



FINANZEN UND
NACHHALTIGKEIT

JAHRES- BERICHT 2022





Unser Bericht bietet eine detaillierte Darstellung der Finanz- und Nachhaltigkeitsleistung, der Risiken, der Strategie und der Verwaltung unseres Unternehmens. Er enthält unseren Konzernabschluss und unsere extern validierten Zahlen zu Umwelt, Soziales und Unternehmensführung (Environmental, Social and Governance, ESG). Außerdem beschreibt er, wie wir darauf hinarbeiten, unsere wissenschaftlich basierten und anderen Umweltziele sowie unsere Ziele hinsichtlich Gesundheit und Sozialem zu erreichen. Ab 2022 legen wir unsere klimabezogenen Risiken und Chancen gemäß der Empfehlung der Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD, Taskforce für klimabezogene Finanzinformationen) offen. Dieser Bericht dient uns als jährliche Mitteilung über unseren Fortschritt beim Umsetzen der Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen (UN Sustainable Development Goals, SDGs) sowie als gesetzliche Erklärung zum Thema Corporate Social Responsibility (CSR) gemäß § 99a und § 99b des dänischen Gesetzes über Jahresabschlüsse.

Unsere satzungsgemäße Berichterstattung zu §99a befindet sich auf Seite 9 (Geschäftsmodell), Seite 29-32 (Klimarisiken), Seite 33-65 (Strategien, Maßnahmen, Managementsysteme und Erwartungen für die Zukunft) sowie Seite 128-145 (ESG-Kennzahlen). Die gesetzlich vorgeschriebene Berichterstattung gemäß §99b steht auf den Seiten 137 und 140.

www.arla.com



Auf der Titelseite
Claus Fenger



MOLKEREI VEJLSKOVGAARD IN ODDER, DÄNEMARK

Claus Fenger, einer unserer 8.492 Landwirte, steht an vorderster Front, wenn es darum geht, die Milchproduktion nachhaltiger und klimafreundlicher zu gestalten. Seine 500 Holstein-Kühe werden bezüglich ihrer Gesundheit, ihres Wohlbefindens und ihrer Leistungsfähigkeit genau überwacht. Er melkt sie mit Melkrobotern, verfolgt ihr Fressverhalten mit 3-D-Kameras und misst ihren individuellen Methanausstoß mit einem speziellen Schlauch. Gemeinsam mit Forschenden der Universität Aarhus nutzt er alle gesammelten Daten, um die klimaeffizientesten Kühe zu ermitteln und sie zu züchten. In Zukunft werden alle Arla Mitglieder von den Ergebnissen dieser Forschung profitieren können. Denn alle arbeiten daran, immer nachhaltiger zu werden.





INHALTS- VERZEICHNIS

SO GESTALTEN WIR DIE ZUKUNFT DER MILCHWIRTSCHAFT MIT

Bericht vom Aufsichtsratsvorsitzenden	4
Bericht von unserem CEO 2022 – Unsere Leistung auf einen Blick	5
Fünf-Jahres-Übersicht	6
Höhepunkte 2022	7
Geschäftsmodell	8
Future26 – unsere Strategie	9

LEISTUNGSÜBERSICHT

Kurzer Überblick	12
Übersicht über den externen Markt	13
Übersicht über unsere Leistung	15
Ausblick auf 2023	25
Ausblick auf unsere Strategie	26

CHANCEN & RISIKEN

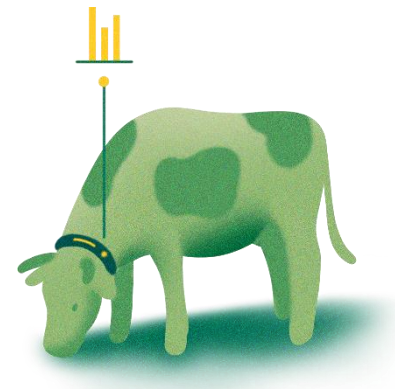
Risikobeherrschung	28
Arlas Risikolage	29

UMWELT: ZIELE & FORTSCHRITTE

Übersicht über unsere Fortschritte	34
Nachhaltige Milchwirtschaft	36
Nachhaltige Produktion und Logistik	39
Nachhaltige Verpackungen	42
Verantwortungsbewusste Beschaffung	44

SOZIALE: ZIELE & FORTSCHRITTE

Übersicht über unsere Fortschritte	46
Gesundheit und Inspiration	47
Offenheit und Vielfalt	51
Wohlbefinden der Mitarbeiter	52
Menschenrechte	53
Entwicklung der internationalen Milchwirtschaft	55



UNTERNEHMENSVERWALTUNG

Verwaltungsrahmen	57
Board of Directors	59
Executive Management Team	61
Vergütung des Managements	63
Transparente Steuerpraktiken	64
Internal controls and complianc	65

KONZERNABSCHLUSS

Inhaltsverzeichnis	67
Primärer Abschluss	68
Anhang	76
Stellungnahme des Board of Directors und der Geschäftsführung	125
Bericht des unabhängigen Wirtschaftsprüfers	126

ESG-BERICHT

Umweltdaten	129
Daten zu sozialen Themen	136
Daten zur Unternehmensführung	140
Fünf-Jahres-Übersicht	142
Klimabezogene Finanzinformationen (TCFD)	143
Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen	144
Global Compact der Vereinten Nationen	145
Prüfvermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers	146
Glossar	147
Unternehmenskalender	149



SO GESTALTEN WIR DIE ZUKUNFT DER MILCHWIRTSCHAFT MIT



ARLA®
SKYR

Arla® Skyr ist ein traditioneller isländischer Joghurt, der dickflüssig und cremig ist und viel Eiweiß enthält. Er ist ideal für jene Verbraucher, die auf der Suche nach einer gesünderen Joghurtvariante mit weniger Zucker und Fett sind.



**JAN TOFT
NØRGAARD**

Aufsichtsratsvorsitzender

FORTSETZUNG UNSERES WEGES ZU MEHR NACHHALTIGKEIT IN EINEM VOLATILEN JAHR

Für Arla und unsere 8.492 Landwirte war das Jahr 2022 von Inflation und Unsicherheit geprägt. Trotz dieser Herausforderungen haben wir jedoch solide Ergebnisse erzielt und gleichzeitig wichtige Fortschritte beim Thema Nachhaltigkeit gemacht.

Die Invasion Russlands in die Ukraine verursachte nicht nur eine humanitäre Tragödie. Sie verschärfte auch den bestehenden Druck auf die globalen Märkte und Lieferketten. Dies führte sowohl für Unternehmen als auch für Landwirte zu einem äußerst inflationären und volatilen Umfeld.

Dank der starken Leistung der Mitarbeiter und der Geschäftsführung hat Arla jedoch einmal mehr bewiesen, dass wir diese schwierigen Bedingungen gut meistern können. In Verbindung mit einem Rückgang der weltweiten Milchproduktion, der die Rohwarenpreise in die Höhe trieb, ermöglichte dies eine höhere Rendite für unsere Landwirte.

Der durchschnittliche vorausbezahlte Milchpreis lag 2022 bei 52,0 Eurocent pro Kilogramm und war damit 40,5 Prozent höher als im Vorjahr. Die finanzielle Leistung ermöglichte eine Nachzahlung in Höhe von 269 Millionen EUR. Dies entspricht 2,2 Eurocent pro Kilogramm Milch von den Mitgliedern und liegt damit über dem Wert, der in Arlas Konsolidierungspolitik festgelegt ist. 61 Millionen EUR wurden bereits im September 2022 ausgezahlt. Der verbleibende Betrag von 208 Millionen EUR wird im März 2023 ausgezahlt.

Die höheren Erträge verringerten den Druck auf die Landwirte, die vor allem in der ersten Jahreshälfte mit steigenden Produktionskosten konfrontiert waren, da die Preise für Futter, Düngemittel und Energie ein noch nie dagewesenes Niveau erreichten. Außerdem wurden sie bei Investitionen unterstützt, die erforderlich sind, um den Übergang hin zu einer nachhaltigeren Milchproduktion fortzusetzen und unser Ziel zu erreichen, die CO₂e-Emissionen auf den Betrieben bis 2030 um 30 Prozent zu senken.

Als Genossenschaft haben wir im Jahr 2022 mit der Entscheidung, einen Nachhaltigkeitszuschlag für unsere Landwirte einzuführen, einen bedeutsamen Schritt in die richtige Richtung getan. Als Zeichen unseres Bestrebens, eine Vorreiterrolle in der nachhaltigen Milchwirtschaft einzunehmen, wird

erstmalig der Milchpreis der einzelnen Landwirte an die Maßnahmen und Leistung im Bereich Nachhaltigkeit gekoppelt. Der Zuschlag wird 2023 umgesetzt. Dann wird das punktebasierte System sowohl bereits ergriffene Maßnahmen belohnen als auch zukünftige Verbesserungen fördern.

Arlas Board of Directors (BoD, Aufsichtsrat) war stark an der Entwicklung des Modells beteiligt. Der Vorschlag wurde später unter den Landwirten von Arla ausführlich diskutiert. Das Engagement und die Unterstützung, die unsere Mitglieder selbst in einer Zeit großer Unsicherheit beim finanziellen Zuschlag für Nachhaltigkeitsmaßnahmen gezeigt haben, stärkt unsere Entschlossenheit, in unserem Sektor neue Maßstäbe zu setzen.

Das Anreizmodell baut auf demselben datengestützten, wissenschaftlichen Ansatz zur kontinuierlichen Verbesserung auf, der sich bereits bei unserem Klima-Check-Programm bewährt hat. Die Ergebnisse für 2022 zeigen, dass die durchschnittlichen CO₂e-Emissionen der von den Mitgliedern produzierten Milch von 1,15 im Vorjahr auf 1,12 Kilogramm pro Kilogramm Milch gesunken sind. Das beweist die Wirksamkeit unseres Ansatzes und unsere Entschlossenheit, auch weiterhin führend in Sachen Wertschöpfung und Nachhaltigkeit zu sein.



ENTSCHLOSSENE NAVIGATION DURCH DIE INFLATION, UM EINEN WETTBEWERBSFÄHIGEN MILCHPREIS ZU SICHERN

Ein weiteres Jahr war von großen globalen Beeinträchtigungen mit weitreichenden Auswirkungen auf die Gesellschaft und Wirtschaft geprägt. Die Inflation, die durch die Invasion Russlands in die Ukraine und die darauffolgende Energiekrise weiter verstärkt wurde, machte das Jahr für Arla noch schwieriger als die beiden zuvor. Agil und entschlossen haben wir die unbeständigen Bedingungen jedoch gemeistert und im Laufe des Jahres in allen vier Geschäftssegmenten Preiserhöhungen durchgesetzt.

Unser Milch-Leistungspreis lag 38,8 Prozent über dem Niveau von 2021. Er hat sich von 39,7 Eurocent auf 55,1 Eurocent pro Kilogramm Milch erhöht. Unser Umsatz stieg von 11,2 Milliarden EUR im Jahr 2021 auf 13,8 Milliarden EUR. Der

Gewinnanteil betrug dabei 2,8 Prozent und lag damit innerhalb unseres Zielbereichs.

Die außerordentlich hohen Erträge im gesamten Jahr unterstützten unsere Landwirte in einem Jahr, das von äußerst hohen Futter-, Düngemittel- und Energiekosten geprägt war.

Als sich die Lebenshaltungskosten weiterhin erhöhten, sahen wir einen deutlichen Abwärtstrend bei den Ausgaben der Verbraucher. Das galt insbesondere in Europa und Afrika. Die Menschen haben weiterhin auf günstigere Produkte zurückgegriffen und weniger konsumiert. Bis Ende 2022 fiel der Verbrauch von Milchprodukten im europäischen Einzelhandel im Vergleich zu 2021 um etwa 4 bis 5 Prozent zurück.

Dadurch verringerte sich die Menge unserer Markenprodukte in den

Geschäftsbereichen Europa und International um 4,2 bzw. 1,2 Prozent. Dennoch blieben die Mengen über dem Niveau von 2019. Denn unsere Marken konnten einen Teil des außerordentlich starken Wachstums aufrechterhalten, das in zwei Jahren der Lockdowns erreicht wurde.

Arla Foods Ingredients erzielte weiterhin eine großartige Leistung und der Geschäftsbereich Globale Industrieverkäufe konnte aufgrund der hohen Rohwarenpreise kräftig wachsen.

Auch in unbeständigen Zeiten ist unser Engagement für eine nachhaltige Milchwirtschaft ungebrochen. Ein beeindruckender Beweis dafür war die bedeutsame Entscheidung unseres BoD, ein neues Anreizmodell für Nachhaltigkeit einzuführen. Bis zu 4 Eurocent¹ pro Kilogramm Milch – das entspricht 500 Millionen EUR

jährlich – werden bereitgestellt, um unsere Mitglieder zu motivieren und ihre individuellen Maßnahmen in den Bereichen Klima und Biodiversität zu belohnen.

Wir freuen uns sehr, dass die Arla Landwirte ihre Maßnahmen zum Verringern der Emissionen nach einer bescheidenen Entwicklung in den letzten vier Jahren wieder aufgenommen haben. Mit der Einführung des Nachhaltigkeitszuschlags im Jahr 2023 wollen wir unsere Scope-3-Emissionen in den kommenden Jahren schneller reduzieren. Und wir freuen uns auf die Zusammenarbeit mit unseren Kunden, um nachhaltigere Milchprodukte anzubieten.

Angesichts der Verringerung von Scope-1- und Scope-2-Emissionen haben wir weitere Fortschritte erzielt, sodass wir auf unserem Weg hin zu einer Reduktion von 63 Prozent bis 2030 nun 29 Prozent erreicht haben.

2023 wird zweifellos ein weiteres schwieriges Jahr mit einem herausfordernden globalen Wirtschaftsumfeld sein. Auch der Krieg in der Ukraine wird sich weiter spürbar auf den Energiemarkt und die Lieferketten auswirken.

Wir gehen davon aus, dass das Gleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage auf dem Milchmarkt im Laufe des Jahres 2023 wiederhergestellt wird. Die Rohwarenpreise hingegen begannen bereits gegen Ende 2022 stark zu sinken. Für 2023 erwarten wir hier einen weiteren Rückgang an den Rohstoffmärkten.

Die Krise der Lebenshaltungskosten wird Marken aller Kategorien weiterhin vor Herausforderungen stellen. Wir haben daher unsere Erwartungen hinsichtlich der Geschwindigkeit unseres Markenwachstums und unser Effizienzziel leicht angepasst.

Wir sind weiterhin bestrebt, einen Gewinnanteil von 2,8 bis 3,2 Prozent zu erreichen. Und die Ausrichtung in unserer Strategie Future26 und unser Streben nach einer Führungsrolle in einer nachhaltigen Milchwirtschaft sind ungebrochen.



PEDER TUBORGH

CEO von Arla

¹ Bis zu 3 Eurocent/kg Milch sind im Anreizmodell für Nachhaltigkeit vorgesehen. Die Landwirte erhalten zu dem 1 Eurocent/kg Milch, wenn sie ihre Klima-Check-Daten übermitteln.



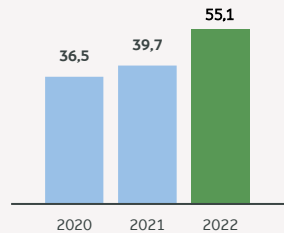
2022 – UNSERE LEISTUNG AUF EINEN BLICK

F26

Wettbewerbsfähiger Milchpreis

55,1

MILCH-LEISTUNGSPREIS
EUROCENT/KG

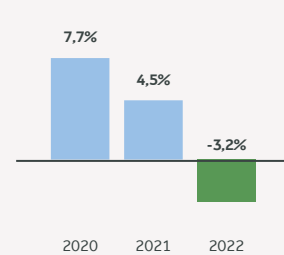


F26

Skalieren, um zu wachsen

-3,2%

MENGENBASIERTES
UMSATZWACHSTUM DURCH
STRATEGISCHE MARKEN

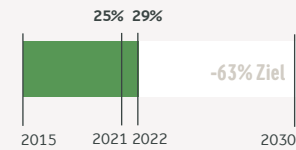


F26

Führend bei der nachhaltigen
Milchwirtschaft

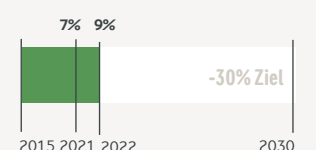
4%p

SCOPE 1+2 EMISSIONEN
REDUKTION IN PROZENT-
PUNKTEN 2022



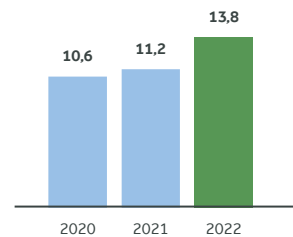
2%p

SCOPE-3-EMISSIONEN¹
REDUKTION IN PROZENT-
PUNKTEN 2022



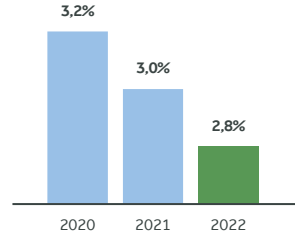
13,8

UMSATZ
MILLIARDEN EUR



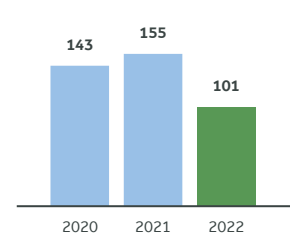
2,8%

GEWINNANTEIL²
DES UMSATZES



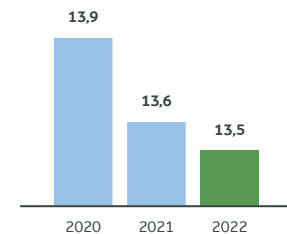
101

NETTO-EFFIZIENZGEWINNE³
MILLIONEN EUR



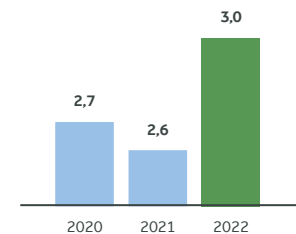
13,5

MILCHMENGE
MILLIARDEN KG



3,0

VERSCHULDUNGSGRAD



F26

Mehr zu unserer
Strategie lesen Sie
auf Seite 10 und 26

● Innerhalb prognostizierten Bereichs ○ Außerhalb prognostizierten Bereichs

¹ Pro Kilogramm Milch und Molke

² Basierend auf dem Gewinn, der den Mitgliedern von Arla Foods zugeteilt ist

³ Zwischen 2021 und 2022 haben wir die Methoden zum Erzielen Effizienzsteigerungen aufgrund des Beginns unserer neuen Strategie verändert. Mit der neuen Strategie haben wir unser neuzeitliches Effizienzprogramm „Fund our Future“ gestartet. Die Zahlen für 2022 sind daher nicht vollständig mit den Vergangenheitszahlen vergleichbar und werden auf unser früheres Effizienzprogramm „Calcium“ bezogen.



FÜNF-JAHRES-ÜBERSICHT

	2022	2021	2020	2019	2018
Geschäftszahlen (Mio. EUR)					
Milch-Leistungspreis					
Eurocent/kg Milch von Genossenschaftsmitgliedern	55,1	39,7	36,5	36,3	36,0
Gewinn- und Verlustrechnung					
Umsatz	13.793	11.202	10.644	10.527	10.425
EBITDA	1.001	948	909	837	767
EBIT	529	468	458	406	404
Nettofinanzergebnis	-80	-61	-72	-59	-62
Jahresüberschuss	400	346	352	323	301
Gewinnverwendung für das Jahr					
Individuelle Kapitaleinlagen	39	42	41	61	–
Kollektive Kapitaleinlagen	74	83	81	123	–
Nachzahlung	269	207	223	127	290
Bilanz					
Gesamte Aktiva	8.746	7.813	7.331	7.106	6.635
Langfristige Vermögenswerte	4.611	4.668	4.413	4.243	3.697
Kurzfristige Vermögenswerte	4.135	3.145	2.918	2.863	2.938
Eigenkapital	3.168	2.910	2.639	2.494	2.519
Langfristige Verbindlichkeiten	2.915	2.446	2.296	2.304	1.694
Kurzfristige Verbindlichkeiten	2.663	2.457	2.396	2.308	2.422
Verzinsliche Nettverbindlichkeiten inkl. Pensionsverpflichtungen	2.986	2.466	2.427	2.362	1.867
Nettoumlaufvermögen	1.442	810	679	823	894
Cashflows					
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	184	780	731	773	649
Cashflow aus Investitionstätigkeit	-443	-482	-488	-571	-432
Freier Cashflow	-259	298	243	202	217
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	269	-330	-293	-136	-191
Investitionen in Sachanlagen	-373	-452	-478	-425	-383
Akquisition von Unternehmen	–	–	–	-168	-51
Geschäftszahlen (Mio. EUR)	2022	2021	2020	2019	2018
Finanzkennzahlen					
Gewinnanteil	2,8%	3,0%	3,2%	3,0%	2,8%
EBIT-Marge	3,8%	4,2%	4,3%	3,9%	3,9%
Verschuldungsgrad	3,0	2,6	2,7	2,8	2,4
Zinsdeckungsgrad	19,6	23,7	16,8	12,0	14,9
Eigenkapitalquote	35%	37%	35%	34%	37%
Erfasste Rohmilch (Mio. kg)					
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Dänemark	4.945	4.952	5.011	4.988	4.986
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Großbritannien	3.305	3.306	3.303	3.261	3.227
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Schweden	1.822	1.838	1.844	1.806	1.844
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Deutschland	1.663	1.681	1.731	1.717	1.779
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in den Niederlanden, Belgien und Luxemburg	759	741	749	731	732
Milch von anderen Quellen	961	1.128	1.231	1.323	1.457
Gesamte erfasste Rohmilch	13.455	13.646	13.869	13.826	14.025
Anzahl der Genossenschaftsmitglieder					
Mitglieder in Schweden	2.108	2.236	2.374	2.497	2.630
Mitglieder in Dänemark	2.105	2.274	2.357	2.436	2.593
Mitglieder in Deutschland	1.429	1.497	1.576	1.731	1.841
Mitglieder in Großbritannien	2.053	2.127	2.241	2.190	2.289
Mitglieder in den Niederlanden, Belgien und Luxemburg	797	822	858	905	966
Gesamtanzahl der Genossenschaftsmitglieder	8.492	8.956	9.406	9.759	10.319
Umwelt, Soziales, Unternehmensführung (Environmental, Social and Governance, ESG)					
Fortschritte beim Erreichen der CO _{2e} -Reduktionsziele bis 2030 (Scope 1 und Scope 2) – marktbasierend	-29%	-25%	-24%	-12%	-4%
CO _{2e} Scope 3 – Milch von Mitgliedern (kg)	1,12	1,15	1,15	1,15	1,14
CO _{2e} Scope 3 pro kg Milch und Molke (kg)	1,18	1,20	1,21	1,21	1,20
Fortschritte beim Erreichen der CO _{2e} -Reduktionsziele bis 2030 (Scope 3 pro Kilogramm Milch und Molke)	-9%	-7%	-7%	-7%	-7%
Durchschnittliche Anzahl der Vollzeitbeschäftigten	20.907	20.617	20.020	19.174	19.190
Geschlechterdiversität im Board of Directors	25%	13%	13%	13%	12%



HÖHEPUNKTE 2022

2022 WAR GEPRÄGT VON INFLATION, UNSICHERHEIT UND TRAGISCHEN GEOPOLITISCHEN EREIGNISSEN WIE DEM KRIEG IN DER UKRAINE. IN DIESEM SCHWIERIGEN UMFELD SIND WIR NICHT AUF DER STELLE GETRETEN, SONDERN HABEN HART DARAN GEARBEITET, UNS ANZUPASSEN UND DAS TEMPO UNSERES NACHHALTIGEN WANDELS BEIZUBEHALTEN.

ARLA PROTEIN: WACHSTUM UNTER SCHWIERIGEN MARKTBEDINGUNGEN

Natürlich, reich an Eiweiß sowie zucker- und fettarm: Arla Protein ist 2022 eine Erfolgsgeschichte. Arla Protein richtet sich nicht an Profisportler oder Hardcore-Besucher von Fitnessstudios, sondern an alle Verbraucher, die einen aktiven Lebensstil pflegen, in allen Größen, Formen und Hintergründen. Dank der Konzentration auf die treibende Kraft von Eiweiß in Verbindung mit köstlichen Produkten wie Getränken und Pudding aus Milch hat Arla Protein bei den Verbrauchern guten Anklang gefunden und 2022 ein mengenbasiertes Umsatzwachstum von 48,9 Prozent erzielt.



ARLA ERHÖHT 2022 DEN MILCHPREIS FÜR LANDWIRTE

In einem für die Milchwirtschaft außergewöhnlich schwierigen Jahr ist es uns gelungen, den Milchpreis für unsere Landwirte im Jahr 2022 für 10 Monate zu erhöhen. Der durchschnittliche vorausgezählte Milchpreis lag bei 52,0 Eurocent pro Kilogramm und war damit höher als die 37,0 Eurocent pro Kilogramm Milch im Jahr 2021. Unser Milch-Leistungspreis, der den Mehrwert misst, den wir für die Milch unserer Landwirte schaffen, stieg auf 55,1 Eurocent pro Kilogramm Milch (2021: 39,7 Eurocent pro Kilogramm Milch). Der beispiellose Anstieg war in erster Linie auf Preiserhöhungen sowohl bei Rohwaren als auch bei Markenprodukten zurückzuführen. Aber auch die Produktionskosten auf den Betrieben sind erheblich gestiegen, wodurch die Gewinnspannen unserer Landwirte unter Druck geraten sind.

52,0

EUROCENT/KG

Durchschnittlicher vorausgezählter Milchpreis

Mehr dazu lesen Sie auf Seite 15

NEUES ANREIZMODELL BELOHNT NACHHALTIGKEITSMÄßNAHMEN AUF DEM BETRIEB

Wir haben einen Nachhaltigkeitszuschlag für unsere Landwirte eingeführt, um Maßnahmen zu finanzieren und voranzutreiben, die zum Erreichen des Emissionsreduktionsziels für 2030 auf den Betrieben erforderlich sind. Wir sehen bis zu 3 Eurocent pro Kilogramm Milch für aktuelle und zukünftige Nachhaltigkeitsmaßnahmen vor. Diese ergänzen den bereits bestehenden 1 Eurocent pro Kilogramm Milch für die Übermittlung von Klima-Check-Daten. Ausgehend von unserer derzeitigen Milchmenge entspricht dies jährlich 500 Millionen EUR. Das Modell ist punktebasiert. Die Landwirte sammeln Punkte für die Maßnahmen, die sie in Bezug auf die 19 Ansatzpunkte des Modells ergreifen.



Mehr dazu lesen Sie auf Seite 35



ARLA UNTERZEICHNET 10-JAHRES-VERTRAG ÜBER DEN KAUF VON WINDENERGIE

Im Januar hat Arla sich das ehrgeizige Ziel gesetzt, ab spätestens Ende 2025 in Europa ausschließlich Ökostrom zu verwenden. Im September haben wir dieses Ziel in Dänemark unter anderem durch Unterzeichnung eines Power Purchase Agreements mit einer Laufzeit von zehn Jahren erreicht. Während der Laufzeit werden wir durch die Windenergie jährlich 58.000 Tonnen CO₂e einsparen. Das entspricht 8 Prozent von Arlas gesamtem CO₂e-Fußabdruck aus Scope 1 und 2.

Mehr dazu lesen Sie auf Seite 41

ERÖFFNUNG DER GRÖSSTEN MOLKEREI-INVESTITION VON ARLA: DER MILCHPULVERTURM IN PRONSFELD

2022 haben wir offiziell eine neue Produktionsanlage am Standort Pronsfeld eingeweiht. Sie ist bisher unsere größte Investition in eine Molkerei und soll entscheidend dazu beitragen, die weltweit steigende Nachfrage nach erschwinglichen, nachhaltigen und nahrhaften Milchprodukten zu erfüllen. Arla investierte 190 Millionen EUR in den Ausbau der Molkerei in Pronsfeld, um vor allem die Produktion von Milchpulver zu steigern. Die Erweiterung wird das erwartete jährliche Mengenwachstum der Marken im internationalen Geschäft von Arla unterstützen, was im Einklang mit unserer Fünf-Jahres-Strategie Future26 steht.

Mehr dazu lesen Sie auf Seite 16

CO₂e-REDUKTION AUF DEN BETRIEBEN

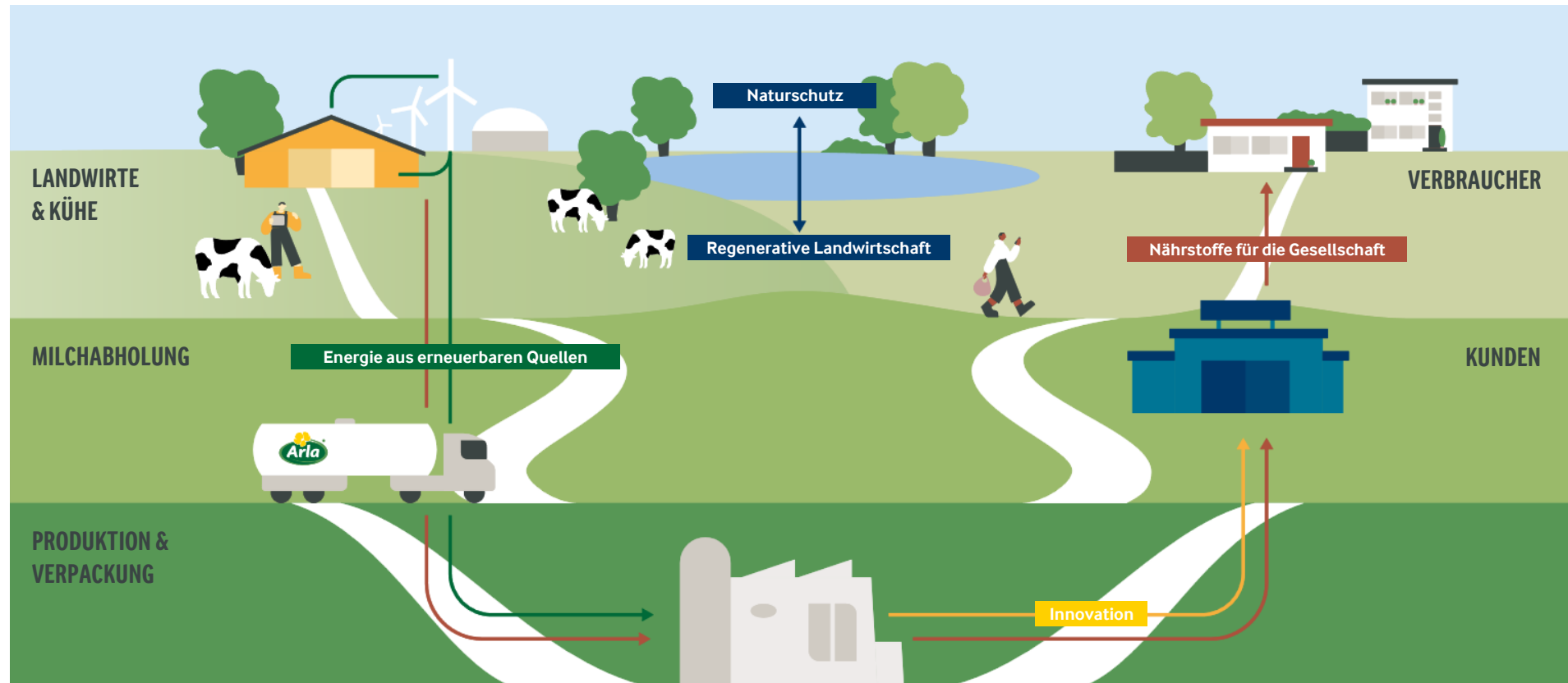
In den letzten Jahren haben wir unsere Nachhaltigkeitsmaßnahmen beschleunigt, um unser Ziel zu erreichen, die CO₂e-Emissionen aus Scope 3 bis 2030 um 30 Prozent¹ zu verringern. 2022 wurden die ersten Ergebnisse sichtbar. Denn es gelang uns, die Scope-3-Emissionen um 2 Prozentpunkte und damit insgesamt um 9 Prozent im Vergleich zu unserem Ausgangsjahr 2015 zu senken.

¹ Pro Kilogramm Milch und Molke



SO SCHAFFEN WIR EINEN MEHRWERT

UNSER GESCHÄFTSMODELL



Landwirte und Kühe

Unsere 8.492 Landwirte sind für mehr als 1,5 Millionen Kühe verantwortlich und verfolgen das Ziel, Milch auf nachhaltige Weise zu produzieren und dabei das Wohlergehen der Kühe zu sichern und die Natur zu schützen. Für unsere Landwirte gibt es jetzt auch finanzielle Anreize, um ihren Klima-Fußabdruck zu verringern. Mehr dazu lesen Sie auf Seite 35.

Milchabholung

Pro Jahr erfassen wir ca. 13,5 Milliarden Kilogramm Rohmilch, die hauptsächlich von unseren Mitgliedern aus sieben Ländern stammt. Wir steigern den Mehrwert der Milch unserer Mitglieder durch Innovation, Markenbildung und Marketing. Der Gewinn wird durch die Milchzahlungen unter den Mitgliedern aufgeteilt.

Produktion und Verpackung

Wir verarbeiten unsere Milch an 60 Standorten. Wir produzieren jedes Jahr 6,8 Milliarden Kilogramm nahrhafte Milchprodukte. Unsere Produktions- und Verpackungsstandorte schaffen Arbeitsplätze in mehreren Ländern der Welt. Wir bieten unseren Mitarbeitern sichere Arbeitsbedingungen und eine faire Bezahlung. Unsere Standorte haben ihre Emissionen seit 2015 jedes Jahr reduziert und die Verpackungen unserer Markenprodukte sind zu 93 Prozent wiederverwertbar. Mehr dazu lesen Sie auf Seite 43.

Kunden

Wir verkaufen unsere Produkte in 144 Ländern an Hunderte verschiedene Kunden, meist Supermarktketten. Eine gute Zusammenarbeit und das gemeinsame Ziel, den Verbrauchern einen hervorragenden Service zu bieten und gleichzeitig den Klima-Fußabdruck beim Einkaufen zu verringern, sind der Schlüssel zu unserem Erfolg.

Verbraucher

Wir versorgen viele Millionen Menschen mit nahrhaften Lebensmitteln. Unsere Gesundheitsstrategie konzentriert sich auf gesunde Innovationen, die gute Essgewohnheiten fördern und den besseren Zugang zu erschwinglicher Ernährung für Verbraucher mit geringem Einkommen.



FUTURE26: UNSERE STRATEGIE

WELTWEIT AUF NATÜRLICHE WEISE GESUNDHEIT UND INSPIRATION BIETEN

Die Zukunft der Molkereiwirtschaft mitgestalten

Die Milchwirtschaft befindet sich an einem entscheidenden Punkt. Weltweit wächst die Nachfrage nach Milchprodukten, doch sie verändert sich auch. Bei der Entscheidung für das jeweilige Lebensmittel spielt zunehmend der Wunsch nach Nachhaltigkeit eine Rolle. Gleichzeitig muss ein deutlicher Wandel stattfinden, um falsche Ernährungsweisen und Mangelernährung zu verhindern. Unser Lebensmittelsystem muss neu überdacht werden. Und mit unserer Strategie Future26 wollen wir unseren Platz als Teil der Lösung sichern.

2026 Mit unserer neuen Strategie zielen wir darauf ab, Antworten darauf zu liefern, wie wir für ein gesundes, nachhaltiges Wachstum unseres Unternehmens sorgen können. Im ersten Jahr unserer Strategie Future26 haben wir gute Fortschritte beim Verwirklichen unserer Ziele gemacht. Wichtige Schritte auf unserem Weg zu mehr Nachhaltigkeit waren die Beschleunigung der Umstellung auf Ökostrom an unseren europäischen Produktionsstandorten und die Entwicklung unseres Anreizmodells für Nachhaltigkeit. Bei der Wertschöpfung erzielten wir in mehreren wichtigen

Wachstumsmärkten sowie in unserem Geschäftsbereich Foodservice und Ingredients (AFI) eine starke Leistung. Der Verkauf von Markenprodukten wurde jedoch durch die schwere Krise der Lebenshaltungskosten beeinträchtigt. Das gilt vor allem für Europa.

2030 Gemeinsam mit unseren 8.492 Landwirten haben wir uns dazu verpflichtet, unseren Beitrag zum Erreichen des Ziels des Pariser Abkommens zu leisten, die Erderwärmung auf 1,5 °C zu begrenzen.

Von der Science Based Targets Initiative (SBTi) wurde bestätigt, dass unsere Emissionsreduktionsziele für 2030 sich an klimawissenschaftlichen Erkenntnissen orientieren. Mehr dazu lesen Sie auf Seite 34

2050 Wir verfolgen das Ziel von Netto-Null-Emissionen in unserer gesamten Wertschöpfungskette.



LEISTUNGSÜBERSICHT



ARLA®
PROTEIN



Trotz der Preiserhöhungen verzeichnete unsere Untermarke Arla® Protein ein außergewöhnliches Mengenwachstum von 48,9 Prozent in 2022.

AGILE ANPASSUNG ALS RÜSTZEUG FÜR DAS BESTEHEN IN EINEM VOLATILEN MARKTUMFELD



TORBEN DAHL NYHOLM

Arlas CFO

Die beherrschenden Themen des Jahres 2022 in der Milchlieferkette waren Inflation und Volatilität. Ein stagnierendes weltweites Milchangebot bei gleichzeitiger stetiger Nachfrage führten zu Rekordpreisen. Zudem beschleunigte der Krieg in der Ukraine den Inflationsdruck ab dem zweiten Quartal und sorgte auf den Märkten für enorme Schwankungen und Unsicherheiten. Die Folge waren weitere Kostensteigerungen sowohl auf den Betrieben als auch in der Produktion und Logistik. Gleichzeitig haben sich die Verbrauchergewohnheiten wieder auf das Niveau von vor der Pandemie normalisiert, sodass weniger zu Hause konsumiert wurde. Das hat einerseits unser Markenvolumen im Einzelhandel gedämpft und andererseits das mengenbasierte Wachstum unserer Marken im Foodservice beschleunigt.

Um diese Herausforderungen zu meistern, sind wir mit einer Mischung aus

konsequenter Umsetzung und agiler Anpassung vorgegangen. Infolgedessen ist unser durchschnittlicher vorausgezahlter Milchpreis im Vergleich zu 2021 um 40,5 Prozent angestiegen: von 37,0 Eurocent pro Kilogramm auf 52,0 Eurocent pro Kilogramm Milch. Diese Unterstützung war für unsere Landwirte in Zeiten steigender Futter-, Düngemittel- und Energiekosten allerdings auch dringend nötig. Unser Umsatz ist von 11,2 Milliarden EUR im Jahr 2021 auf 13,8 Milliarden EUR angestiegen. Zurückzuführen ist der Anstieg hauptsächlich auf die Preise.

Zur Gewinnentwicklung im Jahr 2022 trugen neben den hohen Produktionskosten beispiellos hohe Margen bei Rohstoffen bei, die wiederum die Margen im Einzelhandel und Foodservice unter Druck setzten.

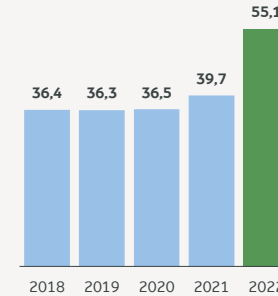
2022 brachte einige ungünstige wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen, die die Entwicklung unserer Branche in den

kommenden Jahren bestimmen werden. Die Konjunkturabschwächung und insbesondere die gesunkene Kaufkraft können sich negativ auf das Kategorienwachstum im Einzelhandel sowie auf die Rohwarenpreise auswirken. Somit erwarten wir auch für 2023 und 2024 ein schwieriges Umfeld.

Dennoch sind wir zuversichtlich, dass wir mit unserer Strategie Future26 die richtige Richtung eingeschlagen haben. Daher verfolgen wir unsere strategischen Ziele mit aller Kraft. Um aber den Erfolg unserer Strategie sicherzustellen, müssen wir uns flexibel an externe Trends anpassen können. Daher haben wir unsere strategischen Erwartungen in Bezug auf das Tempo unseres Mengenwachstums durch Marken und die Effizienzsteigerungen angepasst. Wir erwarten allerdings, dass das Wachstum ab 2024 wieder Fahrt aufnimmt. Mehr dazu lesen Sie auf Seite 25.

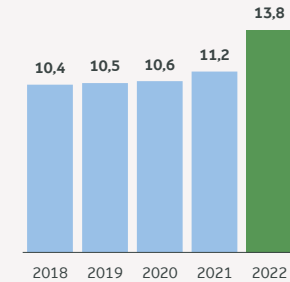
55,1

MILCH-LEISTUNGSPREIS
EUROCENT/KG



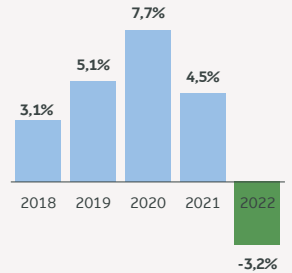
13,8

UMSATZ (Mrd. EUR)



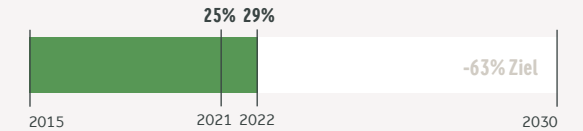
-3,2%

MENGENBASIERTES
UMSATZWACHSTUM
DURCH STRATEGISCHE
MARKEN



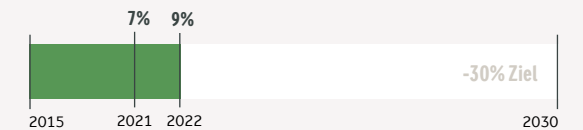
4 Prozentpunkte

VERRINGERUNG DER SCOPE 1+2
EMISSIONEN IM JAHR 2022



2 Prozentpunkte

VERRINGERUNG DER SCOPE-3-
EMISSIONEN IM JAHR 2022





ÜBERSICHT ÜBER DEN EXTERNEN MARKT

ALS GLOBAL AGIERENDES UNTERNEHMEN IST ARLA VON DER VOLATILITÄT DES EXTERNEN MARKTS BETROFFEN. IM FOLGENDEN ERFAHREN SIE, WIE EXTERNE KRÄFTE DEN MARKT GEPRÄGT HABEN, AUF DEM WIR TÄTIG SIND.

Mehrere Trends und Faktoren verschärfen die Inflation

Der Krieg in der Ukraine, steigende Preise für Energie und Lebensmittel und ein Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage infolge der Corona-Pandemie haben zu der höchsten Inflation der vergangenen Jahrzehnte geführt. In den meisten Teilen der Welt wurden die Einschränkungen durch die Corona-Pandemie wieder aufgehoben. Die chinesische Wirtschaft litt jedoch weiterhin unter der strengen Null-Covid-Politik, die Anfang 2023 gelockert wurde.

Europa wurde am stärksten von Preissteigerungen getroffen. Dort wurde die Inflation hauptsächlich durch Probleme mit den Lieferketten und hohe Energiepreise infolge des Krieges in der Ukraine angeheizt. Auf den außereuropäischen Märkten hingegen wurde die Inflation dadurch angetrieben, dass die Nachfrage infolge der wirtschaftlichen Erholung nach der Corona-Pandemie immer noch stieg. Das Angebot hatte dabei Probleme, die erhöhte Nachfrage zu decken. Diese Trends wirkten sich weniger dramatisch auf die Preise aus.

Europa wurde am stärksten von der Inflation getroffen

In Europa führte der Krieg nicht nur zu tragischem Leid und Zerstörung in der Ukraine, er hatte auch schwerwiegende wirtschaftliche Auswirkungen auf die gesamte Region. Die Wirtschaft der EU ist aufgrund ihrer geografischen Nähe zur Ukraine und ihrer großen Abhängigkeit von importierten fossilen Brennstoffen aus Russland sowie Agrarerzeugnissen aus der Ukraine mit am stärksten vom Krieg betroffen. Die Sanktionen zur Beendigung des russischen Angriffskrieges hatten einen steilen Anstieg der Energiepreise zur Folge, was die Inflation noch verschärfte. Diese befand sich aufgrund der erhöhten wirtschaftlichen Aktivität nach der Aufhebung der Corona-Maßnahmen bereits im Aufwärtstrend.

Die Inflation in der Eurozone stieg 2022 um 9,2 Prozent. Mit der Beruhigung der Energiemärkte gegen Jahresende verlor der Inflationsanstieg jedoch an Fahrt, als sich zeigte, dass die europäischen Gasreserven ausreichend sind, um die Produktion aufrechtzuerhalten. Das Getreideabkommen für den Schwarzmeer-Raum und die Rekorderträge trugen nur in geringem Maße dazu bei, dass die Preissteigerungen bei Lebensmittel- und Agrarprodukten über den Sommer nicht schnell anwuchsen.

Die Inflation und Engpässe haben sich auch auf die Produktionskosten der europäischen Molkereien ausgewirkt und die Preise für Verpackungen und Zutaten sowie insbesondere für Energie in die Höhe getrieben (die Erdgaspreise sind im Vergleich zu 2021 um durchschnittlich 143 Prozent angestiegen).

Konjunkturabschwächung in Sicht

Um der Inflation entgegenzuwirken, haben die Zentralbanken auf der ganzen Welt im Laufe des Jahres 2022 die Zinsen angehoben. Diese Entwicklungen haben zu einer Verlangsamung der wirtschaftlichen Aktivitäten geführt, die am Ende des Jahres noch zugenommen hat. Infolgedessen sank die Kaufkraft der Verbraucher in den globalen Volkswirtschaften. Das weltweite BIP-Wachstum sank von 6,0 Prozent im Jahr 2021 auf 3,4 Prozent im Jahr 2022.

Inflation wirkt sich negativ auf Nachfrage nach Premium-Lebensmitteln aus

Im Vergleich zu Unternehmen, die unmittelbar von den Auswirkungen der Inflation betroffen waren, kam die Inflation bei den Verbrauchern erst mit Verzögerung an. Daher schrumpften die Lebensmittelbudgets der Verbraucher in den ersten drei Quartalen 2022 nicht wesentlich. Die preisbewussteren unter den Käufern begannen jedoch, ihr Kaufverhalten zu ändern, und griffen ab dem zweiten Halbjahr auf günstigere Produkte zurück. Dieser Trend verstärkte sich bis zum Jahresende.

Die allmählich spürbaren Auswirkungen der Inflation im Einzelhandel und die Normalisierung des Konsums nach der Corona-Pandemie in Europa führten beim Verkauf von Milchprodukten im Einzelhandel zu einem Rückgang von etwa 4–5 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Butter und Streichfette, nach denen während der Corona-Pandemie eine starke Nachfrage vorherrschte, als viel zu Hause gekocht wurde, waren am stärksten betroffen und erlebten gegenüber 2021 einen Rückgang um 7,0 Prozent.

Das Foodservice-Segment hat sich hingegen wieder erholt, da die Verbraucher wieder damit begannen, Geld für das Essen außer Haus auszugeben. Infolgedessen hat der Konsum sich 2022 wieder an das Niveau der Zeit vor der Pandemie angenähert – mit einer leichten Verlangsamung im letzten Quartal.

Stagnierendes Angebot treibt Milchrohwarenpreise in die Höhe

Während die Nachfrage nach Milchprodukten im Laufe des Jahres 2022 größtenteils stabil geblieben ist, hatten wichtige Milcherzeugerregionen in Europa, Ozeanien und Südamerika mit schlechtem Wetter, hohen Inputkosten und einer Margenerosion zu kämpfen. Dies führte zu einem stagnierenden Milchangebot.

Da das Angebot gegenüber 2021 nicht wie erwartet wuchs, kam es im ersten Halbjahr 2022 zu einem starken Anstieg der Milchrohwarenpreise. In der zweiten Jahreshälfte kehrte sich der Trend langsam um, als die Nachfrage zurückging und erste Anzeichen eines Produktionsanstiegs erkennbar waren. In Europa stiegen die Gouda-Preise gegenüber 2021 um 47,2 Prozent und die Preise für Magermilchpulver um 37,5 Prozent.

Durchschnittliche Inflation in der Eurozone

2021: 5,0%

Quelle: Eurostat

Kosten auf den Betrieben und in der Produktion stiegen deutlich

Alle wichtigen Produktionsfaktoren – Futtermittel, Dünger, Brennstoffe und Energie – stiegen 2022 auf ein Rekordhoch, wodurch die Margen der Landwirte unter Druck gerieten. Ihren Höhepunkt erreichten die Preise im dritten Quartal. Nach dem Inkrafttreten des Getreideabkommens für das Schwarze Meer gingen sie wieder leicht zurück. Die Unsicherheit über den Zugang zu landwirtschaftlichen Erzeugnissen und das Risiko von Energieengpässen sowie weiteren Preissteigerungen blieben jedoch hoch.

Milchproduzenten weltweit sehen sich außerdem mit wachsender Unsicherheit über potenzielle Vorschriften zum Klimaschutz konfrontiert, die auf Emissionen aus landwirtschaftlichen Betrieben abzielen. Viele

Landwirte, insbesondere in Europa, haben bereits von sich aus mit einer Transformation zu mehr Nachhaltigkeit begonnen, was zusätzlich zur wachsenden Kostenbasis auf den Betrieben beiträgt. Denn auch wenn die Nachhaltigkeitsmaßnahmen langfristig zu finanziellen Effizienzsteigerungen führen, sind sie zunächst mit Investitionskosten verbunden.

Milchzahlungspreise kompensieren höhere Kosten

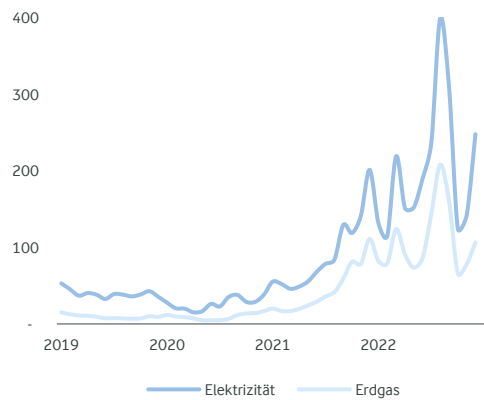
Angetrieben durch das Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage sind die Milchzahlungspreise 2022 über alle Milcherzeugerregionen hinweg erheblich gestiegen. In den 27 EU-Ländern sind die durchschnittlichen Milchzahlungspreise im Vergleich zum Vorjahr um 40,2 Prozent gestiegen. Die höheren Milchpreise trugen dazu bei,

Kostensteigerungen für die Landwirte auszugleichen und führten gegen Ende des Jahres zu einem langsamen Anstieg des Milchangebots.

Arla verzeichnete einen Rückgang der Milchlieferungen von 13,6 Milliarden auf 13,5 Milliarden Kilogramm. Dieser Rückgang ist sowohl der Milch von Mitgliedern als auch zugekaufter Milch zuzurechnen. Den größten Rückgang verzeichneten mit 14,8 Prozent die Milchmengen von Nicht-Mitgliedern, was auf geringere Lieferungen in Großbritannien und den Niederlanden zurückzuführen ist. In unseren Mitgliedsländern sanken die Milchmengen am stärksten in Deutschland mit 1,1 Prozent und in Schweden mit 0,8 Prozent.

Strom- und Gaspreise

EUR pro MWh



Quelle: Nord Pool Group

Rohwarenpreise

(Eurocent/kg, Preisäquivalente für die Milchverwertung)



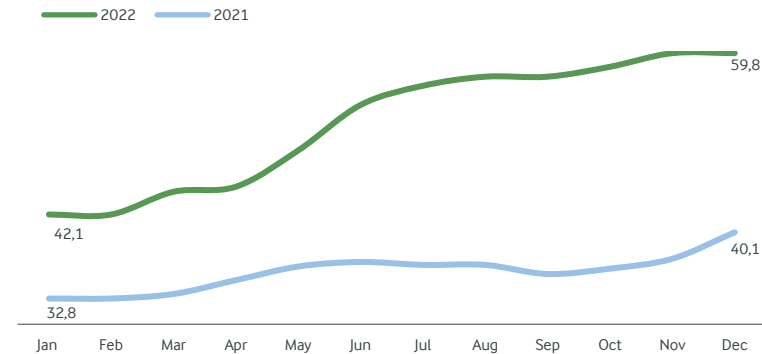
Quelle: GDT



LEISTUNGSÜBERSICHT

DIE MISSION VON ARLA IST ES, DEN HÖCHSTEN WERT FÜR DIE MILCH UNSERER LANDWIRTE ZU SICHERN UND GLEICHZEITIG ANHALTENDE WACHSTUMSCHANCEN FÜR SIE ZU SCHAFFEN. UNSERE BEMÜHUNGEN ZUR MAXIMIERUNG DES KURZ- UND DES LANGFRISTIGEN WERTES FÜR UNSERE GENOSSENSCHAFTSMITGLIEDER ERFORDERN EINE STARKE KOMMERZIELLE UMSETZUNG AUF ALLEN EBENEN DES GESCHÄFTS.

