, Prozesse und Kontrollen im Zusammenhang mit der Erfassung und Konsolidierung der Informationen zu verstehen

- Beratung mit Vertretern von berichtenden Molke-reistandorten, um Verständnis und Nachweise für den Datenerfassungs-, Kontroll- und Konsolidierungsprozess auf Standortebene zu erhalten. Durchführung von exemplarischen Prozessen, um zu bewerten, ob die Daten gemäß Arlas Handbuch zur Erfassung von ESG-Daten richtig erfasst und bewertet werden
- Analytische Überprüfungen, einschließlich Sensitivitätsanalyse, Trendanalysen gegenüber dem Vorjahr und Kreuzanalyse anhand anwendbarer Parameter, der von Arla gelieferten Daten
- Bewertung der Angemessenheit der angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der ermittelten geschätzten Werte durch das Management
- Beschaffung von Nachweisen durch Stichproben, dass die Informationen mit Arlas zugrunde liegender Dokumentation übereinstimmen
- Bewertung der wichtigsten internen und externen Dokumentation anhand von Stichproben, um die Zuverlässigkeit der Informationen außerhalb des Finanzbereichs festzustellen
- Bewertung der Übereinstimmung von Informationen in der ESG-Aufstellung des Jahresberichts mit den Informationen aus dem Jahresbericht, die nicht Gegenstand der Prüfung waren

Wir sind der Auffassung, dass die erlangten Nachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage unserer nachstehenden Einschätzung zu dienen.

Die Verfahren, die für die Berichterstattung zur Beurteilung einer hinreichenden Sicherheit durchgeführt werden, sind zuverlässiger als diejenigen, die im Rahmen der begrenzten Sicherheit durchgeführt werden. Daher wird mit den Verfahren für eine hinreichende Sicherheit

eine höhere Zuverlässigkeit als bei einer Berichterstattung mit den Verfahren für begrenzte Sicherheit erzielt. Die Schlussfolgerung, die auf unseren Verfahren für begrenzte Sicherheit basiert, hat daher nicht das gleiche Maß an Zuverlässigkeit wie die Schlussfolgerung mit den Verfahren für hinreichende Sicherheit. Da beide Prüfungen kombiniert wurden, werden unsere Schlussfolgerungen bezüglich der hinreichenden und begrenzten Sicherheit im Folgenden separat dargestellt.

### Schlussfolgerung

Unserer Meinung nach wurden die Angaben in der ESG-Aufstellung von Arlas Jahresbericht für den Zeitraum vom 1. Januar 2020 bis zum 31. Dezember 2020, die unseren Verfahren für eine hinreichende Sicherheit unterliegen, in allen wesentlichen Belangen gemäß den auf den Seiten 121 bis 133 beschriebenen Berichtsansätzen und Kriterien erstellt.

Aufgrund der von uns durchgeführten Verfahren für eine begrenzte Sicherheit ist uns nichts aufgefallen, was uns zu der Annahme veranlasst, dass die Angaben in der ESG-Aufstellung von Arlas Jahresbericht für den Zeitraum vom 1. Januar 2020 bis zum 31. Dezember 2020, der unseren Verfahren für begrenzte Sicherheit unterliegt, nicht in allen wesentlichen Belangen gemäß den auf den Seiten 121 bis 133 beschriebenen Berichtsansätzen und Kriterien erstellt wurde.

Viby, 10. Februar 2021

EY Godkendt Revisionspartnerselskab  
CVR-Nr. 30700228

Henrik Kronborg Iversen  
Zugelassener  
Wirtschaftsprüfer  
MNE-Nr.: 24687

Carina Ohm  
Partner  
Head of Climate Change  
and Sustainability Services

# GLOSSAR

Der **Anteil von International** am Geschäft ist definiert als prozentualer Anteil des Umsatzes aus dem Gebiet International am Umsatz aus den Gebieten International und Europa.

**Arlagården®** ist der Name unseres Qualitätssicherungsprogramms.

**BEPS** ist die Abkürzung für „base erosion and profit shifting“, auf Deutsch etwa „Verminderung steuerlicher Bemessungsgrundlage und Gewinnverlagerung“. Hierbei handelt es sich um Strategien zur Steuervermeidung, die Lücken und Unterschiede in den Steuergesetzen ausnutzen, um Gewinne künstlich in Länder mit geringen oder keinen Steuern zu verlagern.

**Biogas** ist ein Gasgemisch, das durch Abbauen von organischem Material in Abwesenheit von Sauerstoff erzeugt wird und hauptsächlich aus Methan und Kohlendioxid besteht. Bei Arla wird Biogas hauptsächlich aus Gülle hergestellt.