Durchschnittlicher vorausgezahlter Milchpreis für unsere Genossenschaftsmitglieder
Eurocent/kg Milch



Erheblicher Milchpreisanstieg durch Preisrallyes sowie starke Geschäftsleistung

Im Jahr 2022 ist Arlas durchschnittlicher vorausgezahlter Milchpreis auf 52,0 Eurocent/kg angestiegen – gegenüber 37,0 Eurocent/kg im Vorjahr. Das entspricht einem Anstieg um 40,5 Prozent. Unser durchschnittlicher Milch-Leistungspreis, mit dem wir den Mehrwert messen, den Arla für jedes Kilogramm Milch unserer Mitglieder schafft, betrug 55,1 Eurocent/kg. Das entspricht einer Steigerung um 38,8 Prozent im Vergleich zum ersten Halbjahr 2021, als der Preis bei 39,7 Eurocent/kg lag.

Diese nie dagewesenen Preisanstiege sind hauptsächlich auf Preisrallyes sowie eine starke Geschäftsleistung zurückzuführen. Über alle Vertriebskanäle hinweg haben wir Preiserhöhungen durchgesetzt, um unsere Margen zu schützen.

Die Preisanstiege waren notwendig, um unsere Landwirte für ihre steigenden Produktionskosten zu entschädigen und sicherzustellen, dass sie in die Transformation für mehr Nachhaltigkeit investieren können.

Zudem stiegen auch unsere Betriebskosten ohne Rohmilch von 5.599 Millionen EUR im Jahr 2021 auf 6.175 Millionen EUR, bedingt durch die Inflation bei Energiepreisen, Zutat und Verpackungen.

Auch unser Transformations- und Effizienzprogramm Fund our Future hat zum Milch-Leistungspreis beigetragen – mit Nettoeinsparungen in Höhe von 101 Millionen EUR.

Preissteigerungen führen zu Umsatzwachstum

2022 ist Arlas Umsatz um 23 Prozent auf 13,8 Milliarden EUR angestiegen. 2021 belief er sich noch auf 11,2 Milliarden EUR. Ein Großteil des Anstiegs erfolgte in der zweiten Jahreshälfte. Zurückzuführen ist das Umsatzwachstum fast ausschließlich auf höhere Preise. Eine stetige Nachfrage bei geringem Angebot trieb die Rohwarenpreise in die Höhe, während die Einzelhandelspreise durch Inflation und gestiegene Produktionskosten in die Höhe schnellten.

Die Preise schlugen sich positiv in einem Umsatzanstieg von 2.713 Millionen EUR nieder. Leicht rückläufige Verkaufsmengen bei den strategischen Marken haben sich mit 281 Millionen EUR negativ auf den Umsatz ausgewirkt. Währungseffekte wirkten sich mit 159 Millionen EUR hingegen positiv aus.

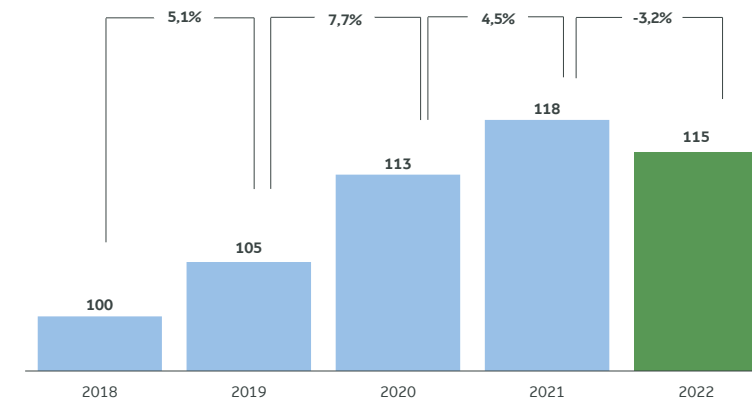
Marktbedingungen setzen Einzelhandelsmargen unter Druck

In den vergangenen Jahren, die beinahe permanent von Krisenmanagement geprägt waren, hat Arla gezeigt, dass es mit seinem vielfältigen und ausgewogenen Portfolio für das Bestehen in einem volatilen Marktumfeld gut gerüstet ist. Während der Corona-Pandemie stieg beispielsweise der Verzehr von Markenprodukten erheblich an, was zu einem starken mengenbasierten Umsatz durch strategische Marken führte. In der jetzigen Situation setzen die Milchrohstoffmärkte allerdings wegen der gestiegenen Verkaufspreise unsere Einzelhandelsmargen und Absatzmengen unter Druck. Dies ist hauptsächlich auf die gestiegenen Kosten für Milch und auf die allgemeine weltweite Inflation zurückzuführen, durch die die Kosten für Energie, Zutaten und Verpackung steigen.

Auch unser Markenvolumen, das über den Einzelhandel verkauft wird, geriet 2022 unter Druck. Hier sahen wir einen Rückgang von 3,2 Prozent – nähere Angaben dazu finden Sie auf Seite 17. Die Absatzmengen im Einzelhandel sanken um 7,4 Prozent, während der Markenumsatz im Einzelhandel um 11,4 Prozent stieg.

2022 war ein schwieriges Jahr für den Lebensmittel-E-Commerce in Europa. Dennoch konnten wir unseren Umsatz entsprechend unseren Erwartungen um 1,5 Prozent steigern. Gleichzeitig sind die über E-Commerce verkauften Mengen zurückgegangen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Verbraucher weniger gekauft haben, sowie auf Verluste bei der Marktdurchdringung.

F23 Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken ab 2018
Prozent





Foodservice-Kanal blüht nach Corona-Pandemie wieder auf

Nach mehr als zwei Jahren, in denen der Zugang zu Restaurants und Cafés aufgrund der Corona-Pandemie eingeschränkt war, ist unser Foodservice-Geschäft nach dem Wiedereröffnen des Gastgewerbes wieder aufgeblüht. In einem wachsenden Markt haben wir die sich bietenden Chancen ergriffen – mit einer starken Umsetzung, einem sehr guten Key-Account-Management und einer hohen Agilität. Unser Foodservice-Geschäft hat ein mengenbasiertes Umsatzwachstum durch Marken von 9,2 Prozent erzielt, gegenüber 8,0 Prozent im Jahr 2021. Der Umsatz stieg um 31,5 Prozent.

Planmäßige Einsparungen durch Fund our Future

Die Volatilität des externen Umfelds – insbesondere die Schwankungen bei der

Rohmilchverfügbarkeit – erhöhen den Druck auf unser Transformations- und Effizienzprogramm Fund our Future. Dennoch haben wir die erwarteten Nettoeinsparungen in Höhe von 101 Millionen EUR erzielt. Dies wurde vor allem durch eine Überperformance bei betriebswirtschaftlichen Effizienzgewinnen und bei der Produktivität internationaler Lieferketten sowie durch geringere Marketingausgaben erreicht.

Verringerung der Emissionen auf dem richtigen Weg

Unsere Programme zur Verringerung der Emissionen haben 2022 zu dem erwarteten Rückgang geführt.

Im Jahr 2022 sind unsere Scope-1- und Scope-2-Emissionen um 4 Prozentpunkte gesunken. Im Vergleich zu unserem Referenzwert aus dem Jahr 2015 haben wir

insgesamt eine Reduktion um 29 Prozent erreicht. Im Rahmen unseres Standort-Nachhaltigkeitsprogramms wurde unseren 60 Standorten und Logistikzentren eine lieferantengesteuerte Bewertung angeboten, um herauszufinden, wie 2022 schnelle Erfolge priorisiert und erzielt werden können. Die Maßnahmen umfassen die Isolierung von Leitungen, den Austausch und die Modernisierung von Pumpen sowie den Austausch von Glühbirnen durch LED-Leuchten. Durch diese Maßnahmen wurde nicht nur CO₂e eingespart, sie haben auch zu einer effizienteren Energienutzung beigetragen. Mehr dazu lesen Sie auf Seite 41.

Im Jahr 2022 sind unsere Scope-3-Emissionen pro Kilogramm Milch und Molke um 2 Prozentpunkte gesunken. Im Vergleich zu unserem Referenzwert aus dem Jahr 2015 haben wir insgesamt eine Reduktion um 9 Prozent erreicht. Zurückzuführen ist die Reduktion darauf, dass unsere Landwirte die Nachhaltigkeitsmaßnahmen auf ihren Betrieben konsequent vorangetrieben haben. Auf Seite 36 erfahren Sie mehr darüber, wie unsere Landwirte ihre Emissionen senken. Im Jahr 2022 haben wir mit der Ankündigung unseres Anreizmodells für Nachhaltigkeit einen mutigen Schritt unternommen, um zu noch mehr konkreten Maßnahmen auf den Betrieben zu ermutigen. Das Modell belohnt die Landwirte für ihre Nachhaltigkeitsmaßnahmen in Bezug auf 19 Ansatzpunkte mit insgesamt bis zu 3 Eurocent pro Kilogramm Milch. Mehr dazu lesen Sie auf Seite 35.

Überschuss im Zielbereich

2022 erzielte Arla einen Gewinn¹ von 382 Millionen Euro bzw. 2,8 Prozent des Umsatzes. Dies bedeutet einen Wert am oberen Ende unseres Zielbereiches von 2,8 bis 3,2 Prozent. Zur

Gewinnentwicklung trugen neben den hohen Produktionskosten beispiellos hohe Margen bei Rohstoffen bei, die wiederum die Margen im Einzelhandel und Foodservice unter Druck setzten.

Zinssätze und Energiepreise wirken sich auf sonstiges Ergebnis aus

Das sonstige Ergebnis belief sich auf 156 Millionen EUR (2021: 171 Millionen EUR). Das Ergebnis von 156 Millionen EUR ergibt sich aus positiven Wertanpassungen von Absicherungsinstrumenten in Höhe von 225 Millionen EUR. Demgegenüber standen negative Wertberichtigungen auf das in Fremdwährung bewertete Nettovermögen (Umrechnungseffekt) in Höhe von 48 Millionen EUR. Die Wertsteigerung unserer Absicherungsinstrumente, die unsere zukünftigen Zins- und Energiekosten auf einem bestimmten Niveau absichern, ist auf erhebliche Steigerungen des allgemeinen Zinsniveaus und bei den Marktkosten für Energie zurückzuführen.

Solide Finanzlage

2022 hat Arla eine starke Leistung erzielt. In einem volatilen Markt haben wir unsere solide Finanzlage aufrechterhalten. Unser Verschuldungsgrad belief sich auf 3,0. Auch wenn er damit über dem Wert aus dem Vorjahr (2,6) liegt, befindet er sich noch deutlich innerhalb unseres Zielbereiches von 2,8 bis 3,4. Das ist primär auf die höheren verzinslichen Nettoverbindlichkeiten zurückzuführen, die auf höheren im Nettovermögen gebundenen Mitteln beruhen. Das EBITDA befindet sich auf Vorjahresniveau.

Das höhere Zinsniveau hat zu einem Wertanstieg von Zinsswap-Instrumenten geführt. Zudem führte es zu einem geringeren berechneten Spielraum für die

durchgeführte Werthaltigkeitsprüfung des Firmenwerts. Aufgrund des geringeren Spielraums wurden unsere Firmenwertposten sorgfältig überwacht. Zugrundeliegende Geschäftsszenarien, die im Laufe des Jahres bewertet wurden, hatten keine Wertminderung zur Folge. Der gestiegene Zinssatz führte auch zu einem niedrigeren Barwert der Bruttopenensionsverpflichtungen. Da der Großteil unserer Pensionsverpflichtungen durch entsprechende Pensionsvermögen mit einem ähnlichen Risikoprofil abgesichert ist, liegen die Nettopensionsverpflichtungen auf Vorjahresniveau.

Höheres Nettovermögen stellt Cashflow vor Herausforderungen

Das Nettovermögen ist von 810 Millionen EUR im Vorjahr auf 1.442 Millionen EUR angestiegen. Dies entspricht einem Anstieg von 78 Prozent. Die Hauptgründe hierfür sind der höhere Milchpreis an unsere Mitglieder und höhere Kosten, insbesondere in der Produktion (Verpackungen, Zutaten, Energie), die hauptsächlich auf die Inflation zurückzuführen sind.

Dieser Anstieg hat sich negativ auf unseren operativen Cashflow und unsere verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ausgewirkt. Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit verringerte sich auf 184 Millionen EUR gegenüber 780 Millionen EUR im Jahr 2021. Entsprechend erhöhten sich unsere verzinslichen Nettoverbindlichkeiten auf 2.986 Millionen EUR (2021: 2.466 Millionen EUR).

Unsere größten Investitionsprojekte der letzten Zeit wurden abgeschlossen

Im Jahr 2022 haben wir einige wichtige CAPEX-Projekte der vergangenen Jahre finalisiert bzw. fortgesetzt – etwa die Fertigstellung des Milchpulverturms in Pronsfield, Investitionen in die Produktionsanlagen in Bahrain und die Erweiterung der Mozzarella-Produktion in Dänemark. Der Cashflow aus Investitionstätigkeit belief sich auf 443 Millionen EUR gegenüber 482 Millionen EUR im Jahr 2021.

Wir haben auch wichtige Verträge abgeschlossen, die unseren Beitrag zur Energiewende unterstützen. So haben wir in unseren Kernmärkten Stromabnahmeverträge (Power Purchase Agreements) abgeschlossen. Mit diesen Verträgen stellen wir sicher, dass wir unser Ziel erreichen, unsere Produktion in Europa ab 2025 ausschließlich mit Ökostrom zu betreiben.

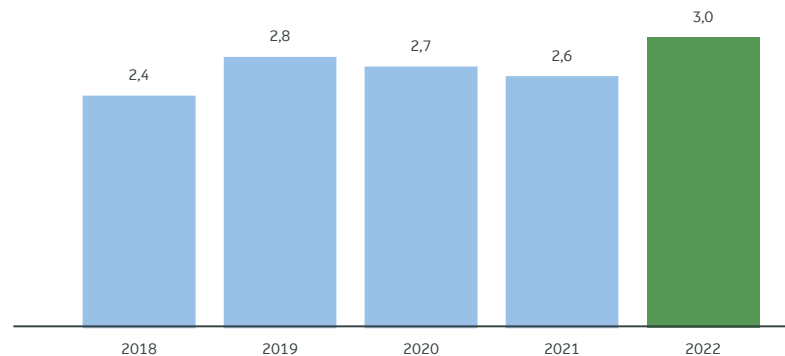
Veräußerung unseres Russlandgeschäfts

Infolge der russischen Invasion in die Ukraine im Februar 2022 haben wir beschlossen, unser Russlandgeschäft zu veräußern. Es wurde an das lokale Management verkauft, das das Geschäft gänzlich unabhängig von Arla weiterführen wird. Auch den Export von Produkten nach Russland haben wir vollständig eingestellt.

Da die Exporte nach Russland bereits infolge des Handelsembargos von 2014 stark zurückgegangen waren, machte das Russlandgeschäft 2021 lediglich 56 Millionen EUR unseres Umsatzes aus. Das entspricht 0,5 Prozent. Die Veräußerung führte zu einem Nettoverlust von 19 Millionen EUR, der in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen erfasst wurde.

Entwicklung des Verschuldungsgrads

Zielbereich: 2,8–3,4



¹ Ohne auf Minderheitsbeteiligungen entfallende Anteile



GLOBALE MARKEN

UNSERE STRATEGISCHEN GLOBALEN MARKEN STEHEN IM MITTELPUNKT UNSERES GESCHÄFTS UND SIND HAUPTSÄCHLICH FÜR DIE WERTSCHÖPFUNG VON ARLA VERANTWORTLICH.

UNSERE GLOBALEN MARKEN

F26 Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

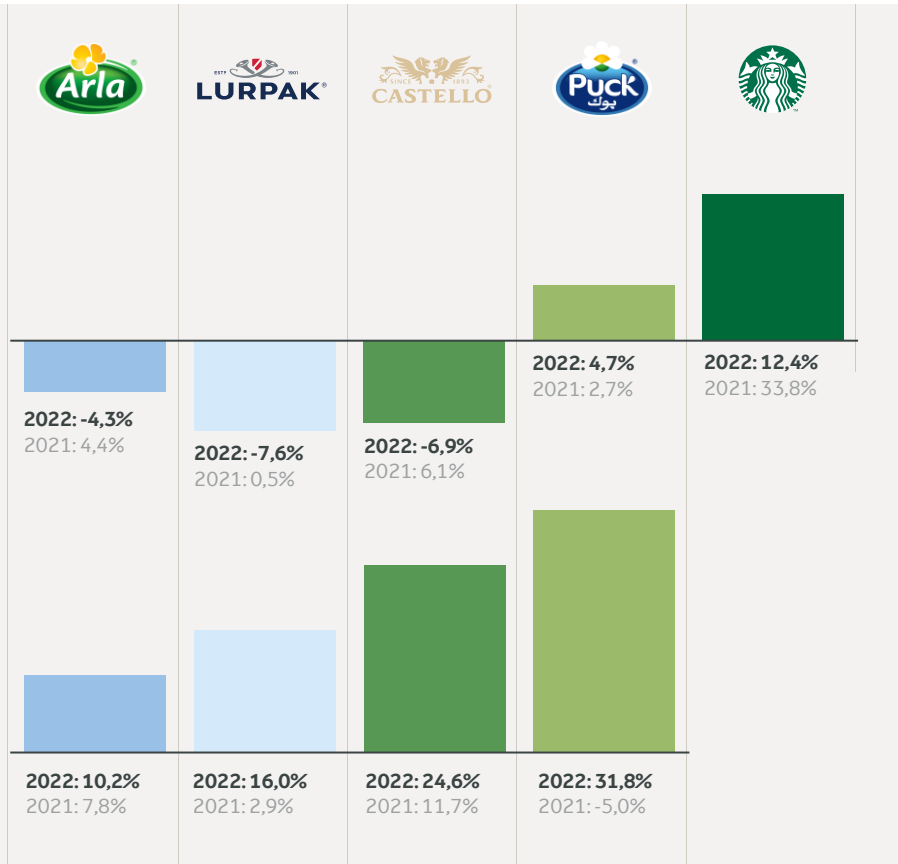
-3,2%

2021: 4,5%

F26 Nettoumsatzwachstum durch strategische Marken

14,2%

2021: 5,7%



Nachdem wir während der Corona-Pandemie zwei Jahre lang ein außergewöhnliches Mengenwachstum durch strategische Marken im Einzelhandel verzeichnen konnten, gingen unsere Volumina im Jahr 2022 um 3,2 Prozent zurück. Hauptgründe für den Rückgang sind die Volatilität der Entwicklung in den vergangenen zwei Jahren, Preiserhöhungen und die Inflation. Doch selbst im derzeit schwierigen Marktumfeld, in dem die Molkekategorie allgemein rückläufig sind, zeigten unsere Marken ihre Wertschöpfungskraft. Unsere Umsatzerlöse durch Marken sind 2022 um 14,2 Prozent auf 6.294 Millionen EUR angestiegen.



Arla®

Die Marke Arla® – unsere Dachmarke mit verschiedenen erfolgreichen Untermarken in mehreren Kategorien wie Milch, Joghurt, Sahne, Milchpulver und Käse – stand 2022 vor einigen Herausforderungen. Die Verbraucher reagierten auf höhere Preise, indem sie weniger kauften und auf günstigere Produkte umstiegen. Allerdings gingen sie nach dem Aufheben der Corona-Maßnahmen wieder verstärkt auswärts essen, was zu einem Anstieg unserer Mengen im Bereich Foodservice führte. Das Markenvolumen ist im Vergleich zu 2021 um 4,3 Prozent zurückgegangen. Unseren Marktanteil haben wir in unseren Kernmärkten jedoch gehalten. Die Umsatzerlöse sind um 10,2 Prozent auf 3.702 Millionen EUR angestiegen (2021: 3.359 Millionen EUR). Einige unserer Untermarken verzeichneten trotz der Preiserhöhungen ein außergewöhnliches Mengenwachstum. Arla® Protein ist mengenmäßig um

48,9 Prozent gewachsen. Arla® Pro, unsere Foodservice-Marke, verzeichnete ein Wachstum von 20,4 Prozent. Aus der Marktperspektive schnitt das niederländische Geschäft gut ab und erreichte allen Entwicklungen zum Trotz mit einem leichten Rückgang von 0,8 Prozent beinahe die Mengen von 2021.



Lurpak®

Lurpak® verzeichnete gegenüber dem Vorjahr einen Mengenrückgang um 7,6 Prozent, übertrifft damit jedoch noch immer das Niveau von vor der Corona-Pandemie. Die Marke konnte das Verbraucherinteresse halten, das während der Pandemie seinen Höhepunkt erreichte. Die Gründe für den Mengenrückgang sind Preissteigerungen und ein allgemeiner Rückgang in der Kategorie. Der Umsatz ist von 646 Millionen EUR im Jahr 2021 um 16 Prozent auf 750 Millionen EUR angestiegen. Am stärksten wirkten sich externe Markttrends in Großbritannien auf die Leistung aus. Dort konnte Lurpak® seine Führungsposition im Markengeschäft zwar halten. Aufgrund höherer Preise begannen die Verbraucher allerdings damit, auf Eigenmarkenprodukte umzusteigen. Auch in den Niederlanden konnte Lurpak® seine Position im Jahr 2022 festigen – mit einem Mengenwachstum von 21,2 Prozent. Auch in unseren internationalen Märkten hat Lurpak® ein starkes mengenbasiertes Umsatzwachstum erzielt – insbesondere in der MENA-Region und in den restlichen Ländern mit 3,6 bzw. 9,0 Prozent.



11,3%

Mengenwachst
um von
Starbucks™ in
Großbritannien

2021: 33,6%

STARBUCKS™ GEKÜHLTER KAFFEE

Im schwierigen Marktumfeld des Jahres 2022 konnten unsere Starbucks™ trinkfertigen Kaffeegetränke in nahezu allen Märkten ein Mengenwachstum verzeichnen, insgesamt in Höhe von 12,4 Prozent.



Castello®

Unsere Käsespezialitätenmarke Castello® verzeichnete gegenüber 2021 einen Mengenrückgang von 6,9 Prozent. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Verbraucher auf günstigere Produkte umstiegen und auch insgesamt aufgrund inflationsbedingter Preiserhöhungen weniger Käse kauften. Dies sorgte dafür, dass unsere Marktanteile unter Druck gerieten. Aufgrund der starken Preissteigerungen wuchs der Umsatz trotzdem von 192 Millionen EUR im Jahr 2021 um 24,4 Prozent auf 239 Millionen EUR. Um dem Trend entgegenzuwirken, dass sich Verbraucher von der Kategorie abwenden, weniger Zutaten kaufen und einfachere Gerichte zubereiten, um Geld zu sparen, haben wir 2022 ein neues kreatives Toolkit erarbeitet, um Castello® als Marke für erschwinglichen Genuss zu positionieren.



Puck®

Puck®, unsere führende Marke in der MENA-Region, erreichte ein Mengenwachstum in Höhe von 4,7 Prozent – gegenüber einem Wachstum von 3,2 Prozent im Jahr 2021. Puck® konnte seine Position als führende Marke für Streichkäse in der Region halten sowie weitere Marktanteile hinzugewinnen. Der Umsatz ist von 383 Millionen EUR im Jahr 2021 um 31,8 Prozent auf 504 Millionen EUR angestiegen. Verantwortlich für die Leistung sind größtenteils die Puck® Streichkäsegläser – unser Kernprodukt der Region – mit einem mengenbasierten



Starbucks™

Unser Sortiment an Starbucks™ trinkfertigen Kaffeegetränken (Ready-to-drink, RTD), das in über 50 Ländern der EMEA-Region erhältlich ist, erzielte 2022 trotz Preiserhöhungen im gesamten Portfolio ein Mengenwachstum von 12,4 Prozent. Zur starken Wachstumsdynamik haben alle Märkte beigetragen. Absolut gesehen kam dabei der größte Anteil aus Großbritannien, unserem größten Markt für Starbucks™ RTD-Getränke, der ein Mengenwachstum von 11,3 Prozent verzeichnete. Das höchste prozentuale Wachstum kam aus den Niederlanden mit einem Mengenwachstum von 30,4 Prozent. Der Großteil dieses Mengenwachstums wurde durch eine steigende Verkaufsquote unseres Portfolios in den bestehenden Märkten erreicht. Zusätzlich zu einem Wachstum in den bestehenden Märkten haben wir mehrere neue Märkte erschlossen, insbesondere Südafrika. Die wichtigste Innovation des Jahres war die Einführung von Starbucks™ Multiserve – einem gekühlten Kaffeegetränk in einem wiederverschließbaren Karton mit 0,75 Liter Inhalt. Damit öffneten wir die Marke Starbucks™ erfolgreich für den heimischen Verzehr.

Umsatzwachstum von 6,7 Prozent. Puck® geriebener Käse verzeichnete ebenfalls ein mengenbasiertes Umsatzwachstum in Höhe von 13,3 Prozent. Dies wurde hauptsächlich aufgrund der wirtschaftlichen Markterholung im Libanon erzielt, einem Kernmarkt für geriebenen Käse.



EUROPA

UNSER EUROPÄISCHER GESCHÄFTSBEREICH UMFASST NEUN LÄNDER IN NORD- UND WESTEUROPA. IN EUROPA SIND WIR IN REIFEN MÄRKTEN TÄTIG. DENNOCH SCHAFFEN WIR HIER JAHR FÜR JAHR WERT FÜR UNSERE GENOSSENSCHAFTSMITGLIEDER. ZURÜCKZUFÜHREN IST DIES AUF STARKE MARKEN WIE LURPAK®, ARLA® UND STARBUCKS™.

Die historisch hohe Inflation führte in unserem europäischen Segment zu erheblichen Preissteigerungen. Die Umsatzerlöse sind um 17,4 Prozent auf 7.771 Millionen EUR angestiegen (2021: 6.621 Millionen EUR). Das Markenvolumen ging um 4,2 Prozent zurück, da die Verbraucher auf günstigere Alternativen umstiegen. Einige Produktkategorien und Marken haben einen erheblichen Mengenrückgang verzeichnet – entsprechend dem allgemeinen Rückgang der Marktkategorie. Ein Beispiel sind Lurpak® und die gesamte Kategorie Butter und Streichfette, in der es einen Mengenrückgang von 12,3 Prozent gab.

Trotz der Herausforderungen hat unsere Region Niederlande/Frankreich/Belgien ein Markenwachstum von 1,3 Prozent erreicht. Starbucks™ erzielte ein Wachstum von 12,5 Prozent, Arla® Protein von 48,9 Prozent und auch unser Foodservice-Segment wuchs um 9,2 Prozent.

**ARLA®
PRO**

Arla® Pro Slower Melt Soft Serve Mix ist eines unserer vielen beliebten Foodservice-Produkte. Arla® Pro erzielte 2022 ein Mengenwachstum von 20,5 Prozent.



Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

-4,2%

2021: 2,3%

Umsatz, Mio. EUR

7.771

2021: 6.621

Umsatzwachstum

17,4 %

2021: 3,2%

Anteil an Arlas Gesamtumsatz

56%

2021: 59%

**Großbritannien**

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken im Jahr 2022

-7,3%
2021: 3,8%

Umsatzwachstum

18,3%
2021: 6,1%

Ähnlich wie in anderen Märkten herrschte in Großbritannien 2022 ein außergewöhnlicher Inflationsdruck. Die Umsatzerlöse stiegen um 18,3 Prozent auf 2.989 Millionen EUR (2021: 2.526 Millionen EUR), hauptsächlich hervorgerufen durch notwendige Preiserhöhungen. Gleichzeitig verzeichnete unser Markengeschäft einen Rückgang der Mengen um 7,3 Prozent, da die Verbraucher ihr Konsumverhalten angesichts der beispiellosen Inflation anpassten. Unsere Buttermarke Lurpak® – ein Schlüsselprodukt in Großbritannien – wurde von diesem Trend mit einem Rückgang der Mengen in Höhe von 15,5 Prozent besonders hart getroffen. Das gefährdete Wachstum bei den Einzelhandelsmarken wurde teilweise durch die anhaltend positive Dynamik unseres Foodservice-Kanals ausgeglichen. Dieser erreichte ein mengenbasiertes Umsatzwachstum durch Marken von 12 Prozent.

**Schweden**

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken im Jahr 2022

-3,9%
2021: 0,8%

Umsatzwachstum

11,4%
2021: 5,1%

Das Jahr 2022 war geprägt von stark steigenden Milchrohwarenpreisen und Preiserhöhungen gegenüber den Verbrauchern sowie einer schwächelnden schwedischen Krone. Infolgedessen steigerte Arla Schweden seinen Umsatz um 11,4 Prozent – von 1.431 Millionen EUR im Jahr 2021 auf 1.594 Millionen EUR, leicht negativ beeinflusst von der schwächelnden schwedischen Krone. Ausgelöst durch das veränderte Verbraucherverhalten aufgrund des gestiegenen Drucks auf die Haushaltsbudgets waren die Mengen jedoch rückläufig und wir verloren Marktanteile, insbesondere in den Segmenten Milch und Bio-Produkte. Während das Markenvolumen um 3,9 Prozent sank, erzielte Starbucks™ allerdings ein Wachstum von 3,8 Prozent.

**Dänemark**

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken im Jahr 2022

-1,1%
2021: 2,2%

Umsatzwachstum

20,3%
2021: 0,6%

In Dänemark verzeichneten wir aufgrund von Preiserhöhungen ein Umsatzwachstum um 20,3 Prozent – von 1.004 Millionen EUR im Jahr 2021 auf 1.208 Millionen EUR. Jedoch wirkten sich die Preiserhöhungen negativ auf das Markenvolumen aus, da die Verbraucher günstigere Produkte bevorzugten. Dies führte zu einem Mengenrückgang von 1,1 Prozent. Dennoch haben unsere Marken eine relativ starke Leistung erzielt und die Marktanteile im Vergleich zum Jahr 2021 in etwa gehalten. Lurpak® konnte seine Mengen von 2021 mit einem kleinen Rückgang von 0,4 Prozent in etwa halten und schnitt damit sehr gut ab. Lurpak® wurde von den Verbrauchern als vertrauenswürdigste Lebensmittelmarke bewertet.

**Deutschland**

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken im Jahr 2022

-7,7%
2021: 1,7%

Umsatzwachstum

20,9 %
2021: -3,2%

Die historisch hohe Inflation führte 2022 in Deutschland zu mehreren Preiserhöhungen über unser Portfolio hinweg. Diese führten zu einem Gesamtumsatzwachstum um 20,9 Prozent von 991 Millionen EUR im Jahr 2021 auf 1.198 Millionen EUR. Die Umsätze mit Eigenmarken stiegen und profitierten von der Milchknappheit im ersten Halbjahr sowie von der Zuwendung der Verbraucher hin zu günstigeren Produkten. Da sich die Verbraucher günstigeren Angeboten zuwandten, schrumpfte unser Markenvolumen um 7,7 Prozent. Starbucks™ konnte sein starkes Mengenwachstum jedoch mit 8,2 Prozent fortsetzen. Auch unser Foodservice-Geschäft erholte sich nach den schwierigen Pandemie-Jahren mit einem Mengenwachstum von 19,4 Prozent.

**Niederlande, Belgien und Frankreich**

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken im Jahr 2022

1,3%
2021: 8,4%

Umsatzwachstum

23,1%
2021: 7,1%

Unsere Region Niederlande/Belgien/Frankreich verzeichnete im Jahr 2022 nie dagewesene Preiserhöhungen, da Herstellungskosten und Milchrohwarenpreise ebenfalls einen beträchtlichen Anstieg hinlegten. Infolgedessen stiegen die Umsätze auf 443 Millionen EUR gegenüber 360 Millionen EUR im Jahr 2021. Trotz Herausforderungen in der Produktion haben wir das Markenwachstum vorangetrieben und Marktanteile hinzugewonnen. Melkunie PROTEIN, Starbucks™, Lurpak® und Arla® Pro lieferten weiterhin ein beachtliches zweistelliges Wachstum von jeweils 49,7, 30,4, 15,0 und 15,7 Prozent bei einem Umsatz von 443 Millionen EUR (2021: 360 Millionen EUR). Auch im Jahr 2022 wurden wir von unseren Einzelhandelskunden als Nummer eins in der Kategorie Milchprodukte bewertet.

**Finnland**

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken im Jahr 2022

-1,8%
2021: 0,2%

Umsatzwachstum

9,7%
2021: -1,9%

2022 war ein weiteres von Volatilität geprägtes Jahr, in dem die Inflation zu starken Kostensteigerungen geführt hat. Unser Umsatz wuchs aufgrund von Preiserhöhungen von 309 Millionen EUR im Vorjahr auf 339 Millionen EUR. Unser Markenvolumen im Einzelhandelssegment ging insgesamt um 1,8 Prozent zurück. Einige Marken erzielten trotz der schwierigen Marktbedingungen jedoch eine sehr gute Leistung. So erzielten Starbucks™ und Arla® Pro im Jahr 2022 ein Mengenwachstum in Höhe von 29,9 bzw. 12,8 Prozent. Auch unser Foodservice-Kanal erreichte nach den schwierigen Pandemie-Jahren ein Mengenwachstum von 2,7 Prozent. 2022 haben wir erneut den Fokus daraufgelegt, quer durch das gesamte Produktportfolio erstklassige Innovationen zu liefern. Dazu gehörte die Einführung eines probiotischen Quark-Sortiments in einem nachhaltigen Becher aus Pflanzfasern sowie der Einsatz von durch die Verbraucher personalisierten Deckeln in unserem Luonto+ Joghurtbecher-Sortiment.



INTERNATIONAL

UNSER INTERNATIONALER GESCHÄFTSBEREICH UMFASST RUND 140 LÄNDER AUF FÜNF KONTINENTEN. IM ALLGEMEINEN SIND DIES DIE REGIONEN, IN DENEN WIR DAS STÄRKSTE MENGENWACHSTUM SEHEN. UNSERE SCHLÜSSELMARKEN IN DIESEM GESCHÄFTSBEREICH SIND UNTER ANDEREM PUCK®, ARLA® DANO, LURPAK®, CASTELLO® UND STARBUCKS™.

Unser internationaler Geschäftsbereich erzielte ein Umsatzwachstum von 17,2 Prozent auf 2.463 Millionen EUR von 2.101 Millionen EUR im Vorjahr. Der Großteil dieser Entwicklung ist auf Preiserhöhungen zurückzuführen. Diese waren notwendig, um unsere steigenden Produktionskosten auszugleichen. Die Markenvolumina standen aufgrund der Preiserhöhungen unter Druck und auch die Veräußerung unseres Russlandgeschäfts aufgrund des Krieges in der Ukraine wirkte sich negativ auf das Mengenwachstum aus. Dieses betrug -1,2 Prozent (bzw. 0,9 Prozent ohne Russland).

Trotz höherer Preise und einer rückläufigen Nachfrage erzielten wir in unseren größten Regionen – Naher Osten und Nordafrika (MENA), restliche Länder und Südostasien (SEA) – ein Mengenwachstum der Marken in Rekordhöhe von jeweils 4,3, 8,6 und 21,3 Prozent. Unser China-

Geschäft hatte 2022 jedoch zu kämpfen. Während die Milchpreise in Europa stark stiegen, gingen sie hier leicht zurück. Infolgedessen büßten europäische Produkte in China an Wettbewerbsfähigkeit ein.

PUCK® STREICHKÄSE

Puck® ist die führende Marke für Streichkäse in der MENA-Region. 2022 erzielte Puck® ein Mengenwachstum von 4,7 Prozent.



Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

-1,2%

2021: 9,4%

Umsatz, Mio. EUR

2.463

2021: 2.101

Umsatzwachstum

17,2%

2021: 6,4%

Anteil an Arlas Gesamtumsatz

18%

2021: 19%



Naher Osten und Nordafrika

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken im Jahr 2022

4,3%

2021: 5,2%

Umsatzwachstum
31,3%

2021: -1,9%

Unser MENA-Geschäft erzielte 2022 ein starkes Wachstum. Der Umsatz stieg aufgrund von Preiserhöhungen von 734 Millionen EUR im Vorjahr auf 964 Millionen EUR. Trotz gestiegener Preise konnte die MENA-Region ein mengenbasiertes Umsatzwachstum durch Marken von 4,3 Prozent erzielen. Die positive Dynamik mit hinzugewonnenen Marktanteilen setzte sich fort. Einige Kategorien verzeichneten wegen des Drucks auf die Haushaltsbudgets der Verbraucher einen Rückgang. Das Foodservice-Geschäft blickt in der Region auf ein weiteres erfolgreiches Jahr mit einem starken Mengenwachstum durch Marken in Höhe von 31,7 Prozent zurück.



Nordamerika

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken im Jahr 2022

-0,6%

2021: 8,3%

Umsatzwachstum
20,1%

2021: 7,0%

In Nordamerika erzielten wir ein Gesamtumsatzwachstum von 20,1 Prozent, sodass der Umsatz von 289 Millionen EUR im Vorjahr auf 347 Millionen EUR anstieg. Zurückzuführen ist das Wachstum auf Preiserhöhungen und günstige Wechselkurse. In den USA konnten wir ein geringfügiges Markenwachstum von 1,4 Prozent erzielen. In Kanada haben wir unsere starken Marktpositionen in einem Umfeld mit rückläufigen Kategorien gehalten, ein Umfeld, in dem die Verbraucher zudem auf günstigere Produkte umgestiegen sind. Die Nachfrage im Foodservice-Geschäft belebte sich parallel zu anderen Märkten. Allerdings konzentriert sich unser Geschäft in Nordamerika stärker auf den Einzelhandel, sodass die Belebung der Gastronomie unsere Leistung nicht wesentlich beeinflusst hat.



Südostasien

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken im Jahr 2022

21,3%

2021: 27,1%

Umsatzwachstum
49,4%

2021: 5,3%

In der Region Südostasien (SEA) haben wir auch in einem turbulenten Jahr, das von Inflation und währungsbedingten Herausforderungen geprägt war, unsere Wachstumsziele erreicht. Wir haben unseren Umsatz von 180 Millionen EUR im Jahr 2021 um 49,4 Prozent auf 269 Millionen EUR gesteigert – durch Preiserhöhungen und ein mengenbasiertes Umsatzwachstum durch Marken von 21,3 Prozent. In Bangladesch erzielte Arla® Dano trotz Preiserhöhungen weiterhin ein starkes Markenwachstum von 18,0 Prozent. Die Philippinen – und dort insbesondere das Foodservice-Geschäft – haben mit einem mengenbasierten Umsatzwachstum durch Marken von 41,7 Prozent ein außergewöhnlich gutes Ergebnis erzielt. In der gesamten SEA-Region hat unser Foodservice-Geschäft ein Mengenwachstum von 29,9 Prozent erreicht.



Westafrika

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken im Jahr 2022

-17,8%

2021: 13,3%

Umsatzwachstum
1,3%

2021: 16,5%

Trotz einer schwierigen makroökonomischen Entwicklung in den westafrikanischen Märkten mit rückläufigen Milchkategorien, hoher Inflation und Herausforderungen in Bezug auf die Währung haben wir durch ein agiles Preismanagement ein zufriedenstellendes Wachstum erreicht. Wir verzeichneten aufgrund von Preiserhöhungen über alle Märkte hinweg ein Umsatzwachstum um 1,3 Prozent – von 155 Millionen EUR im Jahr 2021 auf 157 Millionen EUR. Ein Rückgang des Konsums stellte die westafrikanischen Märkte jedoch vor Herausforderungen und führte zu einer Verringerung des Markenvolumens um 17,8 Prozent. Um den niedrigeren verfügbaren Einkommen der Verbraucher Rechnung zu tragen, haben wir neue erschwingliche Produkte auf den Markt gebracht: Dano Sabi in Nigeria und Hye Me Ma in Ghana. Die Errichtung eines Betriebs im nigerianischen Bundesstaat Kaduna schreitet gut voran, sodass das Geschäft voraussichtlich im ersten Halbjahr 2023 aufgenommen werden kann.



China

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken im Jahr 2022

-44,1%

2021: 12,4%

Umsatzwachstum
-44,3%

2021: 23,7%

In China ist unser Markenvolumen um 46 Prozent zurückgegangen – hauptsächlich aufgrund der gestiegenen europäischen Milchpreise, die sich negativ auf Arlas Wettbewerbsfähigkeit auf dem chinesischen Markt ausgewirkt haben. Besonders herausfordernd war die Situation für unser UHT- und Käsegeschäft. Das Säuglingsnahrungssegment war weniger stark betroffen. Zudem haben wir die Kontrolle über das ELN-Geschäft übernommen, das zuvor von Yashili betrieben worden war. Der Gesamtumsatz ist von 235 Millionen EUR im Jahr 2021 um 44,3 Prozent auf 131 Millionen EUR zurückgegangen. Auch im Jahr 2022 hat UHT-Milch den größten Anteil an unserem China-Geschäft ausgemacht.



Restliche Länder

Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken im Jahr 2022

-2,0%

2021: 8,5%

Umsatzwachstum
12,0%

2021: 9,7%

Wir haben uns aus dem Russlandgeschäft zurückgezogen und unsere russische Tochtergesellschaft veräußert, die zuvor der Region Restliche Länder angehörte. Isoliert betrachtet verringerte dies den Umsatz um 30 Millionen EUR gegenüber 2021. Der übrige Teil der Region Restliche Länder, darunter nun Australien sowie unsere europäischen Tochtergesellschaften und unser Vertrieb durch Händler, erzielten 2022 ein mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken von 8,6 Prozent und einen Gesamtumsatz von 569 Millionen EUR – hauptsächlich aufgrund von Preiserhöhungen. Haupttreiber für das Mengenwachstum durch Marken waren Starbucks™, Lurpak® und Milex Säuglingsnahrung mit einem Wachstum von jeweils 24,9 und 16 Prozent. Die Fortführung unseres Schwerpunkts auf den Foodservice-Kanal sowie der damit verbundenen Investitionen führten zu einem Mengenwachstum durch Marken von 29,2 Prozent. Obwohl die Verbraucher auf günstigere Alternativen auswichen und viele Kategorien aufgrund der Inflation rückläufig waren, trugen die meisten Märkte zum Wachstum bei.



ARLA FOODS INGREDIENTS

ARLA FOODS INGREDIENTS (AFI) IST EINER DER WELTWEITEN MARKTFÜHRER IM BEREICH ZUTATEN AUF MOLKEBASIS AUS EINEM BREITEN SPEKTRUM VON KATEGORIEN – VON KINDER- UND SPORTLERNÄHRUNG UND KLINISCHER ERNÄHRUNG BIS HIN ZU MILCHPRODUKTEN UND BACKWAREN. DARÜBER HINAUS STELLEN WIR AUCH KINDERNAHRUNGSPRODUKTE FÜR DRITTE HER. AFI IST EINE HUNDERTPROZENTIGE TOCHTERGESELLSCHAFT VON ARLA.

2022 hatte AFI es mit einem sehr dynamischen Marktumfeld zu tun und sah sich mit Energie- und Rohstoffpreisen in Rekordhöhe konfrontiert. Aufgrund der starken Nachfrage nach unseren speziellen Molkenprotein- und Laktoseprodukten gelang es uns jedoch, unsere Margen zu schützen.

Die Leistung von AFI im Jahr 2022 wurde maßgeblich durch das kontinuierliche Bestreben nach neuen Innovationen unterstützt. Trotz des Inflationsdrucks auf Rohstoffe und Energie behielten unsere hochspezialisierten Molkenprotein- und Laktoseprodukte 2022 eine starke Dynamik bei. Zudem haben wir unseren zugrunde liegenden Produktmix weiter verbessert und unsere Preisgestaltung folgte den Marktentwicklungen. All das resultierte in einem Umsatzwachstum von 29,5 Prozent auf 1.028 Millionen EUR – gegenüber 794 Millionen EUR im Vorjahreszeitraum.

Mehrwertprodukte mit Protein erzielten ein Mengenwachstum von 6,8 Prozent. Insgesamt lag der Anteil der Mehrwertprodukte bei 80,4 Prozent. Im Vorjahreszeitraum belief der Anteil sich noch auf 74,0 Prozent. Das Geschäft von Advanced Nutrition, das hauptsächlich Säuglingsnahrung herstellt, stand 2022 vor einer doppelten Herausforderung: steigende Produktionskosten und der Umstand, dass strategisch wichtige Kunden in China mit schwierigen Marktbedingungen konfrontiert waren. Dennoch konnten wir 2022 erfolgreich neue Kunden gewinnen und unser Ausblick für das Geschäft bleibt positiv.

MEHRWERT PROTEIN

Die von AFI hergestellten speziellen Proteine werden auch in einer Vielzahl von Arla Produkten verwendet. Unser neues kohlenstoffhaltiges Erfrischungsgetränk Arla Protein Refresh enthält 10 Gramm Protein, um die Regeneration nach dem Training zu unterstützen.



Wachstum im Segment Mehrwertprodukte

6,8%

2021: 14,5%

Anteil von Mehrwertprodukten

80,4%

2021: 74,0%

Umsatz, Mio. EUR

1.028

2021: 794

Anteil an Arlas Gesamtumsatz

8%

2021: 7%



GLOBALE INDUSTRIEVERKÄUFE

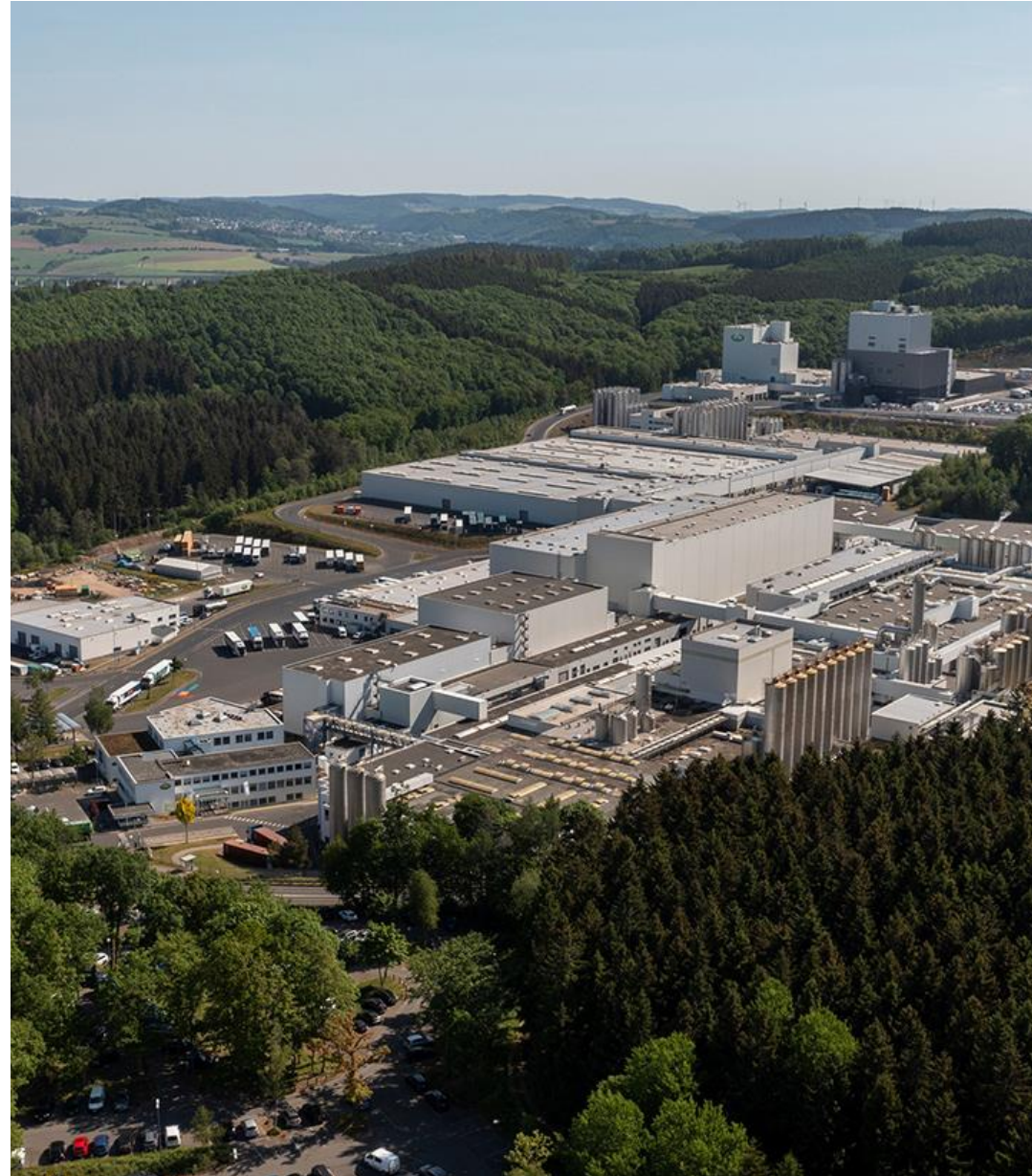
ZUSÄTZLICH ZU UNSEREN EINZELHANDELSKANÄLEN TÄTIGEN WIR BUSINESS-TO-BUSINESS-VERKÄUFE VON KÄSE, MILCHPULVER UND BUTTER AN ANDERE UNTERNEHMEN, DIE DORT ALS ZUTATEN IN DER PRODUKTION VERWENDET WERDEN. ZUSÄTZLICH KÖNNEN WIR MIT UNSEREM GESCHÄFTSMODELL FÜR GLOBALE INDUSTRIEVERKÄUFE ÜBER DAS JAHR HINWEG SAISONALE UND REGIONALE SCHWANKUNGEN BEI DER MILCHPRODUKTION UNSERER MITGLIEDER AUSGLEICHEN.

Dank des flexiblen Geschäftsmodells unseres Geschäftsbereichs Globale Industrieverkäufe konnten wir im Laufe des Jahres Milchmengen verschieben, als sich infolge der Inflation die Nachfrage zwischen dem Einzelhandel und den Rohstoffmärkten verlagerte.

Die Preise auf dem europäischen und globalen Rohstoffmarkt sind im Laufe des Jahres erheblich angestiegen. Vor allem die erste Jahreshälfte war geprägt von beispiellosen Preissteigerungen. Zurückzuführen waren diese weltweit auf stagnierende Produktionsmengen aufgrund von höheren Herstellungskosten für die Betriebe und die Molkereien. Ein weiterer Faktor war die hohe Nachfrage aus dem Industriesektor. Der Gesamtanteil der verkauften

Milchtrockenmasse im Geschäftsbereich Globale Industrieverkäufe stieg von 22,1 Prozent im Vorjahr auf 23,6 Prozent im Jahr 2022. Damit erzielte der Geschäftsbereich infolge des Anstiegs bei den Rohwarenpreisen ein Umsatzwachstum um 50,1 Prozent von 1.686 Millionen EUR im Jahr 2021 auf 2.531 Millionen EUR. Die hervorragenden Ergebnisse unserer Industrieverkäufe trugen entscheidend dazu bei, dass wir unseren Mitgliedern einen wettbewerbsfähigen Milchpreis bieten konnten.

Die Neueinweihung unseres Milchpulverturms in Pronsfeld verschaffte uns einen deutlichen Kapazitätsschub, mit dem wir die wachsende Nachfrage der Industrie nach Milchpulver bedienen können.



Anteil der verkauften
Milchtrockenmasse aus globalen
Industrieverkäufen

23,6%

2021: 22,1%

Umsatz, Mio. EUR

2.531

2021: 1.686

Umsatzwachstum

50,1%

2021: 9,4

Anteil an Arlas Gesamtumsatz

18%

2021: 15%



AUSBLICK AUF 2023

WIR ERWARTEN, DASS 2023 WIEDER EIN HERAUSFORDERNDES JAHR WIRD – MIT VOLATILEN MARKTBEDINGUNGEN, WEITERHIN HOHER INFLATION, SINKENDEN ROHWARENPREISEN UND EINER VERLANGSAMUNG DER WIRTSCHAFTSAKTIVITÄTEN.

Rezession in Sicht

2023 wird zweifellos ein weiteres schwieriges Jahr mit einem herausfordernden globalen Wirtschaftsumfeld sein. Auch der Krieg in der Ukraine wird sich weiter spürbar auf den Energiemarkt und die Lieferketten auswirken. Das weltweite BIP-Wachstum soll laut Prognosen mit 2,7 Prozent geringer ausfallen als 2022.

Gegen Jahresende ist mit einem Sinken der Futter- und Düngemittelpreise zu rechnen. Infolge des nachlassenden Kostendrucks auf die Landwirte ist ein leichter Wiederanstieg des Milchangebots erwartbar. Wir gehen davon aus, dass das Gleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage auf dem

Milchmarkt im Laufe des Jahres 2023 wiederhergestellt wird. Als Ergebnis begannen die Rohwarenpreise im vierten Quartal 2022 einen Sinkflug und kehrten auf den Stand von Januar 2022 zurück.

Aufgrund der geringeren Kaufkraft der Verbraucher und der Angst vor einer Rezession erwartet uns wahrscheinlich eine weitere Verlangsamung unseres Markenvolumens. Aus heutiger Sicht werden unsere Markenvolumina um 3,5 bis 1,5 Prozent zurückgehen. Wir gehen jedoch davon aus, dass sich das Wachstumstempo ab 2024 wieder erholen wird. Auf der nächsten Seite erfahren Sie, wie wir unsere strategischen Erwartungen an den sich verändernden externen Markt angepasst haben.