**Biomasse** ist pflanzliches oder tierisches Material, das zur Energieerzeugung verwendet wird. Es kann sich um angebaute Pflanzenkulturen mit hohem Energiewert, Holz- oder Waldreste, Abfälle aus Pflanzenkulturen zur Nahrungsmittelproduktion, dem Gartenbau, der Lebensmittelverarbeitung, der Tierhaltung oder um menschliche Abfälle aus Kläranlagen handeln.

**Capex** ist die Abkürzung für den Investitionsaufwand (Capital Expenditure).

**Digitales Engagement** ist definiert als die Anzahl der Interaktionen von Verbrauchern über digitale Kanäle. Als Interaktion gilt beispielsweise das Ansehen eines Videos auf einem Medienkanal für mehr als 10 Sekunden, das Besuchen einer Website und das Kommentieren, Liken oder Teilen auf unseren Social-Media-Kanälen.

**DSGVO** ist die Abkürzung der Datenschutz-Grundverordnung, die den Datenschutz und die Privatsphäre in der Europäischen Union (EU) und im Europäischen Wirtschaftsraum (EWR) regelt. Sie befasst sich außerdem mit der Übermittlung personenbezogener Daten in Länder außerhalb der EU-Länder und des EWR. Die DSGVO zielt in erster Linie darauf ab, Einzelpersonen die Kontrolle über ihre personenbezogenen Daten zu geben und das regulatorische Umfeld für internationale Unternehmen zu vereinfachen, indem die Verordnung innerhalb der EU vereinheitlicht wird.

**EBIT** ist die Abkürzung für „Earning before interest and taxes“ (Gewinn vor Zinsen und Steuern) und bezeichnet den Gewinn aus der operativen Geschäftstätigkeit.

Die **EBIT-Marge** beschreibt das EBIT als Prozentsatz des Gesamtumsatzes.

**EBITDA** ist die Abkürzung für „earnings before interest, tax, depreciation and amortisation“ (Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen) und beschreibt den Gewinn aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit.

Die **Eigenkapitalquote** beschreibt das Verhältnis zwischen dem Eigenkapital ohne Minderheitsbeteiligungen und dem Gesamtvermögen. Sie dient als Kennzahl für die Finanzstärke von Arla.

Bei **Eigenmarken** handelt es sich um Handelsmarken, die sich im Eigentum eines Einzelhändlers befinden, deren Produkte allerdings von Arla hergestellt werden – Grundlage hierfür bildet ein Lohnherstellungsvertrag.

**EMEA** ist die Abkürzung für „Europe, Middle-East and Africa“ (Europa, Naher Osten und Afrika).

**FMCG** ist die Abkürzung für „Fast-Moving Consumer Goods“ (schnelldrehende Konsumgüter).

Der **freie Cashflow** ist definiert als Cashflow aus operativer Geschäftstätigkeit nach Abzug des Cashflows aus Investitionstätigkeiten.

**FTE** ist eine Abkürzung für „Full time equivalent“, also Vollzeitäquivalente. FTEs werden definiert als die vertraglich festgelegten Arbeitsstunden eines Mitarbeiters im Vergleich zu einem Vollzeitvertrag in derselben Position und im selben Land. Die FTE-Kennzahl wird verwendet, um die aktive Belegschaft in Vollzeitkräfte umzurechnen. Ein FTE von 1,0 entspricht einer Vollzeitbeschäftigung und ein FTE von 0,5 einer Teilzeitbeschäftigung.

**Gentechnikfrei** bezeichnet Organismen, die nicht gentechnisch veränderte wurden, beispielsweise nicht gentechnisch veränderte Futterpflanzen für Kühe.

Der **Gewinnanteil** ist definiert als das Verhältnis zwischen dem Überschuss, der den Mitgliedern von Arla Foods zugeteilt wird, und dem Gesamtumsatz in einer Periode.

Die **Gewinnspanne** ist ein Maßstab der Rentabilität. Sie bezeichnet die positive Differenz aus dem Verkaufserlös und den Kosten.

**Globale Industrieverkäufe** ist eine Kennzahl für den gesamten Milchverbrauch für die Herstellung von Handelswaren im Verhältnis zum Gesamtmilchverbrauch. Handelswaren werden üblicherweise mit geringer oder ohne Wertschöpfung im Rahmen von Business-to-Business-Verkäufen an andere Unternehmen für deren Produktion sowie im Rahmen von Massenverkäufen von Käse, Butter oder Milchpulver vertrieben.