Unser Umsatz wird voraussichtlich zwischen 13,6 und 14,2 Milliarden EUR liegen. Der Gewinnanteil wird voraussichtlich zwischen 2,8 und 3,2 Prozent und der Verschuldungsgrad zwischen 2,4 und 2,8 Prozent betragen. Wir rechnen mit Einsparungen durch unser Effizienzprogramm in Höhe von 55 bis 85 Millionen EUR.

Unser Ziel, unsere Emissionen in der Produktion und auf den Betrieben weiter zu reduzieren, bleibt unverändert.

	Ausblick auf 2022 ¹	Ergebnisse 2022	Ausblick auf 2023
F26 MINGENBASIERTES UMSATZWACHSTUM DURCH STRATEGISCHE MARKEN			
PROZENT	-3,0~-2,0	-3,2	-3,5~-1,5
UMSATZ MILLIARDEN EUR	13,5-14,0	13,8	13,6-14,2
GEWINNANTEIL			
PROZENT	2,8-3,0	2,8	2,8-3,2
F26 EFFIZIENZGEWINNE			
MILLIONEN EUR	70-100	101	55-85
VERSCHULDUNGSGRAD	2,7-3,1	3,0	2,4-2,8
F26 CO ₂ e-EMISSIONEN SCOPE 1 UND 2			
PROZENTPUNKTE	VERRINGERUNG DER EMISSIONEN	-4	VERRINGERUNG DER EMISSIONEN
F26 CO ₂ e-EMISSIONEN SCOPE 3 PRO KG MILCH UND MOLKE			
PROZENTPUNKTE	VERRINGERUNG DER EMISSIONEN	-2	VERRINGERUNG DER EMISSIONEN

¹ Wie im 1. Halbjahr 2022 angekündigt.



AGILE ANTWORT AUF GLOBALE HERAUSFORDERUNGEN

Im ersten Jahr unserer Strategie Future26 haben wir Fortschritte bei unseren Zielen gemacht, die Wertschöpfung im globalen Molkereimarkt voranzutreiben und bei der Wende zu einer nachhaltigeren Produktion eine Vorreiterrolle einzunehmen. So helfen wir dabei, die doppelte Herausforderung des Klimawandels und der Versorgung einer schnell wachsenden Weltbevölkerung mit Nahrungsmitteln, zu bewältigen.

Wichtige Schritte auf unserem Weg zu mehr Nachhaltigkeit waren die Beschleunigung der Umstellung auf Ökostrom an unseren europäischen Produktionsstandorten und die Entwicklung unseres Anreizmodells für Nachhaltigkeit (siehe Seite 35).

Bei der Wertschöpfung erzielten wir in mehreren wichtigen Wachstumsmärkten sowie in unseren Geschäftsbereichen Foodservice und Ingredients (AFI) eine starke Leistung, bekamen jedoch insbesondere in Europa das Ausmaß der schwerwiegenden Krise bei den Lebenshaltungskosten zu spüren.

Die Krise der Lebenshaltungskosten, die erwartungsgemäß auch 2023 die Verbraucher im Griff haben wird, hat zu einer Abwärtskorrektur von zwei wichtigen Wirtschaftsindikatoren geführt, die die Grundlage unserer Strategie Future26 bilden – das BIP-Wachstum und die weltweite Nachfrage nach Milchprodukten.

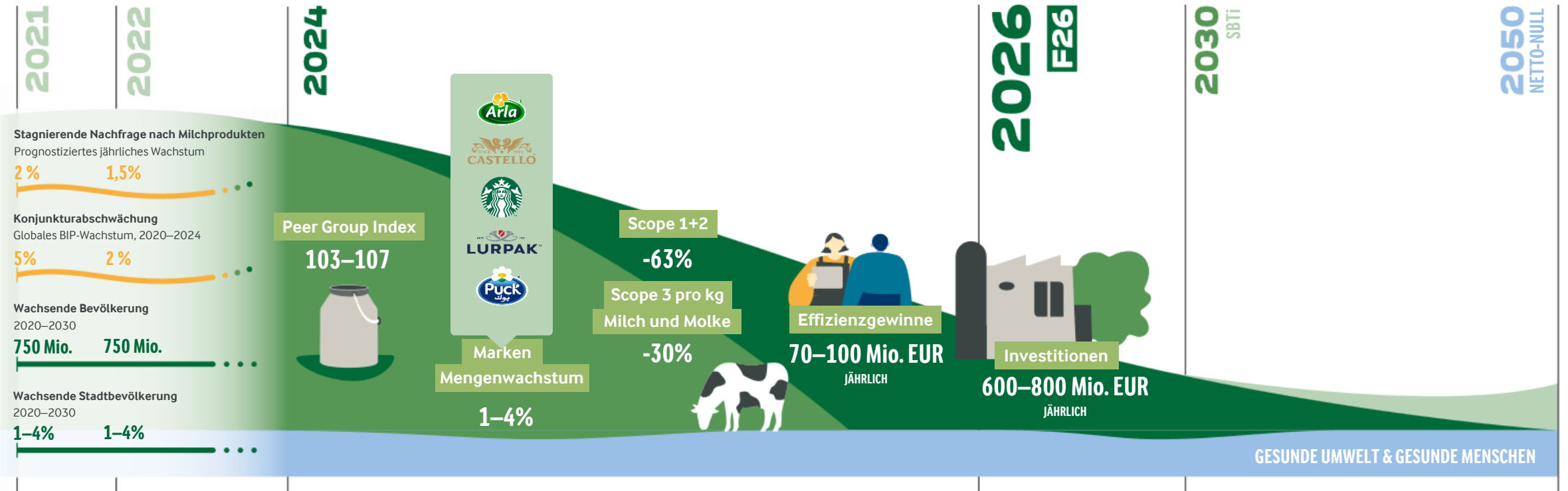
Aus diesem Grund haben wir eine Überprüfung unserer Strategie Future26 vorgenommen, die zu folgendem Schluss kam: Der Großteil von Future26 ist nach wie vor relevant und bleibt daher unverändert. Allerdings muss unser mengenbasiertes Umsatzwachstum durch Marken und unsere jährlichen Effizienzziele angepasst werden.

Die wirtschaftlichen Folgen betreffen vor allem die Jahre 2022 und 2023. Ab 2024 rechnen wir dann wieder mit Wachstum. Ausgehend von diesen Annahmen erwarten wir einen Rückgang des mengenbasierten Umsatzwachstums von 3,5 bis 1,5 Prozent

für 2023 und anschließend einen Anstieg im Rahmen von 1 bis 4 Prozent von 2024 bis 2026. Was unsere jährlichen Effizienzgewinne angeht, so haben wir unser Ziel von 100 Millionen EUR jährlich auf einen Bereich von 70 bis 100 Millionen EUR herunterkorrigiert.

Unser Ziel für den Peer Group Index von 103–107 im Rahmen von Future26 und unsere CO₂e-Ziele für die Scopes 1, 2 und 3 bleiben unverändert, ebenso wie unser Ziel, bis 2050 Netto-Null-Emissionen in unserer gesamten Wertschöpfungskette zu erreichen.

EXTERNE TRENDS, DIE UNSERE STRATEGIE BEEINFLUSSEN



CHANCEN & RISIKEN



**CASTELLO®
ANANAS**

Unsere Marke für Käsespezialitäten – Castello® – bietet eine große Auswahl an aufregenden Geschmacksrichtungen, darunter auch Ananas. Er ist eine einzigartige Mischung aus Ananas und Weichkäse, die einen süßen, würzigen Geschmack erzeugt.



RISIKOBEHERRSCHUNG

ALS GLOBALES UNTERNEHMEN MIT DEM ZIEL, EINE FÜHRENDE ROLLE IN DER NACHHALTIGEN MILCHWIRTSCHAFT ZU ÜBERNEHMEN, IST ARLA MIT ZAHLREICHEN RISIKEN UND CHANCEN KONFRONTIERT. EIN RIGOROSES UND SYSTEMATISCHES RISIKOMANAGEMENT IST DER SCHLÜSSEL, UM EINEN MEHRWERT FÜR UNSERE LANDWIRTE ZU SCHAFFEN UND ZU WAHREN. DAZU SICHERN WIR UNSERE LAUFENDEN MAßNAHMEN UND VERWIRKLICHEN UNSERE STRATEGISCHEN ZIELE.

Identifikation, Bewertung und Beherrschung von Risiken

2022 haben wir unseren Risikomanagementprozess weiter gestärkt, indem wir die Herangehensweise in den verschiedenen Geschäftseinheiten miteinander abgestimmt, ein gemeinsames Verständnis rund um das Thema Risiken geschaffen und Rollen für die Identifikation, Bewertung und Beherrschung von Risiken klar definiert haben. Unser unternehmensweiter Rahmen für das Risikomanagement, der 2023 weiter eingeführt wird, hat unsere Risikoinfrastruktur, -kommunikation und -dokumentation verbessert.

Arlas Risikomanagement zielt darauf ab, Risiken und Unsicherheiten effektiv zu identifizieren, zu bewerten und zu verringern, nachteilige interne und externe Auswirkungen zu mindern sowie Geschäftsmöglichkeiten zu erfassen, um die Wertschöpfung zu steigern. Um unsere wichtigsten Risiken zu identifizieren, überwachen Risikoverantwortliche innerhalb der gesamten Organisation permanent Entwicklungen, die sich in der Zukunft potenziell auf Arla auswirken könnten. Diese

auf tretenden Risiken werden gemäß einer zweidimensionalen Heatmap bewertet, die die Auswirkung des jeweiligen Risikos auf das Betriebsergebnis sowie die Wahrscheinlichkeit des Eintritts des Risikos einschätzt.

Die wichtigsten Risiken werden regelmäßig vom Executive Management Team (EMT) und vom Board of Directors (BoD, Aufsichtsrat) überprüft und bewertet. Während das BoD die Aufgabe hat, ein robustes Risiko- und Compliance-Management sowie ein internes Kontrollsystem aufrechtzuerhalten, ist das EMT für die Risiken, die Effektivität der Bemühungen zur Risikominderung und die Identifikation der damit verbundenen Chancen verantwortlich. Das EMT prüft unsere Risikokarte. Basierend auf seiner Prüfung werden dem BoD die wichtigsten Risiken präsentiert. Das EMT und das BoD ergreifen Maßnahmen, um unnötige Risiken zu vermeiden und andere Risiken zu mindern. Der Prozess ist flexibel und ermöglicht eine schnelle Bewertung von Risiken, die möglicherweise plötzlich auftreten, so wie

es mit der Corona-Pandemie und dem Krieg in der Ukraine der Fall war.

Klimabezogene Risiken

2022 haben wir eine ausführliche klimabezogene Risikobewertung in unseren jährlichen Risikobewertungsprozess mit einbezogen, um die Risiken und Chancen zu verstehen, vor denen Arla angesichts des Klimawandels steht bzw. die sich uns bieten, und herauszufinden, was wir tun können, um diese Risiken zu mindern. Wir haben die Empfehlungen der Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD, Taskforce für klimabezogene Finanzinformationen) umgesetzt, um unsere wichtigsten klimabezogenen Risiken zu erfassen und zu bewerten. Details zu den Risiken finden Sie auf Seite 32. Unsere Zusammenfassung zum Thema TCFD befindet sich auf Seite 143.

RISIKOMANAGEMENT DES UNTERNEHMENS

Verstehen

IDENTIFIKATION

- Risikokarte oder -katalog
- Klassifikation der Risikoarten (Neben-, marktspezifische, unternehmensspezifische Risiken)

BEWERTUNG

- Schätzungen der Eintrittswahrscheinlichkeit
- Bewertung der Risikoauswirkungen

Planen

PLANUNG

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

Handeln

KRISENMANAGEMENT

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

REAKTION AUF RISIKEN UND BERICHTERSTATTUNG

- Regelmäßige Berichterstattung an das EMT und das BoD
- Eingesetzte Gegenmaßnahmen



ARLAS RISIKOLAGE

WIE JEDES UNTERNEHMEN IST ARLA MIT RISIKEN KONFRONTIERT, DIE OFT IN CHANCEN UMGEWANDELT WERDEN KÖNNEN. AUF DEN FOLGENDEN SEITEN STELLEN WIR DIE RISIKEN VOR, DIE WIR MITTELFRISTIG ALS AM WICHTIGSTEN FÜR DIE PERFORMANCE VON ARLA ERACHTEN. ZUDEM BESCHREIBEN WIR UNSERE MAßNAHMEN ZUR RISIKOBEHERRSCHUNG.

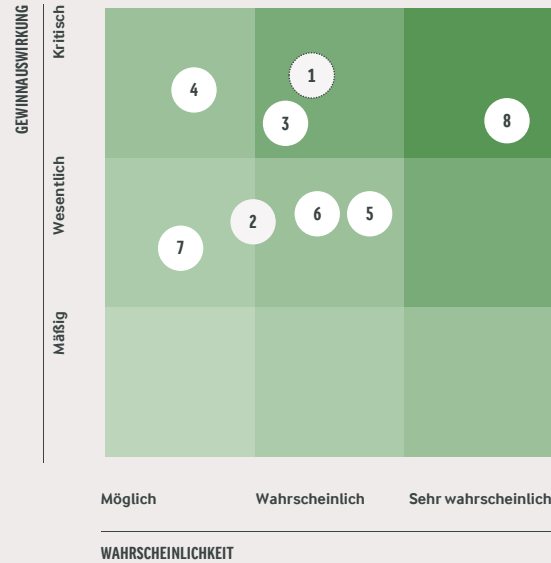
IM JAHR 2022 SIND DIE WAHRSCHEINLICHKEIT UND DIE AUSWIRKUNG VIELER UNSERER WICHTIGSTEN RISIKEN GESTIEGEN, DA DIE AUßENWELT VON UNSICHERHEIT UND VOLATILITÄT GEPRÄGT WAR.

Wichtige Änderungen bei Arlas Risikolage im Jahr 2022:

- Die politische und wirtschaftliche Instabilität nahm weltweit zu, bedingt durch die Invasion Russlands in die Ukraine, die Reaktion Chinas auf die Corona-Pandemie und die politischen Unruhen in einigen unserer internationalen Märkte (siehe Risiko 2).
- Das Risiko, dass unsere Wettbewerbsfähigkeit aufgrund einer sich abzeichnenden Rezession und der gestiegenen Herstellungskosten in Europa sinkt,

ist 2022 ebenfalls gestiegen (siehe Risiken 4 und 5).

- Die europäischen Regierungen griffen bei der Regulierung der Bereiche Klima und Nachhaltigkeit immer stärker ein.
- Einige Maßnahmen unterstützten unsere Strategie, während andere Risiken mit sich brachten (siehe Risiken 1 und A, B, C).



WESENTLICHE RISIKEN

Nebenrisiken

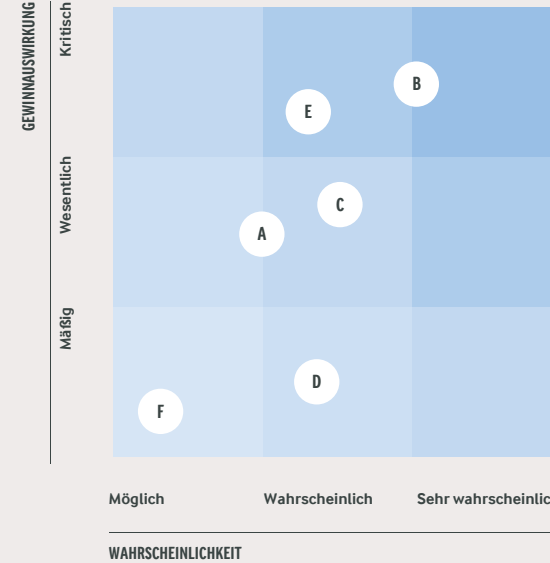
- Veränderung der Vorschriften zum Klimaschutz
- Politische Instabilität und wirtschaftliche Turbulenzen

Marktspezifische Risiken

- Veränderung des Verbraucherverhaltens
- Verlust der Wettbewerbsfähigkeit des Markenportfolios
- Verlust der internationalen Wettbewerbsfähigkeit aufgrund erhöhter Produktionskosten

Unternehmensspezifische Risiken

- Großer Cyberangriff
- Große Probleme bei Produktqualität und -sicherheit
- Währungsvolatilität



KLIMABEZOGENE RISIKEN

Vorübergehende Risiken

- Vorschriften zur Verringerung von Emissionen in der Produktion
- Vorschriften zur Verringerung der Emissionen aus landwirtschaftlicher Tätigkeit
- Vorschriften zur Flächennutzung
- Kenzeichnung des CO₂-Fußabdrucks und des Ursprungs der Produkte
- Veränderungen bei den Ernährungsrichtlinien und -trends

Physische Risiken

- Extreme Wetterereignisse

Beschreibung der Risiken

Nebenrisiken: Diese Risiken liegen außerhalb der unmittelbaren Kontrolle unserer Geschäftsführung.

Marktspezifische Risiken: Diese Risiken werden im Rahmen des Strategie- und Geschäftsplanungsprozesses als beherrschend angesehen.

Unternehmensspezifische Risiken: Diese Risiken kann Arla direkt steuern und beherrschen. Sie dienen als Ausgangspunkt zum Entwickeln internationaler Richtlinien und interner Kontrollverfahren.

Vorübergehende Risiken: Diese Risiken ergeben sich aus dem gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel hin zu einer kohlenstoffarmen und klimafreundlicheren Zukunft.

Physische Risiken: Diese Risiken beziehen sich auf die physischen Folgen des Klimawandels, wie steigende Temperaturen, häufigere extreme Wetterereignisse, Überschwemmungen usw.



ÜBERSICHT ÜBER DIE WESENTLICHEN RISIKEN

	RISIKOBESCHREIBUNG		POTENZIELLE AUSWIRKUNG	GEGENMASSNAHMEN	
1	<p>Veränderung der Vorschriften zum Klimaschutz</p> <p>Mehr zu klimabezogenen Risiken lesen Sie auf Seite 32.</p>	<p>Sowohl auf EU-Ebene als auch in den einzelnen europäischen Ländern werden mehrere klimabezogene Vorschriften diskutiert, die sich auf die Milchwirtschaft auswirken würden. Dänemark hat eine Emissionsabgabe für Industriebetriebe vorgeschlagen und will eine CO₂-Abgabe für Methan und Lachgas aus der Landwirtschaft einführen.</p>	<p>★ Nebenrisiko</p> <p>↑ Gestiegen</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Höhere Produktionskosten auf dem Betrieb · Geringere Milchmengen · Weniger Flexibilität im Geschäftsbetrieb 	<ul style="list-style-type: none"> · Wir reduzieren aktiv unsere eigenen CO₂e-Emissionen und die unserer Landwirte. 2022 haben wir ein Anreizmodell für Nachhaltigkeit eingeführt, um noch mehr Klimaschutzmaßnahmen auf den Betrieben zu fördern. · Wir sind in unserer Lieferkette auf der Hut vor einer möglichen Verringerung der Milchlieferungen.
2	<p>Politische Instabilität und wirtschaftliche Turbulenzen</p>	<p>Als globales Unternehmen ist Arla der weltweiten politischen und wirtschaftlichen Instabilität oder Rezession ausgesetzt. Wir erwarten, dass die nächsten Jahre in dieser Hinsicht schwierig sein werden.</p>	<p>★ Nebenrisiko</p> <p>↑ Gestiegen</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Wirtschaftliche Instabilität und Rezession beeinflussen die Nachfrage nach Milchprodukten, die Wechselkurse und die Rohwarenpreise. · Politische Unruhen oder Kriege können sich auf die globale Lebensmittelwertschöpfungskette auswirken, z. B. durch Futtermittelknappheit oder Unterbrechung der Logistik. Dies könnte sich wiederum auf unsere Milchmengen und unsere Rentabilität auswirken. 	<ul style="list-style-type: none"> · Wir gleichen unser Wachstum zwischen Märkten mit höherem und niedrigerem Risiko in unserem Geschäftsbereich International aus. · Wir steigern die Agilität unserer Lieferkette.
3	<p>Veränderung des Verbraucherverhaltens</p> <p>Weitere Details finden Sie unter den klimabezogenen Risiken D und E auf Seite 32.</p>	<p>In der Lebensmittelindustrie ist es normal, dass sich die Verbraucherpräferenzen fortwährend wandeln. Doch die hohe Geschwindigkeit, mit der sich dieser Wandel vollzieht, und die Schwankungen, denen diese Trends unterliegen, könnten sich erheblich auf unser Unternehmen auswirken.</p>	<p>★ Marktspezifische Risiken</p> <p>➔ Stabil</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Wenn der nachhaltige Wandel von Arla nicht mit den sich verändernden Verbrauchertrends Schritt hält, könnten wir Marktanteile verlieren und unsere Absatzmengen könnten sich verringern. 	<ul style="list-style-type: none"> · Wir verstehen die Bedürfnisse der Verbraucher und verfolgen sie genau nach. · Wir stellen eine große Auswahl an Optionen für Verbraucher bereit, die nach nachhaltigeren Lebensmitteln suchen. · Wir stellen sicher, dass die Verbraucher die ernährungswissenschaftlichen und gesundheitlichen Vorteile unserer Produkte und Marken verstehen.
4	<p>Verlust der Wettbewerbsfähigkeit des Markenportfolios</p>	<p>Angesichts der derzeitigen hohen Inflation und der sich abzeichnenden wirtschaftlichen Rezession wird erwartet, dass die Verbraucher sich eher für kostengünstige Alternativen entscheiden.</p>	<p>★ Marktspezifische Risiken</p> <p>➔ Stabil</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Unsere Marken sind das Herzstück unseres Wertschöpfungsmodells. Die langsame Entwicklung des Umsatzes durch Markenprodukte wird sich negativ auf die Rentabilität auswirken. · Der auf unsere Markenprodukte wirkende Preisdruck könnte unsere Marken am Markt weniger wettbewerbsfähig machen. 	<ul style="list-style-type: none"> · Wir halten unser Markenportfolio durch Innovation und eine starke Vertriebsleistung für unsere Verbraucher relevant und erschwinglich.
5	<p>Verlust der internationalen Wettbewerbsfähigkeit aufgrund erhöhter Produktionskosten</p>	<p>2022 war die Inflation weltweit außergewöhnlich hoch. Europa war dabei von dieser Entwicklung noch stärker betroffen, da die Inflation durch den Krieg Russlands gegen die Ukraine noch verschärft wurde.</p>	<p>★ Marktspezifische Risiken</p> <p>↑ Neu, gestiegen</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Auf unseren wichtigsten internationalen Wachstumsmärkten stehen wir im Wettbewerb mit Molkereiunternehmen, die ihren Sitz außerhalb Europas haben. Diese Unternehmen haben einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Arla, wenn die Herstellungskosten auf dem derzeitigen Niveau bleiben. 	<ul style="list-style-type: none"> · Wir halten eine kosteneffiziente Lieferkette aufrecht, indem wir eine geringere Abhängigkeit von unseren europäischen Standorten sicherstellen. Dazu erkunden wir Möglichkeiten der Produktion und Beschaffung auf unseren internationalen Märkten, auf denen wir strategische Geschäftsinteressen haben.



Risikokategorie



Veränderung gegenüber dem Vorjahr

Veränderung gegenüber dem Vorjahr: Wir beurteilen die Veränderung der einzelnen Risiken gegenüber dem Vorjahr, indem wir die Wahrscheinlichkeit ihres Auftretens und ihre potenziellen Auswirkungen bewerten. Die Summe dieser Veränderungen ergibt die Positionsverschiebung gegenüber dem Vorjahr.

	RISIKOBESCHREIBUNG		POTENZIELLE AUSWIRKUNG	GEGENMASSNAHMEN
6	Großer Cyberangriff Es gibt einen zunehmenden Trend zu Crimeware, die auf Produktionsunternehmen abzielt und auch unsere Branche betrifft.	<ul style="list-style-type: none"> ★ Unternehmensspezifische Risiken ↑ Gestiegen 	<ul style="list-style-type: none"> · Mögliche Beeinträchtigung unserer Fähigkeit, unsere Produkte herzustellen, zu liefern und zu verkaufen 	<ul style="list-style-type: none"> · Wir stärken unsere Prozesse zum Mindern von Sicherheitslücken in der IT.
7	Große Probleme bei Produktqualität und -sicherheit Wir verfügen über eine komplexe, lange Wertschöpfungskette – mit einer großen Auswahl an Produkten. Für Arlas Erfolg ist es von entscheidender Bedeutung, sicherzustellen, dass unsere Produkte sicher verzehrt werden können und angemessen gekennzeichnet sind. Auch die Sicherheit und Gesundheit unserer Mitarbeiter hat höchste Priorität.	<ul style="list-style-type: none"> ★ Unternehmensspezifische Risiken ➔ Stabil 	<ul style="list-style-type: none"> · Erhebliche Mängel bei der Produktqualität bzw. bei der Lebensmittelsicherheit können zu Imageschäden und zu einem Vertrauensverlust gegenüber unseren Produkten führen. · Eine Herabstufung von Produkten kann finanzielle Verluste nach sich ziehen. 	<ul style="list-style-type: none"> · Wir verbessern fortlaufend unsere Programme für Qualitätssicherung und Lebensmittelsicherheit. · Die Lebensmittelsicherheit und die Einhaltung der geltenden Gesundheits- und Sicherheitsvorschriften besitzen über die gesamte Lieferkette hinweg höchste Priorität.
8	Währungsvolatilität Da ein erheblicher Teil des Umsatzes von Arla in anderen Währungen als EUR oder DKK generiert wird, bezieht sich unser größtes finanzielles Risiko auf Währungsschwankungen in unseren globalen Märkten.	<ul style="list-style-type: none"> ★ Unternehmensspezifische Risiken ➔ Stabil 	<ul style="list-style-type: none"> · Durch die Währungsabwertung werden die Verkaufspreise auf den einzelnen Märkten steigen, was die Wettbewerbsfähigkeit von Arla beeinträchtigen und sich potenziell negativ auf Umsatz und Gewinn auswirken wird. · Arla hat Mitglieder in mehreren Ländern, darunter Großbritannien und Schweden. Der Ankauf von Milch von Mitgliedern und der Geschäftsbetrieb in Ländern außerhalb der EUR-Zone bedeutet, dass unser in EUR gemessener Milch-Leistungspreis den Wechselkursschwankungen von GBP und SEK ausgesetzt ist. 	<ul style="list-style-type: none"> · Wir verwalten das Währungsrisiko zentral. · Wir verringern das kurzzeitige Risiko durch Hedging. <p>Weitere Informationen finden Sie in Anhang 4 des Konzernabschlusses.</p>



ÜBERBLICK ÜBER KLIMABEZOGENE RISIKEN

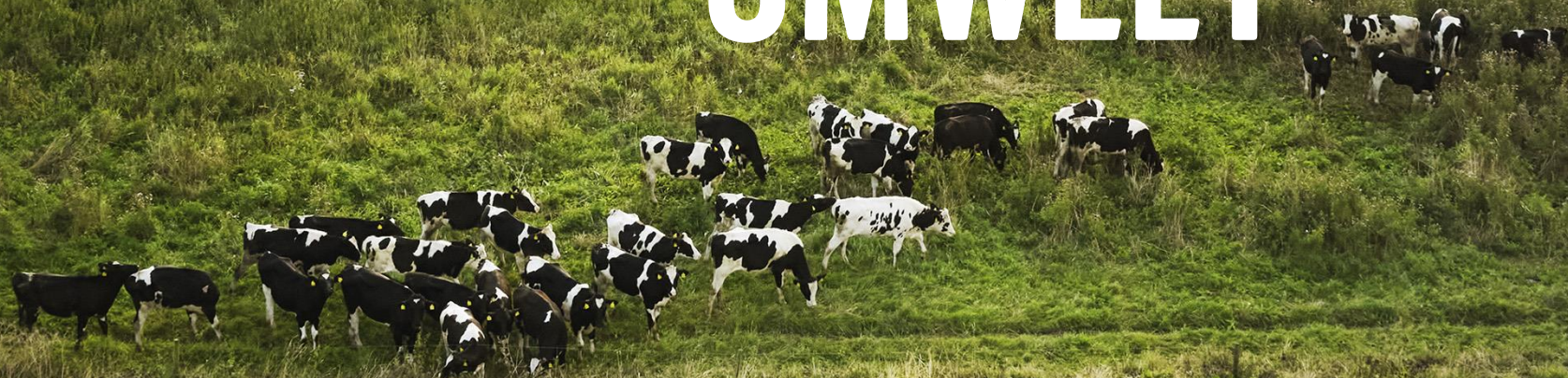
	RISIKOBESCHREIBUNG		POTENZIELLE AUSWIRKUNG	GEGENMASSNAHMEN	
A	Vorschriften zur Verringerung von Emissionen in der Produktion	Dänemark plant eine Emissionsabgabe auf industrielle Tätigkeiten. Arlas Geschäft wird davon betroffen sein. Möglicherweise folgen weitere Länder dem dänischen Beispiel, indem sie ähnliche Abgaben einführen oder andere Regulierungsinstrumente einsetzen, um die Emissionen künftig zu senken.	<ul style="list-style-type: none"> ★ Regulatorisches Risiko ➔ Stabil 	<ul style="list-style-type: none"> · Erhöhte Produktionskosten in Ländern mit CO₂e-Vorschriften, z. B. CO₂e-Steuer 	<ul style="list-style-type: none"> · Wir senken die CO₂e-Emissionen unserer Produktion kontinuierlich. Unser wissenschaftlich basiertes Ziel ist, die Scope-1- und Scope-2-Emissionen bis 2030 um 63 Prozent zu senken. · Darüber hinaus wollen wir erreichen, dass unsere Produktion in Europa ab 2025 ausschließlich mit Ökostrom betrieben wird.
B	Vorschriften zur Verringerung der Emissionen aus landwirtschaftlicher Tätigkeit	Die dänische Regierung hat sich dazu verpflichtet, eine CO ₂ -Abgabe für landwirtschaftliche Emissionen einzuführen, die auch für Äquivalente wie Methan und Lachgas gilt. Unsere dänischen Landwirte werden von dieser Abgabe betroffen sein. Derzeit sind jedoch noch keine Einzelheiten bezüglich der Höhe und der Umsetzung der Abgabe bekannt.	<ul style="list-style-type: none"> ★ Regulatorisches Risiko ↑ Gestiegen 	<ul style="list-style-type: none"> · Die Produktionskosten unserer dänischen Landwirte würden erheblich steigen, was sich negativ auf die Milchmengen auswirken und zu Problemen bei der Beschaffung von Rohwaren führen könnte. 	<ul style="list-style-type: none"> · Eine Verringerung unserer Emissionen auf den Betrieben ist Teil unserer Geschäftsstrategie. Unser Ziel ist es, unsere Scope-3-Emissionen pro Kilogramm Milch und Molke bis 2030 um 30 Prozent zu senken.
C	Vorschriften zur Flächennutzung	Zu den Vorschlägen auf EU-Ebene zum Verringern der Emissionen, die durch die Flächennutzung verursacht werden, gehören die Wiederherstellung von anmoorigen Böden und die Ausweitung der Forstwirtschaft. Nationale Initiativen zum Verbessern der Wasser- und Luftqualität, wie z. B. in den Niederlanden, können ebenfalls die Viehbestände in unseren Kernmärkten reduzieren.	<ul style="list-style-type: none"> ★ Regulatorisches Risiko ➔ Stabil 	<ul style="list-style-type: none"> · Diese Vorschriften würden bedeuten, dass weniger Land für die Produktion von Futter für die Kühe zur Verfügung steht. Das könnte dazu führen, dass die Herdenzahlen und die Milchmengen sinken. · Ein verringerter Viehbestand würde sich auch negativ auf die Milchmengen auswirken. 	<ul style="list-style-type: none"> · Um die potenzielle Auswirkung einer solchen Regulierung zu verstehen und unseren Landwirten Lösungen anzubieten, streben wir an, ab 2023 die Flächennutzung einschließlich der Nutzung anmooriger Böden für unsere Klima-Checks zu messen.
D	Kennzeichnung des CO₂-Fußabdrucks und des Ursprungs der Produkte	Regierungen und die EU erwägen zunehmend die Einführung einer verpflichtenden Kennzeichnung der Nachhaltigkeit, die den CO ₂ -Fußabdruck, das Ursprungsland und den Nährwert umfasst.	<ul style="list-style-type: none"> ★ Regulatorisches Risiko ↑ Gestiegen 	<ul style="list-style-type: none"> · Die verpflichtende Kennzeichnung des Ursprungs der Produkte wird unsere Abläufe komplizierter machen und unsere Effizienz verringern, da wir Milch aus sieben europäischen Ländern sammeln. · Eine Kennzeichnung mit dem CO₂-Fußabdruck und dem Nährwert, die die Komplexität einer nachhaltigen, nahrhaften Ernährung zu sehr vereinfacht, könnte Verbraucher fälschlicherweise von Milchprodukten abhalten. 	<ul style="list-style-type: none"> · Wir arbeiten derzeit daran, Methoden, Prozesse und Systeme zur Berechnung des CO₂-Fußabdrucks von Produkten einzuführen.
E	Veränderungen bei den Ernährungsrichtlinien und -trends	Nationale Ernährungsrichtlinien könnten die Menge der empfohlenen tierischen Lebensmittel reduzieren, indem Bedenken hinsichtlich ihres CO ₂ -Fußabdrucks entstehen. Der positive Beitrag dieser Lebensmittel zur Ernährung wird nicht berücksichtigt.	<ul style="list-style-type: none"> ★ Verbraucher-risiko ↑ Gestiegen 	<ul style="list-style-type: none"> · Schulen und andere Einrichtungen könnten ihre Angebote für Kinder und junge Erwachsene ändern, was wiederum langfristige Auswirkungen auf deren Ernährungspräferenzen haben kann. 	<ul style="list-style-type: none"> · Wir informieren in Schulen über die Vorteile von Molkereiprodukten für die Ernährung und inspirieren Hunderttausende Menschen durch unsere Rezept- und Social-Media-Seiten.
F	Extreme Wetterereignisse	Hitzewellen, Dürren, Überschwemmungen und andere extreme Wetterereignisse treten aufgrund des Klimawandels immer häufiger auf. Neue Tierkrankheiten und -seuchen sind ebenfalls Folgen des Klimawandels, vor denen der Landwirtschaftssektor steht.	<ul style="list-style-type: none"> ★ Physisches Risiko ➔ Stabil 	<ul style="list-style-type: none"> · Extreme Wetterereignisse könnten sich negativ auf Ernteeinträge auswirken und die Produktion oder die Vertriebsinfrastruktur stören. · Hitzewellen sind besonders schädlich für die Produktivität der Kühe und könnten sich auf Milchmengen auswirken. 	<ul style="list-style-type: none"> · Unsere wichtigsten Länder für die Milchproduktion sind relativ widerstandsfähig gegenüber extremen Wetterereignissen. Dennoch arbeiten wir gemeinsam mit unseren Landwirten daran, die Auswirkungen des sich ändernden Wetters besser zu verstehen und abzumildern.

Arla ist der weltweit größte Hersteller von Bio-Milchprodukten. Unsere Bio-Milch wird mit besonderer Rücksicht auf das Wohl der Tiere und die Umwelt produziert. Das umfasst Aspekte wie Weidegang und den Verzicht auf synthetische Pestizide und Düngemittel.



**BIO-
MILCH**

UMWELTLEISTUNG GESUNDE UMWELT





UMWELT

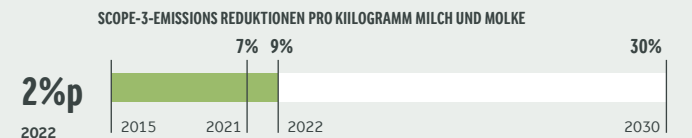
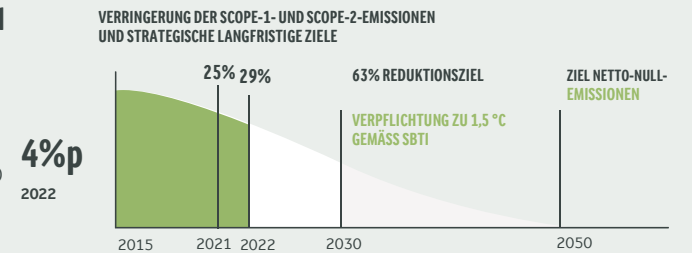
ZIELE & FORTSCHRITTE



VERRINGERUNG DER EMISSIONEN

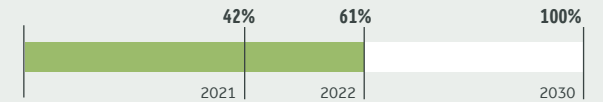
CO₂e/KG MILCH & MOLKE

Arla hat wissenschaftlich basierte Ziele für 2030 festgelegt, wobei das Jahr 2015 als Referenzjahr dient. Direkte Treibhausgasemissionen (Scope 1) und Emissionen im Zusammenhang mit eingekaufter Energie (Scope 2) sollen in absoluten Zahlen um 63 Prozent reduziert werden. In Bezug auf die Scope-3-Emissionen konzentrieren wir uns unter anderem darauf, die Emissionen im Zusammenhang mit der Beschaffung von Rohmilch zu verringern. Ziel ist es, den CO₂e-Fußabdruck pro Kilogramm standardisierter Milch und Molke (Scope 3) um 30 Prozent zu verkleinern. Mehr dazu lesen Sie auf Seite 130. Details zu klimabezogenen Risiken finden Sie auf Seite 32.



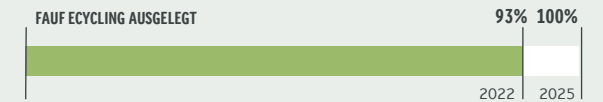
AUSSCHLIEßLICH STROM AUS ERNEUERBAREN QUELLEN

Ab 2025 wollen wir an unseren Produktionsstandorten und in unseren Büros in Europa ausschließlich Strom aus erneuerbaren Energiequellen nutzen. Mehr dazu lesen Sie auf Seite 41.



VOLLSTÄNDIGE WIEDERVERWERTBARKEIT

Unser Ziel für 2025 besteht darin, dass 100 Prozent der Verpackungen recycelbar sind, die für die Arla Eigenmarken verwendet werden. Mehr dazu lesen Sie auf Seite 43.



KEIN FOSSILER NEUKUNSTSTOFF

Ziele für 2030 Ab 2030 wollen wir in den Verpackungen von Arla Eigenmarken keinen fossilen Neukunststoff mehr verwenden. Mehr dazu lesen Sie auf Seite 43.

HALBIERUNG DER LEBENSMITTELABFÄLLE

Ziele für 2030 Bis 2030 wollen wir die Lebensmittelabfälle um 50 Prozent verringern (im Vergleich zu 2015).



EIN BEDEUTENDER SCHRITT AUF UNSEREM WEG ZU EINER NACHHALTIGEN MILCHWIRTSCHAFT

Mit der Einführung des Anreizmodells für Nachhaltigkeit hat Arla 2022 einen wichtigen Schritt unternommen. Das Modell knüpft den Milchpreis, den die Landwirte erhalten, an Nachhaltigkeitsmaßnahmen auf den Betrieben. Das Anreizmodell wird im Jahr 2023 in Kraft treten. Im Rahmen des Modells können die Landwirte bis zu 2,4 Eurocent pro Kilogramm Milch¹ für Maßnahmen erhalten, die dazu beitragen, unser Ziel zu erreichen, unsere CO₂e-Emissionen pro Kilogramm Milch und Molke (Scope 3) bis 2023 um 30 Prozent zu verringern. Weitere Nachhaltigkeitsmaßnahmen, etwa zur Förderung der Biodiversität, führen im Rahmen des Anreizmodells ebenfalls zu einem Zuschlag auf den Milchpreis.

Um bereits ergriffene Maßnahmen und künftige umweltbezogene Verbesserungen auf den Mitgliedsbetrieben zu belohnen, hat unser Board of Directors (BoD, Aufsichtsrat) jährlich 500 Millionen EUR² ausgewiesen, die über den Nachhaltigkeitszuschlag an die Landwirte verteilt werden –abhängig davon, wie viele Punkte sie im Rahmen des Anreizmodells erzielt haben.

„Die Unterstützung durch unsere Landwirte, selbst in so unsicheren Zeiten, ist ein starkes Zeichen für unser Engagement, eine fortschrittliche Milchwirtschaft voranzutreiben und Maßstäbe dafür zu setzen, wie wir unseren gesamten Sektor weiterentwickeln können.“

Jan Toft Nørgaard
Aufsichtsratsvorsitzender

Das Modell wird von Anfang an über den Rohwarenwert finanziert. Ziel ist es, den Wert unserer Milch im Laufe der Zeit durch konkrete Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu steigern und die Rendite für unsere Mitglieder durch entsprechende Vermarktung zu erhöhen. Indem wir die Landwirte für ihre Nachhaltigkeitsmaßnahmen belohnen, vermitteln wir Kunden und Verbrauchern die klare Botschaft, dass ein Teil des Kaufpreises von nachhaltigeren Arla Produkten und Konzepten direkt den

Landwirten zugutekommt, die sich besonders für Umwelt und Klimaschutz engagieren.

Unsere Mitglieder haben intensiv an der Entwicklung des Modells mitgewirkt. Auf diese Weise stellen wir sicher, dass das Modell für alle Landwirte fair und verständlich ist und die auf den Betrieben ergriffenen Maßnahmen optimal vermarktet werden können. Das Modell ist punktebasiert. Die Landwirte sammeln Punkte für die Maßnahmen, die sie in Bezug auf die 19 Nachhaltigkeitsthemen des Modells ergriffen haben.

Die Maßnahmen mit größerem Verbesserungspotenzial für Klima und Natur führen zu den meisten Punkten – und damit auch zum höchstmöglichen Zuschlag. Einen Großteil der Maßnahmen haben wir anhand unserer Klima-Checks ermittelt. Für jeden Punkt, den die Landwirte erreichen, erhalten sie einen Betrag in Höhe von 0,03 Eurocent pro Kilogramm Milch.

Die erste Auszahlung des Nachhaltigkeitszuschlags erfolgt im Rahmen der monatlichen Milchgeldabrechnung für den Monat

Juli 2023. Die Höhe des Zuschlags basiert auf der im Juli gelieferten Milch und den übermittelten Klima-Check-Daten für 2022 sowie auf zusätzlichen neuen Daten und Dokumenten, die von den Landwirten eingereicht wurden. Zudem erhalten die Landwirte einen Zuschlag von 1,0 Eurocent pro Kilogramm Milch für das Übermitteln ihrer Klima-Check-Daten.

Für einen durchschnittlichen Arla Landwirt mit einer durchschnittlichen jährlichen Milchproduktion von 1,2 Millionen Kilogramm Milch bedeutet dies, dass im ersten vollständigen Jahr etwa mindestens 26.000 EUR des ausgezahlten Milchgeldes auf die ergriffenen Nachhaltigkeitsmaßnahmen zurückzuführen sind.

Das Modell ist auch für die Zukunft gerüstet. 20 der maximal erreichbaren 100 Punkte sind für künftige Nachhaltigkeitsthemen und neue Maßnahmen reserviert. Sobald alle Punkte verfügbar sind, haben die Landwirte die Möglichkeit, für ihre Nachhaltigkeitsmaßnahmen bis zu 3,0 Eurocent pro Kilogramm Milch zu erhalten.

UNSER ANREIZMODELL FÜR NACHHALTIGKEIT



DIE BIGS
49 PUNKTE



NACHHALTIGE FUTTERMITTEL
11 PUNKTE



BIODIVERSITÄT UND CARBON FARMING
8 PUNKTE



UMGANG MIT WIRTSCHAFTSDÜNGER
6 PUNKTE



ÖKOSTROM
5 PUNKTE



WEITERBILDUNG
1 PUNKT

¹ Im Laufe der Zeit wird das Modell um zusätzliche Nachhaltigkeitsmaßnahmen erweitert. Die Landwirte können dann bis zu 3,0 Eurocent pro Kilogramm Milch für ihre Nachhaltigkeitsmaßnahmen erhalten. ² Basierend auf unserer derzeitigen Milchmenge und der Annahme, dass die Landwirte die maximale Punktzahl und den Zuschlag von 1,0 Eurocent pro Kilogramm Milch für die Übermittlung ihrer Klima-Check-Daten erhalten.

NACHHALTIGE MILCHWIRTSCHAFT

MILCHPRODUKTE SIND AUFGRUND IHRES NÄHRSTOFFGEHALTS TEIL EINER GESUNDEN UND NACHHALTIGEN ERNÄHRUNG. DOCH WIE AUCH BEI ALLEN ANDEREN LEBENSMITTELN ENTSTEHEN BEI IHRER PRODUKTION EMISSIONEN. DAHER TRAGEN WIR EINE GROßE VERANTWORTUNG, ETWAS GEGEN DIESE EMISSIONEN ZU UNTERNEHMEN. GLEICHZEITIG BIETEN SICH UNS ABER AUCH ENORME CHANCEN. 83 PROZENT UNSERER EMISSIONEN ENTSTEHEN AUF UNSEREN MITGLIEDSBETRIEBEN. DAHER LEGEN WIR DEN FOKUS INSBESONDERE DARAU, UNSERE AUSWIRKUNGEN AUF DIE UMWELT AN DIESER STELLE ZU VERRINGERN.



Klima-Checks und die Big5

Unser Klima-Check-Programm hilft Arlas Landwirten dabei, die Treibhausgasemissionen (CO₂e) auf ihren Betrieben zu ermitteln. Zudem werden ihnen Maßnahmen vorgeschlagen, um diese Emissionen noch weiter zu senken. Die Klima-Check-Daten beziehen sich auf sechs Kernbereiche: die Herde, die Zusammensetzung des Futters,

den Anbau von Kulturen, den Düngemiteleinsatz, den Umgang mit Wirtschaftsdünger sowie die Nutzung von Strom, Kraftstoff und erneuerbaren Energien. Die Antworten der Landwirte werden durch externe Klimaberater validiert. Sie unterstützen die Landwirte außerdem auf Grundlage ihrer Ergebnisse beim Erstellen von personalisierten Plänen zur Emissionssenkung.

Im Jahr 2022 haben 95 Prozent von Arlas Landwirten am Klima-Check teilgenommen. Zusammen decken sie 99 Prozent von Arlas Milchpool ab. Bei der Produktion von 1 Kilogramm Milch auf einem durchschnittlichen Arla Betrieb entstehen 1,12 Kilogramm CO₂e.

Nach der Einführung des Klima-Check-Programms im Jahr 2020 haben wir eine weitere Analyse des ersten Datensatzes durchgeführt. Diese zeigt, dass 78 Prozent der Unterschiede beim CO₂e-Fußabdruck zwischen den Betrieben im Wesentlichen auf fünf Faktoren zurückzuführen sind. Diese bezeichnen wir als die „Big5“ (mehr dazu auf der nächsten Seite).

Benchmarking und Wissensaustausch steigern Big5-Leistung

Im Jahr 2022 haben wir unsere Maßnahmen zur Emissionssenkung auf den Betrieben mithilfe von Benchmarking und systematischem Wissensaustausch zur Unterstützung unserer Mitglieder weiterentwickelt. Ein wichtiger erster Schritt, um das Bewusstsein dafür zu schärfen, wie wirkungsvoll die Big5 sein können, besteht darin, sicherzustellen, dass alle Landwirte ihre derzeitige Leistung in Bezug auf die Big5-Klimafaktoren verstehen. Um dies zu erreichen, hat Arla ein neues Benchmarking-Modell eingeführt. Es soll Transparenz schaffen und deutlich machen, wie ein Betrieb im Vergleich zu ähnlichen Betrieben abschneidet. Außerdem soll es aufzeigen, an welchen Stellen Potenzial zur Verbesserung der Klimabilanz besteht. Als Maßstab wird die Klimaleistung der erfolgreichsten Betriebe in derselben Benchmarking-Gruppe herangezogen und verglichen, wie diese Betriebe ihre Effizienz bei einem bestimmten Faktor verbessert haben. Die Benchmarking-Gruppen werden anhand der geografischen Region, der Herdengröße und der Futterart zusammengestellt.

Die Ergebnisse des Benchmarkings werden auf von Arla organisierten Veranstaltungen zur Weiterbildung diskutiert. Dort können sich die Landwirte mit den Kollegen austauschen, die in einem Bereich sehr gute Ergebnisse erzielen, und so in Erfahrung bringen, auf welche Weise sie sich weiter verbessern können. Um die Landwirte zur Teilnahme zu motivieren, erhalten sie für die Teilnahme an Veranstaltungen, die Arla als Weiterbildungsveranstaltungen eingestuft hat, einen Punkt im Rahmen des Anreizmodells für Nachhaltigkeit.

1,12

kg CO₂e pro kg Mitgliedermilch

Strategische Ziele

Unsere wissenschaftlich basierten Ziele geben vor, dass wir unsere Scope-3-Emissionen pro Kilogramm Milch und Molke bis 2030 um 30 Prozent senken.

DIE BIG5

1. Futteraufwand

Wenn es den Landwirten gelingt, das Milch-pro-Futtereinheit-Verhältnis zu maximieren und zudem die Verschwendung von Futtermitteln zu minimieren, wird die Milch klimaeffizienter.

2. Optimaler Eiweißgehalt

Wird der Eiweißgehalt des Futters sorgfältig abgestimmt, führt dies zu einem geringeren Stickstoffgehalt in der Gülle und damit zu weniger Treibhausgasemissionen.

3. Robustheit der Herde

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

4. Düngemiteleinsatz

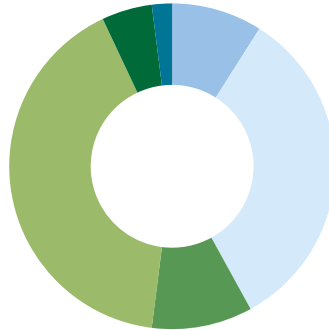
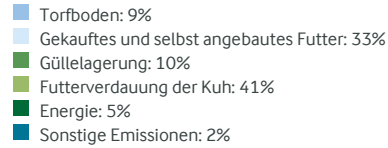
Durch das präzise Abstimmen der Düngermittelmenge auf die Bedürfnisse der Kulturen und der Einsatz verschiedener Methoden der Düngemittelausbringung kann das Verhältnis von Ertrag zu CO₂e-Emissionen verbessert werden.

5. Flächennutzung

Der Futtermittelertrag eines Betriebs kann ebenfalls optimiert werden, um die Klimateffizienz zu erhöhen.



Woher stammen unsere Emissionen?



Die wirksamsten Maßnahmen in Bezug auf das Klima – die Big5

Die Big5 beziehen sich auf die Bereiche, in denen Klimaschutzmaßnahmen, die Arla Landwirte auf ihren Betrieben umsetzen können, um den CO₂-Fußabdruck ihrer Betriebe zu verringern, am effektivsten sind. Außerdem spielen sie eine zentrale Rolle im Anreizmodell für Nachhaltigkeit. 49 der 80 Punkte, die zu Beginn erreicht werden können, beziehen sich auf die Big5-Klimafaktoren und die entsprechenden Maßnahmen. Diese Maßnahmen kommen zudem auch dem Betriebsmanagement im Allgemeinen zugute, denn Fortschritte in diesen Bereichen können auch zu Effizienzgewinnen führen.

Umfangreiches Pilotprojekt auf Betrieben, um Methanausstoß zu verringern

Um neue, effizientere Möglichkeiten zur Emissionsreduzierung auf den Betrieben zu ermitteln, betreibt Arla ein Programm für Pilot- und Innovationsbetriebe.

In einem der Pilotprojekte hat Arla im Jahr 2022 gemeinsam mit Royal DSM – einem global agierenden, forschungsorientierten Unternehmen – ein umfassendes Pilotprojekt auf einigen Mitgliedsbetrieben gestartet. Dort wurde der Futtermittelzusatz Bovaer® eingesetzt, der das Potenzial besitzt, den Methanausstoß von Kühen um 30 Prozent zu senken.

Der Methanausstoß gehört zu den größten Klimaherausforderungen der Milchwirtschaft. Bei Arla sind 40 Prozent der Gesamtemissionen der Betriebe auf die Verdauung der Kühe zurückzuführen.

Um dieses Problem anzugehen und unseren Emissionsausstoß schneller zu reduzieren, nutzen unsere Landwirte im Rahmen eines Pilotprojekts mit 10.000 Kühen auf mehr als 50 Betrieben in Dänemark, Schweden und Deutschland den Futtermittelzusatz Bovaer®.

Bovaer® hemmt das Enzym, das die Produktion von Methan im Verdauungssystem der Kuh anregt. Es wirkt sofort und hat nachweislich keine Auswirkungen auf die Milchqualität. Mit nur einem Viertel Teelöffel Bovaer®, der täglich dem Futter jeder Kuh beigelegt wird, kann der Methanausstoß durchschnittlich um 30 Prozent gesenkt werden.



Arla nutzt mit Partnern Windkraft für die umweltfreundliche Herstellung von Düngemitteln

Die vier großen landwirtschaftlichen dänischen Genossenschaften Arla Foods, DLG, Danish Agro und Danish Crown haben sich im Jahr 2022 zusammengeschlossen und ein neues Unternehmen gegründet: Zero Emission Fertilizer Denmark. Im Rahmen dieser Zusammenarbeit untersuchen sie die Möglichkeit, CO₂e-neutrale Düngemittel in Dänemark herzustellen.

Gegenwärtig sind chemische Düngemittel eine Grundvoraussetzung für ausreichende Ernteerträge, um den weltweiten Bedarf an Lebensmitteln zu decken. Der Einsatz von chemischen Düngemitteln in der Landwirtschaft verursacht jedoch

erhebliche CO₂e-Emissionen, da diese Düngemittel hauptsächlich mithilfe von Energie aus Erdgas und Kohle produziert werden.

Mit einem CO₂e-neutralen Düngemittel auf Basis von grünem Ammoniak, das mithilfe von Windkraft hergestellt wurde, können die Emissionen auf Basis des Einsatzes chemischer Düngemittel um bis zu 30 Prozent verringert werden.

In den kommenden neun bis zwölf Monaten wird das neu gegründete Unternehmen verschiedene Machbarkeitsstudien durchführen. Diese bilden dann die Entscheidungsgrundlage für eine mögliche Investition in die Produktion.

TIERWOHL UND NATURSCHUTZ

MILCH IST UNSER WICHTIGSTER ROHSTOFF. WIR WOLLEN, DASS SIE VERANTWORTUNGSBEWUSST PRODUZIERT WIRD UND DABEI SORGSAM MIT DEN KÜHEN UND DER NATUR UMGEGANGEN WIRD.

Die Bemühungen für mehr Tierwohl stehen kontinuierlich im Fokus. Zudem ist es für Arla von entscheidender Bedeutung, landwirtschaftliche Praktiken in Verbindung mit dem Schutz und der Verbesserung von Naturräumen auf den Betrieben weiterzuentwickeln und zu stärken – insbesondere in Bezug auf die Bereiche Bodengesundheit, Wasserspeicherkapazität und Verbesserung der Ökosystemleistungen.

Tierwohl bei Arla

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

Die Robustheit der Herde ist einer der Big5-Klimafaktoren und als solcher Teil unseres Anreizmodells für Nachhaltigkeit. Um zu ermitteln, wie Verbesserungen hinsichtlich dieses Ansatzpunktes erzielt werden können, haben wir im Jahr 2022 ein Pilotprojekt mit 19 Betrieben gestartet. In dem Projekt untersuchen die Landwirte mit der Unterstützung von Tierärzten, wie sich die bei Kühen am häufigsten vorkommenden Krankheiten verhindern lassen.

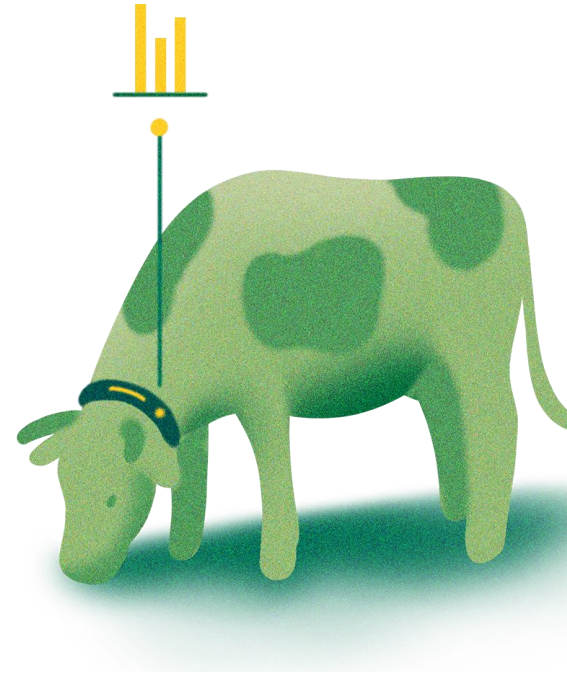
Uns ist jedoch bewusst, dass ein langes Leben allein nicht ausreicht. Wir wollen auch sicherstellen, dass die Kühe unserer Mitglieder gesund und glücklich sind. Auf unserem britischen Innovationsbetrieb arbeiten wir daher aktuell ein Maß für die Zufriedenheit der Tiere aus – basierend auf einer automatisierten Überwachung des Tierverhaltens. Mit diesem Projekt wollen wir positive Verhaltensweisen erforschen und identifizieren, die als weitere Tierwohlindikatoren für Milchkühe verwendet werden können.

In einem über alle Länder unserer Mitglieder hinweg harmonisierten Auditprozess werden die Landwirte mindestens alle drei Jahre auch von externen Fachleuten besucht, die sich auf das Thema Tierwohl spezialisiert haben und sich die Herden ansehen. Die Ergebnisse dieser Audits legen wir in unserem ESG-Bericht dar. Mehr dazu lesen Sie auf Seite 135.

Biodiversität und Bodengesundheit im Fokus

Der Kampf gegen den Klimawandel und der Kampf gegen den Verlust der biologischen Vielfalt müssen Hand in Hand gehen. Denn beide Aspekte sind entscheidend für das Überleben unseres Planeten. Alle Arla Landwirte verpflichten sich dazu, die Natur und die Biodiversität auf ihren Betrieben zu erhalten und zu fördern sowie landwirtschaftliche Verfahren anzuwenden, die die Kohlenstoffbindung im Boden verbessern.

Für ihre Maßnahmen zum Schutz der Biodiversität und mit Blick auf Carbon Farming können unsere Landwirte im Rahmen unseres neuen Anreizmodells für Nachhaltigkeit insgesamt 8 Punkte verdienen. Die Themen im Bereich Carbon Farming wurden auf Grundlage der Tatsache festgelegt, dass Pflanzen mit größeren Wurzeln die Kohlenstoffbindung steigern. Vor diesem Hintergrund ermutigen wir unsere Landwirte dazu, Gras anzubauen und Dauergrünlandflächen zu erhalten, da Gras die meisten Wurzeln hat. In Bezug auf das Thema Biodiversität können die Landwirte zunächst Punkte sammeln, indem sie ihre Daten im Rahmen eines Biodiversitäts- und Bodengesundheitschecks übermitteln.



TIERWOHL¹

98,4%

Keine gravierenden Auffälligkeiten in Bezug auf Sauberkeit

99,8%

Keine gravierenden Auffälligkeiten in Bezug auf Körperkondition

99,5%

Keine gravierenden Auffälligkeiten in Bezug auf Mobilität

100%

Keine Auffälligkeiten in Bezug auf Verletzungen

¹ Anteil der im Audit überprüften Landwirte ohne gravierende Auffälligkeiten im Hinblick auf das Tierwohl

NACHHALTIGE PRODUKTION UND LOGISTIK

DAS NACHHALTIGKEITSZIEL FÜR UNSERE PRODUKTIONSSTANDORTE UND UNSER LOGISTIKNETZWERK IST ES, BIS 2050 NETTO-NULLEMISSIONEN IN UNSERER PRODUKTION UND UNSEREM LOGISTIKNETZWERK ZU ERREICHEN. UNSERE STRATEGIE KONZENTRIERT SICH FÜR BEIDE ASPEKTE AUF ZWEI WICHTIGE FAKTOREN: DIE VERRINGERUNG DES ENERGIE- UND KRAFTSTOFFVERBRAUCHS DURCH EFFIZIENZSTEIGERUNGEN UND DEN UMSTIEG AUF ERNEUERBARE ENERGIEN.



Im Jahr 2022 sind unsere Scope-1- und Scope-2-Emissionen um 4 Prozentpunkte gesunken. Im Vergleich zu unserem Referenzwert aus dem Jahr 2015 haben wir insgesamt eine Reduktion um 29 Prozent erreicht.

In diesem Jahr mussten wir aufgrund des Kriegs in der Ukraine kurzfristig von Erdgas auf Öl umstellen, um die Kontinuität der Versorgung sicherzustellen. Wir waren uns der höheren Emissionen infolge dieser Umstellung sehr bewusst. Denn gemessen

in CO₂e ist Öl ca. 30 Prozent umweltschädlicher als Erdgas.

Bis die Umstellung zurück von Öl auf Erdgas erfolgen kann, gleichen wir die höheren Emissionen durch Stromzertifikate aus. Bei der Umsetzung unseres langfristigen Plans, unsere Abkehr von fossilen Energieträgern durch verschiedene Maßnahmen zur Energieoptimierung, Elektrifizierung, zu Ökostrom, alternativer Wärmeenergie usw. zu beschleunigen, befinden wir uns noch immer auf dem richtigen Weg.

29%

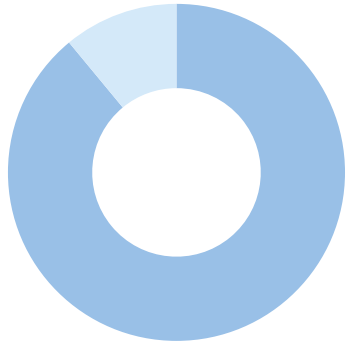
Verringerung der CO₂e-Emissionen aus Scope 1 und 2

Strategische Ziele

Bis 2030 wollen wir unsere Scope-1 und 2-Emissionen um 63 Prozent reduzieren (Referenzjahr: 2015).

Woher stammen unsere Emissionen?

- Produktion: 89%
- Logistik: 11%



Energie- und Kraftstoffeffizienz

2022 haben wir die Notwendigkeit erkannt, unsere Pläne zur Steigerung der Energieeffizienz an unseren Standorten zu beschleunigen, denn die Energiepreise schossen in die Höhe. Zudem bestand für uns ein großes Risiko einer Unterbrechung unserer Energieversorgung. Aus diesem Grund haben wir zwei Nachhaltigkeitsprogramme eingeführt, um Energieeinsparungen voranzutreiben, klare Roadmaps für Investitionen zu entwickeln und die Transformation zu beginnen.

Nachhaltigkeitsprogramm für Standorte

An sechs unserer Standorte mit dem größten CO₂e-Ausstoß haben wir 2022 unser Nachhaltigkeitsprogramm für Standorte eingeführt. Im Rahmen des Programms wird ein maßgeschneiderter Transformationsplan für die Standorte erstellt. Dieser

umfasst Maßnahmen zur Einbeziehung der Belegschaft, einen Schub für die Energieoptimierung und Untersuchungen zur Umwandlung externer Wärmesysteme bis hin zum Mapping der Energiekompetenz und einem fokussierten Energieleistungsmanagement.

Die Standortleitung und die Belegschaft beteiligen sich aktiv an der Erstellung des Plans. Denn wir sind überzeugt: Um erfolgreich zu sein, müssen alle Beteiligten an den Standorten Verantwortung übernehmen. Nach Abschluss des Programms an einem Standort verfügt dieser über eine klare Roadmap, um sein Ziel für 2030 zu erreichen – einschließlich etwaiger Investitionspläne, einer KPI-Struktur und einer Kompetenzerweiterung.

Im deutschen Pronsfeld wurde das Nachhaltigkeitsprogramm für Standorte bereits durchgeführt. Die 55 ermittelten Maßnahmen ermöglichen im Laufe von sieben bis acht Jahren eine Senkung des CO₂e-Ausstoßes um 35.000 Tonnen (–67 Prozent). Damit würde der Standort sein Ziel für 2030 um 3.000 Tonnen übertreffen. Zunächst beginnt nun aber die harte Arbeit, die Maßnahmen umzusetzen.

Schnelle Erfolge im Jahr 2022

Darüber hinaus haben wir unseren 60 Standorten und Logistikzentren eine Bewertung von Bereichen angeboten, in denen schnelle Erfolge erzielt werden können. Im Rahmen eines Screening- und Bewertungsprozesses mit Lieferanten haben wir für 2022 drei Bereiche ermittelt:

- Dämmung von Dampf- und Warmwasserleitungen sowie Ventilen, um Wärmeverluste zu minimieren
- Austausch und Modernisierung von Pumpen für eine höhere Energieeffizienz

- Ersetzen von Glühbirnen durch LED-Lampen für eine energieeffizientere Beleuchtung

Zusammenarbeit mit Kunden zur Routenoptimierung

Durch das Optimieren von Routen und Lieferungen in Dänemark, Schweden und Großbritannien konnten im Laufe des Jahres erhebliche Emissionseinsparungen erzielt werden. Wir haben proaktiv unsere wichtigsten Kunden und Logistikdienstleister in den drei Ländern einbezogen und gemeinsame Workshops organisiert. In der Folge konnten wir die Lieferfrequenz senken und die CO₂e-Emissionen reduzieren.

Besonders erfolgreich im Jahr 2022 war die Zusammenarbeit mit einem unserer wichtigsten Kunden in Großbritannien. An die größeren Filialen dieses Kunden liefern wir Milch direkt aus unseren Lagern. Kleinere Filialen stellen jedoch eine Herausforderung dar, denn aufgrund fehlender Lagerkapazitäten vor Ort sind häufig mehrere Lieferungen erforderlich.

Gemeinsam mit unserem Kunden haben wir die Lösung gefunden, stattdessen dessen Depots zu beliefern. Damit dies möglich ist, haben wir damit begonnen, unsere Milchflaschen in Paketen zu verpacken, anstatt sie wie zuvor auf Trolleys zu liefern. So konnte das Depot die Pakete annehmen.

Diese Maßnahme ermöglichte eine deutliche Senkung der Lieferfrequenz und die Einsparung von CO₂e-Emissionen. Zudem konnten das Serviceniveau sowie die Verfügbarkeit für die teilnehmenden Filialen deutlich erhöht werden.





DER UMSTIEG VON FOSSILEN ENERGIETRÄGERN AUF ENERGIE AUS ERNEUERBAREN QUELLEN IST EIN WICHTIGER FAKTOR, UM ARLAS ZIELE FÜR SCOPE 1 UND 2 ZU ERREICHEN. UNSER HAUPTAUGENMERK LIEGT DARAUF, ALL UNSERE STANDORTE MIT ÖKOSTROM ZU VERSORGEN UND ERDGAS DURCH BIOGAS ZU ERSETZEN.

Ausbau der Solarenergie

Um unser ehrgeiziges Ökostromziel zu erreichen, haben wir in Dänemark mit dem Solarenergieunternehmen Better Energy einen Stromabnahmevertrag mit einer Laufzeit von zehn Jahren für die Nutzung vier neuer Solarparks geschlossen. Die Solarparks sollen ab 2024 etwa ein Drittel von Arlas Stromverbrauch in Dänemark decken. Es ist das umfangreichste Abkommen zu Ökostrom ohne staatliche Subventionen aller Zeiten in Dänemark. Arla hat nicht nur in Dänemark in Solarenergie investiert, sondern auch in Tychowo im Nordwesten Polens. Dort betreiben wir einen Verpackungs-, Misch- und Distributionsstandort. Die Solarmodule werden 85 Prozent des Strombedarfs des Standorts decken. Auch auf den Dächern unserer Produktionsstätte in Bahrain haben wir Solarmodule installiert. Diese werden 20 Prozent des Strombedarfs des Standorts decken.

Vertrag über den Kauf von Windenergie

Im Herbst haben wir mit dem dänischen Unternehmen Eurowind Energy einen Stromabnahmevertrag mit einer Laufzeit von zehn Jahren geschlossen. Zusammen mit dem Vertrag mit Better Energy bedeutet das, dass wir für all unsere Produktionsstandorte in Dänemark 100 Prozent Ökostrom gesichert haben. Der nächste Schritt besteht nun darin,

ähnliche Verträge in anderen Märkten zu schließen, in denen wir tätig sind. Während der zehnjährigen Vertragslaufzeit, die 2025 beginnen wird, werden wir auf Basis der Windenergie jährlich 58 Millionen Kilogramm CO₂e einsparen. Das entspricht 8 Prozent von Arlas gesamtem CO₂e-Fußabdruck in Scope 1 und 2.

Pilotprojekte zu neuen Technologien ohne fossile Brennstoffe

Um besser zu verstehen, wo wir in unserer Logistikflotte und an unseren Produktionsstandorten den Umstieg auf Kraftstoffe ohne fossile Brennstoffe skalieren können, haben wir im Jahr 2022 verschiedene neue Technologien getestet. Unter anderem haben wir unsere Tests mit Biogas-Lkw fortgesetzt. Diese werden mit Biogas angetrieben, das primär aus Kuhmist erzeugt wird. In Schweden haben wir eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit einigen Gaslieferanten begonnen, um die Kreislaufwirtschaft mit Biogas sicherzustellen. Zudem haben wir erforscht, wie wir die Anzahl der mit Biogas betriebenen Lkw in Großbritannien erhöhen können. In Schweden haben wir auch unsere Flotte mit Elektrofahrzeugen erweitert. In Deutschland haben wir uns mit dem Potenzial des kombinierten Verkehrs befasst. Dazu haben wir für eine der wichtigsten Logistikkrouen verschiedene Fahrzeugarten getestet. Außerdem haben wir in Deutschland und Dänemark in der

Produktion Pilotprojekte mit Lieferanten durchgeführt. An den Produktionsstandorten Pronsfeld und Hoco haben wir den Einsatz von Wasserstoff getestet.

Mit digitalen Sensoren gegen Lebensmittelabfälle

Wir arbeiten fortlaufend daran, Lebensmittelabfälle zu verringern, um die optimale Nutzung unserer Milch zu gewährleisten. Dadurch verbessern wir die Wertschöpfung für die Milch unserer Mitglieder und produzieren mehr nahrhafte Lebensmittel für die wachsende Bevölkerung.

Durch die Installation von Echtzeitsensoren zum Materialverlust haben wir an drei unserer britischen Produktionsstandorte in diesem Jahr rund 3 Millionen Liter Rohmilch gerettet. Mit den Sensoren können wir messen, ob sich Milch im Wasser zum Spülen und Reinigen befindet, und anhand dessen Muster ermitteln, mithilfe derer wir die Verschwendung von Milch reduzieren oder sogar beenden können. Die Sensoren messen, ob es sich bei dem Medium in den Rohren um Wasser, eine Mischung aus Wasser und Milch oder um Milch handelt. Basierend auf der Messung wird das Medium entweder direkt ins Abwasser geleitet oder zur Verwendung etwa als Tierfutter oder für Biogas aufgefangen. Mithilfe dieses Systems konnten wir die Milchmenge im Abwasser im Vergleich zum Vorjahr um 10 bis 14 Prozent reduzieren.



100%

Strom aus erneuerbaren Energiequellen

In Dänemark ist sichergestellt, dass wir unser Stromziel erreichen werden. In den kommenden Jahren werden wir uns auf die weiteren europäischen Länder konzentrieren.

FORTSCHRITTE AUF DEM WEG ZU VOLLSTÄNDIG NACHHALTIGEN VERPACKUNGEN

ARLAS ZIEL FÜR VERPACKUNGEN „AUF DEM WEG ZU VOLLSTÄNDIG KREISLAUFFÄHIGEN VERPACKUNGEN 2030“ ZEIGT UNSER STARKES ENGAGEMENT, RESSOURCEN BESTMÖGLICH ZU NUTZEN, UM UNSERE AUSWIRKUNGEN AUF KLIMA UND UMWELT ZU REDUZIEREN. TEIL DES ZIELS IST ES, DIE WIEDERVERWERTBARKEIT VON VERPACKUNGEN ZU VERBESSERN UND DEN EINSATZ VON FOSSILEM NEUKUNSTSTOFF ZU VERRINGERN.



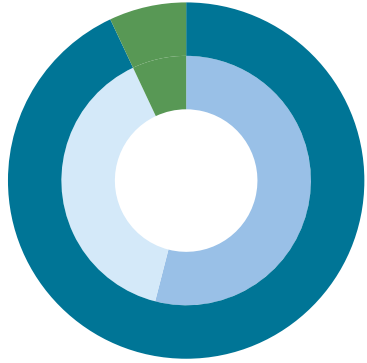
Bei Arla verwenden wir pro Jahr über 300.000 Tonnen Verpackungen. Verpackungslösungen müssen die Sicherheit und Qualität von Lebensmitteln gewährleisten – und das mit einem möglichst geringen ökologischen Fußabdruck bei minimaler Lebensmittelverschwendung. Unser Ziel ist es, dass kein Material verschwendet wird, dass Emissionen durch Verpackungen auf ein Minimum beschränkt und dass keine natürlichen Ressourcen ausgebeutet werden, die nicht erneuert werden können. Außerdem gestalten wir unsere Verpackungen so, dass sie sortiert, gesammelt und recycelt werden können.

Strenge gesetzliche Anforderungen in Bezug auf Lebensmittelsicherheit und Hygiene machen das Gestalten von Verpackungen komplex. Darüber hinaus müssen die Verpackungen unsere Produkte während der Auslieferung, im Geschäft und zu Hause schützen.

Auch sind Verpackungen wichtig, um den Zugang zu unseren nahrhaften Produkten in der ganzen Welt zu sichern: Wir verkaufen unsere Produkte in mehr als 144 verschiedenen Ländern mit sehr unterschiedlichen Anforderungen an die Abfallsammlung und das Abfallrecycling. Insbesondere auf unseren internationalen Märkten können einige Materialien noch nicht recycelt werden.

Fortschritte 2022

- Auf Recycling ausgelegt: 93%
- Recyclbar im Markt des Verkaufs: 54%
- Für das Recycling konzipiert, jedoch nicht im Markt des Verkaufs: 39%
- Nicht recycelbar: 7%



Auf dem Weg zu vollständiger Wiederverwertbarkeit

Arla möchte langfristig erreichen, dass seine Verpackungen vollständig wiederverwertet werden können. In einem ersten Schritt wollen wir bis 2025 sicherstellen, dass 100 Prozent der für die Arla Eigenmarken verwendeten Verpackungen auf Wiederverwertbarkeit ausgelegt sind.

Unter diesen Bedingungen (insbesondere in Bezug auf unsere internationalen Märkte) messen wir unsere Fortschritte bei der Recyclbarkeit von Verpackungen anhand von zwei Kriterien:

1. Auf Recycling ausgelegt

Das bedeutet, dass eine Verpackung oder ein bestimmter Teil davon in mindestens einem der europäischen Märkte von Arla wiederverwertet werden kann.

2. Recyclbar im Markt des Verkaufs

Das bedeutet, dass eine Verpackung oder ein bestimmter Teil davon in dem Markt wiederverwertet werden kann, in dem das Produkt verkauft wurde.

2022 haben wir eine detaillierte Methodik und ein Tool entwickelt, mit denen wir die Wiederverwertbarkeit genauer messen und die transparenten Daten nutzen können, um Prioritäten für Maßnahmen in diesem Bereich zu setzen.

Für jedes Material wird eine umfassende Bewertung angestellt, um zu ermitteln, ob es in einem bestimmten Markt recycelt werden kann. Dazu werden allgemein anerkannte Referenzen für das Design von wiederverwertbaren Verpackungen und Recyclingsysteme in diesem Markt herangezogen. Alle bewerteten Produktverpackungseinheiten werden in das Gewicht der verschiedenen verwendeten Materialien umgerechnet und mit den Verkaufsmengen multipliziert. Die konsolidierte Zahl wird als das Gewicht der verkauften wiederverwertbaren Verpackungsmaterialien im Vergleich zum Gesamtgewicht der verwendeten Verpackungsmaterialien berechnet.

Was ist fossiler Neukunststoff?

Als fossilen Neukunststoff bezeichnen wir Kunststoff aus fossilen Rohstoffen wie Rohöl. Um nach und nach darauf zu verzichten, verwenden wir weniger und besseren Kunststoff. Die Priorität legen wir dabei auf recycelten Kunststoff und erneuerbare Rohstoffe (wie Papier und Pappe).



SKYR IN RECYCELTEN KUNSTSTOFFBECHERN

Unsere beliebte Marke Arla® S kyr für Joghurt nach isländischer Art hat 7 Prozent ihres Portfolios von fossilem Neukunststoff auf Becher aus 100 Prozent recyceltem Kunststoff umgestellt. Auf diese Weise haben wir die CO₂e-Emissionen der Verpackungen halbiert.



ARLA FÜHRT ERSTE WIEDERVERWERTBARE KÄSEFOLIEN IN GROSSBRITANNIEN EIN

Im Jahr 2022 haben wir eine vollständig wiederverwertbare Verpackung für verschiedene Käsesorten in Großbritannien entwickelt (z. B. Apetina Weißkäse und Panir). Käsefolien sind üblicherweise nicht für das Recycling konzipiert. Somit ist dies der Beginn eines langen Wegs für Arla bis zum Jahr 2025.



DANO BEUTEL KÖNNEN RECYCELT WERDEN

Wiederverwertbare Materialien zu entwickeln, um die Abfälle in einigen unserer Märkte zu verringern, bringt ganz eigene Herausforderungen mit sich. Ein Beispiel dafür sind unsere Milchpulverbeutel, die in Bangladesch verkauft werden. Diese Beutel sind üblicherweise nicht wiederverwertbar, da sie aus einer Mischung aus Kunststoff und Aluminium bestehen. 2022 haben wir jedoch einen Durchbruch bei unseren beliebten, erschwinglichen Lebensmittelprodukten von Arla® Dano Daily Pushti erzielt. In einer Partnerschaft mit unserem Verpackungslieferanten hat Arla einen vereinfachten Beutel entwickelt und ein Recycling-Pilotprojekt mit Sammelstationen vor Ort gestartet, um diese Beutel für andere Zwecke wie Kunststoffmöbel wiederverwerten zu können.



VERANTWORTUNGSBEWUSSTE BESCHAFFUNG

EINE TRANSPARENTE UND GUT ORGANISIERTE LIEFERKETTE IST EINE WESENTLICHE VORAUSSETZUNG FÜR DEN VERANTWORTUNGSVOLLEN BETRIEB UND DAS WACHSTUM UNSERES UNTERNEHMENS BEI MINIMALEM RISIKO. WIR ARBEITEN ENG MIT UNSEREN LIEFERANTEN ZUSAMMEN, UM SICHERZUSTELLEN, DASS ALLE ÖKOLOGISCHEN, SOZIALEN UND ETHISCHEN ANFORDERUNGEN ERFÜLLT WERDEN.

Kakao

Anteil an zertifiziertem Kakao

100%

2021: 100%

Unsere Unternehmenspolitik sieht vor, 100 Prozent UTZ-/Rainforest-Alliance-zertifizierten Kakao für unsere Markenprodukte zu verwenden. Diese Vorgabe werden wir weiterhin einhalten.

Soja

Anteil an zertifiziertem Soja

100%

2021: 100%

Bei Arla wird Soja vor allem in Eiweißfuttermitteln für Milchkühe und in geringerem Umfang in einigen Arla Produkten als Zutat verwendet. Unser Ziel ist es, dass das gesamte Soja aus verantwortungsvollen Quellen stammt, d. h. nach international anerkannten Zertifizierungssystemen von Dritten zertifiziert ist. Bei Arla muss Soja in Tierfutter entsprechend den Standards von ProTerra bzw. vom Round Table for Responsible Soy (RTRS) zertifiziert oder über RTRS-Zertifikate abgedeckt sein.

Palmöl

Anteil an zertifiziertem Palmöl¹

86%

2021: 86%

Arla hat sich zum Ziel gesetzt, nur Zutaten aus segregiertem, zertifiziertem und rückverfolgbarem Palmöl zu beziehen. Wenn dies nicht möglich ist, wenden wir das Prinzip der Massenbilanz an oder decken den Verbrauch durch RSPO-zertifizierte (Round Table of Sustainable Palm Oil) ab.

Unsere Lieferanten weltweit haben großen Einfluss auf unsere Nachhaltigkeitsleistung. Daher erwarten wir von ihnen, dass sie unseren Verhaltenskodex für Lieferanten unterzeichnen. Darin werden ökologische, soziale, unternehmensethische und menschenrechtliche Aspekte geregelt. Unsere Erklärung zur verantwortungsvollen Beschaffung beschreibt unsere Arbeitsweise in der vorgelagerten Lieferkette.

Holzfasern

Anteil zertifizierter Holzfasern in Europa

83%

2021: 83%

Wo immer es möglich ist, verwenden wir recycelte Fasern. Dennoch sind für einige Verpackungen Frischholzfasern erforderlich, um die Vorschriften zur Lebensmittelsicherheit einzuhalten. Wir verfolgen das Ziel, in Europa ausschließlich FSC®-zertifizierte Holzfasern zu verwenden. Wenn keine FSC®-zertifizierten Holzfasern verfügbar sind, akzeptieren wir auch Holzfasern aus nationalen Zertifizierungssystemen. Dabei muss durch eine PEFC-Due-Diligence-Prüfung nachgewiesen werden, dass sie aus einer seriösen Quelle stammen.

Globale Einkaufspolitik

Klare und einheitliche Beschaffungspraktiken sind von grundlegender Bedeutung, um Risiken für die Lebensmittelsicherheit, die Umwelt und die Menschenrechte in unserer Lieferkette zu minimieren. Unsere Richtlinie legt elf Grundsätze für den Einkauf bei Arla fest, um einen klaren und einheitlichen Prozess bei der Beschaffung von Waren und Dienstleistungen zu gewährleisten. Neben anderen verfahrenstechnischen Anforderungen verlangt die Richtlinie auch die Einhaltung des Verhaltenskodex von Arla Foods für Lieferanten.

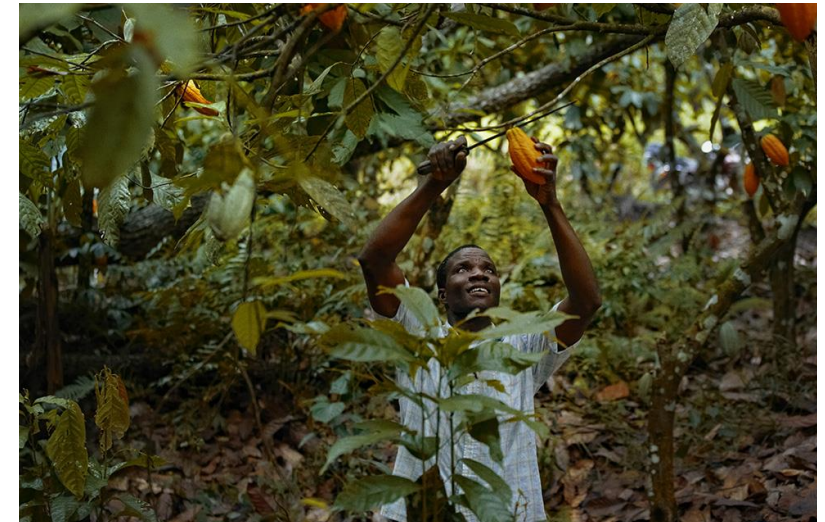
Unser Verhaltenskodex für Lieferanten wurde überarbeitet und 2022 in den Bereichen Klima, Gesundheit und Sicherheit sowie Arbeitsrechte umfassender gestaltet. Infolgedessen stellen wir jetzt strengere Anforderungen an Lieferanten, beispielsweise in Bezug auf die Arbeitszeiten und die Einstellungsverfahren.

Lieferanten-Audits

Im Jahr 2022 wurden 58 physische, virtuelle und dokumentationsgestützte Lieferanten-Audits durchgeführt.

Rohstoffe mit Risiken

Auf Grundlage unserer gründlichen Risikoanalysen und in Übereinstimmung mit der internationalen Praxis haben wir einige von uns verwendete Rohstoffe identifiziert, die mit besonderen Herausforderungen im Bereich Nachhaltigkeit verbunden sind. Dabei handelt es sich um Palmöl, Soja, Kakao und Holzfasern¹. Wir verfügen über Positionspapiere zur Beschaffung, um die Risiken zu mindern und einen positiven Beitrag zu nachhaltigeren und verantwortungsvolleren Praktiken zu leisten. Dies beinhaltet auch, dass das Risiko negativer Auswirkungen auf die Menschenrechte und die Umwelt verringert wird.



¹ Vanille ist auch eine wichtige geschmacksgebende Zutat in vielen Arla Produkten. Aber aufgrund der geringen Mengen, die insgesamt verwendet werden, haben wir uns kein spezifisches Ziel in Bezug auf Vanille gesetzt. Im Jahr 2021 haben wir uns der Sustainable Vanilla Initiative (SVI) angeschlossen. Diese verfolgt das Ziel, eine stabile Versorgung mit hochwertiger Vanille zu gewährleisten, die auf sozial, ökologisch und wirtschaftlich nachhaltige Weise produziert wird.

Mit dem Sortiment für eine gesunde Verdauung verfolgt Arla® das Ziel, dem Darm einfach und angenehm fermentierte Basen zuzuführen, die eine Vielzahl von guten Bakterienkulturen sowie zusätzliche Vitamine, Mineralien und Ballaststoffe enthalten.



ARLA®
CULTURA

SOZIALE LEISTUNG

GESUNDE
MENSCHEN





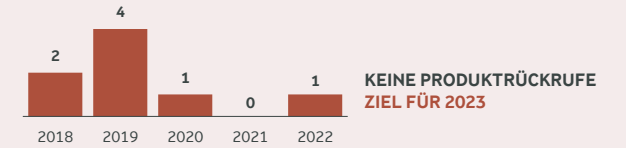
SOZIALES

ZIELE & FORTSCHRITTE



LEBENSMITTELSICHERHEIT STEHT AN ERSTER STELLE

Eine Hauptaufgabe von Arla besteht darin, sicherzustellen, dass der Verzehr unserer Produkte für Verbraucher sicher ist. Das Ziel für Rückrufe ist standardmäßig als Null definiert.
Mehr dazu lesen Sie auf Seite 47.



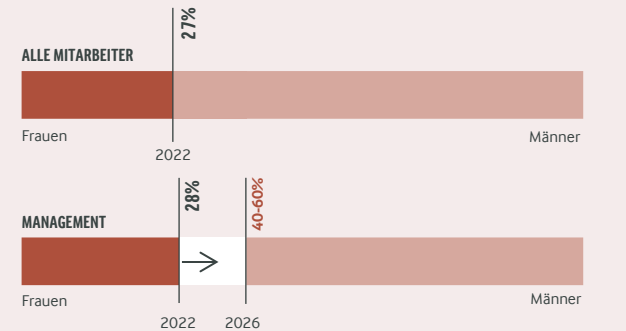
BESSERER ZUGANG ZU ERSCHWINGLICHER ERNÄHRUNG

Ziele für 2030 Der Zugang zu angemessenen, erschwinglichen und gesunden Lebensmitteln ist ein grundlegendes Menschenrecht. Wir wollen hochwertige Produkte bereitstellen, die den Bedarf an

Nährstoffen der Menschen rund um die Welt decken. Unser Ziel besteht darin, immer mehr Verbraucher außerhalb von Europa mit erschwinglichen Lebensmitteln zu erreichen. Mehr dazu lesen Sie auf Seite 48.

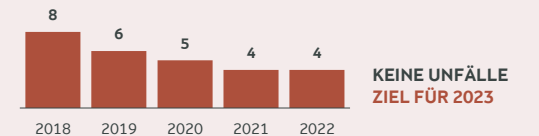
HÖHERE GESCHLECHTERDIVERSITÄT

Mit unserem langfristigen Ziel für 2026, die Geschlechterdiversität zu erhöhen, wollen wir sicherstellen, dass in jedem Team bei Arla maximal 60 Prozent der Kollegen das gleiche Geschlecht aufweisen. Das wollen wir auch bei unseren Top-Management-Teams erreichen.
Mehr dazu lesen Sie auf Seite 51.



KEINE UNFÄLLE

Unsere Sicherheitsvision für unsere Kollegen zielt darauf ab, dass pro einer Million Arbeitsstunden keine Unfälle mit Arbeitsausfall auftreten.
Mehr dazu lesen Sie auf Seite 52.



DIE WELT MIT GUTEN LEBENSMITTELN VERSORGEN

WISSENSCHAFTLICHE ERKENNTNISSE ZEIGEN, DASS MENSCHEN EIN LÄNGERES, GESÜNDERES UND GLÜCKLICHERES LEBEN FÜHREN KÖNNEN, WENN SIE – Z. B. IN GEMEINSCHAFT – GESUNDE LEBENSMITTEL ZU SICH NEHMEN. UNSERE GESUNDHEITSSTRATEGIE ZIELT DARAUF AB, TEIL DIESER REISE ZU SEIN: INDEM WIR NACHHALTIGE, GESUNDE UND SICHERE LEBENSMITTEL ANBIETEN, GUTE ESSGEWOHNHEITEN FÖRDERN UND FÜR BESSER ZUGÄNGLICHE NAHRUNGSMITTEL SORGEN.

Unsere Gesundheitsstrategie
Im Jahr 2022 haben wir die Grundlagen für die Überarbeitung unserer Gesundheitsstrategie 2026 geschaffen. Das richtige

Gleichgewicht zwischen dem Schutz des Planeten und der Versorgung der wachsenden Weltbevölkerung mit nahrhaften Lebensmitteln zu finden, ist eine wichtige Herausforderung – nicht nur für Arla, sondern für die gesamte Lebensmittelbranche. Diese Herausforderung zu bewältigen, ist unsere „License to operate“. Aus diesem Grund ist es ein zentrales Element unserer neuen Strategie, unsere gesunden Innovationen voranzutreiben. Unser Ziel ist es, mehr Menschen zu erreichen und dazu anzuregen, gesunde Mahlzeiten zuzubereiten und sich gut zu ernähren. Ein weiteres strategisches Ziel ist ein besserer Zugang zu nahrhaften und erschwinglichen Lebensmitteln.

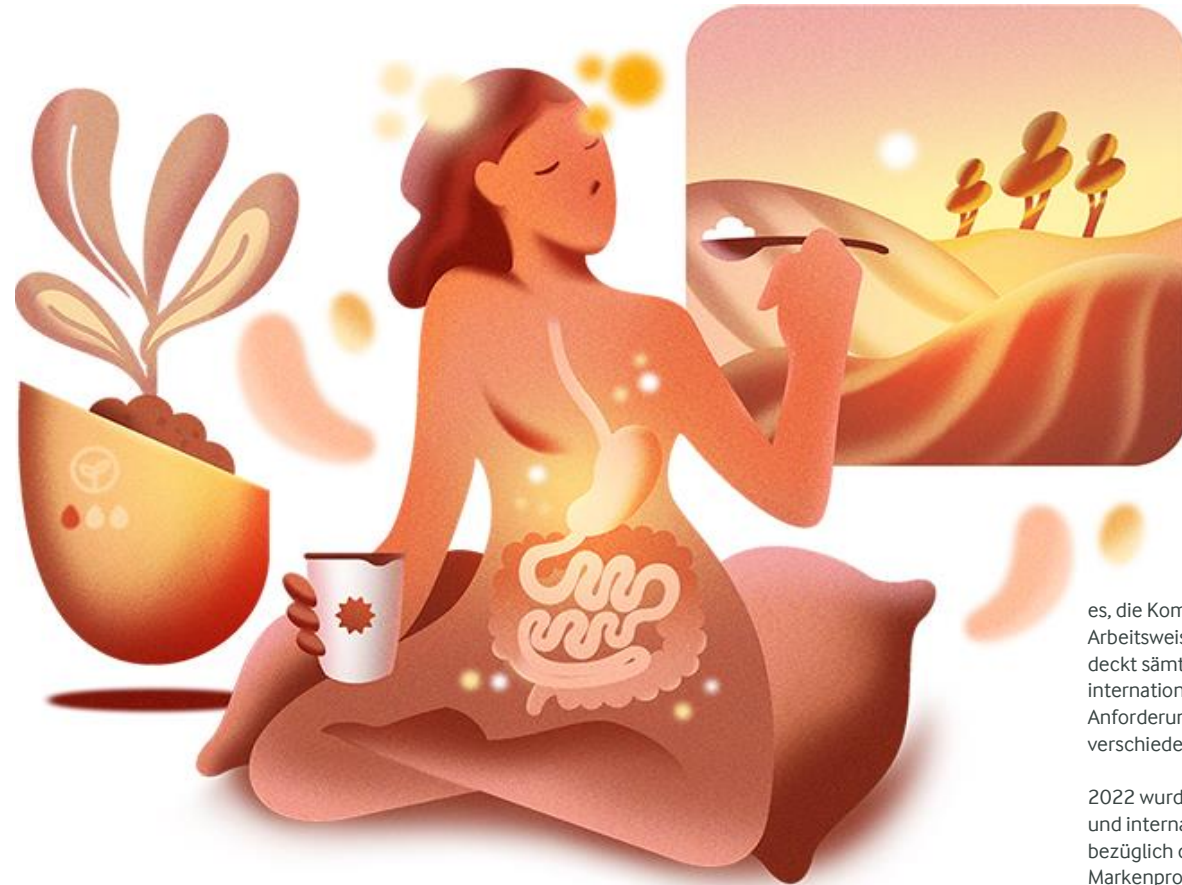
Unsere Leitlinie: die Arla® Nährwertkriterien

Bei der Entwicklung neuer, nachhaltigerer und gesünderer Produkte folgen wir unserer Leitlinie: den öffentlich zugänglichen Arla® Nährwertkriterien. Dabei handelt es sich um eine Reihe von internen Standards, die aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse und Leitlinien wichtiger globaler Gesundheitsbehörden widerspiegeln. Die Kriterien geben die Anforderungen an Eiweiß- und Calciumgehalt vor und begrenzen die Menge an zugesetztem

1

Produktrückruf im Jahr 2022

Eine der Hauptaufgaben von Arla besteht darin, sicherzustellen, dass der Verzehr unserer Produkte für Verbraucher sicher ist. Das Ziel für Rückrufe ist standardmäßig als Null definiert.



es, die Komplexität zu verringern und Arbeitsweisen zu vereinheitlichen. Es deckt sämtliche QEHS-Anforderungen internationaler Standards, unsere internen Anforderungen sowie die Anforderungen verschiedener Kunden ab.

2022 wurden auf unseren europäischen und internationalen Märkten Kontrollen bezüglich der Kennzeichnung unserer Markenprodukte durchgeführt. Sowohl die verpflichtenden als auch die freiwilligen Informationen für Verbraucher wurden für zufällig ausgewählte Produkte bewertet. Die Kontrollen haben gezeigt, dass wir durch die enge Zusammenarbeit zwischen lokalen und globalen Teams gewährleisten konnten, dass die Vorschriften auf allen Märkten eingehalten wurden. Bei keiner behördlichen Inspektion gab es Feststellungen, die zu einer Geldstrafe führten. Bei Nichteinhaltung oder Unstimmigkeiten wurden die Märkte über Maßnahmen zur Verbesserung informiert.

Zucker, Salz und Fett. Mithilfe der Nährwertkriterien haben wir erhebliche Fortschritte in Bezug auf die Gesundheitsaspekte unserer Produkte gemacht.

Lebensmittelsicherheit steht an erster Stelle

Zwar ist es wichtig, den Menschen dabei zu helfen, sich gesund zu ernähren. In erster Linie gilt es jedoch sicherzustellen, dass der Verzehr unserer Produkte jederzeit

sicher ist. Indem wir die Grundsätze einhalten, die wir in Arlas Richtlinie zur Produktqualität und Lebensmittelsicherheit festgelegt haben, stärken wir die kontinuierliche Verbesserung unserer Qualitätskultur. Dies hat dazu geführt, dass wir 2022 nur einen Produktrückruf verzeichnet haben. Unser Handbuch zu Qualität, Umwelt, Gesundheit und Sicherheit (QEHS) überarbeiten wir seit seiner Einführung im Jahr 2020 jährlich. Ziel des Handbuchs ist

1,8

Millionen EUR für Forschungsprojekte zur Gesundheit

Drei neue Forschungsprojekte zu gesunder Ernährung wurden in diesem Jahr von der Forschungspartnerschaft Arla Food for Health mit insgesamt 1,8 Millionen EUR gefördert.

Mit Forschungspartnerschaften die Zukunft der Ernährung gestalten

Um führend bei der Ernährung mit Milchprodukten zu sein und weiterhin die positiven Effekte dieser Produkte auf die Gesundheit zu erforschen, ist Arla Teil der Forschungspartnerschaft „Arla Food for Health“ (AFH) mit den zwei größten dänischen Universitäten. Drei neue Forschungsprojekte wurden ausgewählt, die 2022 Forschungsgelder in Höhe von insgesamt 1,8 Millionen EUR erhalten haben. An der öffentlich-privaten Partnerschaft sind Arla Foods, Arla Foods Ingredients, die Universität Kopenhagen und die Universität Aarhus beteiligt.

Ziel der Partnerschaft ist es, Grenzen zu überschreiten und erstklassige Forschung in Bezug auf Milchprodukte zu fördern. Anschließend können die Ergebnisse in der Lebensmittelentwicklung und die Entwicklung neuer Lösungen eingesetzt werden, um den Ernährungszustand und die öffentliche Gesundheit weltweit potenziell zu verbessern. AFH und seine Partner haben sich zudem dazu verpflichtet, den positiven Effekt durch die Verbreitung der

gewonnenen wissenschaftlichen Erkenntnisse noch weiter zu verstärken. Die Partnerschaft umfasst gezielte, koordinierte Öffentlichkeitsarbeit, die als Basis für einen wissenschaftsbasierten Dialog mit externen Stakeholdern wie Behörden, NROs, Universitäten und anderen Branchen über Ernährung und Gesundheit dienen kann.

Die drei im Jahr 2022 geförderten Projekte befassen sich mit folgenden Themen:

- Zusammenhang zwischen fermentierten Milchprodukten und einem gesunden Stoffwechsel
- Positive Auswirkungen von Kaseinen auf die Verdauung von Säuglingen
- Auswirkungen von konventioneller Diabetes-Ernährung im Vergleich zu einer kohlenhydratreduzierten, proteinreichen Ernährung bei Patienten mit Diabetes Typ 2

Zwei der zehn aktuellen Projekte wurden im Jahr 2022 zum Abschluss gebracht. Insgesamt wurden bisher 41 wissenschaftliche Arbeiten veröffentlicht, die auf geförderten Projekten basieren.

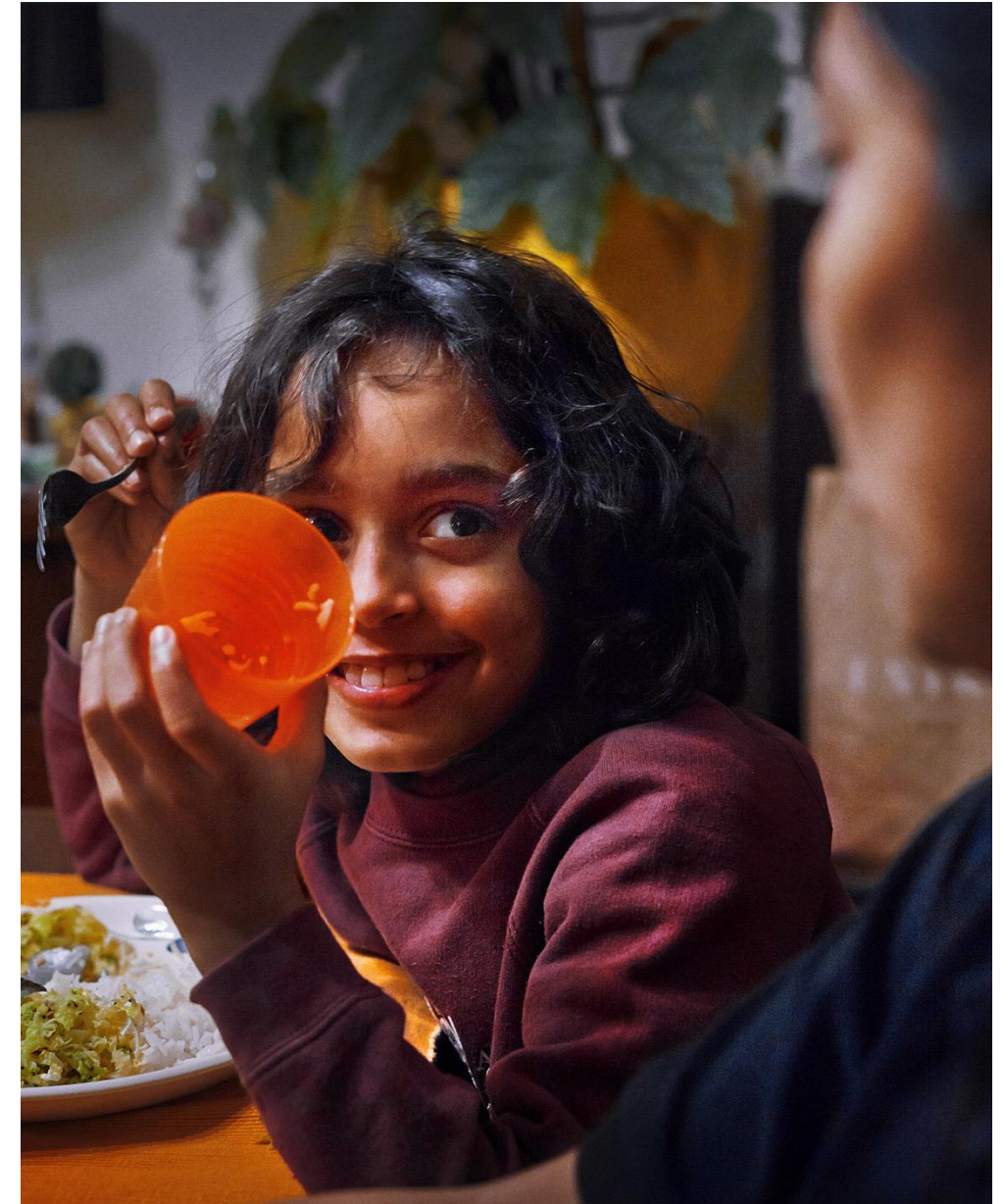
Besserer Zugang zu gesunder Ernährung

Fälle von Unterernährung gibt es in nahezu jedem Land der Welt. Sie birgt das Risiko ernährungsbedingter Krankheiten, die wiederum zu vielen Millionen Toten führen können. Arla setzt sich dafür ein, den Zugang von einkommensschwachen Verbrauchern in Entwicklungsländern zu erschwinglichen Milchprodukten zu verbessern. Mithilfe von erschwinglichen Milchprodukten konzentrieren wir uns auf die Bedürfnisse der Gruppen, die von Unterernährung und einem Mikronährstoffmangel betroffen oder einem hohen Risiko hierfür ausgesetzt sind – beispielsweise in

Bangladesch mit Dano® Daily Pushti und in Nigeria, Senegal und Ghana mit Dano® Cool Cow. Vor der Einführung solcher Produkte analysieren wir die Märkte umfassend, um ein Preisniveau zu ermitteln, das dort für einkommensschwache Verbraucher erschwinglich ist.

Die historisch hohe Inflation bei Lebensmitteln hat 2022 zu einem starken Rückgang der Kaufkraft einkommensschwacher Verbraucher geführt. Dennoch konnten wir über 87 Millionen Verbraucher mit unerschwinglichen Lebensmittelprodukten erreichen. Um die Herausforderung geringerer Budgets zu begegnen, hat Arla ein neues, günstigeres Pulver auf Milchbasis auf den Markt gebracht – in Nigeria unter dem Namen „Dano® Sabi“ und in Ghana unter dem Namen „Hye me ma“.

In Bangladesch haben wir auch auf die zunehmende Inflation reagiert, indem wir mehr Menschen mit Bedarf an einer erschwinglichen Ernährung mit Milchprodukten angesprochen haben. 2022 war jedoch besonders herausfordernd für das „Pushti Ambassadors“-Programm¹ in Bangladesch. Dessen Ziel besteht darin, mithilfe eines Verkaufsteams aus Unternehmerinnen ländliche Haushalte mit erschwinglichen Nahrungsmitteln zu beliefern. Im letzten Jahr erwiesen Personalanwerbung und -bindung sich jedoch als unzureichend. Dies hat die Reichweite des Programms erheblich begrenzt. Daher wird derzeit über ein überarbeitetes Modell und andere Partneragenturen verhandelt, um die Reichweite von Arla auf ländliche Gebiete auszuweiten.



¹ Das Programm läuft im dritten Jahr und wird durch das dänische Außenministerium unterstützt und von der niederländischen NRO bopinc sowie dem lokalen Sozialunternehmen iSocial durchgeführt.



UNSER BEITRAG

WIR SIND ÜBERZEUGT DAVON, DASS MILCHPRODUKTE EINE POSITIVE ROLLE BEI EINER NACHHALTIGEN ERNÄHRUNG SPIELEN. DABEI GILT ES, DIE AUSWIRKUNGEN DER PRODUKTION AUF DIE UMWELT IM VERHÄLTNIS ZUM NÄHRWERT DER PRODUKTE ZU SEHEN. ZUM LEBEN ERWECKT WIRD UNSERE GESUNDHEITSTRATEGIE DURCH UNSERE MARKEN, PRODUKTE UND INNOVATIVEN PROJEKTE, DIE DARAUF ABZIELEN, EINE ERSCHWINGLICHE UND HOCHWERTIGE ERNÄHRUNG ZU ERMÖGLICHEN.



Verringerung des Salzgehalts in Käseprodukten

Salz trägt dazu bei, abwechslungsreiche Geschmackserlebnisse zu kreieren. Zu viel Salz in Lebensmitteln ist jedoch schlecht für unsere Gesundheit. Daher arbeiten wir hart daran, unsere Rezepte so zu überarbeiten, dass sie bei geringerem Salzgehalt dasselbe Geschmackserlebnis bieten. Einer unserer wichtigsten Fokusbereiche hierfür sind unsere Käseprodukte in der MENA-Region. 2022 konnten wir den Salzgehalt der beliebten Puck® Frischkäsegläser um 14 Prozent und des Feta-Frischkäses um 26 Prozent reduzieren.