Das **Greenhouse Gas Protocol** (GHGP) enthält Rechnungslegungs- und Berichtsstandards, Branchenleitlinien und Berechnungsinstrumente zur Berücksichtigung von Treibhausgasemissionen. Es schafft einen umfassenden, globalen und standardisierten Rahmen für die Messung und das Verwalten von Emissionen aus Betrieb, Wertschöpfungsketten, Produkten, Städten und politischen Maßnahmen des privaten und öffentlichen Sektors.

**Incoterms** beziehen sich auf internationale Geschäftsbedingungen. Hierbei handelt es sich um eine Reihe vordefinierter Handelsbegriffe, die von der Internationalen Handelskammer (ICC) in Bezug auf das internationale Handelsrecht veröffentlicht wurden. Sie werden häufig bei internationalen Handelsgeschäften oder Beschaffungsprozessen eingesetzt und von Handelsgremien, Gerichten sowie internationalen Anwälten verwendet.

Die **Innovationspipeline** ist definiert als das Nettoumsatzwachstum, das durch Innovationsprojekte bis zu 36 Monate nach deren Einführung generiert wird.

**Kapazitätskosten** sind definiert als die Kosten für die allgemeine Geschäftstätigkeit. Dazu zählen beispielsweise die Kosten für Personal, Wartung, Energie, IT, Reisen und Berater usw.

Die **Kennzahl CPR (Cost-per-Reach)** bezieht sich auf die digitalen Inhalte von Arla, z. B. wie viele Nutzer mehr als zwei Minuten auf unserer Website verbringen, unsere Videos auf YouTube bis zum Ende ansehen und Inhalte auf unseren Social-Media-Plattformen liken oder kommentieren.

Bei der **Kohlenstoffbindung** handelt es sich um einen natürlichen oder künstlichen Prozess, bei dem Kohlenstoffdioxid aus der Atmosphäre gezogen und in fester oder flüssiger Form gebunden wird.

# GLOSSAR (FORTSETZUNG)

**Lactalbumin**, auch bekannt als „Milkenprotein“, ist das in Milch enthaltene und aus Molke gewonnene Albumin.

Der **Markenanteil** misst den Anteil des Umsatzes durch strategische Marken am Gesamtumsatz. Er ist definiert als das Verhältnis vom Umsatz durch strategische Markenprodukte zum Gesamtumsatz.

Das **Mehrwert-Proteinsegment** umfasst Produkte mit besonderen Funktionen und Bestandteilen verglichen mit Standard-Proteinkonzentraten mit einem Proteinanteil von ca. 80 Prozent.

**Meal Kits** ist ein Geschäftsmodell, bei dem es um Abonnements für einen Foodservice geht. Ein Unternehmen bietet seinen Kunden dabei vorportionierte und manchmal teilweise zubereitete Lebensmittel sowie Rezepte zur Zubereitung hausgemachter Mahlzeiten an.

**MENA** ist die Abkürzung für „Middle East and North Africa“ (Nahe Osten und Nordafrika).

Das **mengenbasierte Umsatzwachstum** ist definiert als Umsatzwachstum bezogen auf das Mengenwachstum bei gleichbleibenden Preisen.

Das **mengenbasierte Umsatzwachstum durch strategische Marken** ist definiert als Umsatzwachstum durch strategische Markenprodukte bezogen auf das Mengenwachstum bei gleichbleibenden Preisen. Es wird im Bericht auch als Mengenwachstum durch Marken bezeichnet.

Die **Milchmenge** ist definiert als die gesamte Rohmilchlieferrung in Kilogramm von unseren Mitgliedern und externen Milchlieferanten.

Der **Milch-Leistungspreis** für Arla Foods ist definiert als der vorausgezahlte Milchpreis plus den Jahresüberschuss dividiert durch die gesamte Milchzufuhr der Genossenschaftsmitglieder. Er misst die Wertschöpfung pro Kilogramm Milch unserer Mitglieder einschließlich der einbehaltenen Gewinne und Nachzahlungen.

**Molkenprotein-Hydrolysat** ist ein Konzentrat oder Isolat, in dem einige der Peptidbindungen durch Hitze, Säure oder Enzyme aufgespalten wurden. Dank dieser „Vorverdauung“ können hydrolysierte Proteine im Darm schneller absorbiert werden, als dies bei Molke-Konzentraten oder -Isolaten der Fall ist.

**M&A** ist die Abkürzung für „Mergers and Acquisitions“ (Fusionen und Übernahmen).

Das **Nettoumlaufvermögen** ist definiert als das Kapital, das in Vorräten, Forderungen und Verbindlichkeiten gebunden ist, inklusive der Verbindlichkeiten für die Milch der Mitglieder.

Das **Nettoumlaufvermögen ohne die Milch der Mitglieder** ist definiert als das Kapital, das in Vorräten, Forderungen und Verbindlichkeiten, exklusive der Verbindlichkeiten für die Milch der Mitglieder, gebunden ist.