Arla® Protein erzielt starkes Wachstum

Natürlich, reich an Eiweiß sowie zucker- und fettarm: Arla® Protein ist eine Erfolgsgeschichte. Arla® Protein richtet sich nicht an Profisportler oder Hardcore-Besucher von Fitnessstudios, sondern an alle Verbraucher, die einen aktiven Lebensstil pflegen. Dank der Konzentration auf die treibende Kraft von Eiweiß in Verbindung mit leckeren Produkten wie Getränken, Quark und Pudding aus Milch hat Arla® Protein bei den Verbrauchern guten Anklang gefunden und 2022 ein mengenbasiertes Umsatzwachstum von 48,9 Prozent erzielt.



Einführung von Pulver auf Milchbasis in Afrika

Die wachsende Unsicherheit bei der Lebensmittelversorgung infolge der Inflation erforderte im Jahr 2022 eine dringende Verbesserung des Zugangs zu erschwinglichen Lebensmitteln. Um diese Herausforderung zu bewältigen, hat unser globales Ernährungs- und Innovationsteam ein neues Pulver auf Milchbasis entwickelt, das in Nigeria unter dem Namen „Dano® Sabi“ und in Ghana unter dem Namen „Hye me ma“ vertrieben wird. Damit es noch erschwinglicher ist, haben wir den Eiweißgehalt im Vergleich zu Milchpulver gesenkt und gleichzeitig sichergestellt, dass das Pulver eine gesündere, nahrhaftere Alternative zu anderen Milchgetränken ist.

Getrockneter Fruchtsnack mit Molkenprotein aus Papaya-Abfällen

Die Papaya steht bei den beliebtesten Obstsorten in Äthiopien an vierter Stelle. Dennoch gehen rund 30 Prozent der jährlichen Ernte durch Verderb verloren. Als Partner für Produktinnovation in einem öffentlich-privaten Projekt unter der Leitung von der Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN) hat Arla Foods Ingredients (AFI) Prototyp-Rezepturen für einen Snackriegel aus Papayafruchtfleisch, Milch und Zutaten auf Molkebasis entwickelt. Ziel ist es, die Verluste nach der Ernte zu verringern und einkommensschwachen Verbrauchern den Zugang zu Lebensmitteln zu erleichtern. Im Jahr 2022 hat AFI technische Schulungen für die Belegschaft des äthiopischen Unternehmens durchgeführt, das den Riegel produzieren wird.

Aufbau einer Lieferkette für Milchprodukte in Äthiopien

In Äthiopien gibt es zwölf Millionen Milchkühe. Ein Großteil der Milch erreicht jedoch nicht die Verbraucher. Unsere Tochtergesellschaft AFI ist der führende Geschäftspartner eines GAIN-Projekts, dessen Ziel es ist, eine nachhaltige Lieferkette für Milchprodukte in Äthiopien aufzubauen. In

diesem Zusammenhang haben die Projektpartner eine Molkerei vor Ort so ausgestattet, dass diese erschwinglichen Joghurt produzieren kann. Um die Joghurtproduktion zu optimieren, enthält die Joghurtrezeptur unser Molkeprotein – eine Zutat reich an Milchmineralien und Laktose. Auf Basis von Akzeptanztests mit Verbrauchern hat sich die Markteinführung infolge der anhaltenden geopolitischen Herausforderungen verzögert.





GUTE ESSGEWOHNHEITEN FÖRDERN

WIR WOLLEN VERBRAUCHER INSPIRIEREN, INDEM WIR PRODUKTE BEREITSTELLEN, DIE IHREN VIELFÄLTIGEN BEDÜRFNISSEN GERECHT WERDEN. DARÜBER HINAUS LADEN WIR SIE DAZU EIN, AN AKTIVITÄTEN TEILZUNEHMEN, BEI DENEN SIE EINBLICKE IN DIE HERKUNFT UNSERER PRODUKTE ERHALTEN UND DIE SIE DABEI UNTERSTÜTZEN, GESUNDE ESSGEWOHNHEITEN ZU FÖRDERN UND LEBENSMITTELABFÄLLE BEIM KOCHEN ZU REDUZIEREN.

Mit inspirierenden Rezeptideen Millionen Menschen erreichen

Wir glauben, dass Inspiration und Wissen über das Kochen der beste Weg ist, um gute Essgewohnheiten zu entwickeln. Daher bieten wir auf den Webseiten der einzelnen Länder und in Broschüren Rezeptideen an. Darüber hinaus nutzen wir verstärkt Social-Media-Plattformen, um Verbraucher aktiver einzubinden und nachhaltige und gesunde Ernährungsweisen zu bewerben.

Unser Instagram-Account für den dänischen Markt – @arladk –, über den wir Rezepte und Kochtipps verbreiten, zeigt, wie effektiv dieser Ansatz sein kann. Die Anzahl der Follower von @arladk ist

im Jahr 2022 von 60.000 auf mehr als 171.000 gestiegen. Insgesamt wurden die Inhalte mehr als 40 Millionen Mal aufgerufen.

Diese Engagement-Rate ist eine der besten im Vergleich zu ähnlich großen Marken. Zudem ist es deutlich kostengünstiger, Verbraucher über diese Plattform zu erreichen.

Gewohnheiten, Unsinn und Freunde

Mit Arla Food Movers, unserem beliebten Bildungsprogramm für Grundschulkin- der, haben wir in Dänemark mehr als 56.000 Schulkinder erreicht. In diesem Jahr haben wir die Lehrmaterialien nach drei Themenkomplexen unterteilt: Wie können wir unsere Essgewohnheiten verändern, wie gehen wir kritisch mit



Informationen aus den sozialen Medien um und – zu guter Letzt – wie können wir Essen am besten in der Gemeinschaft genießen? Das Programm läuft seit 2016 mit jährlich wechselnden Themen. Das diesjährige Thema war „Gewohnheiten, Unsinn und Freunde“.

Das Frühstück – eine wichtige Mahlzeit für Kinder

Als Lieferant für Schulkantinen spielen wir eine wichtige Rolle dabei, Schülern zu einer nährstoffreichen Ernährung zu verhelfen, die ihnen im Laufe des Schultages ein gutes Gefühl vermittelt, und das Fundament für lebenslange gute Essgewohnheiten zu legen.

Ein regelmäßiges Frühstück ist ein äußerst wichtiger Bestandteil gesunder Essgewohnheiten. Aus diesem Grund hat Arla Schweden im Jahr 2018 unter dem Namen „skolfrukost“ ein Pilotprojekt mit kostenlosem Frühstück ins Leben gerufen. Das Pilotprojekt war so erfolgreich, dass die Gemeinde, in der wir zunächst nur in zwei Schulen Frühstück angeboten hatten, das Programm im Jahr 2022 auf alle Schulen ausgeweitet hat. Die Ergebnisse – darunter pünktliches Erscheinen der Schüler, ruhigere Klassenzimmer und nach eigenem Bekunden eine Verbesserung der schulischen Leistung – haben viel Aufmerksamkeit erregt und weitere Schulen und Gemeinden inspiriert. Im Jahr 2022

arbeitete Arla mit insgesamt fünf Schulen zusammen, die ein kostenloses Schulfrühstück anboten, und teilte die gewonnenen Erkenntnisse mit Schulen und Gemeinden im ganzen Land.

Sicherzustellen, dass Schulkinder Zugang zu einem nahrhaften Frühstück haben, ist auch ein Fokusbereich von Arla UK. Zusammen mit Magic Breakfast¹, einer Wohltätigkeitsorganisation, die sich zum Ziel gesetzt hat, in Großbritannien den Hunger als Hindernis für eine gute Bildung zu bekämpfen, hat Arla UK seit 2020 mehr als 950.000 Milchspenden an Schulen in ganz Großbritannien getätigt (genug für fast 9,5 Millionen Portionen Müsli).

Arla und Magic Breakfast stellen nicht nur Milch für Partnerschulen bereit. Zusammen verfolgen sie außerdem das Ziel, Kindern zu vermitteln, woher die Milch kommt. Im Jahr 2022 hat Arla im Rahmen der Partnerschaft erstmals Grundschulkin- der auf einen Betrieb in Yorkshire eingeladen. Dort konnten sie Fragen stellen, die Natur kennenlernen und erfahren, wie Lebensmittel produziert werden.

Die besten Brotdosen kommen leer nach Hause

Puck®, unsere Käsemarke in der MENA-Region, ist dort schon immer eine wichtige Inspirationsquelle für Rezeptideen. 2022 hat Puck® eine Kampagne durchgeführt, die sich an Mütter richtet, die ihren Kindern gesünderes und nahrhafteres Essen in der Brotdose mitgeben möchten. In Schulen im Nahen Osten wird die Brotdose bereits früh am Tag zum ersten Mal geöffnet – als eine Art erweitertes Frühstück. Dies ist eine wichtige Gelegenheit, um gesunde Essgewohnheiten zu fördern.

Gemeinsam mit unserem Global-Nutrition-Team wurden Rezepte und Ideen für die Brotdosen entwickelt, damit sie alles für eine ausgewogene Mahlzeit enthalten. Die Brotdosen-Kampagne wurde von der MENA-Niederlassung unserer internen Marketingagentur „The Barn“ entwickelt und durchgeführt. Sie umfasste suchmaschinenfreundliche Artikel und Werbeaktionen mit lokalen Influencern. Die Inhalte sind bei den Müttern gut angekommen, was sich unter anderem an den höheren Engagement-Zahlen der Kanäle von Puck® zeigt.

¹ Arla spendet jährlich 1,3 Millionen EUR an die Stiftung

OFFENHEIT UND VIELFALT



IM JAHR 2022 HABEN WIR UNSERE ÜBERARBEITETE STRATEGIE FÜR OFFENHEIT UND VIELFALT EINGEFÜHRT. ZIEL IST ES, DAS VERSPRECHEN AN DIE MITARBEITER ZU HALTEN, EIN INKLUSIVES ARBEITSUMFELD ZU SCHAFFEN, IN DEM ALLE WERTSCHÄTZUNG UND EIN ZUGEHÖRIGKEITSGEFÜHL ERFAHREN.

Unsere neue Strategie ist Teil unserer Unternehmensstrategie Future26. Wir sind fest davon überzeugt, dass Vielfalt Innovationen fördert, zu einer besseren Entscheidungsfindung führt und eine bessere Leistung ermöglicht.

Unsere Ziele und Fortschritte
Um konkrete Fortschritte sicherzustellen, misst unsere neue Strategie Offenheit und Vielfalt mit drei Leistungskennzahlen: Begünstigung von Offenheit, Gleichstellung der Geschlechter und ethnische Vielfalt in der Belegschaft.

Die Begünstigung von Offenheit wird mithilfe eines Index basierend auf den Antworten zu unserer jährlichen Mitarbeiterzufriedenheitsumfrage gemessen. Im Jahr 2022 beliefen sich die Werte des Index auf 86 Prozent. Einer der untersuchten Aspekte – Zugehörigkeit – verbesserte sich um sechs Prozentpunkte gegenüber 2021.

In Bezug auf die Gleichstellung der Geschlechter verfolgen wir das kurzfristige Ziel (2023) von maximal 70 Prozent eines Geschlechts in der Belegschaft. Langfristig wollen wir auf unseren obersten drei Ebenen des Unternehmens erreichen, dass 2026 maximal 60 Prozent der Mitglieder eines Teams demselben Geschlecht angehören. 2022 waren 42 Prozent unserer Büroangestellten Frauen.

Führungskräfteschulungen für eine Kultur der Offenheit

Um unsere Strategie einzuführen und zum Leben zu erwecken, mussten wir die Führungsebene einbinden und auf eine

Linie bringen. Deshalb haben wir im Jahr 2022 Einführungsveranstaltungen und Führungskräftebildungen für das Top- und das mittlere Management des gesamten Unternehmens organisiert. Mehr als 500 Führungskräfte und Kollegen aus 50 Teams haben sich vier Stunden lang mit dem Thema Offenheit und Vielfalt auseinandergesetzt und damit, wie unsere unterbewussten Vorurteile unsere tägliche Entscheidungsfindung beeinflussen und wie wir gegen diese Vorurteile vorgehen können.

Dashboard für Offenheit und Vielfalt

Wir haben Führungskräfte auch darin geschult, wie sie unser neu eingeführtes Dashboard für Offenheit und Vielfalt im Analysetool Power BI nutzen können. Dadurch soll unser globales Ziel für die Gleichstellung der Geschlechter unterstützt werden. Jede Führungskraft verfügt über Daten zu ihrem eigenen Team. Es gibt Datenpunkte wie Mitarbeiter-Lebenszyklus, Leistung, Beförderungen und gleiche Bezahlung. Transparente Daten und Rechenschaftspflicht sind wichtig, um mögliche unbewusste Ungleichbehandlungen aufzudecken.

Wettbewerbsfähige und gleiche Bezahlung über alle Berufsgruppen hinweg

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, Nationalität und sonstiger möglicher Unterschiede erfolgt.

28%

Anteil der Frauen im Management

Unser Ziel für ein Gleichgewicht der Geschlechter im Management – definiert als eine Ebene unter unserem Executive Management Team – liegt bei maximal 60 Prozent eines Geschlechts ab spätestens 2026.



FOKUS AUF DIE MITARBEITER

Beim Thema Nachhaltigkeit geht es nicht nur darum, unsere Umweltauswirkungen zu reduzieren. Nachhaltigkeit schließt auch die Menschen mit ein, die entlang der gesamten Wertschöpfungskette für uns arbeiten. Wir hören zu, handeln und wollen in unserer Branche mit gutem Beispiel vorangehen.

Mitarbeiterumfrage zeigt Fokusbereiche auf

Unsere jährliche Mitarbeiterbefragung ist ein wichtiges Instrument, um sicherzustellen, dass unsere globale Organisation ein guter Ort zum Arbeiten ist. In diesem Jahr betrug die Rücklaufquote 86 Prozent und befindet sich damit auf dem Niveau des Vorjahres. Das bedeutet, dass sich mehr als 17.000 Mitarbeiter die Zeit genommen haben, an der Umfrage teilzunehmen. 53.061 individuelle Anmerkungen wurden gemacht – ein neuer Rekord. Sie liefern eine reichhaltige Datenbasis, um verbesserungsbedürftige Bereiche zu ermitteln. Auf Grundlage dieser Rückmeldungen hat unser Executive Management Team (EMT) drei Fokusbereiche für das Jahr 2023 ermittelt. In diesem Kontext wird der Bereich inakzeptables Verhalten im dritten Jahr in Folge höchste Priorität erhalten.

Die Anzahl der gemeldeten Fälle inakzeptablen Verhaltens ist bereits erheblich zurückgegangen, seit dies zu einem

Fokusbereich geworden ist. Da wir eine Nulltoleranzpolitik verfolgen, räumen wir diesem Aspekt weiterhin höchste Priorität ein.

Der zweite Fokusbereich befasst sich mit dem Abbau unnötiger Bürokratie. Dabei müssen wir insbesondere die Instrumente betrachten, die wir nutzen, und uns die Art, wie wir zusammenarbeiten und Entscheidungen treffen, genauer ansehen. Zu diesen Bereichen werden das EMT und weitere Führungskräfte im Jahr 2023 genauere Analysen anstellen.

Der dritte Fokusbereich befasst sich mit der Stärkung unserer Fähigkeiten, um unsere Strategie Future26 umzusetzen. Die Förderung der Fähigkeiten wird im kommenden Jahr ein wichtiges Thema sein und sich auch in den lokalen Geschäftsplänen widerspiegeln.

86%

Rücklaufquote bei unserer jährlichen Mitarbeiterbefragung

Das Ergebnis liegt auf dem Niveau des Vorjahres und zeigt eine gute Beteiligung.



Sicherheit für unsere Mitarbeiter entlang der Wertschöpfungskette

Arla verfügt über eine umfangreiche, lange Wertschöpfungskette und bietet regionsübergreifend verschiedenste Tätigkeiten an. Unsere Mitarbeiter sind der Schlüssel für den Erfolg von Arla. Ziel ist es, ihnen sichere und gesunde Arbeitsbedingungen zu bieten.

Auf dem Weg zu unserer Vision „Zero Loss“ (Keine Unfälle und Arbeitszeitverluste) haben wir in den vergangenen fünf Jahren erhebliche Fortschritte gemacht. 2022 kam es jedoch zu einem leichten Anstieg der Unfallhäufigkeitsrate von 4,3 (2021) auf 4,4. Leider gab es in diesem Jahr auch einen Todesfall in einem unserer dänischen Logistikzentren. Unsere oberste Priorität ist es, die betroffene Familie und die

Teammitglieder zu unterstützen sowie den Unfallhergang zu untersuchen. Auf diese Weise wollen wir verhindern, dass sich so etwas wiederholt. Mehr dazu lesen Sie in unserem ESG-Bericht auf Seite 128.

2022 haben wir die Einführung unseres CornerStones-Programms für sicheres Verhalten fortgesetzt. Das Programm beinhaltet Schulungen, Eigenkontrollen und Prüfungen bestehender Prozesse. Auf Grundlage sorgfältiger Untersuchungen der Unfälle und Vorfälle, dem marktübergreifenden Teilen von Erkenntnissen und einer Trendanalyse basierend auf Beobachtungen zur Sicherheit, die in unserem Meldesystem LIA erfasst wurden, haben wir ein dynamisches Risikoregister erstellt. Dieses ermöglicht es uns, den Fokus stets auf kritische Bereiche zu legen.

Darüber hinaus stellen wir mithilfe einer systematischen Herangehensweise sicher, dass unsere Grundregeln eingehalten werden. Dazu überprüfen und validieren wir, dass die wichtigsten internen und externen Verfahren – die sogenannten Critical12 – eingehalten werden.

Darüber hinaus schützen wir unsere Mitarbeiter durch unsere Partnerschaft mit SOS International. Im Rahmen dieser Partnerschaft legen wir den Schwerpunkt auf die Risikominderung bei grenzüberschreitenden Tätigkeiten und bei der Verwaltung von Liefer- und Vertriebsketten.

Ausbildung unserer Kollegen als Schlüssel für Wachstum

Die Entwicklung unserer Mitarbeiter ist von entscheidender Bedeutung, um ein hohes Maß an Motivation und Engagement aufrechtzuerhalten und dadurch das kontinuierliche Wachstum unseres Unternehmens sicherzustellen.

4.4

Unfälle mit Arbeitsausfall pro eine Million Arbeitsstunden

Unser Ziel sind null Unfälle pro Jahr

In den vergangenen zwei Jahren hat die Corona-Pandemie den Trend zu mehr Online-Schulungen beschleunigt, einschließlich der Einführung digitaler Schulungstechnologien wie HoloLens und Virtual Reality. Auch wenn wir mittlerweile wieder zusammen in Schulungsräumen sitzen dürfen, haben sich Online-Schulungen als so effektiv erwiesen, dass wir nun das Ziel verfolgen, 80 Prozent der Schulungsaktivitäten virtuell durchzuführen. An unseren Produktionsstandorten ermöglichen virtuelle Technologien eine schnelle und einfache Weiterbildung.

Im Jahr 2022 verzeichneten wir 359 Anmeldungen für Schulungen zur Entwicklung von Führungskräften und zum Personalmanagement.



ACHTUNG DER MENSCHENRECHTE

WIR VERPFLICHTEN UNS, DIE INTERNATIONAL ANERKANNTEN MENSCHENRECHTE ZU ACHTEN UND ZU UNTERSTÜTZEN UND GEGENSEITIGEN RESPEKT UND VERSTÄNDNIS IN UNSEREN BEZIEHUNGEN AUF DER GANZEN WELT ZU FÖRDERN.

DUE-DILIGENCE-PROZESS FÜR MENSCHENRECHTE PRODUKTIONS-STANDORTE



Menschenrechte

Arla verpflichtet sich, entlang unserer gesamten Wertschöpfungskette die Menschenrechte zu achten. Wir halten uns an die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte (UNGPs) und die OECD-Leitlinien für multinationale Unternehmen. Unserer Arbeit liegen unser Verhaltenskodex „Unsere Verantwortung“ sowie unsere Menschenrechtsrichtlinie zugrunde, in der wir unser Engagement und unsere Erwartungen an Stakeholder dargelegt haben. Arlas Arbeit in Bezug auf die Menschenrechte wird durch unser Executive Management Team (EMT) geleitet und in verschiedenen Unternehmensfunktionen verwaltet. In die Arbeit zur Achtung der Menschenrechte beziehen wir Stakeholder wie Experten, Gewerkschaften, Rechteinhaber und Nichtregierungsorganisationen ein.

Due-Diligence-Prozess für Menschenrechte

Laut unseren Analysen besteht für Arla das größte Risiko darin, dass wir durch unsere Tätigkeit in unseren außereuropäischen Wachstumsmärkten nachteilige Auswirkungen auf die Einhaltung der Menschenrechte verursachen, zu solchen Auswirkungen beitragen oder mit diesen direkt in Verbindung gebracht werden. Zurückzuführen ist dies auf die jeweiligen

nationalen Gegebenheiten und die Komplexität der Geschäftstätigkeit. Aus diesem Grund räumen wir der Durchführung von Bewertungen der Menschenrechtslage in diesen Märkten höchste Priorität ein. Zudem führen wir stets einen Due-Diligence-Prozess durch, wenn wir ein neues Joint Venture eingehen oder uns eine Anschuldigung erreicht. Wie unten dargestellt, arbeiten wir kontinuierlich daran, unseren Due-Diligence-Prozess für Menschenrechte in Übereinstimmung mit den UN-Leitprinzipien und den OECD-Leitlinien umzusetzen und zu verbessern.

Wichtige Themen im Bereich Menschenrechte

Arlas wichtigste Themen im Bereich der Menschenrechte werden auf Grundlage unserer Due-Diligence-Prozesse, Risikobewertungen und regelmäßiger Dialoge mit unseren Stakeholdern ermittelt. Die wichtigsten Menschenrechtsthemen sind definiert als diejenigen, die die Rechte durch Geschäftsaktivitäten und Beziehungen potenziell am stärksten beeinträchtigen können. Die Themen, die in Arlas gesamter Wertschöpfungskette als am wichtigsten identifiziert wurden, sind Arbeitsbedingungen, Lebensstandard, moderne Sklaverei, Gesundheit und Zugang zu einem Beschwerdemechanismus.

Risikobewertung der Menschenrechtslage

Im Jahr 2022 hat Arla in unserer Wertschöpfungskette weiterhin potenzielle und tatsächliche Risiken und Auswirkungen in Bezug auf die Menschenrechte ermittelt und sich damit befasst – mit einem Fokus auf unsere Geschäftstätigkeit im Nahen Osten. Gemeinsam mit lokalen Teams hat unser globales Menschenrechtsteam in Katar, Saudi-Arabien und Bahrain Vor-Ort-Risikobewertungen zur Menschenrechtslage durchgeführt. Ziel dieser Bewertungen war es, Menschenrechtsrisiken in unserem Betrieb nachzuverfolgen und externe Mitarbeiter an unseren Standorten, wichtige Lieferanten und Dienstleister in die Bewertungen einzubeziehen.

Arlas wichtigste Themen im Bereich der Menschenrechte bilden die Grundlage für die Bewertungen. Der Fokus liegt auf besonderen Risiken in der Region, darunter die Standards der Arbeitgeber bereitgestellten Unterkünfte, faire Einstellungspraktiken und die Einbehaltung von Pässen, Arbeitsbedingungen, Arbeitsschutz sowie Löhne. In allen drei Märkten hat Arlas eigene Geschäftstätigkeit eine solide Leistung erzielt – ohne dass kritische Risiken in Verbindung mit Arlas wichtigsten Themen im Bereich der Menschenrechte aufgedeckt wurden. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Arla die Prozesse in Verbindung mit der Bewertung von lokalen Lieferanten und Dienstleistern stärken muss. Darüber hinaus wurden im Rahmen der Bewertungen tatsächliche Risiken in Bezug auf externe Mitarbeiter, wichtige Lieferanten und Dienstleister ermittelt. Arla hat einen Dialog mit relevanten externen Parteien eingeleitet, um diese Risiken zu managen. Zudem legen wir den Fokus auf die Nachverfolgung der Maßnahmenpläne zu den ermittelten Problemen nach.

Entwicklung der internationalen Milchwirtschaft

Außerdem haben wir unsere Arbeit in Bezug auf Menschenrechtsrisiken im Zusammenhang mit unseren Programmen zur Entwicklung der internationalen Milchwirtschaft in Nigeria, Indonesien und Bangladesch fortgesetzt. Dazu gehört auch das Bewältigen von Herausforderungen in den Bereichen Gleichstellung, Landrechte, Sicherheit, Lebensmittelsicherheit, Arbeitsschutz in der Landwirtschaft und Verarbeitung sowie im Vertrieb.

Verhaltenskodex für Lieferanten und Geschäftspartner

Arla ist es wichtig, verantwortungsbewusst zu handeln. Wir erwarten von unseren Lieferanten und Geschäftspartnern, dass sie dieselben Standards einhalten. Ende des Jahres haben wir einen überarbeiteten Verhaltenskodex für Lieferanten und Geschäftspartner eingeführt. Ziel ist es, unsere Menschenrechtsbemühungen zu stärken, unseren Lieferanten und Geschäftspartnern unsere Erwartungen zu vermitteln und Arla auf die fortlaufende Einhaltung strenger werdender regulatorischer Anforderungen an Maßnahmen und Dokumentation in Verbindung mit der Sorgfaltspflicht in der Wertschöpfungskette vorzubereiten. Letztendlich geht es darum, das Risiko für die Menschen zu minimieren und unser Geschäft zu schützen.

Arla ist Mitglied von AIM Progress – einem Forum, das gegründet wurde, um verantwortungsbewusste Beschaffungspraktiken zu ermöglichen und zu fördern. Der Überarbeitung liegt die Arbeit von AIM Progress zugrunde.

WICHTIGSTE MENSCHENRECHTE

Arlas wichtigste Themen im Bereich der Menschenrechte bilden die Grundlage für unsere Struktur bei der entsprechenden Berichterstattung. Wir erstatten Bericht über die Erkenntnisse, die wir im Rahmen unserer weltweiten Menschenrechtsarbeit gewinnen, unter anderem über Erkenntnisse aus unseren Risikobewertungen, die wir 2022 im Nahen Osten durchgeführt haben.

Das Recht auf gerechte und gute Arbeitsbedingungen
Sichere und gesunde Arbeitsbedingungen
Im Laufe des Jahres haben wir Arlas CornerStones-Programm für sicheres Verhalten weiter implementiert. Der Fokus liegt weiterhin darauf, den Reifegrad der Arbeit zum Arbeitsschutz in unseren Produktionsstätten auf der ganzen Welt zu verbessern. Sowohl in unseren europäischen als auch in unseren außereuropäischen Märkten verzeichnen wir eine sehr starke Leistung. Weitere Informationen zu

Arlas Bemühungen zum Arbeitsschutz finden Sie auf Seite 52 im Abschnitt „Mitarbeiterumfrage zeigt Fokusbereiche auf“.

Mindestlohn

Im Einklang mit internationalen Rahmenwerken ist Arla sich bewusst, dass die Zahlung des Mindestlohns einer der wichtigsten Wege ist, um Menschen aus der Armut zu helfen, die Menschenrechte zu achten und die Ziele für nachhaltige Entwicklung zu erreichen. Wir sind Teil der AIM Arbeitsgruppe zum Mindestlohn, um zum Wissensaustausch beizutragen und davon zu profitieren. Im Jahr 2022 haben wir mit dem Fair Wage Network zusammengearbeitet, um unser Pilotprojekt in drei verschiedenen Märkten (Polen, Senegal und USA) abzuschließen und die Löhne für unsere eigenen Mitarbeiter sowie externe Mitarbeiter zu untersuchen, die an unseren Standorten arbeiten. Die Erkenntnisse aus dem Pilotprojekt zeigen, dass für externe Mitarbeiter das größte Risiko besteht, keinen

Mindestlohn zu erhalten. Ähnliche Erkenntnisse haben wir im Rahmen von Mitarbeitergesprächen im Nahen Osten gewonnen.

Auch im Jahr 2023 werden wir unsere Arbeit fortsetzen. Wir werden weitere Märkte untersuchen, um einen vollständigeren Überblick über Arlas Status in Bezug auf den Mindestlohn zu erhalten und die nächsten Schritte zu evaluieren und zu beschließen.

Das Recht auf einen angemessenen Lebensstandard

Vom Arbeitgeber bereitgestellte Unterkünfte

Wir arbeiten fortlaufend daran, angemessene Unterkünfte für unsere Arbeitsmigranten in Saudi-Arabien, den Vereinigten Arabischen Emiraten, im Oman und in Katar sicherzustellen. Im Jahr 2022 war es uns zudem möglich, viele dieser Unterkünfte zu besuchen, um die Fortschritte unserer Verbesserungsprojekte nachzuverfolgen. Während der Besuche haben wir festgestellt, dass die von Arla bereitgestellten Unterkünfte den ILO-Standard für vom Arbeitgeber bereitgestellte Unterkünfte ebenso wie lokale Standards erfüllen oder sogar übertreffen. Geringfügigen Verbesserungsbedarf gibt es in Bereichen wie der Verfügbarkeit gemeinsamer Freizeiteinrichtungen.

Landrechte

Eine unfreiwillige Umsiedlung kann für die betroffenen Gemeinschaften und Personen zu langfristiger Not, Verarmung und Konflikten führen. Im Rahmen der Gründung der 6.000 Hektar großen, vom Bundesstaat Kaduna in Nigeria verwalteten „Damau Household Milk Farm“, für die Arla Foods Nigeria eine zentrale Beraterrolle einnimmt, wurde gefragt, wie potenzielle negative Auswirkungen auf die Siedler gemindert werden

könnten, die in dem Projektgebiet keine Landwirtschaft mehr betreiben konnten. Also wurde ein Plan aufgestellt, um die Siedler einzubeziehen. Dieser führte dazu, dass 500 Haushaltsmitglieder der Siedler in das Projekt aufgenommen wurden (das entspricht 50 Prozent der Projektbegünstigten), dass ein Beschwerdekomitee eingerichtet wurde, das sich mit gemeldeten Bedenken befasst, und dass mit der Zahlung von Entschädigungen für Grundbesitz begonnen wurde.

Das Recht auf Gesundheit Ernährung

Rund um die Welt haben die Inflation und steigende Preise – auch für Lebensmittel – den Zugang zu Nahrung gefährdet. Arla ist bestrebt, überall dort, wo wir tätig sind, den Zugang zu Nahrungsmitteln zu verbessern, auch an unseren Standorten. Im Jahr 2022 haben wir beispielsweise in den Vereinigten Arabischen Emiraten ein Pilotprojekt zur Ernährung unserer Belegschaft durchgeführt.

Das Ziel dieses Pilotprojekts bestand darin, unser Ernährungsprogramm für die Belegschaft zu bewerten und Verbesserungsmöglichkeiten zu ermitteln. Das Pilotprojekt hat gezeigt, dass wir Gesundheitsuntersuchungen ermöglichen und ein Stillprogramm haben. Wir haben jedoch Lücken in der Ernährungsaufklärung der Belegschaft und in der Bereitstellung gesunder Lebensmittel am Arbeitsplatz festgestellt.

Krankenversicherung in außereuropäischen Märkten

Alle Arla Mitarbeiter sollten zu fairen Bedingungen Zugang zu Gesundheitsdienstleistungen haben. Im Rahmen von Mitarbeitergesprächen im Nahen Osten wurde festgestellt, dass alle Arla Mitarbeiter ebenso wie externe Mitarbeiter über eine

Krankenversicherung verfügen. Es wurde jedoch auch festgestellt, dass der Versicherungsvertrag von externen Mitarbeitern variiert. Wir werden dies mit unseren Lieferanten besprechen.

Das Recht, keiner Sklaverei, Knechtschaft oder Zwangsarbeit unterworfen zu werden

Das Risiko moderner Sklaverei stellt in unserer Wertschöpfungskette weiterhin eine Herausforderung dar. Wir bemühen uns fortlaufend, die entsprechenden Risiken zu mindern. In diesem Zusammenhang haben wir beispielsweise eine überarbeitete Beschaffungsrichtlinie eingeführt, die durch Schulungen für neue Kollegen und Kostenverantwortliche unterstützt wurde. Zudem haben wir sichergestellt, dass Arbeitsmigranten ihre Pässe und Ausweisdokumente behalten, sofern sie nichts anderes verlangen, und eine Einverständniserklärung unterzeichnen. In Gesprächen mit externen Mitarbeitern im Nahen Osten haben wir Anzeichen dafür festgestellt, dass Personalvermittlungsagenturen im Herkunftsland „versteckte“ Gebühren gezahlt werden. Mit diesem Thema haben wir uns direkt befasst. Wir befinden uns nun im Austausch mit den externen Lieferanten, um dieser Praxis ein Ende zu setzen.

In Europa arbeiten wir weiter daran, das Bewusstsein zu schärfen – unter anderem durch Kontrollpunkte für Eigenkontrollen auf den Mitgliedsbetrieben. Zudem werden wir in diesem Zusammenhang weiter nach Möglichkeiten zur Zusammenarbeit mit unserem europäischen Betriebsrat suchen. Im Jahr 2022 wurden uns keine Fälle von moderner Sklaverei gemeldet.

Zugang zum Beschwerdemechanismus

Im Jahr 2022 hat Arla weiter über den kürzlich verbesserten Whistleblower-Service „EthicsLine“ informiert. Im Laufe des Jahres haben wir in 38 außereuropäischen Unternehmen eine Konformitätsprüfung durchgeführt. Diese hat gezeigt, dass der Bekanntheitsgrad von EthicsLine im Vergleich zu 2020 um 40 Prozent gestiegen ist.

STÄRKUNG DER MILCHPRODUZENTEN-GEMEINSCHAFTEN IN ENTWICKLUNGSLÄNDERN

Als global agierendes genossenschaftliches Molkereiunternehmen verpflichten wir uns dazu, lokale Milchproduzentengemeinschaften auf der ganzen Welt zu unterstützen. Arlas Programme zur Entwicklung der internationalen Molkereiwirtschaft tragen dazu bei, klimawandelresistente und wirtschaftlich tragfähige Milchwertschöpfungsketten in strategischen Wachstumsmärkten aufzubauen, um die Kapazitäten der Landwirte zu verbessern und die wachsende Bevölkerung mit nahrhaften Lebensmitteln zu versorgen.

Nachhaltige Milchwertschöpfungsketten
Milchproduzenten in Entwicklungsländern sind vom Klimawandel am stärksten betroffen. Das stellt eine große Herausforderung für die Lebensmittelsicherheit, die Ernährung und den Lebensunterhalt dar. Arla setzt Fachwissen ein, um die Resilienz der Milchproduzentengemeinschaften zu

stärken und dabei zu helfen, robustere, nachhaltigere Lebensmittelsysteme zu schaffen. Das beinhaltet auch die Förderung einer ressourceneffizienten Milchproduktion auf den Betrieben, eine Verbesserung des Tierwohls sowie der Lebensmittelsicherheit und -qualität, Energieoptimierungen, eine Verringerung der Lebensmittelabfälle und eine Verbesserung des Zugangs zu erschwinglichen Lebensmitteln.

Starke Partnerschaften
Arlas Programme zur Entwicklung der Milchwirtschaft fußen auf starken Partnerschaften zwischen kommerziellen und nichtkommerziellen Partnern, darunter Regierungen, lokale und internationale Nichtregierungsorganisationen, Förderinstitutionen, Forschungseinrichtungen, Bauernverbände, landwirtschaftliche Genossenschaften und Unternehmen. Partnerschaften zur Entwicklung der Milchwirtschaft kombinieren ihr Fachwissen, ihre Ressourcen und ihre Netzwerke, um die

Umsetzung wirksamer Programme zum Kapazitätsaufbau sowie tragfähiger Geschäftsmodelle zu optimieren, um die Nachhaltigkeit bestmöglich zu fördern.

Widerstandsfähige Milchviehhaltung in Nigeria

Wir haben unsere Aktivitäten in Nigeria weiter ausgebaut. Der Bau des Arla Betriebs schreitet voran und wird voraussichtlich im März 2023 abgeschlossen sein. Die Pläne für den Import von Färsen für den Betrieb werden derzeit finalisiert. Wir gehen davon aus, dass sie im ersten Halbjahr 2023 eintreffen werden. Die Milchproduktion wird voraussichtlich im dritten Quartal starten.

Die Damau Household Milk Farm hat im Jahr 2022 ihren Betrieb aufgenommen. Der Bau der Infrastruktur und die Auswahl der Milchproduzenten schreiten voran. Die ersten landwirtschaftlichen Genossenschaften wurden bereits registriert.

20 Prozent der Führungspositionen sind mit Frauen besetzt. Arla wird die Milch der voraussichtlich 1.000 Landwirte abnehmen, um ein stabiles Einkommen für sie zu schaffen und die Milch zu nahrhaften Milchprodukten verarbeiten, um die wachsende Nachfrage in Nigeria zu decken.

Das „Milky Way“-Partnerschaftsprojekt hat seine Programme zum Kapazitätsaufbau in Zusammenarbeit mit dem Projekt „Advancing Local Dairy Development in Nigeria“ (ALDDN) fortgesetzt, das sich an Viehzüchter-Zusammenschlüsse im Bundesstaat Kaduna richtet. Eine Herausforderung besteht noch immer darin, ausreichend Milch an Arlas Molkerei in Kaduna zu liefern. Diese gilt es zu bewältigen.

Zukünftig wird die Partnerschaft zwischen CORET, The Milk Value Chain Foundation, SEGES Innovation und dem Danish Agricultural and Food Council sich darauf konzentrieren, die Milchwertschöpfungskette in Nigeria klimawandelresistenter, nachhaltiger und produktiver zu gestalten. So sollen die CO₂e-Emissionen auf lokaler Betriebsebene um 50 Prozent gesenkt und gleichzeitig das Einkommen der Landwirte aus der Milchwirtschaft durch stabile Lieferungen an Arla deutlich erhöht werden. Das dänische Außenministerium unterstützt das neue Projekt, das 2023 startet.

Pilotprojekt zur ökologischen Milchviehhaltung in Indonesien

Arla ist der führende Geschäftspartner in einem Partnerschaftsprojekt, das von SEGES Innovation verwaltet wird, um indonesische Mitglieder der Setia Kawan Nongkojajar Dairy Farm Cooperative (KPSP) in Ostjava beim Umstieg auf ökologische Milchviehhaltung zu unterstützen. Im Laufe des Jahres 2022 wurden vier ökologische Demonstrationbetriebe eingerichtet, die die

Auswirkung von Arlas Programmen zur Entwicklung der internationalen Milchwirtschaft

3.291

teilnehmende Landwirte an Arlas Programmen zur Entwicklung der internationalen Milchwirtschaft (kumuliert seit 2017)

24.350

teilnehmende Landwirte an Aktivitäten zum Aufbau zusätzlicher Kapazitäten (kumuliert seit 2017)

ersten zertifizierten Bio-Milchbetriebe in Indonesien werden sollen. Die ersten Bio-Kälber wurden bereits 2022 geboren. Die Kühe haben zudem die erste zertifizierte Bio-Milch in Indonesien produziert. Das Unternehmen Mazaraat Artisan Cheese ist nun ein vollwertiges Mitglied des Konsortiums und wird ab 2023 mit Unterstützung von Arla und Indolako hochwertigen Bio-Käse abnehmen, verarbeiten und auf den Markt bringen. Die indonesische Nichtregierungsorganisation Bina Swadaya, KPSP und das dänische Zentrum für ökologische Landwirtschaft haben Schulungen zum ökologischen Kuhmanagement, zur Stallgestaltung, zu Bio-Futtermitteln, zur Verwendung von pflanzlichen Arzneimitteln, zu Verarbeitungskosten usw. durchgeführt. KPSP ist es gelungen, das erste Bio-Futtermittel zu entwickeln und produzieren.

Übergang zu einer umweltfreundlichen Milchproduktion in Bangladesch

Arla ist bestrebt, die Entwicklung der Milchindustrie zu unterstützen, sie ökologischer zu gestalten und einen Beitrag dazu zu leisten, die Lebensbedingungen der lokalen Landwirte zu verbessern.

Im Jahr 2022 hat Arla gemeinsam mit dem vor Ort ansässigen Geschäftspartner PRAN Dairy, dem Landwirtschaftsministerium und der Universität von Dhaka die erste Phase des Dairy Development Programme abgeschlossen. Dazu gehörten eine Reihe von Seminaren mit Experten zum Kuhmanagement, ein Besuch von Ausbildern vor Ort mit den Schwerpunkten Kapazitätsentwicklung und Milchwirtschaftspraktiken sowie die Rekrutierung und Schulung neuer Landwirte im Rahmen des Programms.



Die fettfreie Magermilch von Arla® B.O.B wird auf unserem britischen Markt verkauft und schmeckt wie eine vollmundige teilentrahmte Milch. Sie ist frei von künstlichen Zutaten und Zusatzstoffen und wird mit natürlichem Milcheiweiß angereichert, um einen ebenso guten Geschmack zu bieten wie teilentrahmte Milch.

**B.O.B
MILCH**



**UNTERNEHMENS-
VERWALTUNG**



VERWALTUNGSRAHMEN

Arla ist eine Genossenschaft im Besitz von 8.492 Landwirten aus sieben Ländern. Eine wesentliche Voraussetzung für eine vertrauenswürdige und erfolgreiche Genossenschaft ist es, sicherzustellen, dass alle Mitglieder Gehör finden, ihre Meinungen einbringen können und dass ihre Interessen vertreten werden. Daher ist Arlas Management aufgeteilt zwischen gewählten Mitgliedervertretern – unserem Board of Directors (BoD, dem Aufsichtsrat) – und den Führungskräften des Unternehmens. Die Details unserer Unternehmensverwaltung werden durch die [Satzung](#) geregelt.



Genossenschaftliche Governance

Die beiden wichtigsten Gremien zur Repräsentation der Landwirte sowie zur Entscheidungsfindung sind das BoD mit 19 Mitgliedern und das Board of Representatives (BoR, Vertreterversammlung), bestehend aus 187 Mitgliedern.

Mitglieder

2022 befand sich Arla im gemeinsamen Eigentum von insgesamt 8.492 Milchzeugern aus Dänemark, Schweden, Deutschland, Großbritannien, Belgien, den Niederlanden und Luxemburg. Die Genossenschaft ist in vier geografische Gebiete (Dänemark, Schweden, Großbritannien und Zentraleuropa) unterteilt, die wiederum in Regionen und Member Districts (Mitgliederkreise) unterteilt sind. Alle unsere Mitglieder haben die Möglichkeit, wesentliche Entscheidungen zu beeinflussen. 2021 hatte die Genossenschaft noch 8.956 Mitglieder. Der Rückgang in der Anzahl der Mitglieder ist teilweise darauf zurückzuführen, dass einige Landwirte keine Milch mehr erzeugen oder ihren Betrieb an andere Mitglieder verkauft haben. Ein weiterer, nachrangiger Grund liegt darin, dass Landwirte ausgetreten sind und sich anderen Molkereiunternehmen angeschlossen haben. Der Rückgang entspricht dem Trend, der schon seit einigen Jahren im Milchsektor zu beobachten ist.

Board of Representatives

Das BoR ist das oberste Entscheidungsgremium unserer Genossenschaft. Es besteht aus 187 Mitgliedern. Davon sind 175 Genossenschaftsmitglieder und 12 Arbeitnehmervertreter. Die Vertreter der Mitglieder werden alle zwei Jahre gewählt.



GENOSSENSCHAFTLICHE GOVERNANCE

BOARD OF DIRECTORS

14 Genossenschaftsmitglieder, 2 externe Mitglieder und 3 Arbeitnehmervertreter

4 AREA FORUMS

DK SE CE UK

BOARD OF REPRESENTATIVES

175 Genossenschaftsmitglieder
12 Arbeitnehmervertreter

GENOSSENSCHAFTS-MITGLIEDER

	Dänemark 74
	Schweden 47
	Zentraleuropa 25
	Großbritannien 29

REGIONEN

MEMBER DISTRICTS (MITGLIEDERKREISE)

NATIONALITÄTEN DER GENOSSENSCHAFTSMITGLIEDER

8.492 Landwirte



Dänemark



Schweden



Zentraleuropa



Großbritannien



CORPORATE GOVERNANCE

GESCHÄFTSFÜHRUNG

CEO und COO

EXECUTIVE MANAGEMENT TEAM

Geschäftsführung und
6 leitende Angestellte

MITARBEITER

20.907

GESCHÄFTS-BEREICHE

- Europe
- International
- Global Industry Sales & Planning
- Supply Chain
- Agriculture, Sustainability & Kommunikation
- Marketing & Innovation
- Human Resources
- Finance, Legal, IT & Strategy

Die nächste Wahl findet im Mai 2024 statt. Das BoR trifft Entscheidungen, einschließlich der Verwendung des Gewinns für das Jahr, und wählt das BoD. Das BoR kommt mindestens zweimal pro Jahr zusammen.

District Meetings (Kreisversammlungen)

Alle Arla Genossenschaftsmitglieder sind Teil des Member Districts, in dem sich ihr Betrieb befindet. Jedes Jahr kommen die Mitglieder im März in ihren jeweiligen Member Districts zu einer lokalen Jahresversammlung zusammen. Dies soll den demokratischen Einfluss auf Arlas Entscheidungen sicherstellen. Die Mitglieder der Member Districts wählen aus ihrer Mitte diejenigen Mitglieder, die ihren Kreis im BoR repräsentieren. Die Kreise haben darüber hinaus jeweils ihren eigenen gewählten District Council (Kreisrat).

Regional Boards (Regionsvorstände)

In Dänemark und Schweden besteht das Regional Board aus den in der Region gewählten Mitgliedern des BoR. Im Gebiet Zentraleuropa und Großbritannien besteht das Regional Board aus allen Kreisratsvorsitzenden und deren Stellvertretern in der Region. Die Regional Boards kommen so bald wie möglich nach den jährlichen District Meetings zusammen, um die für die jeweilige Region relevanten Angelegenheiten zu besprechen.

Board of Directors

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

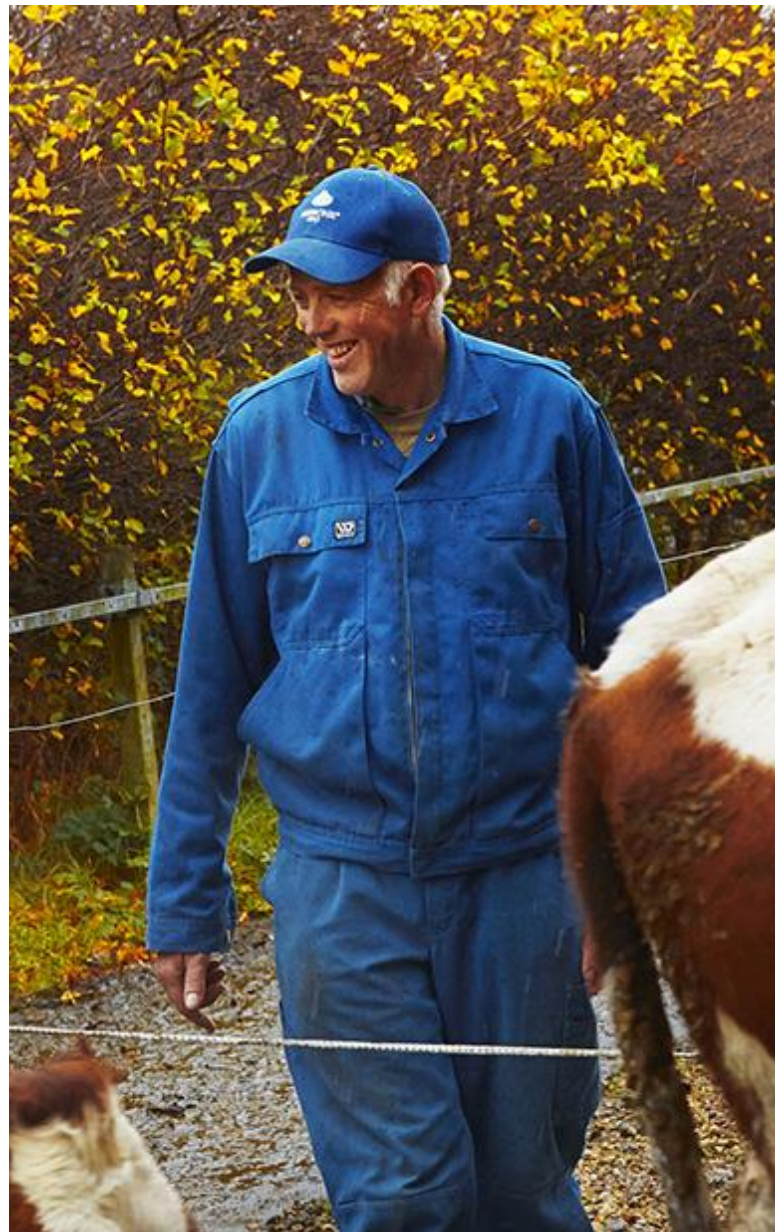
Zudem kümmert es sich im Unternehmen um die Interessen anderer Interessengruppen: unter anderem von Kreditgebern, Anleihe-Investoren und Mitarbeitern. Das BoD besteht aus 14 Genossenschaftsmitgliedern und 2 externen Mitgliedern, die vom BoR gewählt werden, sowie aus 3 Arbeitnehmervertretern, die von den Mitarbeitern gewählt werden. Die Zusammensetzung der gewählten Mitglieder des BoD spiegelt Arlas Eigentümerstruktur über die Länder hinweg wider.

Area Forums (Gebietsforen) und das Joint Area Council (Gemeinsamer Gebietsrat)

Arla hat vier Gebietsforen, die den vier Gliedergebieten entsprechen. Die Foren dienen als Schnittstelle zwischen dem BoD und dem Management von Arla. Die Mitglieder des Forums dienen als Botschafter, die Arla unter allen Mitgliedern vertreten. Die Foren halten jeweils zwei Sitzungen im Jahr ab.

Das Joint Area Council besteht aus vier Mitgliedern des BoR aus den jeweiligen Gebieten. Diese werden durch Abstimmung per Stimmzettel in den Rat gewählt. Das BoD ernennt den Vorsitzenden und zusätzliche Ratsmitglieder.

Der Rat konzentriert sich auf gebietsübergreifende Angelegenheiten einschließlich der allgemeinen Mitgliedschaftsbedingungen und des allgemeinen Milchlieferungsvertrags.



Corporate Governance

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

Geschäftsführung

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

Executive Management Team

Das Executive Management Team (EMT) wird von der Geschäftsführung ernannt. Das EMT ist für das Tagesgeschäft von Arla verantwortlich. Zudem erarbeitet es Strategien und plant die künftige Betriebsstruktur. Das EMT besteht aus dem

Executive Board, dem kaufmännischen Leiter für den europäischen und internationalen Geschäftsbereich und fünf Funktionsexperten. Die Funktionsexperten stammen aus den Managementbereichen Supply Chain (CSO), Agriculture, Sustainability and Communications (CASO), Marketing and Innovation (CMO), Human Resources (CHRO) und Finance, IT, Legal and Strategy (CFO). 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 20.907 Mitarbeiter in Vollzeit (FTE). Im Vorjahr waren es 20.617. Unsere Mitarbeiter werden durch drei gewählte Mitglieder im BoD und zwölf gewählte Mitglieder im BoR vertreten. Neben der Vertretung in den höheren Entscheidungsgremien von Arla haben unsere Mitarbeiter auch Betriebsräte. Alle Betriebsräte setzen sich aus Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern zusammen. Der europäische Betriebsrat (European Works Council, EWC) ist unser Forum auf höchster Ebene für einen offenen Dialog zwischen dem Management und Arbeitnehmervertretern sowie für Diskussionen über Unternehmensthemen. Im Jahr 2022 standen die Themen Nachhaltigkeit und Digitalisierung ganz oben auf der Agenda der beiden jährlichen EWC-Sitzungen.

BOARD OF DIRECTORS

UNSER BOD VERFÜGT DANK SEINER 14 GEWÄHLTEN GENOSSENSCHAFTSMITGLIEDER, 3 ARBEITNEHMERVERTRETER UND 2 EXTERNEN MITGLIEDER ÜBER UMFANGREICHES WISSEN.

2022 wurden die beiden ehemaligen externen Beraterinnen, Nana Bule und Florence Rollet, vom BoR zu ordentlichen Mitgliedern des BoD befördert. Durch die Wahlen im Frühjahr sind drei neue Mitglieder ins BoD gekommen: Daniel Halmsjö als schwedischer Mitgliedervertreter und Anders Olsson sowie Grant Cathcart als Arbeitnehmervertreter. Walter Lausen (Deutschland), Jonas Carlgren (Schweden), Harry Shaw (Großbritannien) und Håkan Gillström (Schweden) sind aus ihren Ämtern ausgeschieden.

Kompetenzen und Diversität im BoD

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

Wichtige Themen und Entscheidungen im Jahr 2022

Unser BoD hat 12 ordentliche und 4 außerordentliche Sitzungen abgehalten. Fünf dieser Sitzungen waren eineinhalbtägige Versammlungen vor Ort. Der Rest wurde online durchgeführt. Folgende wichtige Themen ist das BoD im letzten Jahr angegangen:

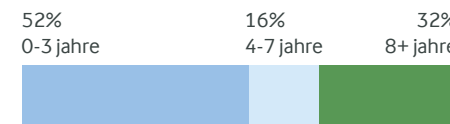
- Die wachsende Unsicherheit und der volatile externe Markt standen 2022 ganz oben auf der Agenda des BoD. Angesichts der Marktgegebenheiten überprüfte das BoD unsere Strategie für den Zeitraum bis 2026. Mehr dazu lesen Sie auf Seite 26.
- Der Krieg in der Ukraine und seine Folgen für Arla. Das BoD war an der Entscheidung beteiligt, unser Russlandgeschäft zu veräußern. Mehr dazu auf Seite 16.
- Die Entwicklung und Ankündigung des Anreizmodells für Nachhaltigkeit, bei dem Mitglieder für Nachhaltigkeitsmaßnahmen auf den Betrieben belohnt werden. Mehr dazu lesen Sie auf Seite 35.



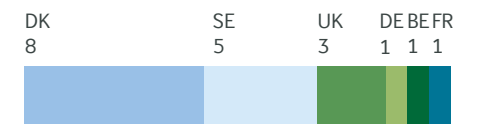
Geschlechterverteilung im BoD¹



Dienstalter der Mitglieder des BoD



Nationalitäten der Mitglieder des BoD



¹ Nach § 99b des dänischen Unternehmensgesetzes werden nur die Mitglieder berücksichtigt, die auf der Hauptversammlung des Unternehmens gewählt wurden.



BIOGRAFIEN DER MITGLIEDER

Legende

- Mitglied
- Mitarbeiter
- Extern

1–19 Link zum Gruppenfoto

Jan Toft Nørgaard (DK) ¹
Jahrgang: 1960 **Mitglied seit:** 1998
Beruf: Landwirt
Interne Positionen: Aufsichtsratsvorsitzender, Vorsitzender des Komitees für Lernen & Entwicklung und des Vergütungsausschusses
Externe Positionen: Mitglied des Unternehmensrats des dänischen Rats für Landwirtschaft und Lebensmittel (2009)

Manfred Graff (DE) ²
Jahrgang: 1959 **Mitglied seit:** 2012
Beruf: Landwirt
Interne Positionen: Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender, Vorsitzender der Area Zentraleuropa, Vorsitzender des Joint Area Council und der Member Relations Group, Mitglied des Komitees für Lernen & Entwicklung und des Vergütungsausschusses
Externe Positionen: Aufsichtsratsmitglied bei Deutsche Milch NRW (2007) und beim Deutschen Milchindustrieverband (2015)

Anders Olsson (SE) ³
Jahrgang: 1966 **Mitglied seit:** 2022
Beruf: Technischer Koordinator bei Götene Dairy

Arthur Fearnall (UK) ⁴
Jahrgang: 1963 **Mitglied seit:** 2018
Beruf: Landwirt
Interne Positionen: Vorsitzender der Area Großbritannien, Vorsitzender der Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit (Farmer Sustainability), Mitglied des Joint Area Council, der Member Relations Group und des Globalen Beschwerdeausschusses

Bjørn Jepsen (DK) ⁵
Jahrgang: 1963 **Mitglied seit:** 2011
Beruf: Landwirt
Interne Positionen: Vorsitzender des Bio-Komitees
Externe Positionen: Stellvertretender Vorsitzender der Skjern Bank (2012) und des dänischen Molkereiverbands (2019), Mitglied des Viehbereichs des dänischen Rats für Landwirtschaft und Lebensmittel (2009) sowie der Aufsichtsräte des dänischen Cattle Levy Fund (2009) und des dänischen Milk Levy Fund (2019)

Daniel Halmsjö (SE) ⁶
Jahrgang: 1982 **Mitglied seit:** 2022
Beruf: Landwirt
Interne Positionen: Mitglied des Globalen Beschwerdeausschusses

Florence Rollet (FR) ¹ [–]
Jahrgang: 1966 **Mitglied seit:** 2019
Beruf: Leiterin des MSc-Programms für Luxusmarken-Marketing und -Management, emlyon Business School

Grant Cathcart (UK) ⁸
Jahrgang: 1970 **Mitglied seit:** 2022
Beruf: Qualitätskontrolleur, QEHS, in der Verpackungsanlage Oswestry

Externe Positionen: Mitglied des National Cheese Forum, (1999) und des nationalen Betriebsrats (2012) in Großbritannien

Gustav Kämpe (SE) ⁹
Jahrgang: 1977 **Mitglied seit:** 2021
Beruf: Landwirt
Interne Positionen: Mitglied des Vergütungsausschusses und der Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit (Farmer Sustainability)

Externe Positionen: Mitglied des schwedischen Molkereiverbands (2021)

Ib Bjerglund Nielsen (DK) ¹⁰
Jahrgang: 1960 **Mitglied seit:** 2013

Beruf: Mitarbeiter Milchproduktion
Externe Positionen: Mitglied der Gewerkschaft der Molkereibranche, Dänemark (2005)

Inger-Lise Sjöström (SE) ¹¹
Jahrgang: 1973 **Mitglied seit:** 2017
Beruf: Landwirtin
Interne Positionen: Vorsitzende der Area Schweden, Mitglied des Joint Area Council, der Member Relations Group und des Komitees für Lernen & Entwicklung
Externe Positionen: Aufsichtsratsvorsitzende des schwedischen Molkereiverbands (2022), Aufsichtsratsmitglied von Tillväxtbolaget (2022), Molkereibotschafterin für das Hochrangige Politische Forum der UN (2022)

Johnnie Russell (UK) ¹²
Jahrgang: 1950 **Mitglied seit:** 2012
Beruf: Landwirt, Wirtschaftsprüfer
Interne Positionen: Mitglied des Komitees für Lernen & Entwicklung, des Vergütungsausschusses und des Bio-Komitees
Externe Positionen: Vorsitzender des ING Bank UK Pension Fund (2010) sowie zwei weiterer Unternehmen (2013 bzw. 2015)

Jørn Kjær Madsen (DK) ¹³
Jahrgang: 1967 **Mitglied seit:** 2019
Beruf: Landwirt
Interne Positionen: Mitglied des Komitees für Lernen & Entwicklung, Mitglied des Vorstands von Andelssmør A.M.B.A (2020)
Externe Positionen: Aufsichtsratsmitglied von GLS-A (2018)

Marcel Goffinet (BE) ¹⁴
Jahrgang: 1988 **Mitglied seit:** 2019
Beruf: Landwirt
Interne Positionen: Mitglied des Globalen Beschwerdeausschusses, des Komitees für Lernen & Entwicklung, des Bio-Komitees und der Arbeitsgruppe zur Vorbereitung (Preparatory Working Group)
Externe Positionen: Aufsichtsratsvorsitzender von Agra Ost Agriculture Research (2016), Mitglied der kommunalen Regierung von St. Vith (2018) und des Landwirtschaftsverbands Bauernbund (2012)

Marita Wolf (SE) ¹⁵
Jahrgang: 1959 **Mitglied seit:** 2021
Beruf: Landwirtin
Interne Positionen: Vorsitzende des Globalen Schulungskomitees, Mitglied des Bio-Komitees
Externe Positionen: Aufsichtsratsmitglied des schwedischen Molkereiverbands (2003), Aufsichtsratsmitglied der schwedischen Stiftung für Landwirtschaft (2022)

Nana Bule (DK) ¹⁶
Jahrgang: 1978 **Mitglied seit:** 2019
Beruf: Operating Advisor, Goldman Sachs Asset Management
Externe Positionen: Aufsichtsratsmitglied von Energinet (2018) und Vorsitzende des Digitalen Rats der dänischen Regierung (2022)

René Lund Hansen (DK) ¹⁷
Jahrgang: 1967 **Mitglied seit:** 2019
Beruf: Landwirt
Externe Positionen: Mitglied des Viehbereichs und des Unternehmensrats des dänischen Rats für Landwirtschaft und Lebensmittel (2019), Aufsichtsratsmitglied von Agri Nord (2012)

Simon Simonsen (DK) ¹⁸
Jahrgang: 1970 **Mitglied seit:** 2017
Beruf: Landwirt, Bewertungsberater DLR Kredit A/S
Interne Positionen: Mitglied des Vergütungsausschusses
Externe Positionen: Molkereibotschafter für das Hochrangige Politische Forum der UN (2017)

Steen Nørgaard Madsen (DK) ¹⁹
Jahrgang: 1956 **Mitglied seit:** 2005
Beruf: Landwirt
Interne Positionen: Vorsitzender der Area Dänemark, Vorsitzender des Globalen Beschwerdeausschusses und der Arbeitsgruppe zur Vorbereitung (Preparatory Working Group), Mitglied des Joint Area Council und der Member Relations Group
Externe Positionen: Vorsitzender des dänischen Molkereiverbands (2012), stellvertretender Vorsitzender des Unternehmensrats des dänischen Rats für Landwirtschaft und Lebensmittel (2014), Vorsitzender des Lenkungsrats des Agro Food Park (2016) und des dänischen Milk Levy Fund (2012)

¹ Florence Rollet ist nicht auf dem Gruppenfoto abgebildet



EXECUTIVE MANAGEMENT TEAM

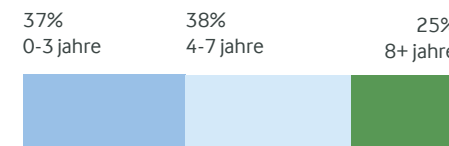
UNSER EXECUTIVE MANAGEMENT TEAM SETZT SICH AUS DEM CEO, JE EINER KAUFMÄNNISCHEN LEITUNG FÜR DEN EUROPÄISCHEN UND DEN INTERNATIONALEN GESCHÄFTSBEREICH UND FÜNF FUNKTIONSEXPERTEN ZUSAMMEN. DAS EXECUTIVE MANAGEMENT TEAM IST FÜR ARLAS TAGESGESCHÄFT SOWIE FÜR DIE ENTWICKLUNG UND UMSETZUNG DER KONZERNSTRATEGIEN VERANTWORTLICH.



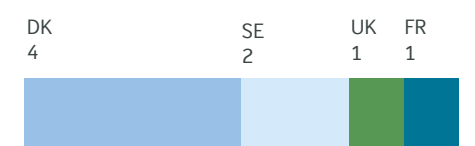
Geschlechterverteilung im EMT



Dienstalter der Mitglieder des EMT



Nationalitäten der Mitglieder des EMT



BIOGRAFIEN DER MITGLIEDER

Peder Tuborgh (DK) 1

Jahrgang: 1963

Position: CEO, Mitglied der Geschäftsführung, Head of Milk and Trading und Vorsitzender von Arla Foods Ingredients
Erfahrung: Peder Tuborgh ist seit 1987 für Arla bzw. vormals 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.

Ausbildung: Peder Tuborgh besitzt einen Masterabschluss in Volkswirtschaft und Betriebswirtschaft der Universität Odense.

Externe Positionen: Mitglied der Global Dairy Platform (2006), Vorsitzender von AgriFoodTure (2022)

Peter Giørtz-Carlsen (DK) 2

Jahrgang: 1973

Position: COO, Executive Vice President Europa, und Mitglied der Geschäftsführung
Erfahrung: Peter Giørtz-Carlsen ist 2003 als Vice President of Corporate Strategy bei Arla eingestiegen. Seitdem hatte er weitere leitende Positionen bei Arla inne, unter anderem als Executive Vice President of Consumer DK sowie UK. 2016 trat er schließlich seine Position als Executive Vice President of Europe an.

Ausbildung: Peter Giørtz-Carlsen besitzt einen Masterabschluss in Business Administration, Organisation und Management der School of Business and Social Sciences der Universität Aarhus.

Externe Positionen: Aufsichtsratsmitglied von AIM, der European Brands Association (2018), Mitglied des Policy and Issues Council (PIC) des britischen Institute of Grocery Distribution (IGD) (2016), stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der European Dairy Association (EDA) (2020) und Aufsichtsratsmitglied der Toms Group (2022)

Torben Dahl Nyholm (DK) 3

Jahrgang: 1981

Position: CFO, Executive Vice President, Finance, Legal, IT & Strategy

Erfahrung: Torben Dahl Nyholm ist im Jahr 2012 nach mehreren Jahren in der M&A-Beraterbranche 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.

Ausbildung: Torben Dahl Nyholm besitzt einen M.Sc. in Finance and International Business der Universität Aarhus.

Simon Stevens (UK) 4

Jahrgang: 1965

Position: Executive Vice President, International

Erfahrung: Simon Stevens ist im Jahr 2002 als UK Sales Director bei Arla eingestiegen. Später wurde er Senior Vice President of Sales and Marketing. In dieser Position spielte er eine wichtige Rolle bei der Transformation der Geschäftstätigkeit in Großbritannien. 2016 wurde er Senior Vice President of Commercial Operations Europe und 2020 Head der MENA-Region mit Sitz in Dubai. Vor seiner Tätigkeit bei Arla arbeitete Simon Stevens 14 Jahre lang in verschiedenen leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen bei Unilever in Großbritannien, den Niederlanden und Italien.

Ausbildung: Simon Stevens besitzt einen B.Sc. mit First Class Honours in Verwaltungswissenschaften der Loughborough University.

Externe Positionen: Aufsichtsratsmitglied bei Mengniu (2021)

Ola Arvidsson (SE) 5

Jahrgang: 1968

Position: CHRO, Executive Vice President, HR

Erfahrung: 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.

Ausbildung: Ola Arvidsson besitzt einen Masterabschluss in Personalmanagement der Universität Lund.

Externe Positionen: Aufsichtsratsmitglied von AP Pension (2014) und des Dänischen Industrieverbands (2018)

David Boulanger (FR) 6

Jahrgang: 1970

Position: CSO, Executive Vice President, Supply Chain

Erfahrung: David Boulanger ist seit Oktober 2020 bei Arla. 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 Danones Specialized Nutrition Division, die weltweit im Bereich Kindernahrung & klinische Ernährung tätig ist.

Ausbildung: David Boulanger besitzt einen Ingenieursabschluss der École Civil des Mines de Paris sowie einen Masterabschluss in Mathematik.

Externe Positionen: Mitglied des Vorstands von Global Baby SAS (2021)

Hanne Søndergaard (DK) 7

Jahrgang: 1965

Position: CASO, Executive Vice President, Agriculture, Sustainability & Communication

Erfahrung: Hanne Søndergaard arbeitet seit 33 Jahren bei Arla. Zunächst war sie für MD Foods tätig und zog dann weiter nach Großbritannien, wo sie eine Führungsrolle bei der Geschäftsentwicklung von Arla UK übernahm. Bei Arla UK war sie als stellvertretende CEO tätig, ehe sie 2010 im globalen Marketing die Rolle des Senior Vice President of Brands and Categories übernahm. 2016 wurde sie dann zur CMO und zum Executive Vice President ernannt. Außerdem wurde sie Teil von Arlas Executive Management Team. Seit Januar 2021 ist Hanne Søndergaard Executive Vice President für Agriculture, Sustainability & Communication.

Ausbildung: Hanne Søndergaard besitzt Abschlüsse in Business Administration der School of Business and Social Sciences der Universität Aarhus und der Harvard Business School.

Externe Positionen: Aufsichtsratsmitglied von Arla Fonden (2012), Mitglied der Technischen Universität von Dänemark (2016) und der dänischen Klimaschutzstiftung Klimaskovfonden, die vom dänischen Umweltministerium gegründet wurde (2021), sowie des dänischen Rats für Landwirtschaft und Lebensmittel (2022)

Patrik Hansson (SE) 8

Jahrgang: 1967

Position: CMO, Executive Vice President, Marketing and Innovation

Erfahrung: Patrik Hansson hat viele Jahre Erfahrung durch die Arbeit bei internationalen Konsumgüterunternehmen in den Bereichen Finanzen, Marketing und Vertrieb sowie in der Geschäftsführung. Er hat 13 Jahre lang bei Procter and Gamble gearbeitet, hauptsächlich im Marketing, bevor er im Oktober 2011 als VP Marketing and Sales in Schweden zu Arla kam. 2015 zog er nach Malaysia, um Arlas regionale Hauptniederlassung in Südostasien zu gründen. 2016 kehrte er nach Europa zurück, wo er zunächst in Schweden und später in Deutschland Group Vice war, bevor er 2022 seine aktuelle Rolle als CMO übernahm.

Ausbildung: Er hat einen Masterabschluss in Technischer Physik der Technischen Hochschule Chalmers und einen Masterabschluss der Universität Göteborg.

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.

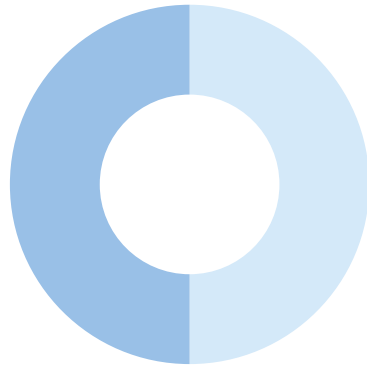
Kurzfristige Komponenten

- Mengenwachstum der Marken
- Gewinn
- Effizienzgewinne
- Führungsqualitäten



Langfristige Komponenten

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



Wir verfolgen einen strukturierten Vergütungsansatz. Dabei stellen wir sicher, dass die Vergütung unabhängig von Geschlecht, Nationalität und Alter erfolgt.

Vergütungsregelung

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

Unsere Vergütungspolitik

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

Gesamtvergütung auch vom Erreichen von Arlas kurz- und langfristigen finanziellen Zielen abhängt. Alle Führungskräfte und Mitglieder des leitenden Managements werden entsprechend internationalen Standards beschäftigt – einschließlich angemessener Wettbewerbsverbote sowie Vertraulichkeits- und Loyalitätsrestriktionen.

Unsere Leistungsmaßstäbe Board of Directors

Die Vergütung des BoD umfasst eine feste Vergütung. Sie ist nicht erfolgsabhängig. Wir sind davon überzeugt, dass so sichergestellt wird, dass der Hauptfokus des BoD auf den langfristigen Interessen der Genossenschaft liegt. Abgesehen von Tagespauschalen für Reisen werden keine zusätzlichen Vergütungen gezahlt, etwa für die Teilnahme an einer Tagung oder die Arbeit in einem Ausschuss. Die Vergütung des BoD wird alle zwei Jahre überprüft und angepasst sowie vom BoR genehmigt. Die letzte Anpassung erfolgte im Jahr 2022. Weitere Details zu den genauen Beträgen finden Sie auf Seite 119.

Geschäftsführung und Executive Management Team (EMT)

Die Vergütungselemente und der entsprechende Ansatz für die Geschäftsführung und das Executive Management Team (zusammen: der Vorstand) sind identisch. Die Vergütung der Geschäftsführung wird auf Grundlage von Empfehlungen des Vergütungsausschusses jährlich durch das BoD bewertet. Die Vergütung des EMT wird vom CEO festgelegt. Weitere Details zu den genauen Beträgen finden Sie auf Seite 119.

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

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

Die Stufen der festen Vergütung werden auf Grundlage der Erfahrung, des Beitrags und der Funktion der einzelnen Personen festgelegt. Der variable Anteil hingegen spiegelt die Leistung in Bezug auf die jährlichen Unternehmensziele wider. Die variable Vergütung besteht aus einem jährlichen kurzfristigen Bonusplan (STI) sowie aus einem langfristigen (dreijährigen) Bonusplan (LTI). Der STI umfasst für alle Vorstandsmitglieder dieselben Elemente. Ab 2023 werden Scope 1 und 2 der CO₂-e-Reduzierung Teil des STI-Plans sein. Die Hauptkomponenten des LTI sind das Wachstum beim Markenvolumen und die Konzernleistung im Vergleich zu einer Referenzgruppe, der Peer Group (siehe Grafik).

TRANSPARENTEN STEUERPRAKTIKEN

Wir bei Arla erkennen an, dass Steuern von entscheidender Bedeutung für die wirtschaftliche und soziale Entwicklung sind. Wir sehen uns dem Ziel verpflichtet, unsere fälligen Steuern zu zahlen und transparent über unsere Steuerpraktiken Bericht zu erstatten.

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

Wir verpflichten uns dazu, Steuern in den Ländern abzuführen, in denen wir tätig sind und Wertschöpfung erbringen. Zudem verpflichten wir uns dazu, sicherzustellen,

dass alle Anforderungen an die Steuerklärung und Steuertransparenz eingehalten werden. Wir streben hinsichtlich unserer Geschäftstätigkeit und unserer Steuerangelegenheiten weiterhin einen offenen Dialog mit den Steuerbehörden und der allgemeinen Öffentlichkeit auf der ganzen Welt an.

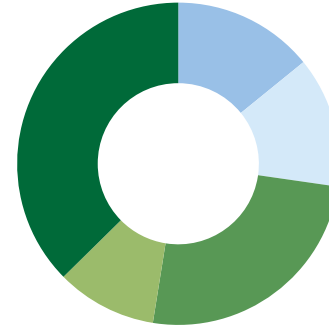
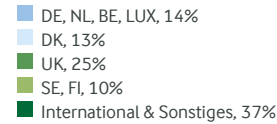
Das Ziel unserer Funktion Global Tax besteht darin, sicherzustellen, dass wir über die richtigen Richtlinien, Mitarbeiter, Steuerkontrollen und Verfahren verfügen, um unsere Steuergrundprinzipien und eine starke Steuerpolitik einzuhalten. Ein Teil dieser Arbeit besteht in der kontinuierlichen Bewertung der bestehenden Steueranreize und -erleichterungen, um zu gewährleisten, dass deren Anwendung immer auf einer wirtschaftlichen Substanz beruht.

Unsere Steuergrundprinzipien

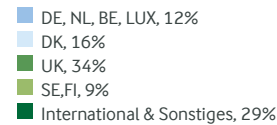
Unsere Herangehensweise für Steuerangelegenheiten steht im Einklang mit Arlas globalen Verhaltenskodex und basiert auf einer Reihe von Steuergrundsätzen, die vom BoD genehmigt wurden:

- Arlas Ziel ist es, entsprechend 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 der Gesetzgebung sind
- Arla ist transparent in Bezug auf seinen Steueransatz und seine Steuerposition
- Angaben erfolgen in Übereinstimmung mit relevanten Richtlinien und

In der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesene Steuern, 2022¹



In der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesene Steuern, 2021¹



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

Genossenschaftssteuern und Unternehmenssteuern

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

Arla betreibt weltweit mehrere Tochtergesellschaften. Unsere Niederlassungen sind hauptsächlich Gesellschaften mit beschränkter Haftung. Sie unterliegen der regulären Körperschaftsteuer. Transaktionen zwischen Arla Unternehmen werden in Übereinstimmung mit den Transferpreisrichtlinien der OECD ermittelt und dokumentiert, um sicherzustellen, dass wir in Übereinstimmung mit den Marktbedingungen agieren.

Wertschöpfung und Steuerbeitrag

Im Jahr 2022 hat Arla mit der gelieferten Milch insgesamt 7.043 Millionen EUR erwirtschaftet. Die Milch unserer Mitglieder hat zu Milchgeldzahlungen in Höhe von 5,0 Milliarden EUR geführt. Andere Landwirte, die an Arla liefern, haben Milchgeldzahlungen in Höhe von 519 Millionen EUR

erhalten. Infolgedessen wird der Großteil der Steuern auf Betriebsebene gezahlt und unterliegt somit den vor Ort geltenden Steuervorschriften.

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

Gemäß unserem Anspruch, die Transparenz kontinuierlich zu verbessern, indem wir Details zu unseren Steuern offenlegen, werden ausgewählte Werttreiber für steuerliche und wirtschaftliche Beiträge für die Länder, in denen unsere Mitglieder ihren Sitz haben, und zusammen für den Rest der Welt präsentiert.

Arla wird die Transparenz in Bezug auf die Steuerberichterstattung weiter erhöhen und die EU-Richtlinie zur öffentlichen länderspezifischen Berichterstattung spätestens bis 2024 umsetzen.

¹ Laufende und latente Steuern

INTERNE KONTROLLEN UND COMPLIANCE

EINE WICHTIGE GESCHÄFTSPRIORITÄT VON ARLA BESTEHT DARIN, ALS UNTERNEHMEN ALLE GELTENDEN GESETZE UND VORSCHRIFTEN EINZUHALTEN UND BETRUG VORZUBEUGEN. WIR VERPFLICHTEN UNS DAZU, MIT INTEGRITÄT SOWIE RESPEKT UND AUF TRANSPARENTE WEISE ZU HANDELN, GEMÄß DEN IN UNSEREM VERHALTENSKODEX FESTGELEGTE PRINZIPIEN. WIR WISSEN, DASS UNSER RUF UND UNSER ERFOLG VON DEM VERHALTEN UNSERER MITARBEITER ABHÄNGEN. DESHALB NEHMEN WIR VERSTÖßE GEGEN UNSEREN VERHALTENSKODEX ERNST.

Richtlinien

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

Arbeitsweise als einheitliches und effizientes ONE Arla fest.

Whistleblower-System

Die Whistleblower-Funktion von Arla bietet Mitarbeitern und anderen Stakeholdern einen Kanal, über den sie anonym mutmaßliche Verstöße gegen Arlas Verhaltenskodex oder kriminelle Handlungen melden können. Die Meldungen erfolgen über eine extern gehostete Funktion. Es gelten

strenge Grundsätze der Vertraulichkeit und des Schutzes vor Vergeltungsmaßnahmen. 2022 gingen bei Arla 25 Meldungen über die Whistleblower-Funktion ein. Alle Meldungen, die als Whistleblowing-Meldungen eingestuft wurden, wurden weiter untersucht. Für alle begründeten Verdachtsfälle wurden geeignete Maßnahmen ergriffen.

Betrugsermittlungen

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

2022 stieg die Anzahl der gemeldeten Betrugsvorwürfe im Vergleich zu 2021 von

14 auf 18. Das ist ein Beweis dafür, dass das Vertrauen in unser anonymes Meldesystem gestiegen ist. Keine der Untersuchungen führte zu wesentlichen finanziellen Verlusten für das Unternehmen. Allerdings lieferten sie uns wertvolle Erkenntnisse über den Zustand unserer Kontrollmechanismen.

Datenethikrichtlinie

2022 wurde Arlas Datenethikrichtlinie auf unserem internen Richtlinienportal veröffentlicht. Im Laufe des Jahres haben wir Pilottests der Richtlinien Grundsätze an bestehenden und neuen Projekten in einigen unserer Funktionsbereiche durchgeführt. Bei unseren Bemühungen, zu verstehen, wie wir Best Practices entwickeln und datenethische Grundsätze weiter in das Geschäft einbetten können, haben wir uns auf relevante Mitarbeiter konzentriert. Die

Arbeit wird 2023 fortgesetzt. Dazu werden eine Sensibilisierungskampagne und Schulungen relevanter Mitarbeiter durchgeführt.

Interne Kontrollen

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

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

**PROZESSE, VERFAHREN
UND STANDARDS**

RICHTLINIEN

**LEITLINIEN UND
ANWEISUNGEN**

VERHALTENSKODEX

KONSOLIDIERTER JAHRESABSCHLUSS



**LURPAK®
BÜTTER**

Lurpak® ist unsere Premium-Buttermarke, die seit über 100 Jahren von dänischen Milchproduzenten hergestellt wird. Lurpak® verfügt über einen einzigartig cremigen und vollen Geschmack – zurückzuführen auf die hochwertige Milch und die erstklassige Handwerkskunst, die bei der Herstellung zum Einsatz kommen.



INHALTS- VERZEICHNIS

PRIMÄRER ABSCHLUSS

Gewinn- und Verlustrechnung.....	68
Gesamtergebnisrechnung.....	68
Gewinnverwendung.....	69
Bilanz.....	70
Eigenkapitalpiegel.....	71
Kapitalflussrechnung.....	74



EINFÜHRUNG IN DIE ANHÄNGE



ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN

1.1 Umsatzerlöse.....	78
1.2 Betriebskosten.....	80
1.3 Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen.....	83
1.4 Leistungskennzahlen.....	83

NETTOUMLAUFVERMÖGEN

2.1 Nettoumlaufvermögen, sonstige Forderungen und kurzfristige Verbindlichkeiten.....	85
---	----

INGESETZTES KAPITAL

3.1 Immaterielle Vermögenswerte und Firmenwert.....	88
3.2 Sachanlagen.....	91
3.3 Joint Ventures und assoziierte Unternehmen.....	94

FINANZIERUNGSAKTIVITÄTEN

4.1 Finanzielle Risiken.....	96
4.2 Finanzposten.....	103
4.3 Verzinliche Nettoverbindlichkeiten.....	105
4.4 Derivative Finanzinstrumente.....	109
4.5 Finanzinstrumente.....	110
4.6 Rückkaufvereinbarungen.....	111
4.7 Pensionserpflichtungen.....	112

SONSTIGES

5.1 – Steuern.....	116
5.2 Rückstellungen.....	118
5.3 Honorare für die vom BoR benannten Wirtschaftsprüfer.....	118
5.4 – Vergütung für die Geschäftsführung und Transaktionen mit nahestehenden Personen.....	119
5.5 Vertragliche Verpflichtungen, Eventualforderungen und -verbindlichkeiten.....	120
5.6 Ereignisse nach Bilanzstichtag.....	120
5.7 Allgemeine Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden.....	121
5.8 Übersicht über den Konzern.....	122

BERICHTE

Stellungnahme des BoD und der Geschäftsführung.....	125
Bericht des unabhängigen Wirtschaftsprüfers.....	126

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

(Mio. EUR)	Anhang	2022	2021	Entwicklung
Umsatzerlöse	1.1	13.793	11.202	23%
Herstellungskosten	1.2	-11.145	-8.822	26%
Bruttoergebnis		2.648	2.380	11%
Vertriebskosten	1.2	-1.771	-1.573	13%
Verwaltungskosten	1.2	-439	-427	3%
Sonstige betriebliche Erträge	1.3	162	110	47%
Sonstige betriebliche Aufwendungen	1.3	-131	-75	75%
Anteil am Ergebnis von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen nach Steuern	3.3	60	53	13%
Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT)		529	468	13%
Spezifikation:				
EBITDA		1.001	948	6%
Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung	1.2	-472	-480	-2%
Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT)		529	468	13%
Finanzerträge	4.2	37	14	164%
Finanzaufwendungen	4.2	-117	-75	56%
Ergebnis vor Steuern		449	407	10%
Steuern	5.1	-49	-61	-20%
Jahresüberschuss		400	346	16 %
Wie folgt zugeteilt:				
Anteil von Arla Foods amba am Jahresüberschuss		382	332	15%
Minderheitsbeteiligungen		18	14	29%
Gesamt		400	346	16 %

GESAMTERGEBNISRECHNUNG

(Mio. EUR)	Anhang	2022	2021
Jahresüberschuss		400	346
Sonstiges Ergebnis			
Posten, die nicht in die Gewinn- und Verlustrechnung übertragen werden können:			
Neubewertung von Pensionsverpflichtungen	4.7	-1	-3
Steuern auf die Neubewertung von Pensionsverpflichtungen		2	10
Posten, die nachfolgend in die Gewinn- und Verlustrechnung übertragen werden können:			
Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten	4.4	225	39
Anpassung des beizulegenden Zeitwerts bestimmter finanzieller Vermögenswerte		-3	-1
Währungsumrechnung		-48	127
Steuern auf Posten, die nachfolgend in die Gewinn- und Verlustrechnung übertragen werden können		-19	-1
Sonstiges Gesamtergebnis nach Steuern		156	171
Gesamtergebnis		556	517
Wie folgt zugeteilt:			
Anteil von Arla Foods amba		538	503
Minderheitsbeteiligungen		18	14
Gesamt		556	517



Gesamtergebnisrechnung

Die Gesamtergebnisrechnung setzt sich aus dem Jahresüberschuss und dem nicht in der GuV-Rechnung berücksichtigten sonstigen Ergebnis zusammen, das direkt im Eigenkapital bilanziert wird. Der Jahresüberschuss belief sich 2022 auf 400 Millionen EUR und das sonstige Ergebnis betrug 156 Millionen EUR.

Das sonstige Ergebnis bestand im Wesentlichen aus nicht realisierten Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten in Höhe von 225 Millionen EUR und Währungsumrechnung in Höhe von -48 Millionen EUR.

GEWINNVERWENDUNG

(Mio. EUR)	2022	2021
Jahresüberschuss	400	346
Minderheitsbeteiligungen	-18	-14
Anteil von Arla Foods Amba am Bilanzgewinn	382	332
Gewinnverwendung:		
Nachzahlung für Milch	260	203
Zinsen auf geleistete individuelle Kapitaleinlagen	9	4
Gesamte Nachzahlung	269	207
Übertrag auf Eigenkapital:		
Kollektive Kapitaleinlagen (Rücklage für besondere Zwecke)	74	83
Individuelle Kapitaleinlagen (geleistete individuelle Kapitaleinlagen)	39	42
Gesamter Übertrag auf Eigenkapital	113	125
Gewinnverwendung	382	332



Gewinnverwendung

Für das Jahr 2022 betrug die Nachzahlung 269 Millionen EUR einschließlich Zinsen. Dies entspricht 2,2 Eurocent/kg Milch von Genossenschaftsmitgliedern. Die geleisteten individuellen Kapitaleinlagen wurden 2022 mit 2,9 Prozent verzinst. Dies entspricht 9 Millionen EUR. Das Board of Directors (BoD) genehmigte, einen Teil der halbjährige Nachzahlung für die Milchlieferungen des ersten Halbjahres in Höhe von 61 Millionen EUR an die Mitglieder auszusahlen. Der verbleibende Betrag in Höhe von 208 Millionen EUR wird – vorbehaltlich der Genehmigung des Jahresberichts durch das Board of Representatives (BoR) – im März 2023 ausgezahlt.

Arlas Konsolidierungspolitik schreibt vor, dass maximal 1,0 Eurocent/kg Milch von Genossenschaftsmitgliedern abzüglich Zinsen auf geleistete individuelle Kapitaleinlagen der Konsolidierung zugeführt wird. Für das Jahr 2022 entsprach dies einer Konsolidierung in Höhe von 0,9 Eurocent/kg Milch, oder 113 Millionen EUR. Gemäß der Konsolidierungspolitik werden die einbehaltenen Gewinne zu 1/3 auf (geleistete) individuelle Kapitaleinlagen und zu 2/3 auf kollektive Kapitaleinlagen (Rücklage für besondere Zwecke) aufgeteilt. Der Betrag, der den kollektiven Kapitaleinlagen zugewiesenen wird, verringert sich um 9 Millionen EUR für die im Zusammenhang mit der Nachzahlung gezahlten Zinszahlungen. Die individuellen Kapitaleinlagen wurden zudem um die Beträge bereinigt, die an solche Genossenschaftsmitglieder ausgezahlt wurden, die die Obergrenze von 7,5 Eurocent individuelle Kapitaleinlagen je Kilogramm Milch erreichten.

JAHRESÜBERSCHUSS

3,1

Eurocent/kg

382

Mio. EUR

VORAUSSGEZAHLTER STANDARD-MILCHPREIS

52,0

Eurocent/kg

KONSOLIDIERUNG

0,9

Eurocent/kg

113

Mio. EUR

Individuelle Kapitaleinlagen	0,3	39
Kollektive Kapitaleinlagen	0,6	74

NACHZAHLUNG

2,2

Eurocent/kg

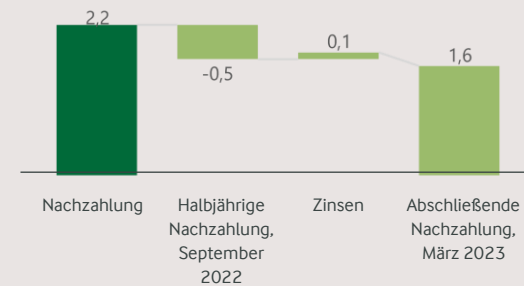
269

Mio. EUR

Nachzahlung	2,1	260
Zinsen	0,1	9



Cashflow der Nachzahlung für 2022 (Eurocent/kg)



* Weitere Informationen zum Milch-Leistungspreis finden Sie in Anhang 1.4.1.



BILANZ

(Mio. EUR)	Anhang	2022	2021	Entwicklung
Aktiva				
Langfristige Vermögenswerte				
Immaterielle Vermögenswerte und Firmenwert	3.1	954	946	1%
Sachanlagen und Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht	3.2	3.031	3.072	-1%
Investitionen in Joint Ventures und assoziierte Unternehmen	3.3	565	530	7%
Aktive latente Steuern	5.1	22	21	5%
Pensionsvermögen	4.7	16	69	-77%
Sonstige langfristige Vermögenswerte		23	30	-23%
Gesamte langfristige Vermögenswerte		4.611	4.668	-1%
Kurzfristige Vermögenswerte				
Vorräte	2.1	1.772	1.248	42%
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2.1	1.267	1.007	26%
Derivative Finanzinstrumente	4.5	239	74	223%
Sonstige Forderungen	2.1	319	285	12%
Wertpapiere	4.5	432	434	0%
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente		106	97	9%
Gesamte kurzfristige Vermögenswerte		4.135	3.145	31%
Gesamte Aktiva		8.746	7.813	12%

(Mio. EUR)	Anhang	2022	2021	Entwicklung
Passiva				
Eigenkapitalspiegel				
Kollektive Kapitaleinlagen		2.150	2.062	4%
Individuelle Kapitaleinlagen		540	542	0%
Sonstige Eigenkapitalkonten		203	46	341%
Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder		208	207	0%
Eigenkapital der Mitglieder von Arla Foods amba		3.101	2.857	9%
Minderheitsbeteiligungen		67	53	26%
Gesamtes Eigenkapital		3.168	2.910	9%
Verbindlichkeiten				
Langfristige Verbindlichkeiten				
Pensionsverpflichtungen	4.7	161	245	-34%
Rückstellungen	5.2	28	24	17%
Passive latente Steuern	5.1	86	64	34%
Kredite	4.3	2.640	2.113	25%
Gesamte langfristige Verbindlichkeiten		2.915	2.446	19%
Kurzfristige Verbindlichkeiten				
Kredite	4.3	709	628	13%
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	2.1	1.597	1.445	11%
Rückstellungen	5.2	20	18	11%
Derivative Finanzinstrumente	4.5	36	86	-58%
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	2.1	301	280	8%
Gesamte kurzfristige Verbindlichkeiten		2.663	2.457	8%
Gesamte Verbindlichkeiten		5.578	4.903	14%
Gesamte Passiva		8.746	7.813	12%



EIGENKAPITALSPIEGEL

(Mio. EUR)	Kollektive Kapitaleinlagen			Individuelle Kapitaleinlagen				Sonstige Eigenkapitalkonten				Nachzahlung	Eigenkapital der Mitglieder von Arla Foods a.m.b.a.	Minderheitsbeteiligungen	Gesamtes Eigenkapital
	Kapitalkonto	Rücklage für besondere Zwecke	Gesamt	Geleistete individuelle Kapitaleinlagen	Liefermengenabhängige Genossenschaftszertifikate	Zugeführte individuelle Kapitaleinlagen	Gesamt	Rücklage für Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten	Erfolgsneutral erfasste Rücklage für Anpassungen des beizulegenden Zeitwerts	Rücklage für Wechselkursanpassungen	Gesamt	Gesamt			
Eigenkapital, 1. Januar 2022	889	1.173	2.062	334	61	147	542	-14	8	52	46	207	2.857	53	2.910
Jahresüberschuss	–	74	74	39	–	–	39	–	–	–	–	269	382	18	400
Sonstiges Ergebnis	-1	–	-1	–	–	–	–	225	-3	-65	157	–	156	–	156
Gesamtergebnis	-1	74	73	39	–	–	39	225	-3	-65	157	269	538	18	556
Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern	2	–	2	-15	-5	-4	-24	–	–	–	–	–	-22	–	-22
Transaktionen mit Minderheitsbeteiligungen	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	-11	-11
Halbjährige Nachzahlung	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	-61	-61	–	-61
Nachzahlung in Bezug auf das Jahr 2021	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	-211	-211	–	-211
Währungseffekte	13	–	13	-10	-1	-6	-17	–	–	–	–	4	–	7	7
Gesamte Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern	15	–	15	-25	-6	-10	-41	–	–	–	–	-268	-294	-4	-298
Eigenkapital, 31. Dezember 2022	903	1.247	2.150	348	55	137	540	211	5	-13	203	208	3.101	67	3.168
Eigenkapital, 1. Januar 2021	878	1.090	1.968	302	65	146	513	-53	9	-74	-118	223	2.586	53	2.639
Jahresüberschuss	–	83	83	42	–	–	42	–	–	–	–	207	332	14	346
Sonstiges Ergebnis	7	–	7	–	–	–	–	39	-1	126	164	–	171	–	171
Gesamtergebnis	7	83	90	42	–	–	42	39	-1	126	164	207	503	14	517
Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern	1	–	1	-11	-4	-4	-19	–	–	–	–	–	-18	–	-18
Transaktionen mit Minderheitsbeteiligungen	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	-6	-6
Nachzahlung in Bezug auf das Jahr 2020	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	-227	-227	–	-227
Währungseffekte	3	–	3	1	–	5	6	–	–	–	–	4	13	-8	5
Gesamte Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern	4	–	4	-10	-4	1	-13	–	–	–	–	-223	-232	-14	-246
Eigenkapital, 31. Dezember 2021	889	1.173	2.062	334	61	147	542	-14	8	52	46	207	2.857	53	2.910

EIGENKAPITAL

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 Eigenkapitalkategorien werden wie folgt beschrieben:

Kollektive Kapitaleinlagen

Kollektive Kapitaleinlagen werden per Definition nicht auf einzelne Mitglieder 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 der nächsten Seite beschriebene Aussetzungsklausel legt fest, dass das Konto nicht für Zahlungen an Mitglieder verwendet werden kann. Die Rücklage für besondere Zwecke ist ein Konto, das in außergewöhnlichen Situationen dafür genutzt werden kann, Mitglieder für Verluste oder Wertminderungen zu entschädigen, die sich auf die Gewinnverwendung auswirken. Beträge, die von der jährlichen Gewinnverwendung in die kollektiven Kapitaleinlagen übertragen werden, werden auf diesem Konto erfasst.

Individuelle Kapitaleinlagen

Bei individuellen Kapitaleinlagen handelt es sich um Kapital, das den Mitgliedern auf Grundlage ihrer gelieferten Milchmenge zugewiesen wird. Individuelle Kapitaleinlagen umfassen die geleisteten individuellen Kapitaleinlagen, Liefermengenabhängige Genossenschaftszertifikate und zugeführtes individuelles Kapital. Beträge, die auf diesen Konten registriert werden, werden vorbehaltlich der Zustimmung des BoR ausgezahlt, wenn Mitglieder die Genossenschaft verlassen. Beträge, die den geleisteten individuellen Kapitaleinlagen als Teil der jährlichen Gewinnverwendung zugewiesen werden, sind zu verzinsen.

Sonstige Eigenkapitalkonten

In den sonstigen 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.

Nachzahlung

Das Konto für die vorgeschlagene Nachzahlung umfasst die im Jahr erfolgten Transaktionen für die Nachzahlung. Der Saldo ergibt die Summe, die nach Genehmigung des Jahresberichts auszuführen ist.

Minderheitsbeteiligungen

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



Entwicklung des Eigenkapitals

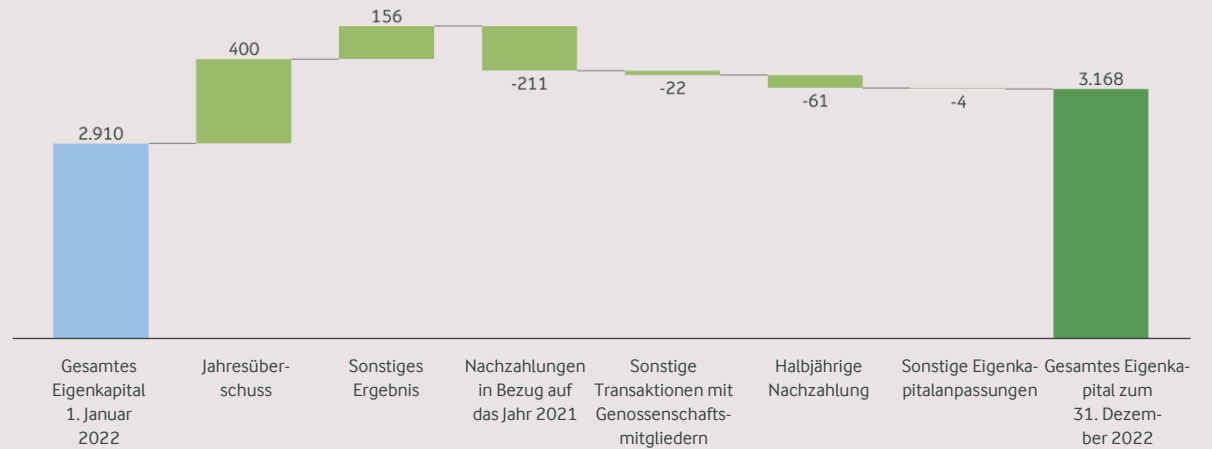
Das Eigenkapital erhöhte sich in 2022 um 258 Millionen EUR auf 3.168 Millionen EUR zum 31. Dezember 2022. Der Eigenkapitalanteil von 35 Prozent errechnet sich als Eigenkapital ohne Minderheitsbeteiligungen im Wert von 3.101 Millionen EUR dividiert durch die gesamten Aktiva mit einem Wert von 8.746 Millionen EUR.

Gesamtergebnis

Der Jahresüberschuss betrug 400 Millionen EUR gegenüber 346 Millionen EUR im Vorjahr, und das sonstige Ergebnis belief sich auf 156 Millionen EUR gegenüber 171 Millionen EUR im Vorjahr. Das sonstige Ergebnis umfasst sowohl Erträge und Aufwendungen als auch Gewinne und Verluste, die nicht in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen sind und nicht vor dem Bilanzstichtag realisiert werden. Das sonstige Ergebnis von 156 Millionen EUR ergibt sich aus positiven Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten, negativen Wertberichtigungen auf das in Fremdwährung bewertete Nettovermögen sowie einer Neubewertung von Pensionsvermögen und -verpflichtungen.

Entwicklung des Eigenkapitals

(Mio. EUR)



Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern

Das BoD beschloss, eine halbjährige Nachzahlung für die Milchlieferungen des ersten Halbjahres in Höhe von 61 Millionen EUR auszuführen. Eine weitere Nachzahlung in Höhe von 208 Millionen EUR wurde vorgeschlagen, die nach der Genehmigung des Jahresberichts durch das BoR ausgezahlt werden soll. Insgesamt beläuft sich die gesamte Nachzahlung für 2022 somit auf 269 Millionen EUR, einschließlich Zinsen auf individuelle Kapitaleinlagen.

Im März 2022 wurde für das Jahr 2021 eine Nachzahlung in Höhe von 211 Millionen EUR ausgezahlt. Sonstige Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern beliefen sich auf netto 22 Millionen EUR. Dabei wurden 24 Millionen EUR an Mitglieder ausgezahlt, die aus der Genossenschaft ausgetreten oder in den Ruhestand gegangen sind. Dem entgegen standen Einzahlungen von neuen Mitgliedern in Höhe von 2 Millionen EUR.

Für 2023 wird eine Zahlung in Höhe von 25 Millionen EUR an Mitglieder erwartet, die aus der Genossenschaft austreten oder in den Ruhestand gehen – vorbehaltlich der Genehmigung des Jahresberichts durch das BoR.

Sonstige Eigenkapitalanpassungen

Die sonstigen Eigenkapitalanpassungen beliefen sich auf -4 Millionen EUR gegenüber -14 Millionen EUR im Vorjahr. Die sonstigen Eigenkapitalanpassungen beziehen sich auf Transaktionen mit Minderheitsbeteiligungen (-11 Millionen EUR) sowie auf Währungseffekte (7 Millionen EUR).

EIGENKAPITAL



Bilanzierung und Bewertung nach IFRS und satzungsgemäßen Vorschriften

Kollektive Kapitaleinlagen

Im Kapitalkonto werden technische Posten ausgewiesen. Dazu zählen Neubewertungen von leistungsorientierten Pensionsplänen, Ergebnisse aus der Veräußerung und dem Erwerb von Minderheitsbeteiligungen an Tochtergesellschaften und Wechselkursdifferenzen bei den Eigenkapitalinstrumenten des Konzerns, die an die Mitglieder ausgegeben wurden. Ferner wird das Kapitalkonto durch vereinbarte Zahlungen von neuen Mitgliedern 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 BoD vom BoR 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 Mitglieder ausgegeben wurden. Die Ausgabe dieser Instrumente wurde 2010 eingestellt.

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

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

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

Vorgeschlagene Nachzahlungen an Mitglieder werden bis zur Genehmigung durch das BoR separat im Eigenkapital ausgewiesen.

Sonstige Eigenkapitalkonten

Die Rücklage für Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten umfasst die Anpassung des beizulegenden Zeitwerts von derivativen Finanzinstrumenten, die als Sicherungsinstrumente klassifiziert sind und die Bedingungen zum Absichern künftiger Cashflows erfüllen, sofern die abgesicherte Transaktion noch nicht realisiert worden ist.

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

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

Aussetzungsklausel

Gemäß der Satzung dürfen keine Zahlungen an die Mitglieder 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.

Die Auszahlung von individuellen Kapitaleinlagen kann nur dann erfolgen, wenn (gemäß Artikel 20.1. i, ii und iii) ein entsprechender Betrag dem nicht zugeordneten Eigenkapital der Genossenschaft, den individuellen Kapitalkonten oder der Rücklage für besondere Zwecke zugeführt wird.

Minderheitsbeteiligungen

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

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

Milchgeldzahlungen an Genossenschaftsmitglieder

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

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

Die halbjährige Nachzahlung wurde für die Milchlieferungen des ersten Halbjahres ausgezahlt. Die Auszahlung der restlichen Nachzahlung erfolgt am Jahresende. Die halbjährige Nachzahlung wurde im Eigenkapital erfasst.



KAPITALFLUSSRECHNUNG

(Mio. EUR)	Anhang	2022	2021
EBITDA		1.001	948
Wertaufholung des Anteils am Ertrag aus Joint Ventures und assoziierten Unternehmen	3.3	-60	-53
Wertaufholung der sonstigen Betriebsposten ohne Auswirkungen auf liquide Mittel		21	-80
Veränderung des Nettoumlaufvermögens	2.1	-707	-90
Veränderung der sonstigen Forderungen und sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten		11	103
Erhaltene Dividenden, Joint Ventures und assoziierte Unternehmen		15	24
Gezahlte Zinsen		-67	-45
Erhaltene Zinsen		23	8
Gezahlte Steuern		-53	-35
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit		184	780
Investitionen in immaterielle Vermögenswerte	3.1	-92	-45
Investitionen in Sachanlagen	3.2	-373	-452
Verkauf von Sachanlagen	3.2	13	13
Operative Investitionstätigkeit		-452	-484
Erwerb von finanziellen Vermögenswerten		-16	-26
Verkauf von finanziellen Vermögenswerten		17	14
Verkauf von Unternehmen		8	14
Finanzielle Investitionstätigkeit		9	2
Cashflow aus Investitionstätigkeit		-443	-482

(Mio. EUR)	Anhang	2022	2021
Halbjährige Nachzahlung		-61	–
Nachzahlung in Bezug auf das Jahr 2021		-211	-227
Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern		-22	-18
Transaktionen mit Minderheitsbeteiligungen		-11	-6
Neue Kreditaufnahmen	4.3.c	810	172
Sonstige Veränderungen bei den Krediten	4.3.c	-143	-147
Zahlungen von Leasingverbindlichkeiten	4.3.c	-71	-73
Zahlungen für Pensionspläne	4.3.c	-22	-31
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit		269	-330
Netto-Cashflow		10	-32
Finanzmittelfonds per 1. Januar		97	126
Netto-Cashflow für das Jahr		10	-32
Wechselkursbedingte Änderungen des Finanzmittelfonds		-1	3
Finanzmittelfonds per 31. Dezember		106	97

(Mio. EUR)	Anhang	2022	2021
Freier operativer Cashflow			
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit		184	780
Cashflow aus operativer Investitionstätigkeit		-452	-484
Freier operativer Cashflow		-268	296
Freier Cashflow			
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit		184	780
Cashflow aus Investitionstätigkeit		-443	-482
Freier Cashflow		-259	298

KAPITALFLUSSRECHNUNG



Cashflow-Entwicklung

Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit ist von 780 Millionen EUR im Vorjahr um 76,4 Prozent auf 184 Millionen EUR gesunken. Zurückzuführen ist der Rückgang vor allem auf eine erhöhte Mittelbindung im gestiegenen Nettoumlaufvermögen. Höhere Milchpreise und die allgemeine Inflation der Produktionskosten trieben das Nettoumlaufvermögen in die Höhe und führten zu einem negativen Cashflow-Effekt aus dem Nettoumlaufvermögen von 707 Millionen EUR.