**OCI** ist die Abkürzung für „other comprehensive income“ (sonstiges Ergebnis). Das OCI enthält noch zu realisierende Erträge, Aufwendungen, Gewinne und Verluste.

**OECD** steht für die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Organisation for Economic Cooperation and Development).

**QEHS** steht für Qualität, Umwelt, Gesundheit und Sicherheit. Es handelt sich um eine Abteilung innerhalb der Lieferkette von Arla, die die Qualität und Sicherheit der Produktion gewährleistet.

**SEA** ist die Abkürzung für „South East Asia“ (Südostasien).

**SMP** ist die Abkürzung für „skimmed milk powder“ (Magermilchpulver).

**Sonstige Marken** umfassen sämtliche Marken außer Arla®, Lurpak®, Puck® und Castello® sowie Marken-Milchgetränken, die zu einem mengenbasierten Umsatzwachstum durch strategische Marken beitragen.

**Strategische Marken** sind definiert als Produkte, die unter Marken wie Arla®, Lurpak®, Castello® und Puck® verkauft werden.

**Unterwegs** (on-the-go) verweist auf Lebensmittel, die unterwegs verzehrt werden, sowie auf Verpackungslösungen, die diesen Trend des Lebensmittelverzehr unterstützen.

**USD-bezogene Währungen** sind Währungen, die sich in dieselbe Richtung bewegen wie der USD (d. h., wenn der USD gegenüber dem EUR abgewertet wird, wird sie gegenüber dem EUR ebenfalls abgewertet). Währungen der MENA-Region und der chinesischen Yen sind typische Beispiele dafür.

Der **Verschuldungsgrad** beschreibt das Verhältnis zwischen verzinslichen Nettoverbindlichkeiten inklusive Pensionsverpflichtungen und dem EBITDA. Hiermit können wir unsere Fähigkeit bewerten, zukünftige Verbindlichkeiten und Verpflichtungen zu tragen. Langfristig soll der Verschuldungsgrad zwischen 2,8 und 3,4 liegen.

**Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten** sind definiert als kurz- und langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten abzüglich Wertpapieren, Barmitteln und Barmitteläquivalenten sowie anderer verzinslicher Vermögenswerte.

**Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten inklusive Pensionsverpflichtungen** sind definiert als kurz- und langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten abzüglich Wertpapieren, Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten sowie anderer verzinslicher Vermögenswerte zuzüglich der Pensionsverpflichtungen.

**VPI** ist die Abkürzung für „Verbraucherpreisindex“.

Der **vorausgezahlte Milchpreis** beschreibt die Abschlagszahlung, die Genossenschaftsmitglieder für jedes Kilogramm Milch erhalten, das sie in der Abrechnungsperiode geliefert haben.

**WMP** ist die Abkürzung für „whole milk powder“ (Vollmilchpulver).

Der **Zinsdeckungsgrad** beschreibt das Verhältnis zwischen EBITDA und den Nettozinskosten.

*Projektleitung: Externe Unternehmensberichterstattung, Arla. Design und Produktion: We Love People. Übersetzung: Semantix. Fotos: Hans-Henrik Hoeg und Arla. Der Jahresbericht wird auf Englisch, Dänisch, Schwedisch, Deutsch, Französisch und Niederländisch veröffentlicht. Die englischsprachige Originalfassung ist die einzige rechtsverbindliche Fassung. Die Übersetzungen werden aus praktischen Gründen angefertigt.*

# UNTERNEHMENS- KALENDER 2021

Finanzberichte und wichtige Ereignisse

**24-25 FEBRUAR**  
Tagung des Board of Representatives

**25 FEBRUAR**  
Veröffentlichung des  
Konzernabschlusses 2020

**27 MAI**  
Tagung des Board of Representatives

**26 AUGUST**  
Veröffentlichung des konsolidierten  
Halbjahresergebnisses 2021

**5-6 OKTOBER**  
Tagung des Board of Representatives



**Arla Foods amba**  
Sønderhøj 14  
DK-8260 Viby J.  
Dänemark  
CVR-Nr.: 25 31 37 63

Tel.: +45 89 38 10 00  
E-Mail: [arla@arlafoods.com](mailto:arla@arlafoods.com)

[www.arla.com](http://www.arla.com)

**Arla Foods Deutschland GmbH**  
Wahlerstraße 2  
40472  
Düsseldorf  
Deutschland

Tel.: +49 211 47231-0  
E-Mail: [arla@arlafoods.com](mailto:arla@arlafoods.com)

[www.arlafoods.de](http://www.arlafoods.de)