Der Cashflow aus Investitionstätigkeit belief sich auf 443 Millionen EUR gegenüber 482 Millionen EUR im Vorjahr. CAPEX-Investitionen beliefen sich auf 373 Millionen EUR gegenüber 452 Millionen EUR im Vorjahr. Mehrere bedeutende Investitionsprojekte aus den Vorjahren wurden abgeschlossen. Neuinvestitionen umfassten Investitionen in die Kapazitätserweiterung für Milchgetränke in Esbjerg (Dänemark), die Modernisierung der Verpackungsanlagen in Oakthorpe (Großbritannien) und Wachstumsinvestitionen für Arla Foods Ingredients.

Die Investitionen in immaterielle Vermögenswerte beliefen sich auf 92 Millionen EUR gegenüber 45 Millionen EUR im Vorjahr. Der Anstieg ist im Wesentlichen auf Investitionen in ein allgemeines Upgrade unserer SAP-Plattform zurückzuführen.

Die Auswirkungen der finanziellen Investitionstätigkeit beliefen sich auf 9 Millionen EUR. Darunter fallen gezahlte und erhaltene Erlöse aus verschiedenen kleineren Aktivitäten.

Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit war positiv und betrug 269 Millionen EUR (2021: -330 Millionen EUR). Er umfasst Transaktionen mit Mitgliedern sowie die Auswirkungen von Finanzierungstätigkeiten einschließlich Cash-Management. Transaktionen mit Mitgliedern sorgten für einen negativen Cashflow von 294 Millionen EUR. Dieser umfasste die halbjährige Nachzahlung in Höhe von 61 Millionen EUR, die Nachzahlung für 2021 in Höhe von 211 Millionen EUR sowie geleistete individuelle Kapitaleinlagen in Höhe von 22 Millionen EUR.

Der Netto-Cashflow aus sonstiger Finanzierungstätigkeit belief sich auf 563 Millionen EUR. Er setzte sich zusammen aus neuen Kreditaufnahmen in Höhe von 810 Millionen EUR und Rückzahlungen in Höhe von 236 Millionen EUR. Weitere Informationen finden Sie in Anhang 4.3.

Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente betragen zum 31. Dezember 2022 insgesamt 106 Millionen EUR (2021: 97 Millionen EUR).

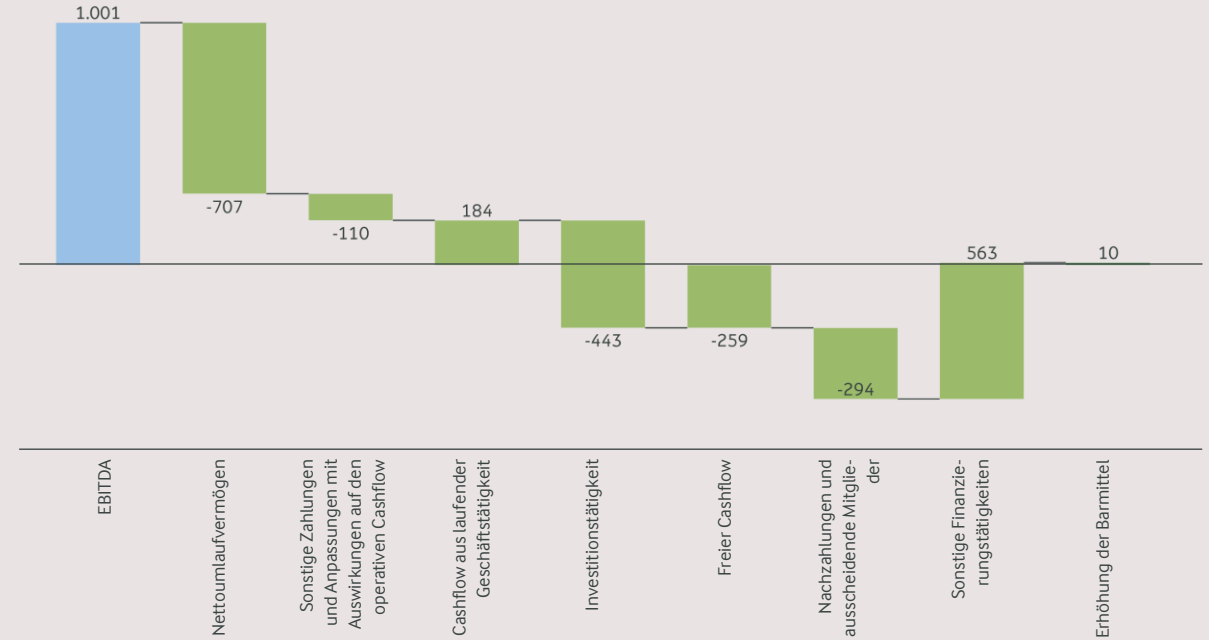
Ein unwesentlicher Betrag an Zahlungsmitteln befand sich auf Sonderkonten zum 31. Dezember 2022.



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

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

Darstellung des Cashflows
(Mio. EUR)





EINFÜHRUNG IN DIE ANHÄNGE

DIE ANHÄNGE GLIEDERN SICH IN FÜNF ABSCHNITTE, DIE ZUSÄTZLICHE ANGABEN ZUM PRIMÄREN ABSCHLUSS ENTHALTEN.

ANHANG 1 UMSATZ UND KOSTEN

Enthält Angaben zur Konzernleistung und -rentabilität.

ANHANG 2 NETTOUMLAUFVERMÖGEN

Enthält Informationen zur Entwicklung und Zusammensetzung der Vorräte sowie Salden gegenüber Kunden und Lieferanten.

ANHANG 3 EINGESETZTES KAPITAL

Enthält Angaben zur Produktionskapazität, zu immateriellen Vermögenswerten sowie zu Finanzinvestitionen.

ANHANG 4 FINANZIERUNGSAKTIVITÄTEN

Enthält Informationen zur Finanzierung der Konzerntätigkeiten.

ANHANG 5 SONSTIGES

Enthält weitere Angaben, unter anderem zu Steueraufwand, Vergütung des Managements sowie allgemeinen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden.

Grundlage der Erstellung

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

Der Abschluss wird auf Basis des Grundsatzes der Unternehmensfortführung erstellt. Weitere Informationen zu den Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden des Konzerns und den angewandten Methoden finden Sie in Anhang 5.7.

In Bezug auf die Leitlinien zu alternativen Leistungskennzahlen (Alternative Performance Measures, APMs), die von der European Securities and Markets Authority (ESMA) herausgegeben werden, haben wir zusätzliche Informationen zu den vom Konzern genutzten APMs bereitgestellt. Diese APMs und insbesondere der Milchleistungspreis werden als entscheidend angesehen, um die finanzielle Leistung und die Finanzlage des Konzerns zu verstehen. Da sie jedoch nicht von den IFRS definiert werden, sind sie ggf. nicht direkt mit anderen Unternehmen vergleichbar, die ähnliche Kennzahlen verwenden. Definitionen finden Sie im Glossar sowie erläuternde Berechnungen in Anhang 1.4. Die allgemeinen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden werden in Anhang 5.7 dargestellt. Die Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden für die einzelnen Bereiche werden in den jeweils zugehörigen Anhängen erläutert.

Angewandte Wesentlichkeit

Unser Schwerpunkt lag auf dem einfachen und strukturierten Bereitstellen von Informationen, die für unsere Stakeholder von wesentlicher Bedeutung sind.

Potenzielle zukünftige Auswirkungen von strategischen Risiken wurden berücksichtigt

Bei der Erstellung des Konzernabschlusses wurden die identifizierten strategischen Risiken berücksichtigt. Neben der Anwendung des Grundsatzes der Unternehmensfortführung fanden Markt- und regulatorische Risiken – einschließlich nachhaltigkeitsbezogener Risiken – Berücksichtigung. Zusätzlich zu den möglichen unmittelbaren Auswirkungen auf die Leistung von Arla könnten sich diese Risiken potenziell auch negativ auf die zukünftigen Milchmengen auswirken, die von den Mitgliedern von Arla Foods amba geliefert werden. Damit wäre indirekt auch der zukünftige Nutzungswert bestimmter Teile der Vermögensbasis betroffen. Diese Risiken werden genau überwacht und es wurden keine wesentlichen Wertminderungsverluste erkannt. Es liegt in der Natur der Sache, dass eine Bewertung der Auswirkungen des Risikos auf die zukünftige Leistung im Ermessen liegt, und in Zukunft könnten sich unterschiedliche Schlussfolgerungen ergeben. Weitere Informationen zu strategischen Risiken finden Sie auf den Seiten 27–32.

Währungsrisiken

Die Finanzposition des Konzerns unterliegt signifikanten Währungsrisiken – sowohl aufgrund von Transaktionen, die in anderen Währungen als dem Euro getätigt werden, als auch aufgrund der Umrechnung der Rechnungslegung von Organisationseinheiten, die nicht Teil der Eurozone sind. Die wesentlichsten Risiken beziehen sich auf die Rechnungslegung von Organisationseinheiten, die in britischen Pfund und schwedischen Kronen operieren, und auf Transaktionen in Bezug auf Umsätze in US-Dollar oder Währungen, die mit dem US-Dollar zusammenhängen. Weitere Informationen zu Währungsrisiken als Teil des strategischen Risikos finden Sie auf Seite 29 sowie in Anhang 4.1.

Besondere Schwerpunkte 2022 Vergleichbarkeit

Die Aktivitäten des Konzerns werden üblicherweise an den von den Genossenschaftsmitgliedern gelieferten Milchmengen und dem Erfolg gemessen, mit dem die Milchmengen in Markenpositionen und auf die internationalen Märkte gebracht werden. 2022 war ein weiteres sehr ungewöhnliches Jahr, geprägt von allgemeiner makroökonomischer Unsicherheit, die zu unerwartet hoher Inflation und einem Rekordniveau der Rohwarenpreise insbesondere im Molkereisektor führte. Dies führte zu einem Rekordumsatz auf Grundlage stabiler gelieferter Milchmengen. Arlas Leistung wurde durch einen historisch starken Anstieg unserer Kostenbasis negativ beeinträchtigt, der nur teilweise durch kurzfristige Absicherungseffekte gemildert wurde.

Obwohl dies netto zu einem ebenso historisch hohen Milchleistungspreis führte, zögerten unsere Mitglieder angesichts der gestiegenen Kosten auf den Betrieben und begannen erst spät im Jahr 2022, die Milchmengen zu erhöhen.

Die Mittelbindungen im Nettoumlaufvermögen stiegen drastisch an, was einen entsprechenden Anstieg der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten zur Folge hatte. Trotzdem gelang es Arla, den Verschuldungsgrad bei 3,0 sicher innerhalb unseres Zielbereichs von 2,8 bis 3,4 zu halten.

Die unerwartete Entwicklung im Jahr 2022 erschwert den Vergleich mit den Vorjahren – sowohl aus Sicht der Leistungsfähigkeit als auch was die Finanzlage betrifft. Da sich Volatilität und Unsicherheit bis ins Jahr 2023 fortsetzen, ist es schwierig, verlässliche Prognosen abzugeben. Die Stakeholder sollten nicht davon ausgehen, dass die berichteten Ergebnisse für die kommenden Jahre repräsentativ sind.

EINFÜHRUNG IN DIE ANHÄNGE

Bewertung der Vorräte

Aufgrund der makroökonomischen Volatilität und der damit verbundenen Auswirkungen auf die Rohwarenpreise wurde die Bewertung einzelner Kostenkomponenten (wie milchbasierte Komponenten, Zusatzstoffe, Verpackungen, Energie usw.) in unseren Standardkostenmodellen im Laufe des Jahres 2022 häufig aktualisiert und zum 31. Dezember 2022 gründlich überprüft.

Entsprechend sorgfältig wurde die Umrechnung von Standardkosten auf Herstellungskosten für die einzelnen Vorratskategorien geprüft.

Darüber hinaus wurde der realisierte Nettowert auf Basis der Preisentwicklung insbesondere für Milchrohwarenprodukte zum Jahresende ermittelt. Weitere Informationen zu Vorräten finden Sie in Anhang 2.1.

Bewertung bestimmter Vermögenswerte und Verbindlichkeiten auf Basis einer Projektion des zu erwartenden zukünftigen Cashflows

Aufgrund der deutlich gestiegenen Zinssätze wurde die Bewertung von Firmenwert, Bruttopensionsverpflichtungen und Zinsabsicherungsinstrumenten sorgfältig berücksichtigt. Das gestiegene Zinsniveau wirkte sich negativ auf den Spielraum für bestimmte Firmenwertposten aus, sorgte für einen Rückgang bei den Bruttopensionsverbindlichkeiten und erhöhte den Wert von festverzinslichen Sicherungsverträgen erheblich. Weitere Informationen zum Firmenwert finden Sie in Anhang 3.1, zu Absicherungsinstrumenten in Anhang 4.4 und zu Pensionsverpflichtungen in Anhang 4.7.

Klassifizierung von Power Purchase Agreements

Arla hat sich ehrgeizige Ziele zur Verringerung der CO₂e - Emissionen sowohl auf den Betrieben (Scope 3) als auch in Arlas Milchproduktion (Scope 1 und 2) gesetzt.

Im Sommer 2023 wird ein neues Anreizmodell für Genossenschaftsmitglieder eingeführt, das die Zahlung von bis zu 3 Eurocent pro Kilogramm gelieferte Milch erlaubt, wenn bestimmte Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Betrieb umgesetzt werden. Dies ist einer der wichtigsten Hebel, mit dem wir die CO₂e - Einsparungen auf den

Betrieben erzielen wollen, und wir rechnen damit, dass er sich positiv auf den Umsatz und den Wert unserer Marken auswirken wird.

Um die Verringerung der Scope-1- und Scope-2- CO₂e -Emissionen zu unterstützen, unterzeichnete Arla 2022 einen Stromabnahmevertrag (Power Purchase Agreement, PPA) mit 10-jähriger Laufzeit, der eine jährliche Einsparung von 58.000 Tonnen CO₂e bedeutet. Der PPA ist als Lieferantenvertrag strukturiert, der weder als Leasing noch als Derivat gilt. Daher wird er keinen wesentlichen Einfluss auf Arlas Finanz- oder Ertragslage haben. Weitere Informationen zum PPA finden Sie auf Seite 41.

Klimabezogene Risiken im Jahresabschluss

Klimabezogene Risiken stehen bei Arla ganz oben auf der Agenda. Das Management hat die Auswirkungen solcher Risiken auf den Konzernabschluss eingeschätzt und die zu ihrer Abmilderung ergriffenen oder noch zu ergreifenden Maßnahmen überprüft. Für den Konzernabschluss 2022 ergaben sich keine wesentlichen Auswirkungen durch den Klimawandel oder durch Maßnahmen zur Bewältigung klimabezogener Risiken. Mögliche zukünftige Auswirkungen wurden ebenfalls bewertet.

Beschreibungen der Risiken und Fortschritte bei der Nachhaltigkeit finden Sie im Lagebericht auf den Seiten 27–32 (Abschnitt Chancen & Risiken) und Seiten 34–44 (Abschnitt Umweltziele & Fortschritte).

Die Hauptbetrachtungspunkte bezüglich Risiken werden im Folgenden beschrieben.

Risiko rückläufiger Milchmengen

Die Milchlieferungen der Landwirte sind im Jahr 2022 leicht zurückgegangen. Klimabedingte Risiken, die diese Entwicklung in Zukunft noch beschleunigen können, sind folgende:

- Vorschriften zur Verringerung der Emissionen aus landwirtschaftlicher Tätigkeit. Die dänische Regierung hat sich dazu verpflichtet, eine CO₂e -Abgabe für landwirtschaftliche Emissionen einzuführen, die auch für Äquivalente wie Methan und Lachgas gilt. Unsere dänischen Landwirte werden von dieser Abgabe betroffen sein.

Derzeit sind jedoch noch keine Einzelheiten bezüglich der Höhe und der Umsetzung der Abgabe bekannt. Die Steuer wird zu einem Anstieg der Produktionskosten führen. Möglicherweise könnten sich Landwirte dadurch gezwungen sein, die Produktion zu reduzieren oder den Betrieb ganz aufzugeben. Die Maßnahmen, die im Rahmen unserer Strategie Future26 ergriffen und unterstützt werden, setzen Ziele zur Verringerung der CO₂e

- -Emissionen aus Scope 3. Unterstützt wird dies durch ein Anreizmodell, das Nachhaltigkeitsmaßnahmen auf den Betrieben belohnt.
- Extreme Wetterereignisse wie Hitzewellen, Dürre oder Überschwemmungen, die die Ernteerträge und Produktivität der Kühe beeinträchtigen können.
- Vorschriften zur Flächennutzung, mit denen die EU-Klimaziele erreicht werden sollen, und die die Umwandlung von Agrar- in Waldflächen vorsehen. Mögliche Folgen sind eine Abnahme der Futterproduktion für die Kühe und dadurch eine Verringerung der Herdenzahl in den Betrieben.

Risiko erhöhter Produktionskosten

Klimabezogene Risiken, die sich möglicherweise auf die Zukunft von Molkereibetrieben auswirken werden, sind:

- Vorschriften zur Verringerung von Emissionen in der Produktion. Dänemark plant eine Emissionsabgabe auf industrielle Tätigkeiten. Arlas Geschäft wird davon betroffen sein. Möglicherweise folgen weitere Länder dem dänischen Beispiel, indem sie ähnliche Abgaben einführen oder andere Regulierungsinstrumente einsetzen, um die Emissionen künftig zu senken. Die Milchproduktion wäre damit teurer als in Ländern, in denen solche Maßnahmen nicht umgesetzt werden, wodurch Arlas Wettbewerbsfähigkeit geschädigt würde. Wir senken kontinuierlich die CO₂e -Emissionen aus Produktion und Betriebsabläufen. Dies wird durch die wissenschaftlich fundierten Ziele der Strategie Future26 untermauert, die vorsehen, die CO₂e - Emissionen der Scope-1- und Scope-2-Emissionen bis 2030 um 63 Prozent zu senken.
- Ein Wandel des Verbraucherverhaltens durch Kunden, die verstärkt auf nachhaltigere Produkte drängen, erhöht die Notwendigkeit

einer nachhaltigen Produktion von Milchprodukten, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Risiko der Beeinträchtigung der Produktionskapazität

Als Folge der genannten klimabezogenen Risiken könnte Arla mit einer Beeinträchtigung der Produktionskapazität konfrontiert werden. Dabei spielen diese Bereiche eine Rolle:

- Anlagen, die im Rahmen der Nachhaltigkeitswende veraltet sind
- Überschüssige Produktionskapazität im Fall, dass Milchmengen und Produktion sinken

Mögliche Folgen der obigen Risiken wurden im Rahmen unserer 2022 durchgeführten Werthaltigkeitsprüfung und unserer Nutzwertbewertung für Sachanlagen berücksichtigt. In der Bilanz erfasste langfristige Vermögenswerte waren von solchen Wertminderungen im Jahr 2022 nicht betroffen. Nachhaltigkeit ist nunmehr ein integraler Bestandteil aller CAPEX-Investitionen und sorgt dafür, dass die ermittelten Risiken bei zukünftigen Investitionen berücksichtigt werden.

Wesentliche Schätzungen und Beurteilungen

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

Anhang	Wesentliche Schätzungen und Beurteilungen	Schätzung/ Beurteilung
1.1	Bewertung von Umsatz und Preisnachlässen	Schätzung
2.1	Bewertung der Vorräte	Schätzung
2.1	Bewertung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	Schätzung
3.1	Bewertung des Firmenwerts	Schätzung
3.3	Klassifizierung von Investitionen	Beurteilung
4.7	Bewertung der Pensionsverpflichtungen	Schätzung
5.1	Steuern	Schätzung

ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN

1.1 UMSATZERLÖSE

Konzernabschluss ausgewiesen werden. Im Folgenden sind die wichtigsten Schätzungen aufgeführt. Weitere Erläuterungen finden Sie im jeweils angegebenen Anhang.



Umsatzentwicklung

Die Umsatzerlöse sind um 23,1 Prozent auf 13.793 Millionen EUR angestiegen (2021: 11.202 Millionen EUR). Der Anstieg ist auf höhere Preise bei Rohwaren und Einzelhandel zurückzuführen, die von einem weltweit stagnierenden Milchangebot und einer allgemeinen Inflation getrieben wurden.

Der Umsatz durch strategische Marken sank um 3,2 Prozent gegenüber einem Anstieg von 4,5 Prozent im Vorjahr. Die Preissteigerungen wirkten sich negativ auf die Absatzmengen unserer Markenpositionen aus, da einige Verbraucher nun begannen, auf günstigere Produkte auszuweichen. Der Rückgang bei der Mengenentwicklung ging auch darauf zurück, dass wieder weniger zu Hause gekocht und stattdessen mehr auswärts gegessen wurde. Damit kehrte sich der Trend um, der während der Jahre der Corona-Pandemie zu einem starken Mengenwachstum geführt hatte.

Europa ist Arlas größter Geschäftsbereich und macht 56,3 Prozent des Gesamtumsatzes aus (2021: 59,1 Prozent). Die Umsatzerlöse in Europa sind auf 7.771 Millionen EUR angestiegen (2021: 6.621 Millionen EUR). Zurückzuführen ist der Anstieg auf höhere Preise. Der Umsatz durch strategische Marken in Europa sank um 4,2 Prozent, was hauptsächlich auf Lurpak® zurückzuführen ist.

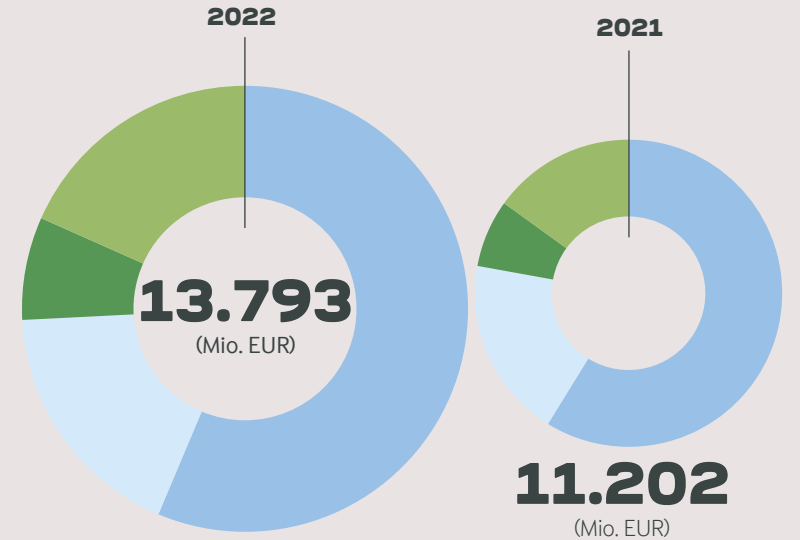
Der Geschäftsbereich International trug mit 17,9 Prozent (2021: 18,8 Prozent) zum Gesamtumsatz bei. Der Umsatz im internationalen Geschäft stieg auf 2.463 Millionen EUR (2021: 2.101 Millionen EUR). Dieser Anstieg ist auf die Preisentwicklung, allgemein höhere Mengen und Wechselkursentwicklungen des US-Dollar zurückzuführen.

Arla Foods Ingredients machte 7,5 Prozent des Gesamtumsatzes aus (2021: 7,1 Prozent). Der Umsatz ist auf 1.028 Millionen EUR angestiegen (2021: 793 Millionen EUR), was vor allem auf Preiserhöhungen zurückzuführen ist.

Der Bereich Globale Industrieverkäufe und sonstige Verkäufe machte 18,3 Prozent des Gesamtumsatzes aus. Das entspricht einem Anstieg um 50,1 Prozent auf 2.531 Millionen EUR (2021: 1.686 Millionen EUR). Dieser deutliche Anstieg ist auf Erhöhungen der Rohwarenpreise zurückzuführen, die vor allem durch das stagnierende weltweite Milchangebot angetrieben wurden.

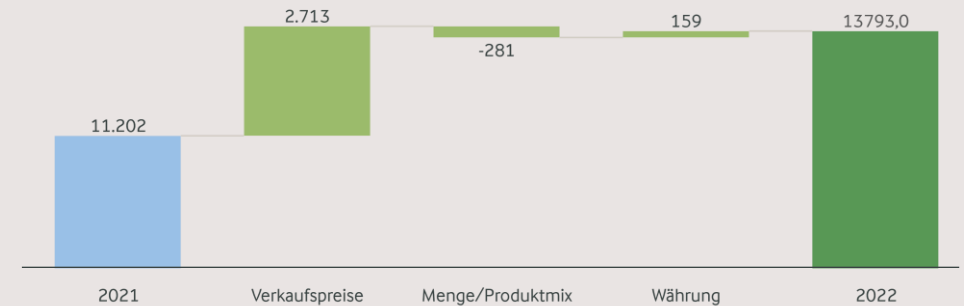
Die Umsatzerlöse wurden mit einem Betrag von 159 Millionen EUR durch Wechselkursschwankungen positiv beeinflusst. Hauptsächlich waren diese auf den US-Dollar zurückzuführen.

Umsatzerlöse nach Gewerbebereich



Umsatzentwicklung

(Mio. EUR)



ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN

1.1 UMSATZERLÖSE

Tabelle 1.1.a zeigt die Gesamtumsatzerlöse nach Land und enthält alle Umsatzerlöse aus den Ländern – unabhängig von der Organisationsstruktur. Daher können die Zahlen nicht mit unserer Geschäftsbereichsübersicht auf den Seiten 19–24 verglichen werden.

Tabelle 1.1.a – Umsatzerlöse nach Land

(Mio. EUR)	2022	2021	Anteil an den Umsatzerlösen im Jahr 2022
Großbritannien	3.474	2.891	25%
Deutschland	1.737	1.301	13%
Schweden	1.717	1.546	12%
Dänemark	1.306	1.082	9%
Niederlande	775	598	6%
Saudi-Arabien	468	342	3%
Finnland	337	309	2%
China	328	419	2%
Oman	302	158	2%
USA	278	215	2%
Sonstige*	3.071	2.341	22%
Gesamt	13.793	11.202	100%

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

Tabelle 1.1.b – Umsatzerlöse nach Produktmarke

(Mio. EUR)	2022	2021
Arla	3.702	3.359
Lurpak®	750	646
Puck	504	383
Castello	239	192
Milchgetränke	353	293
Sonstige Marken	746	599
Umsatz durch strategische Marken	6.294	5.472
Arla Foods Ingredients	1.028	794
Globale Industrieverkäufe, Eigenmarken und sonstige	6.471	4.936
Gesamt	13.793	11.202



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Umsatzerlöse werden erfasst, wenn mit einem Kunden ein Vertrag für die Produktion und den Transfer von Milchprodukten 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. 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 von künftigen Absatzmengen, Preisen und weiteren Anreizen ab. Daher erfordert das Ermitteln, ob Leistungspflichten erreicht werden, Schätzungen und Beurteilungen. Die Schätzungen basieren auf Erfahrungswerten sowie auf Vertriebsprognosen.

Die gestiegenen Verkaufspreise im Jahr 2022 führten zu mehr Preisnachlässen. Die finale Abrechnung der Preisnachlässe wird voraussichtlich unsicherer ausfallen als in den Vorjahren.

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

ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN

1.2 BETRIEBSKOSTEN



Entwicklung der Betriebskosten

Die Betriebskosten betragen 13.355 Millionen EUR. Dies entspricht einem Anstieg von 19,0 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Der Anstieg war hauptsächlich auf höhere Milchpreise, die an die Landwirte gezahlt wurden, sowie auf die Inflation bei Produktions- und sonstigen Betriebskosten zurückzuführen.

Die Herstellungskosten sind um 26,3 Prozent von 8.822 Millionen EUR im Vorjahr auf 11.145 Millionen EUR gestiegen. Abzüglich der Kosten für Rohmilch sind die Herstellungskosten auf 3.965 Millionen EUR gestiegen (2021: 3.599 Millionen EUR). Dies bedeutet einen Anstieg von 10,2 Prozent. Der Anstieg ist auf gestiegene Energiepreise sowie Inflation bei sonstigen Herstellungsmaterialien wie Verpackungen, Verbrauchsmaterialien und Versorgung zurückzuführen.

Die Vertriebskosten stiegen um 12,6 Prozent auf 1.771 Millionen EUR (2021: 1.573 Millionen EUR). Dieser Anstieg ergibt sich hauptsächlich aus höheren Transportkosten. Die Kosten für Forschung und Entwicklung beliefen sich auf 86 Millionen EUR (2021: 89 Millionen EUR).

Die Verwaltungskosten sind um 2,8 Prozent von 427 Millionen EUR im Vorjahr auf 439 Millionen EUR gestiegen.

Die Volatilität des externen Umfelds – insbesondere die Schwankungen bei der Rohmilchverfügbarkeit – erhöhen den Druck auf unser Transformations- und Effizienzprogramm Fund our Future. Dennoch haben wir die erwarteten Nettoeinsparungen in Höhe von 101 Millionen EUR erzielt. Dies wurde vor allem durch eine Überperformance im Nettoumsatzmanagement, bei der Nettoproduktivität des Bereichs International und durch geringere Marketingausgaben erreicht. Dabei resultieren 26 Millionen EUR aus Umsatzwachstum und 75 Millionen EUR aus Kosteneffizienz.

Kosten für Rohmilch

Die Kosten für Rohmilch sind um 37,5 Prozent auf 7.180 Millionen EUR gestiegen (2021: 5.223 Millionen EUR).

Milch von Genossenschaftsmitgliedern

Die Kosten für die Milch unserer Mitglieder sind aufgrund des höheren durchschnittlichen vorausgezahlten Milchpreises um 1.899 Millionen EUR angestiegen. Im Jahr 2022 ist Arlas durchschnittlicher vorausgezahlter Milchpreis auf 52,0 Eurocent/kg angestiegen – gegenüber 37,0 Eurocent/kg im Vorjahr. Das entspricht einem Anstieg um 40,5 Prozent.

Sonstige Milch

Die Kosten für sonstige Milch stiegen aufgrund höherer Preise um 58 Millionen EUR. Dem entgegen standen geringere Mengen in Großbritannien und den Niederlanden. Sonstige Milch umfasst Spezialmilch und weitere Milch von Vertragslieferanten, die wir erwerben, um die lokale Marktnachfrage zu erfüllen.

Personalkosten und Anzahl der Vollzeitäquivalente (FTE)

Die Personalkosten stiegen um 4,9 Prozent auf 1.427 Millionen EUR (2021: 1.360 Millionen EUR). Der Hauptgrund für diesen Anstieg sind zusätzliche FTEs bei Arla Foods Ingredients, fortwährende Wiedereingliederung der IT-Aktivitäten und regelmäßige Gehaltsanstiege.

Die Gesamtanzahl der FTEs hat sich gegenüber dem Vorjahr von 20.617 auf 20.907 erhöht. Weitere Informationen finden Sie im ESG-Abschnitt in Anhang 1.2.

Marketingausgaben

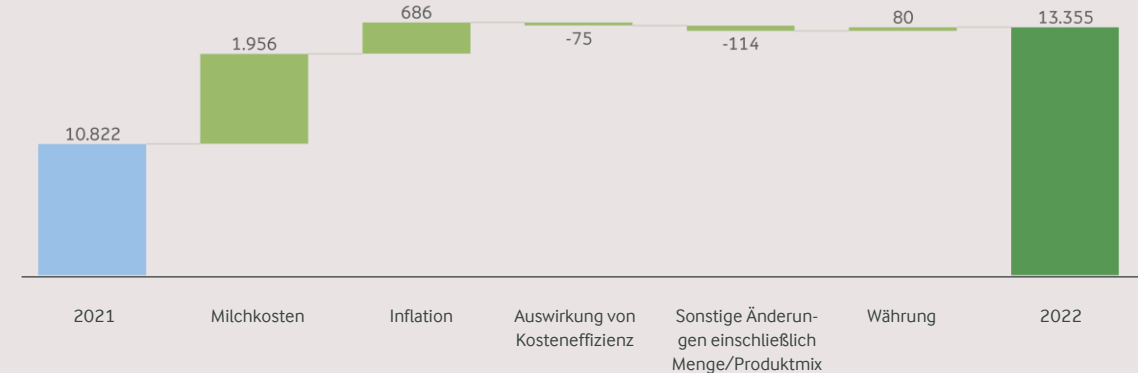
Die Marketingausgaben lagen auf dem Niveau des Vorjahres und beliefen sich auf 240 Millionen EUR.

Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung

Die Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung lagen auf dem Niveau des Vorjahres und beliefen sich auf 472 Millionen EUR.

Entwicklung der Betriebskosten

(Mio. EUR)



ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN

1.2 BETRIEBSKOSTEN

Kosten nach Art

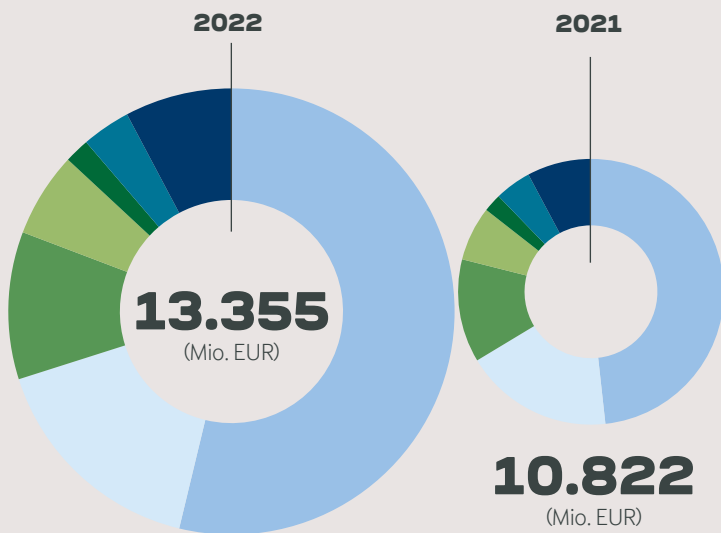


Tabelle 1.2.a – Betriebskosten nach Funktion und Art

(Mio. EUR)	2022	2021
Herstellungskosten	11.145	8.822
Vertriebskosten	1.771	1.573
Verwaltungskosten	439	427
Gesamt	13.355	10.822
Spezifikation:		
Gelieferte Rohmilch	7.180	5.223
Sonstige Produktionsmaterialien*	2.181	1.959
Personalkosten	1.427	1.360
Transportkosten	820	718
Marketingkosten	240	238
Abschreibungen (auf Sachanlagen bzw. immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung	472	480
Sonstige Kosten**	1.035	844
Gesamt	13.355	10.822

* Sonstige Produktionsmaterialien umfassen Verpackungen, Zusatzstoffe, Verbrauchsmaterialien, variable Energie und Veränderungen der Vorräte.

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

Tabelle 1.2.b – Gelieferte Rohmilch

	2022		2021	
	Mio. kg	Mio. EUR	Mio. kg	Mio. EUR
Milch von Genossenschaftsmitgliedern	12.494	6.661	12.518	4.762
Sonstige Milch	961	519	1.128	461
Gesamt	13.455	7.180	13.646	5.223

ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN

1.2 BETRIEBSKOSTEN

Tabelle 1.2.c – Personalkosten

(Mio. EUR)

	2022	2021
Löhne, Gehälter und ähnliche Bezüge	1.239	1.177
Pensionen – beitragsorientierte Pläne	90	83
Pensionen – leistungsorientierte Pläne	1	5
Sonstige Sozialversicherungskosten	97	95
Gesamt	1.427	1.360
Personalkosten beziehen sich auf:		
Herstellungskosten	800	756
Vertriebskosten	412	394
Verwaltungskosten	215	210
Gesamt	1.427	1.360
Durchschnittliche Anzahl der Vollzeitbeschäftigten	20.907	20.617

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

(Mio. EUR)

	2022	2021
Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte	61	74
Abschreibungen auf Sachanlagen und Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht	411	406
Gesamt	472	480
Abschreibungen (auf Sachanlagen und auf immaterielle Vermögenswerte) und Wertminderung sind in folgenden Posten enthalten:		
Herstellungskosten	336	329
Vertriebskosten	67	75
Verwaltungskosten	69	76
Gesamt	472	480



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 Mitglieder, Transportkosten zur Anlieferung, Verpackungen, Zusatzstoffe, Verbrauchsmaterialien, Energie sowie variable Gehälter, die direkt mit der Produktion in Zusammenhang stehen. Indirekte Kosten umfassen sonstige Kosten im Zusammenhang mit der Herstellung von Gütern, einschließlich Abschreibungen und Wertminderungen auf produktionsbezogene Materialien und sonstige mit der Lieferkette in Zusammenhang stehende Kosten. Die von Mitgliedern erworbenen Milchmengen werden über Abschlagszahlungen für den Berichtszeitraum erfasst. Daher werden hier keine voraussichtlichen Nachzahlungen berücksichtigt, die als Ausschüttungen an Mitglieder behandelt und direkt im Eigenkapital ausgewiesen werden.

Vertriebskosten

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

Verwaltungskosten

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

ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN

1.3 SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN



Sonstige Erträge und Aufwendungen

Die sonstigen betrieblichen Erträge und Aufwendungen beliefen sich auf 31 Millionen EUR (2021: 35 Millionen EUR).

Der Jahresüberschuss von 31 Millionen EUR ging im Wesentlichen auf Rohstoffabsicherungen in Höhe von 72 Millionen EUR, den Verkauf von überschüssigem Strom in Höhe von 26 Millionen EUR und positiven Effekten aus der Währungsabsicherung in Höhe von 8 Millionen EUR zurück. Dem gegenüber standen negative Währungsabsicherung in Höhe von 76 Millionen EUR und Verluste im Rahmen der Veräußerung des Russlandgeschäfts in Höhe von 19 Millionen EUR.



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 und Veräußerungen.

Tabelle 1.3 – Sonstiges Betriebsergebnis

(Mio. EUR)	2022	2021
Verkauf von Strom	58	28
Umgliederung der Erträge von Sicherungsgeschäften aus dem Eigenkapital	80	36
Gewinn aus der Veräußerung von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen	11	17
Sonstige Posten	13	29
Sonstige betriebliche Erträge	162	110
Kosten im Zusammenhang mit dem Verkauf von Strom	-32	-24
Umgliederung der Aufwendungen von Sicherungsgeschäften aus dem Eigenkapital	-76	-38
Sonstige Posten	-23	-13
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-131	-75

ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN

1.4 LEISTUNGSKENNZAHLEN

1.4.1 MILCH-LEISTUNGSPREIS



Erläuterungen zu Finanzaufstellungen

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 vorausgezahlten Milchpreis berechnet, der in den Herstellungskosten enthalten ist, zuzüglich des Anteils am Jahresgewinn von Arla Foods amba, der den Mitgliedern zugeteilt wird, dividiert durch die im Jahr 2022 gelieferte Milchmenge. Der Milch-Leistungspreis betrug 55,1 Eurocent/kg Milch unserer Mitglieder – gegenüber 39,7 Eurocent/kg Milch im Jahr 2021.

Der Konzern betrachtet die in Anhang 1.4 dargelegten alternativen Kennzahlen als wichtige Leistungskennzahlen des Konzerns. Sie sind jedoch keine Anforderungen gemäß IFRS.

Tabelle 1.4.1 – Milch-Leistungspreis

	2022			2021		
	Mio. EUR	Mio. kg	Eurocent/kg	Mio. EUR	Mio. kg	Eurocent/kg
Milch von Genossenschaftsmitgliedern	6.661	12.494	53,3	4.762	12.518	38,0
Anpassung an Standardmilch (4,2% Fett, 3,4% Eiweiß)			-1,3			-1,0
Anteil von Arla Foods amba am Jahresüberschuss	382		3,1	332		2,7
Gesamt		12.494	55,1		12.518	39,7

ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN

1.4 LEISTUNGSKENNZAHLEN

1.4.2 MENGENBASIERTES UMSATZWACHSTUM DURCH STRATEGISCHE MARKEN



Erläuterungen zu Finanzaufgaben

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

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

Das mengenbasierte Umsatzwachstum durch strategische Marken sank um 3,2 Prozent in 2022, nachdem diese Leistungskennzahl innerhalb der letzten zwei Jahren deutlich gestiegen war. Obwohl die Nachfrage nach Markenprodukten im Einzelhandel unverändert hoch verblieben ist, haben die inflationsbedingten Preissteigerungen einige Kunden auf günstigere Nicht-Markenprodukte ausweichen lassen.



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Das mengenbasierte Umsatzwachstum durch strategische Marken ist ein Maß für den Anteil der Markenprodukte am Umsatzwachstum in Bezug auf Absatzmengen.

Zur Berechnung des mengenbasierten Umsatzwachstums wird mit im Jahresvergleich konstanten Preisen gerechnet.

Das mengenbasierte Umsatzwachstum durch strategische Marken wird berechnet als das Mengenwachstum (in Höhe von -176 Millionen EUR) dividiert durch den Umsatz durch strategische Marken vom Vorjahr (in Höhe von 5.472 Millionen EUR). Für 2022 ergibt sich daraus ein Wert von -3,2 Prozent.

Tabelle 1.4.2 – Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken

(Mio. EUR)	2022	2021
Umsatz durch strategische Marken, Vorjahr	5.472	5.156
Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken	-176	230
Preis- und Wechselkursanpassungen	998	86
Umsatz durch strategische Marken	6.294	5.472
Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken, %	-3,2%	4,5%

1.4.3 GEWINNANTEIL



Erläuterungen zu Finanzaufgaben

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

Im Jahr 2022 belief sich der Überschuss der Mitglieder auf 382 Millionen EUR (2021: 332 Millionen EUR). Dies entsprach 2,8 Prozent des Umsatzes bzw. 3,1 Eurocent pro Kilogramm gelieferter Milch und wurde auf die Nachzahlung und andere Eigenkapitalposten gemäß der Gewinnverwendung verteilt.



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Der Gewinnanteil misst die Größe des Gewinns im Vergleich zum Umsatz. Berechnet wird er, indem der Anteil von Arla Foods am Jahresüberschuss durch den Gesamtumsatz geteilt wird.

Der Gewinnanteil ergibt sich wie folgt: 382 Millionen EUR dividiert durch 13.793 Millionen EUR. Das entspricht einem Wert von 2,8 Prozent für das Jahr 2022.

Tabelle 1.4.3 – Gewinnanteil

(Mio. EUR)	2022	2021
Umsatzerlöse	13.793	11.202
Jahresüberschuss	400	346
Gewinn aus Minderheitsbeteiligungen	-18	-14
Gewinn der Mitglieder	382	332
Gewinnanteil	2,8%	3,0%

NETTOUMLAUFVERMÖGEN

2.1 NETTOUMLAUFVERMÖGEN, SONSTIGE FORDERUNGEN UND KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN



Entwicklung des Nettoumlaufvermögens

Das Nettoumlaufvermögen erhöhte sich um 632 Millionen EUR auf 1.442 Millionen EUR (2021: 810 Millionen EUR). Dies entspricht einer Zunahme von 78 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Dies ist auf einen Anstieg der Vorräte und höhere Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zurückzuführen, die teilweise durch Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Verbindlichkeiten ausgeglichen wurden.

Vorräte

Die Vorräte stiegen um 42 Prozent auf 1.772 Millionen EUR (2021: 1.248 Millionen EUR). Der Anstieg ist auf höhere Milchpreise für unsere Genossenschaftsmitglieder, gestiegene Energiepreise sowie Inflation bei sonstigen Herstellungsmaterialien wie Verpackungen, Verbrauchsmaterialien und Versorgung zurückzuführen. In geringerem Maße waren für den Anstieg auch höhere Lagerbestände und Bestandsänderung im Vergleich zum Vorjahr verantwortlich. Ohne Währungseffekte ist der Buchwert der Vorräte um 558 Millionen EUR angestiegen.

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind um 26 Prozent auf 1.267 Millionen EUR angestiegen (2021: 1.007 Millionen EUR). Dieser Anstieg ist zurückzuführen auf höhere Verkaufspreise, wurde jedoch teilweise durch eine erhöhte Inanspruchnahme von Finanzierungsprogrammen für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ausgeglichen. 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 2022 bestand kein außerordentliches Ausfallrisiko für den Konzern hinsichtlich wesentlicher Einzelkunden. Allerdings ist der Konzern den allgemeinen Ausfallrisiken des Einzelhandels ausgesetzt. Weitere Informationen zum Kreditrisiko finden Sie in Anhang 4.1.5.

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die seit mehr als 30 Tagen überfällig sind, beliefen sich auf 8,8 Prozent (2021: 6,5 Prozent). Die Rücklagen für erwartete Verluste betragen 19 Millionen EUR gegenüber 15 Millionen EUR im Vorjahr.

Ohne Währungseffekte ist der Buchwert der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um 290 Millionen EUR angestiegen.

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sind um 11 Prozent auf 1.597 Millionen EUR angestiegen (2021: 1.445 Millionen EUR). Die Inflation war der Hauptgrund für diese Entwicklung.

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

Erweiterte Zahlungsbedingungen sind nicht in den Programmen selbst enthalten, sondern werden direkt mit den Anbietern vereinbart.

Das Liquiditätsrisiko ist für Arla bei Beendigung der Programme begrenzt. Das Zahlungsziel beträgt für Lieferanten, die an den Programmen teilnehmen, maximal 180 Tage. Die Inanspruchnahme von Lieferketten-Finanzierungsprogrammen befand sich auf einem vergleichbaren Stand wie im Vorjahr.

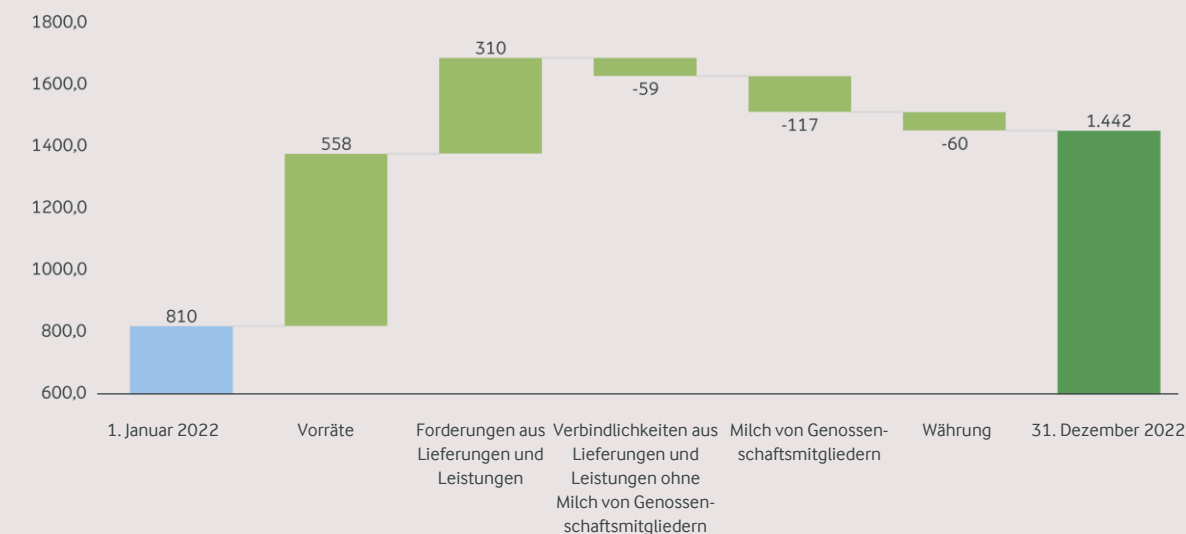
Ohne Währungseffekte ist der Buchwert der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen einschließlich der Milch von Genossenschaftsmitgliedern um 176 Millionen EUR angestiegen.

Sonstige Forderungen und sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten

Die sonstigen Forderungen erhöhten sich um 34 Millionen EUR auf 319 Millionen EUR (2021: 285 Millionen EUR). Hauptsächlich bestehen diese aus Mehrwertsteuer- und Abgabenforderungen. Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten sind um 21 Millionen EUR auf 301 Millionen EUR angestiegen (2021: 280 Millionen EUR). Diese bestehen hauptsächlich aus personalbedingten Rückstellungen.

Entwicklung des Nettoumlaufvermögens

(Mio. EUR)



NETTOUMLAUFVERMÖGEN

2.1 NETTOUMLAUFVERMÖGEN, SONSTIGE FORDERUNGEN UND KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN

Tabelle 2.1.a – Nettoumlaufvermögen

(Mio. EUR)	1. Januar	Cashflow		Nicht zahlungswirksame Zahlungsströme		31. Dezember
		Enthalten im operativen Cash-flow	Wertberichtigungen	Währung		
2022						
Vorräte	1.248	569	-11	-34		1.772
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.007	318	-4	-54		1.267
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-1.445	-180	–	28		-1.597
Gesamtes Nettoumlaufvermögen	810	707	-15	-60		1.442
2021						
Vorräte	1.080	135	-3	36		1.248
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	811	171	-1	26		1.007
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-1.212	-216	–	-17		-1.445
Gesamtes Nettoumlaufvermögen	679	90	-4	45		810

Tabelle 2.1.b – Vorräte

(Mio. EUR)	2022	2021
Vorräte bevor Wertberichtigungen	1.801	1.269
Wertberichtigungen	-29	-21
Gesamte Vorräte	1.772	1.248
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	401	274
Unfertige Erzeugnisse	622	382
Fertige Erzeugnisse und Waren	749	592
Gesamte Vorräte	1.772	1.248

Nettoumlaufvermögen

(Mio. EUR)

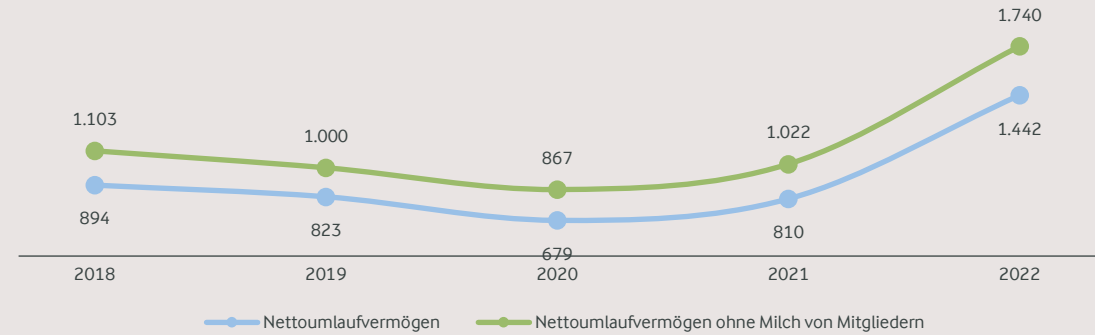


Tabelle 2.1.c – Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

(Mio. EUR)	2022	2021
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen vor Rücklage für erwartete Verluste	1.286	1.022
Rücklage für erwartete Verluste	-19	-15
Gesamte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.267	1.007

Tabelle 2.1.d – Forderungsspiegel

(Mio. EUR)	2022		2021	
	Bruttobuchwert	Erwartete Verlust-rate	Bruttobuchwert	Erwartete Verlust-rate
Nicht überfällig	1.013	0%	837	0%
Weniger als 30 Tage überfällig	160	0%	119	0%
30 bis 89 Tage überfällig	72	1%	38	3%
Mehr als 90 Tage überfällig	41	44%	28	50%
Gesamte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.286		1.022	

In der Vergangenheit lagen die erlittenen Verluste aus Forderungen, die nicht überfällig waren oder eine Überfälligkeit 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 realisierten Nettowert bewertet, berechnet auf First-in/First-out-Basis. Der realisierbare Nettowert wird unter Berücksichtigung der Marktfähigkeit der Vorräte sowie des voraussichtlichen Verkaufspreises abzüglich der Fertigstellungskosten und aller bei der Abwicklung der Verkaufsgeschäfte anfallenden Kosten ermittelt.

Die Kosten für Rohmaterial, Verbrauchsmaterial und Handelsgüter enthalten den Einkaufspreis plus die Lieferkosten. Der vorausgezählte Milchpreis für die Arla Mitglieder wird als Einkaufspreis für die Milch von Mitgliedern verwendet.

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

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

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

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

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die Teil von Finanzierungsprogrammen für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind, werden ausgebucht, sobald die Ausbuchungskriterien erfüllt sind und alle wesentlichen Risiken und Chancen übertragen wurden.

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

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

Die Verbindlichkeiten gegenüber Lieferanten, die in Lieferkettenfinanzierungsprogramme einbezogen werden, werden in der Bilanz als Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und in der Kapitalflussrechnung als Cashflow aus dem Umlaufvermögen ausgewiesen.

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 vorausgezählte Milchpreis verwendet, der dem Herstellungsdatum der Vorräte entspricht.

Aufgrund der makroökonomischen Volatilität und der damit verbundenen Auswirkungen auf die Rohwarenpreise wurde die Bewertung einzelner Kostenkomponenten (wie milchbasierte Komponenten, Energie, Verpackungen, Verbrauchsmaterialien und Versorgung usw.) in unseren Standardkostenmodellen im Laufe des Jahres 2022 häufig aktualisiert und zum 31. Dezember 2022 sorgfältig geprüft.

Entsprechend sorgfältig wurde die Umrechnung von Standardkosten auf Herstellungskosten für die einzelnen Vorratskategorien geprüft.

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

Die Bewertung des realisierbaren Nettowertes erfordert eine weitere Beurteilung, insbesondere in Bezug auf die Schätzung des Verkaufspreises von Käsevorräten 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 Rücklagen 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.

Basierend auf der makroökonomischen Volatilität und den gestiegenen Verkaufspreisen im Jahr 2022 wurden die erwarteten Verluste sorgfältig geprüft.

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

Finanzierungsprogramme

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

EINGESETZTES KAPITAL

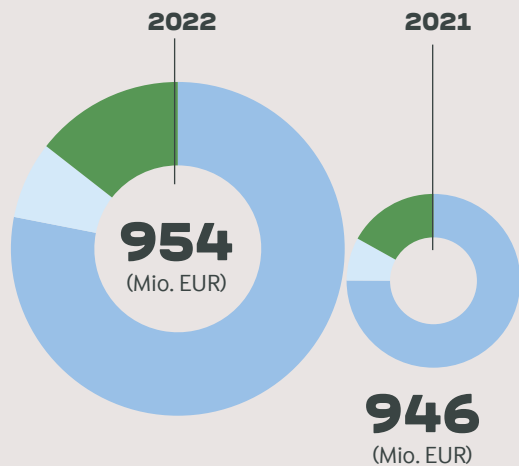
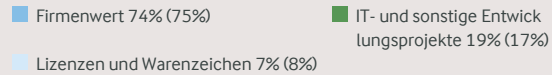
3.1 IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE UND FIRMENWERT



Immaterielle Vermögenswerte und Firmenwert

Die immateriellen Vermögenswerte und der Firmenwert beliefen sich auf 954 Millionen EUR und befinden sich damit auf dem Niveau des Vorjahres.

Immaterielle Vermögenswerte und Firmenwert



Firmenwert

Der Buchwert des Firmenwerts betrug 702 Millionen EUR gegenüber 710 Millionen EUR im Vorjahr. Zugänge für das Jahr in Höhe von 16 Millionen EUR ergaben sich aus einer Übernahme in unserer chinesischen Geschäftseinheit. Vom Buchwert des Firmenwerts entfielen 473 Millionen EUR (2021: 498 Millionen EUR) auf Aktivitäten in Großbritannien. Weitere Angaben zum Firmenwert finden Sie in Tabelle 3.1.a.

Lizenzen und Warenzeichen

Der Buchwert der erfassten Lizenzen und Warenzeichen betrug 66 Millionen EUR (2021: 76 Millionen EUR). Der Buchwert bezieht sich hauptsächlich auf die Erfassung von Marken in Verbindung mit Unternehmenszusammenschlüssen und umfasst Marken wie Yeo Valley® und Svensk Mjölök®. 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, Vermarkten und für den Vertrieb von Käseprodukten der Marke Kraft™ in der MENA-Region. In Bezug auf diese Lizenzvereinbarungen werden keine Werte erfasst.

IT- und sonstige Entwicklungsprojekte

Der Buchwert von IT- und sonstigen Entwicklungsprojekten betrug 186 Millionen EUR (2021: 160 Millionen EUR). Der Konzern investierte weiterhin in IT-Projekte – mit Zugängen in Höhe von 76 Millionen EUR. Eines der wichtigsten Projekte im Jahr 2022 war ein allgemeines Upgrade unserer SAP-Plattform.

Tabelle 3.1.a – Immaterielle Vermögenswerte und Firmenwert

(Mio. EUR)	Firmenwert	Lizenzen und Warenzeichen	IT- und sonstige Entwicklungsprojekte	Gesamt
2022				
Kosten per 1. Januar	710	166	558	1.434
Wechselkursanpassungen	-22	-6	-1	-29
Zugänge	16	–	76	92
Wertminderung	-2	–	–	-2
Abgänge	–	–	-2	-2
Kosten per 31. Dezember	702	160	631	1.493
Abschreibungen und Wertminderungen zum 1. Januar	–	-90	-398	-488
Wechselkursanpassungen	–	3	5	8
Abschreibungen und Wertminderungen für das Jahr	–	-7	-54	-61
Abschreibungen für Abgänge	–	–	2	2
Abschreibungen und Wertminderung per 31. Dezember	–	-94	-445	-539
Buchwert per 31. Dezember	702	66	186	954
2021				
Anschaffungskosten per 1. Januar	667	163	513	1.343
Wechselkursanpassungen	43	3	2	48
Zugänge	–	–	45	45
Abgänge	–	–	-2	-2
Anschaffungskosten per 31. Dezember	710	166	558	1.434
Abschreibungen und Wertminderungen per 1. Januar	–	-82	-330	-412
Wechselkursanpassungen	–	-1	-3	-4
Abschreibungen und Wertminderung für das Jahr	–	-7	-67	-74
Abschreibungen für Abgänge	–	–	2	2
Abschreibungen und Wertminderung per 31. Dezember	–	-90	-398	-488
Buchwert per 31. Dezember	710	76	160	946

EINGESETZTES KAPITAL

3.1 IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE UND FIRMIENWERT



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, jedoch höchstens über 20 Jahre.

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 wirtschaftlicher Nutzen wahrscheinlich ist und der Konzern ausreichend Ressourcen hat und verwenden möchte, um den Vermögenswert abzuschließen und zu verwenden. IT- und sonstige Entwicklungsprojekte werden linear über fünf bis acht Jahre abgeschrieben.

Tabelle 3.1.b – Aufteilung des Firmenwerts nach Geschäftsbereich und Land

(Mio. EUR)	2022	2021
Großbritannien	473	498
Finnland	40	40
Schweden	20	22
Sonstiges	60	63
Europa insgesamt	593	623
MENA	83	78
China	16	–
International	99	78
Argentinien	10	9
Arla Foods Ingredients	10	9
Gesamt	702	710

3.1.1 WERTHALTIGKEITSPRÜFUNG DES FIRMIENWERTS



Werthaltigkeitsprüfungen

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

Grundlage der Werthaltigkeitsprüfung und vorgenommene Schätzungen

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

Verfahren für Werthaltigkeitsprüfungen

Werthaltigkeitsprüfungen des Firmenwerts basieren auf einer Bewertung des Nutzwerts. Für die Milchkosten wird in der Prognose ein Milchpreis zugrunde gelegt, der dem Preis zum Zeitpunkt der Prüfung und längerfristig entsprach. Die Prognose beruht auf der wesentlichen Annahme einer künftigen Profitabilität, basierend auf einer Kombination der Auswirkungen einer Verlagerung von Milchlieferungen in Mehrwertprodukte, rentablere Märkte und Maßnahmen zur Steigerung der operativen Effizienz.

Prüfergebnisse

Durch ein gestiegenes Zinsniveau ergab sich ein höherer Diskontierungssatz, was zu einem geringeren berechneten Spielraum führte. Aufgrund des geringeren Spielraums wurden unsere Firmenwertposten sorgfältig überwacht und unterstützende Geschäftsszenarien über das Jahr hinweg bewertet.

Eine Sensitivitätsanalyse ergab, dass sich bei den angewandten Diskontierungssätzen die Margen in Großbritannien um 1 Prozentpunkt verringern könnten. Ein Wertminderungsrisiko würde nicht bestehen. Was den Firmenwert mit Bezug zu Finnland betrifft, so hätte eine vergleichbare Verringerung der Margen zu einer Wertminderung des Buchwerts führen können. Nach Durchführung der detaillierten Berechnungen verbesserte sich die Marktsituation in Finnland.

Tabelle 3.1.1 – Angewandte zentrale Annahmen

(Mio. EUR)	2022		2021	
	Diskontierungssatz, nach Steuern	Diskontierungssatz, vor Steuern	Diskontierungssatz, nach Steuern	Diskontierungssatz, vor Steuern
Großbritannien	8,6%	9,5%	6,5%	7,2%
Finnland	7,6%	8,2%	5,6%	6,0%
Schweden	7,6%	8,4%	6,1%	6,7%
Europa sonstige	7,4%	8,3%	5,7%	6,3%
MENA	13,0%	14,4%	12,0%	13,7%
Arla Foods Ingredients	8,1%	9,1%	6,3%	7,0%

EINGESETZTES KAPITAL

3.1 IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE UND FIRMENWERT



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 ist. 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 und die Gruppen der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten werden jährlich bewertet. 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 separater Posten in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen und kann nicht rückgängig gemacht werden.

Der erzielbare Betrag sonstiger langfristiger Vermögenswerte ist der Nutzwert des Vermögenswerts bzw. 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 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. Im Jahr 2022 haben wir die Gültigkeit unserer Ziele für 2026 vor dem Hintergrund der Volatilität des makroökonomischen Umfelds sowie des Molkereisektors bewertet. Zudem haben wir unsere Firmenwertposten häufiger und noch gründlicher im Vergleich zum üblichen Verfahren analysiert und getestet.

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

Erwartete künftige freie Cashflows

Die erwarteten künftigen freien Cashflows basieren auf den aktuellen Prognosen und langfristigen Zielen für das Jahr 2026, die im Prozess der Strategie Future26 festgelegt wurden. Sie werden auf der Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten im Prognose- und Zielplanungsprozess ermittelt. Sie basieren auf externen Informationsquellen sowie branchenrelevanten Beobachtungen wie makroökonomischen Bedingungen und Marktbedingungen.

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

Diskontierungssätze

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



EINGESETZTES KAPITAL

3.2 SACHANLAGEN



Sachanlagen

Arlas wesentliche Sachanlagen befinden sich in Dänemark, Großbritannien, Deutschland und Schweden. Der Buchwert betrug 3.031 Millionen EUR (2021: 3.072 Millionen EUR).

Zugänge beliefen sich auf 429 Millionen EUR gegenüber 521 Millionen EUR im Vorjahr.

Die Zugänge umfassen die Fertigstellung des Milchpulverturms in Pronsfeld, Investitionen in die Produktionsanlagen in Bahrain und die Erweiterung der Mozzarella-Produktion in Dänemark.

Neuinvestitionen umfassten Investitionen in die Kapazitätserweiterung für Milchgetränke in Esbjerg (Dänemark), die Modernisierung der Verpackungsanlagen in Oakthorpe (Großbritannien) und Wachstumsinvestitionen für Arla Foods Ingredients.

Abschreibungen beliefen sich auf 411 Millionen EUR und befinden sich damit auf dem Niveau des Vorjahres.

Sachanlagen nach Ländern

- Dänemark 47% (45%)
- Schweden 10% (10%)
- Großbritannien 18% (19%)

- Deutschland 14% (15%)
- Sonstige 11% (11%)

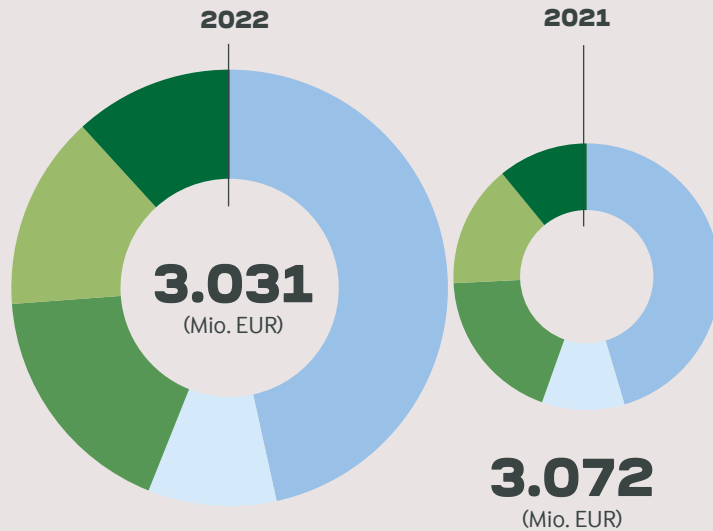


Tabelle 3.2.a – Sachanlagen

(Mio. EUR)	Grundstücke und Gebäude	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	Anlagen im Bau	Gesamt
2022					
Anschaffungskosten per 1. Januar	1.987	3.800	782	413	6.982
Wechselkursanpassungen	-43	-73	-19	-3	-138
Zugänge	58	114	58	199	429
Übertragen aus Anlagen im Bau	62	189	21	-272	-
Abgänge	-17	-46	-37	-4	-104
Anschaffungskosten per 31. Dezember	2.047	3.984	805	333	7.169
Abschreibungen und Wertminderungen per 1. Januar	-838	-2.489	-583	-	-3.910
Wechselkursanpassungen	22	57	17	-	96
Abschreibungen und Wertminderungen für das Jahr	-86	-247	-78	-	-411
Abschreibung für Abgänge	14	38	35	-	87
Abschreibungen und Wertminderung per 31. Dezember	-888	-2.641	-609	-	-4.138
Buchwert per 31. Dezember	1.159	1.343	196	333	3.031
Im Buchwert enthaltene Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht per 31. Dezember	124	11	74	-	209
2021					
Anschaffungskosten per 1. Januar	1.770	3.471	724	453	6.418
Wechselkursanpassungen	38	45	20	11	114
Zugänge	104	133	53	231	521
Übertragen aus Anlagen im Bau	100	169	12	-281	-
Abgänge	-27	-46	-32	-1	-106
Umklassifizierung	2	28	5	-	35
Anschaffungskosten per 31. Dezember	1.987	3.800	782	413	6.982
Abschreibungen und Wertminderungen zum 1. Januar	-764	-2.219	-520	-	-3.503
Wechselkursanpassungen	-9	-29	-11	-	-49
Abschreibungen und Wertminderungen für das Jahr	-78	-251	-77	-	-406
Abschreibung für Abgänge	15	38	30	-	83
Umklassifizierung	-2	-28	-5	-	-35
Abschreibungen und Wertminderung per 31. Dezember	-838	-2.489	-583	-	-3.910
Buchwert per 31. Dezember	1.149	1.311	199	413	3.072
Im Buchwert enthaltene Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht per 31. Dezember	141	8	81	-	230

EINGESETZTES KAPITAL

3.2 SACHANLAGEN

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

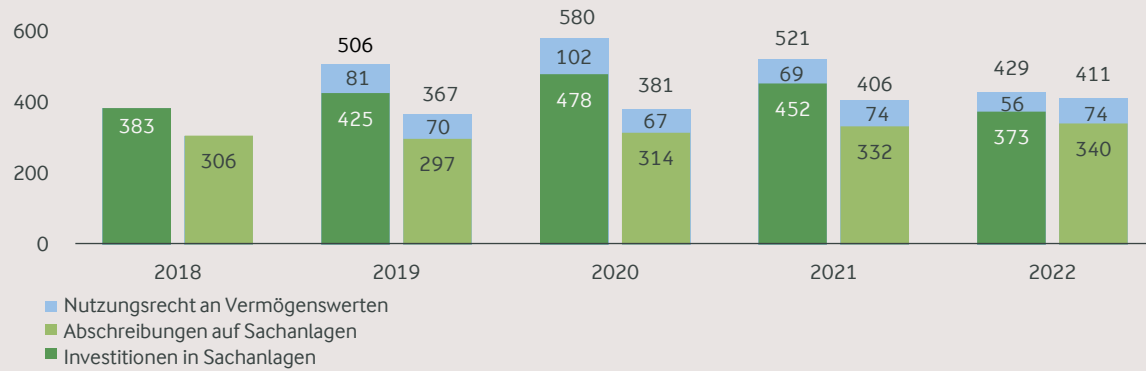


Tabelle 3.2.b – Geschätzte Nutzungsdauer in Jahren
(Mio. EUR)

	2022	2021
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.

Abschreibung

Eine Abschreibung soll die Kosten für den Vermögenswert, abzüglich jeglicher geschätzter Beträge, die zum Ende der erwarteten Nutzung erzielt werden, den Berichtszeiträumen zuweisen, in denen der Konzern 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.

Als Folge klimabezogener Risiken könnte Arla es künftig mit Wertminderungen der Produktionskapazität rechnen. Diese könnten aus den im Rahmen der Nachhaltigkeitswende veralteten Anlagen resultieren. Eine weitere Folge könnten überschüssige Produktionskapazitäten sein, für den Fall, dass Milchmengen und Produktion sinken.

In der Bilanz erfasste langfristige Vermögenswerte waren von solchen Wertminderungen im Jahr 2022 nicht betroffen. Nachhaltigkeit ist nunmehr ein integraler Bestandteil aller CAPEX-Investitionen und sorgt dafür, dass die ermittelten Risiken bei zukünftigen Investitionen berücksichtigt werden.

EINGESETZTES KAPITAL

3.2 SACHANLAGEN

3.2.1 VERMÖGENSWERTE AUS EINEM NUTZUNGSRECHT



Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht

Arla leasht 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 56 Millionen EUR zu verzeichnen (2021: 69 Millionen EUR). Der Gesamtbuchwert der Vermögenswerte aus Nutzungsrechten betrug 209 Millionen EUR (2021: 230 Millionen EUR), wie in Tabelle 3.2.1.a aufgeführt ist. Die Leasingverbindlichkeiten sind in Anhang 4.3 aufgeführt.



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

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 zunächst auf Barwertbasis bewertet. Dies umfasst den Netto-Barwert der festen Leasingraten, abzüglich etwaiger Leasinganreize, variable Leasingraten auf Grundlage eines Index oder Zinssatzes und ggf. den Ausübungspreis, falls eine Kaufoption besteht.

Die Leasingzahlungen werden mit dem Grenzfremdkapitalzinssatz abgezinst.

Der entsprechende Vermögenswert aus einem Nutzungsrecht wird zu den Anschaffungskosten bewertet. Dies umfasst die erstmalige Bewertung der Leasingverbindlichkeit, sämtliche Leasingraten, die am oder vor dem Laufzeitbeginn geleistet wurden, abzüglich der erhaltenen Leasinganreize, sowie etwaige anfängliche direkte Kosten und Wiederherstellungskosten.

Die Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht werden anschließend linear über den jeweils kürzeren Zeitraum abgeschrieben – entweder über die Nutzungsdauer oder die Laufzeit des Leasingverhältnisses.

Jede Leasingrate besteht aus einem Tilgungsanteil zum Reduzieren der Verbindlichkeit und aus Finanzierungskosten. Die Finanzierungskosten werden über die Laufzeit des Leasingverhältnisses erfolgswirksam als konstanter Zinssatz für den verbleibenden Restbetrag der Verbindlichkeit erfasst.

Kurzfristige Leasingverhältnisse und Leasingverhältnisse für geringwertige Wirtschaftsgüter werden in der Gewinn- und Verlustrechnung als Aufwand erfasst.



Unsicherheiten und Schätzungen

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

Tabelle 3.2.1.a – Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht

(Mio. EUR)	Grundstücke und Gebäude	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht, gesamt
2022				
Buchwert per 1. Januar	141	8	81	230
Zugänge	17	9	30	56
Abgänge	-7	-12	-32	-51
Abschreibungen und Wertminderungen für das Jahr	-30	-6	-35	-71
Abschreibung für Abgänge	7	12	31	50
Wechselkursanpassungen	-4	–	-1	-5
Buchwert per 31. Dezember	124	11	74	209
2021				
Buchwert per 1. Januar	136	13	80	229
Zugänge	30	4	35	69
Abgänge	-5	-7	-18	-30
Abschreibungen und Wertminderungen für das Jahr	-31	-9	-34	-74
Abschreibung für Abgänge	5	6	16	27
Wechselkursanpassungen	6	1	2	9
Buchwert per 31. Dezember	141	8	81	230

Tabelle 3.2.1.b – In der GuV ausgewiesene Beträge

(Mio. EUR)	2022	2021
Aufwendungen für kurzfristige und geringwertige Leasingverhältnisse	40	38
Zinsaufwendungen für Leasingverbindlichkeiten	7	7
In der GuV ausgewiesener Gesamtbetrag	47	45
Zahlungen von Leasingverbindlichkeiten	71	73
Gesamter Mittelabfluss aus Vermögenswerten aus einem Nutzungsrecht	118	118

EINGESETZTES KAPITAL

3.3 JOINT VENTURES UND ASSOZIIERTE UNTERNEHMEN



Joint Ventures und assoziierte Unternehmen

Der Anteil am Gewinn aus Joint Ventures und assoziierten Unternehmen erhöhte sich um 13 Prozent auf 60 Millionen EUR (2021: 53 Millionen EUR). Dies ist hauptsächlich auf unsere Investitionen in Mengniu 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 448 Millionen EUR (2021: 416 Millionen EUR). Der Buchwert der Investitionen in CDH beinhaltet den Firmenwert in Höhe von 149 Millionen EUR (2021: 158 Millionen EUR). Die Veränderung ist auf Währungseffekte zurückzuführen.

Der beizulegende Zeitwert der indirekt gehaltenen Anteile an Mengniu beträgt 888 Millionen EUR (2021: 1.043 Millionen EUR), basierend auf dem offiziellen Börsenkurs zum 31. Dezember 2022.

Zu den Wertminderungsrisiken zählen unter anderem substanzielle und langfristige Rückgänge von führenden Aktienindizes in Asien und negative und permanente Rückgänge der erwarteten Leistung von Mengniu. Da der beizulegende Zeitwert den Buchwert der Investition überstieg, ergab sich kein Wertminderungsbedarf.

Mengniu hat einen Konzernumsatz von 12.214 Millionen EUR und einen Gewinn von 696 Millionen EUR im Jahr 2021 erzielt. Konsolidierte Zahlen sind für den CDH-Konzern nicht verfügbar. CDH hält

keine andere wesentliche 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.

Der Buchwert der Beteiligung im Zusammenhang mit der Mitgliedschaft beim schwedischen Verband Lantbrukarnas Riksförbund belief sich auf 93 Millionen EUR und lag damit auf Vorjahresniveau.

Joint Ventures

Der Buchwert der Joint Ventures stieg auf 24 Millionen EUR (2021: 20 Millionen EUR). Der Wert bezieht sich im Wesentlichen auf das deutsche Joint Venture ArNoCo.

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

	2022	2021
Werte von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen		
Eigenkapitalanteil in COFCO Dairy Holdings Ltd. (Mengniu)	290	267
Firmenwert von COFCO Dairy Holdings Ltd. (Mengniu)	158	149
Eigenkapitalanteil in nicht wesentlichen assoziierten Unternehmen	93	94
Bilanzwerte von assoziierten Unternehmen	541	510
Eigenkapitalanteil in nicht wesentlichen Joint Ventures	24	20
Bilanzwerte von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen	565	530

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

	2022	2021
Umsatzerlöse	44	–
Ergebnis nach Steuern	44	–
Langfristige Vermögenswerte	742	729
Erhaltene Dividenden	12	12
Eigenkapitalanteil	30%	30%
Konzernanteil	44	36
Bilanzierter Wert	448	416
<i>COFCO Dairy Holdings Ltd. besitzt keine weiteren wesentlichen Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten</i>		
<i>*Basierend auf der aktuellsten verfügbaren Finanzberichterstattung</i>		
Beizulegender Zeitwert basierend auf dem notierten Aktienkurs	888	1.043

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

	2022	2021
Verkauf von Waren	31	56
Erwerb von Waren	48	68
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen*	3	13
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen*	-21	-5

* Enthalten in sonstigen Forderungen und Verbindlichkeiten

EINGESETZTES KAPITAL

3.3 JOINT VENTURES UND ASSOZIIERTE UNTERNEHMEN



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

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

Der proportionale Anteil am Jahresüberschuss bzw. -verlust von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen wird in der Konzerngewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen – nach dem Eliminierung des proportionalen Anteils an nicht realisierten konzerninternen Gewinnen und Verlusten.

Investitionen in Joint Ventures und assoziierten Unternehmen 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 Joint Ventures und assoziierten Unternehmen 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 Joint Ventures und assoziierte Unternehmen mit negativen Nettovermögenswerten werden mit null angesetzt.

Sofern Arla eine rechtliche oder faktische Verpflichtung hat, einen Verlust in einem assoziierten Unternehmen oder einem Joint Venture auszugleichen, wird der Verlust in den Rückstellungen ausgewiesen. Alle Beträge, die von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen geschuldet werden, werden in dem Maß abgeschrieben, zu dem 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 Teilnehmungsunternehmen 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 Teilnehmungsunternehmens mitzuwirken, impliziert aber keine alleinige oder geteilte Kontrolle über diese Strategie. Um festzustellen, ob ein wesentlicher Einfluss besteht, ist eine Beurteilung erforderlich. Dazu werden Faktoren wie eine Vertretung im Aufsichtsrat, die Teilnahme an Entscheidungsprozessen, wesentliche Transaktionen zwischen den Unternehmenseinheiten und der Austausch von Führungspersonal berücksichtigt.

CDH und Mengniu

Der Konzern hält einen Anteil in Höhe von 30 Prozent an CDH. Das Unternehmen wird auf Grundlage einer Kooperationsvereinbarung, die einen wesentlichen Einfluss gewährleistet –

einschließlich des Rechts auf Vertretung im Aufsichtsrat –, als assoziiertes Unternehmen betrachtet. Die Kooperationsvereinbarung mit CDH gewährt Arla zudem eine Vertretung im Aufsichtsrat von Mengniu – einem in Hongkong notierten Molkereunternehmen, von dem CDH ein wichtiger Anteilseigner ist.

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.

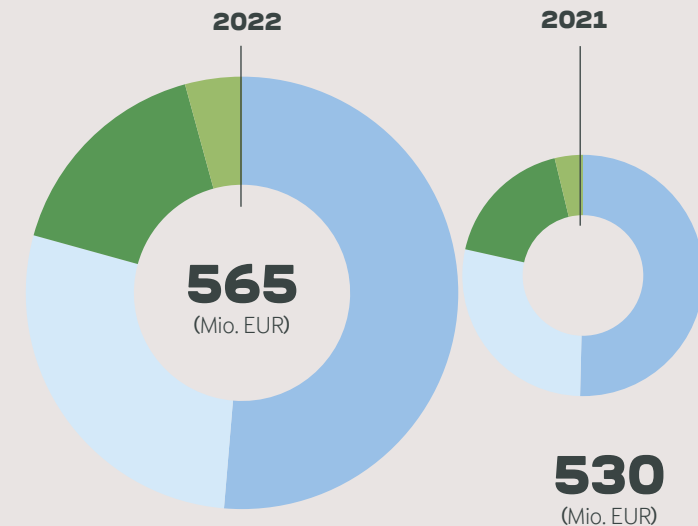
Auf Grundlage einer detaillierten Analyse des Aufbaus von LRF wurde festgestellt, dass Arla durch die aktiven Kapitalanlagen über einen wesentlichen Einfluss auf LRF verfügt. Dies umfasst, ist aber

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 Einzelmitglieder von LRF.

Auf dieser Grundlage schätzen wir Arlas Einfluss auf LRF als maßgeblich ein, sodass die Beteiligung als assoziiertes Unternehmen erfasst werden kann.

Bilanzwerte von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen

- Eigenkapitalanteil in COFCO Dairy Holdings Ltd. (Mengniu)
- Eigenkapitalanteil in nicht wesentlichen assoziierten Unternehmen
- Firmenwert von COFCO Dairy Holdings Ltd. (Mengniu)
- Eigenkapitalanteil in nicht wesentlichen Joint Ventures



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, der Zinssätze und bestimmter Arten von Rohstoffen beeinflusst. Die globalen Finanzmärkte sind volatil. Daher ist für den Konzern entscheidend, über ein angemessenes Finanzrisikomanagement zu verfügen, um kurzfristige Marktschwankungen abzufedern und gleichzeitig den höchstmöglichen Milchpreis zu erzielen.

Die umfassende Strategie und das System des Konzerns für das Finanzrisikomanagement basieren auf einem genauen Verständnis der Interaktion zwischen der operativen Tätigkeit des Konzerns und den finanziellen Risiken. Der allgemeine Rahmen für den Umgang mit finanziellen Risiken (die Finanz- und Finanzierungsstrategie) wird durch das BoD festgelegt und zentral verwaltet. In der Richtlinie sind Risikogrenzen für alle Typen von finanziellen Risiken, die zugelassenen Finanzinstrumente sowie Gegenparteien festgelegt.

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

4.1.1 LIQUIDITÄTSRESERVEN



Angemessene Liquiditätsreserven

Die Liquiditätsreserven sind 2022 um 91 Millionen EUR auf 1.056 Millionen EUR gestiegen. Betrachtet man das Fälligkeitsprofil der Konzernverschuldung und den prognostizierten Cashflow, so werden die Liquiditätsreserven als angemessen erachtet. 2023 werden sie sich voraussichtlich auf einem vergleichbaren Stand befinden.

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

Supply-Chain-Finanzierungsprogramme und die Finanzierung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind Teil des Liquiditätsmanagements des Konzerns. Ausgewählte Lieferanten können 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 gesteuert. Dies stellt ein skalierbares, effizientes Betriebsmodell sicher. Damit ist 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. Bargeld und Wertpapiere in Argentinien in Höhe von 54 Millionen EUR, die aus dem lokalen Gewinn erwirtschaftet wurden, werden als eingeschränkt bewertet und damit nicht in die Liquiditätsreserve einbezogen. Sonstige als eingeschränkt bewertete Bargeldbestände sind unbedeutend.

Tabelle 4.1.1.a – Liquiditätsreserven

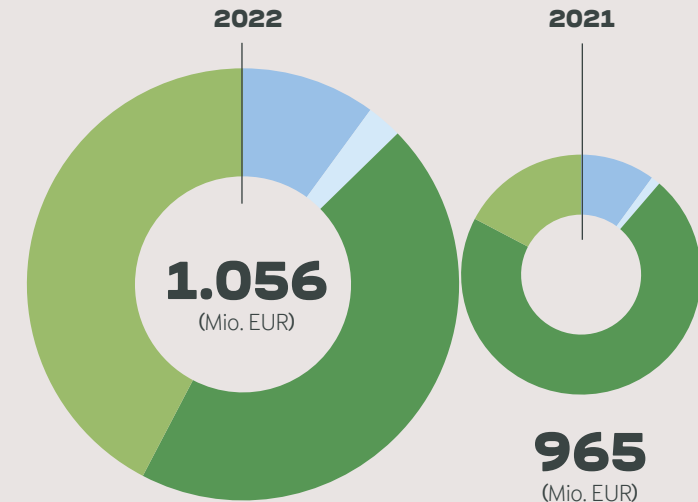
(Mio. EUR)

	2022	2021
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	106	97
Wertpapiere (freier Cashflow)	28	12
Nicht genutzte verbindlich zugesagte Dispositionskredite > 1 Jahr	475	689
Nicht genutzte sonstige Dispositionskredite	447	167
Gesamt	1.056	965
Verzinsliche Nettoverschuldung, Fälligkeit < 1 Jahr	401	293

Liquiditätsreserven

■ Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente 10% (9%)
 ■ Wertpapiere (freier Cashflow) 3% (1%)

■ Nicht genutzte verbindlich zugesagte Dispositionskredite 45% (64%)
 ■ Nicht genutzte sonstige Dispositionskredite 42% (16%)



FINANZIERUNGSAKTIVITÄTEN

4.1 FINANZIELLE RISIKEN

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

(Mio. EUR)	Nicht diskontierte vertragliche Geldströme										
	Buchwert	Gesamt	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030–2032	Nach 2032
2022											
Emittierte Anleihen	490	493	134	135	–	179	–	45	–	–	–
Hypothekenkreditinstitute	1.221	1.229	11	11	86	50	54	61	68	273	615
Kreditinstitute	1.424	1.425	507	517	47	1	251	1	101	–	–
Verbindlichkeiten aus Leasingverhältnissen	214	218	59	47	38	25	17	23	1	4	4
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	18	18	18	–	–	–	–	–	–	–	–
Zinsaufwand – verzinsliche Verbindlichkeiten	–	359	53	41	38	30	22	17	17	51	90
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.597	1.597	1.597	–	–	–	–	–	–	–	–
Derivative Instrumente	36	36	30	5	1	–	–	–	–	–	–
Gesamt	5.000	5.375	2.409	756	210	285	344	147	187	328	709

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

Annahmen

Die vertraglichen Cashflows basieren auf den folgenden Annahmen:

- Die Cashflows basieren auf dem frühestmöglichen Zeitpunkt, zu dem der Konzern zum Tilgen der finanziellen Verbindlichkeiten verpflichtet werden kann.
- Die prognostizierten Zinszahlungsströme basieren 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. Das Risikomanagement wirkt sich auch auf unsere Fähigkeit aus, längerfristig neue Mittel zu beschaffen, und ist für die Erfüllung der strategischen Ziele des Konzerns von entscheidender Bedeutung.

Richtlinie

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

Durchschnittliche Fälligkeit

	2022	2021	Richtlinie	
			Minimum	Maximum
Durchschnittliche Fälligkeit, Bruttoverbindlichkeiten	5,2 Jahre	5,8 Jahre	2 Jahre	–
Fälligkeit < 1 Jahr, Nettoverbindlichkeiten	0%	0%	–	25%
Fälligkeit > 2 Jahre, Nettoverbindlichkeiten	78%	100%	50%	–

Unsere Handlungsweisen

Zusätzlich zur Finanz- und Finanzierungsstrategie hat das BoD eine langfristige Finanzierungsstrategie festgelegt, die die Finanzierungsleitlinien des Konzerns vorgibt. Hierzu zählen Geschäftspartner, Instrumente und Risikobereitschaft. Außerdem werden künftige Finanzierungsmöglichkeiten betrachtet, die analysiert und umgesetzt werden sollen. Die Finanzierungsstrategie wird getragen durch das langfristige Engagement der Genossenschaftsmitglieder, in das Unternehmen zu investieren. Ziel des Konzerns ist es, eine Kreditwürdigkeit auf stabilem Investment-Grade-Level aufrechtzuerhalten.

4.1.2 WÄHRUNGSRISSIKO



Währungsrisiken

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

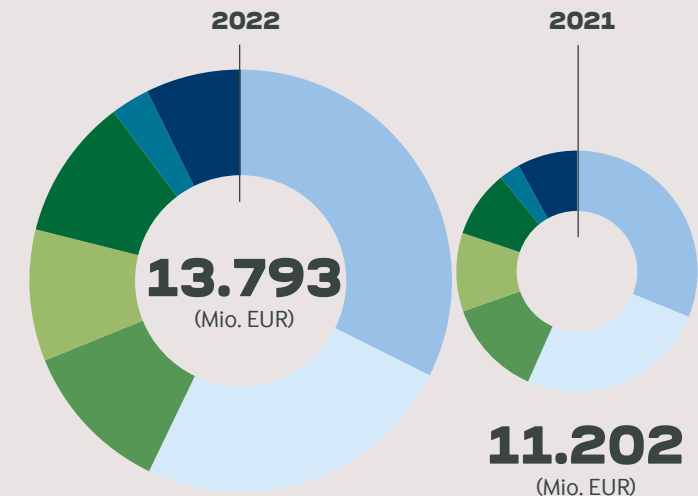
Transaktionsrisiken entstehen bei Verkäufen in anderen Währungen als den funktionalen Währungen der einzelnen Unternehmen. Der Konzern handelt hauptsächlich in US-Dollar und in US-Dollar gebundenen Währungen sowie in britischen Pfund. Der Umsatz stieg aufgrund von positiven Ergebnissen bei den Transaktionen im Vergleich zum Vorjahr um 108 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 Finanzaufwendungen wurde ein Nettoverlust in Höhe von 46 Millionen EUR (2021: 28 Millionen EUR) erfasst. Wechselkursverluste sind hauptsächlich auf die Abwertung der argentinischen, bangladeschischen und nigerianischen Währungen zurückzuführen, die sich auf insgesamt 38 Millionen EUR belaufen.

Umsatzerlöse nach Währung

EUR 32% (31%)
 GBP 25% (25%)
 SEK 12% (13%)
 DKK 10% (11%)

USD 11% (10%)
 SAR 3% (3%)
 Sonstige 7% (8%)



FINANZIERUNGSAKTIVITÄTEN

4.1 FINANZIELLE RISIKEN

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 Kosten wurde ein Nettoverlust in Höhe von 68 Millionen EUR (2021: 31 Millionen EUR) erfasst. In Jahren, in denen die Exportwährungen im Laufe des Jahres stark schwanken, ist ein Verlust aus der Absicherung erwartbar.

Für den Konzern bestehen Umrechnungsrisiken bei den Unternehmen, die ihre Abschlüsse in anderen Währungen als EUR

erstellen. Der Konzern ist hauptsächlich von Umrechnungsrisiken bei Unternehmen betroffen, die ihre Abschlussberichte in britischen Pfund, dänischen Kronen, schwedischen Kronen und US-Dollar erstellen. Aufgrund von Umrechnungseffekten stieg der Umsatz im Vergleich zum Vorjahr um 51 Millionen EUR. Auch die Aufwendungen stiegen um 69 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 2022 wurde im sonstigen Ergebnis ein Nettoverlust von 46 Millionen EUR erfasst (2021: Nettogewinn in Höhe von 127 Millionen EUR).

Der vorausgezählte Milchpreis beinhaltet indirekt Transaktions- und Umrechnungsrisiken. Daher ist der Nettogewinn oder -verlust nur begrenzt von Währungsrisiken betroffen. Der vorausgezählte Milchpreis basiert auf einem Jahresgewinn von 2,8 bis 3,2 Prozent. Der vorausgezählte Milchpreis wird zunächst auf Basis eines EUR-Betrags bewertet und dann ausgezahlt. Er ist daher Währungsschwankungen des Euro gegenüber dem britischen Pfund, der schwedischen Krone und dänischen Krone ausgesetzt.

Gegenüber dem Vorjahr legte der Durchschnittskurs des US-Dollars um 12 Prozent und der des britischen Pfunds um 1 Prozent zu, während der Kurs der schwedischen Krone um 5 Prozent zurückging.

Der Konzern verstärkt zunehmend seine Tätigkeiten in Schwellenländern, in denen eine effiziente Absicherung aufgrund von Währungsvorschriften, illiquiden Finanzmärkten oder hohen Absicherungskosten oft nicht möglich ist. Zu den wichtigsten Märkten zählen Nigeria, die Dominikanische Republik, Bangladesch, Libanon und Argentinien. Länder mit weniger effizienten Devisenmärkten machten im Jahr 2022 insgesamt 4 Prozent des Konzernumsatzes aus.



Risikominderung

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

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

Risiko

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

- Bis zu 15 Monate der prognostizierten Bareinnahmen und Verbindlichkeiten.
- Bis zu 100 Prozent der verbuchten Nettoforderungen und -verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

Die Auswirkungen der Wechselkurse werden laufend von der Treasury-Abteilung überwacht. Die einzelnen Währungsrisiken werden in Übereinstimmung mit der Treasury- und Finanzierungsrichtlinie abgesichert.

Die zur Absicherung der Währungsrisiken verwendeten Finanzinstrumente müssen nicht als Absicherungsgeschäfte behandelt werden. Daher sind einige der angewandten Finanzinstrumente (z. B. Optionsstrategien) zum beizulegenden Zeitwert ergebniswirksam zu erfassen.

Die funktionale Währung von Arla Foods amba lautet auf DKK. Das Währungsrisiko für den EUR wird jedoch auf dieselbe Weise wie für die DKK bewertet. Das Executive Management Team kann nach eigenem Ermessen entscheiden, ob und wann Anlagen in ausländischen Betrieben abgesichert werden sollen (Umrechnungsrisiken). Das Team ist verpflichtet, das BoD bei der nächsten Sitzung darüber zu informieren.

Tabelle 4.1.2.a – Wechselkurse

	Schlusskurs			Durchschnittskurs		
	2022	2021	Veränderung	2022	2021	Veränderung
EUR/GBP	0,884	0,839	-5,1%	0,852	0,860	0,8%
EUR/SEK	11,156	10,241	-8,2%	10,629	10,145	-4,5%
EUR/DKK	7,436	7,437	0,0%	7,439	7,437	0,0%
EUR/USD	1,066	1,133	6,2%	1,051	1,182	12,5%
EUR/SAR	3,982	4,253	6,8%	3,947	4,434	12,4%

Tabelle 4.1.2.b – Währungsrisiken

(Mio. EUR)	Bilanz – Risiko			Potenzielle Auswirkung auf die Rechnungslegung		
	Offene Positionen	Absicherung künftiger Cashflows	Externes Risiko	Sensitivität	Gewinn- und Verlustrechnung	Sonstiges Ergebnis
2022						
EUR/DKK	270	11	281	1,0%	3	–
USD/DKK*	-62	-544	-606	5,0%	-3	-27
GBP/DKK	10	-345	-335	5,0%	–	-17
SEK/DKK	45	-65	-20	5,0%	2	-3
SAR/DKK	47	-103	-56	5,0%	2	-5
2021						
EUR/DKK	-86	278	192	1,0%	-1	3
USD/DKK*	44	-252	-207	5,0%	2	-13
GBP/DKK	25	-418	-393	5,0%	1	-21
SEK/DKK	12	-49	-37	5,0%	1	-2
SAR/DKK	9	-176	-167	5,0%	–	-9

* Inkl. AED

FINANZIERUNGSAKTIVITÄTEN

4.1 FINANZIELLE RISIKEN

4.1.3 ZINSSATZRISIKO



Zinssatzrisiko

Die durchschnittliche Laufzeit der Zinsabsicherung verzinslicher Nettverbindlichkeiten des Konzerns – einschließlich Derivate, aber ohne Pensionsverpflichtungen – sank um 0,5 auf 3,1.

Die Laufzeit sank aufgrund höherer verzinslicher Nettverbindlichkeiten – eine Verkürzung der Restlaufzeit, die nur teilweise durch neuere Zinsabsicherungen ausgeglichen wurde.

Der Wert des abgesicherten zukünftigen Zins-Cashflows beträgt 132 Millionen EUR. Weitere Informationen finden Sie in Anhang 4.4.

Tabelle 4.1.3 – Zinssatzrisiko

(Mio. EUR)	Buchwert	Sensitivität	Potenzielle Auswirkung auf die Rechnungslegung	
			Gewinn- und Verlustrechnung	Sonstiges Ergebnis
2022				
Finanzielle Vermögenswerte	-542	1,0%	5	-1
Derivative Finanzinstrumente	–	1,0%	6	42
Finanzielle Verbindlichkeiten	3.367	1,0%	-19	–
Verzinsliche Nettverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen	2.825		-8	41
2021				
Finanzielle Vermögenswerte	-536	1,0%	5	-1
Derivative Finanzinstrumente	–	1,0%	6	56
Finanzielle Verbindlichkeiten	2.757	1,0%	-12	–
Verzinsliche Nettverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen	2.221		-1	55



Risikominderung

Risiko

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

Zeitwertsensitivität

Eine Änderung der Zinssätze wirkt sich auf den beizulegenden Zeitwert der verzinslichen Vermögenswerte, Zinsderivate und Schuldtitel des Konzerns aus, gemessen am Anstieg der Zinssätze um 1 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 1 Prozent zum 31. Dezember 2022. Ein Sinken der Zinssätze hätte den gegenteiligen Effekt.

Richtlinie

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.

Unsere Handlungsweisen

Der Zweck einer Zinsabsicherung ist es, das Risiko zu mindern und relativ stabile und vorhersehbare Finanzierungskosten zu sichern. Das Zinsrisiko aus der Nettokreditaufnahme wird durch eine angemessene Aufteilung zwischen festen und variablen Zinssätzen begrenzt.

Der Konzern verwendet aktiv Derivate, um die Risiken, die mit den Schwankungen bei den Zinssätzen verbunden sind, zu verringern und um das Zinsprofil der verzinslichen Verbindlichkeiten des Konzerns zu steuern. Dank des Portfolio-Ansatzes und der Verwendung von Derivaten kann der Konzern das Zinsrisiko unabhängig verwalten und optimieren, denn das Zinsprofil kann verändert werden, ohne die Finanzierung selbst zu ändern. Dadurch kann der Konzern schnell, flexibel und kostengünstig agieren, ohne die zugrunde liegenden Darlehensverträge zu verändern.

Das Mandat des BoD erlaubt es dem Konzern, zusätzlich zu in den Darlehensverträgen verankerten Zinskonditionen Derivate wie Zins-Swaps und Optionen zu verwenden.

Tabelle 4.1.4 – Dauer

Dauer	2022	2021	Richtlinie	
			Minimum	Maximum
Dauer	3,1	3,6	1	7

FINANZIERUNGSAKTIVITÄTEN

4.1 FINANZIELLE RISIKEN

4.1.4 ROHSTOFFPREISRISIKO



Rohstoffpreisrisiko

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 prognostizierten Gesamtausgaben für Energie ohne Steuern und Vertriebskosten belaufen sich auf 250 Millionen EUR, bei den Preisen Stand 31. Dezember 2022.

Die Absicherung dient dazu, die Volatilität der energiebezogenen Kosten zu reduzieren. Die Absicherungsaktivitäten lieferten im Jahr 2022 Einnahmen in Höhe von 72 Millionen EUR verglichen mit Einnahmen in Höhe von 29 Millionen EUR im Vorjahr. Der Gewinn im Jahr 2022 wurde jedoch durch erheblich höhere physische Energiekosten mehr als ausgeglichen. Das Ergebnis der als Hedge Accounting klassifizierten Absicherungsmaßnahmen wird in sonstigen Erträgen und Aufwendungen ausgewiesen.

Ende 2022 waren 81 Prozent der prognostizierten Energieausgaben für das Jahr 2023 abgesichert. Ein Anstieg der Rohstoffpreise um 50 Prozent würde die prognostizierten nicht abgesicherten Energieausgaben um ca. 24 Millionen EUR erhöhen.

Sollten die prognostizierten Energiepreise am 31. Dezember 2022 um 50 Prozent höher ausfallen, würde sich dies mit einem Plus von 109 Millionen EUR positiv auf das sonstige Ergebnis auswirken.



Risikominderung

Risiko

Der Konzern ist Rohstoffrisiken in Verbindung mit der Erzeugung und dem Vertrieb von Molkereiprodukten ausgesetzt. Steigende Rohstoffpreise beeinflussen die Herstellungs- und die Distributionskosten negativ.

Zeitwertsensitivität

Eine Veränderung bei den Rohstoffpreisen beeinflusst den beizulegenden Zeitwert der abgesicherten Rohstoffderivate des Konzerns, die durch das sonstige Ergebnis bewertet werden, und den nicht abgesicherten Energieverbrauch, der in der Gewinn- und Verlustrechnung bewertet wird. Die Tabelle zeigt die Sensitivität bei einem Anstieg der Rohstoffpreise von 50 Prozent für abgesicherte und nicht abgesicherte Rohstoffkäufe. Ein Rückgang bei den Rohstoffpreisen würde die umgekehrte Wirkung haben.

Richtlinie

Entsprechend der Finanz- und Finanzierungsstrategie 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, die unabhängig von den physischen Lieferantenverträgen sind. Zudem untersucht Arla weitere Rohstoffe, die für das finanzielle Risikomanagement relevant sind.

Arlas Energierisiko und die Absicherung werden über Energieart und Land hinweg in Form eines 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.

Tabelle 4.1.5 – Abgesicherte Rohstoffe

	Sensitivität	Buchwert	Potenzielle Auswirkung auf die Rechnungslegung	
			Gewinn- und Verlustrechnung	Sonstiges Ergebnis
2022				
Diesel/Erdgas	50%	6	-10	80
Strom	50%	31	-14	29
		37	-24	109
2021				
Diesel/Erdgas	50%	15	-85	14
Strom	50%	12	-46	14
		27	-131	28

FINANZIERUNGSAKTIVITÄTEN

4.1 FINANZIELLE RISIKEN

4.1.5 KREDITRISIKO



Kreditrisiko

Im Jahr 2022 hat der Konzern nur sehr begrenzte Verluste durch säumige Gegenparteien wie Kunden, Lieferanten und Geschäftspartner aus dem Finanzsektor erlitten.

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

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

Das maximale Kreditrisiko entspricht ungefähr dem Buchwert.

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

Um das Risiko in Bezug auf Geschäftspartner aus dem Finanzsektor zu minimieren, nutzt der Konzern Aufrechnungsverträge, wenn Verträge in Bezug auf Finanzderivate abgeschlossen werden. Tabelle 4.1.6 zeigt das Risiko hinsichtlich der Gegenparteien für von Aufrechnungsverträgen abgedeckte Instrumente, die im Verzugsfall für eine Saldierung qualifiziert sind.



Risikominderung

Risiko

Kreditrisiken erwachsen aus den betrieblichen Tätigkeiten und der Bindung an finanzielle Gegenparteien. Darüber hinaus kann eine schwache Bonität einer Gegenpartei die Entwicklungsfähigkeit des Konzerns behindern und damit die Umsetzung der Konzernstrategie beeinträchtigen.

Richtlinie

Geschäftspartner werden basierend auf einer Strategie für Geschäftsbeziehungen mit Hausbanken ausgewählt. Geschäftspartner aus dem Finanzsektor müssen von der Geschäftsführung 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 Langfrist-Rating haben, das A3 bei Moody's, A- bei S&P oder A- bei Fitch entspricht. Wenn der Konzern nur Kredite vom Geschäftspartner erhalten hat, ist kein Rating erforderlich. Wenn der Geschäftspartner von mehreren Ratingagenturen bewertet wird, wird ein Durchschnitt verwendet, der auf die nächste Stufe aufgerundet wird.

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

Unsere Handlungsweisen

Der Konzern verfügt über umfassende Richtlinien für Kreditrisiken. Er nutzt bei Exportgeschäften weitgehend Kreditversicherungen und andere Handelsfinanzierungsprodukte. In manchen Schwellenländern ist es nicht immer möglich, mit dem erforderlichen Rating eine Kreditdeckung zu erzielen. In diesem Fall entscheidet der Konzern sich 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.

Externes Rating der finanziellen Gegenparteien

AAA 49% (67%)
AA- 4% (3%)
A+ 25% (8%)
A 8% (7%)

BBB+ 3% (4%)
Spekulativ, bessere Einstufung 4% (5%)
Spekulativ, schlechtere Einstufung 7% (6%)

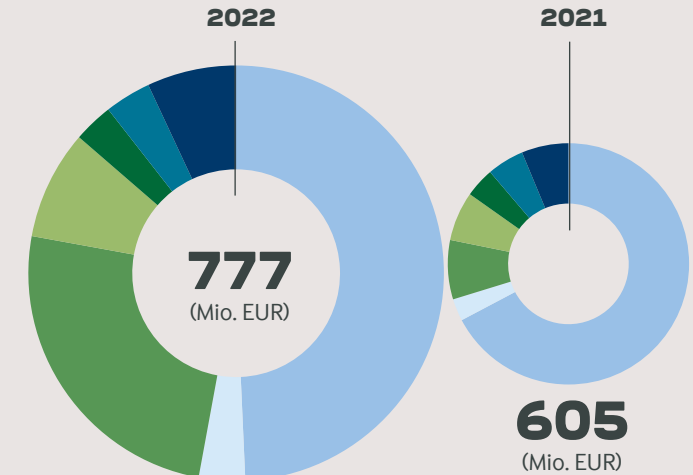


Tabelle 4.1.6 – Externes Rating der finanziellen Gegenparteien

(Mio. EUR)

Rating der Gegenparteien

	AAA	AA-	A+	A	BBB+	Spekulativ, bessere Einstufung*	Spekulativ, schlechtere Einstufung*	Gesamt
2022								
Wertpapiere	383	–	–	–	–	–	49	432
Barmittel	–	15	5	33	20	28	5	106
Derivative Finanzinstrumente	–	13	189	33	4	–	–	239
Gesamt	383	28	194	66	24	28	54	777
2021								
Wertpapiere	402	–	–	–	–	–	32	434
Barmittel	5	17	9	7	24	29	6	97
Derivative Finanzinstrumente	–	1	39	33	–	1	–	74
Gesamt	407	18	48	40	24	30	38	605

* Definition gemäß der Ratingskala von S&P. Spekulativ, bessere Einstufung: BB+ bis B-. Spekulativ, schlechtere Einstufung: CCC+ bis D.

FINANZIERUNGSAKTIVITÄTEN

4.2 FINANZPOSTEN



Finanzerträge und -aufwendungen

Die Nettofinanzierungskosten stiegen um 19 Millionen EUR auf 80 Millionen EUR, hauptsächlich aufgrund von höheren Wechselkursverlusten.

Die Nettozinsaufwendungen beliefen sich auf 51 Millionen EUR, was einem Anstieg von 11 Millionen EUR gegenüber dem Vorjahr entspricht. Der Anstieg ist auf höhere verzinsliche Nettoverbindlichkeiten und höhere Zinssätze gegenüber dem Vorjahr zurückzuführen.

Die durchschnittlichen Nettozinsaufwendungen – ohne Zinsen für Pensionsvermögen und -verpflichtungen – betragen 2,3 Prozent (2021: 1,8 Prozent). Der Zinsdeckungsgrad sank auf 19,6 (2021: 23,7).

Wechselkursverluste sind hauptsächlich auf die Abwertung der argentinischen, bangladeschischen und nigerianischen Währungen zurückzuführen, die sich auf insgesamt 39 Millionen EUR beliefen. Davon wurden 19 Millionen EUR durch Zinserträge auf die beschränkten Bargeldbestände und Wertpapiere ausgeglichen.



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 2022 entspricht. Finanzerträge und -aufwendungen in Bezug auf die finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten werden mithilfe der effektiven Zinsmethode ausgewiesen.

Tabelle 4.2 – Finanzerträge und -aufwendungen

(Mio. EUR)

	2022	2021
Finanzerträge:		
Zinsen, Wertpapiere, Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	22	7
Zeitwertanpassungen und sonstige Finanzerträge	15	7
Gesamte Finanzerträge	37	14
Finanzaufwendungen:		
Zinsaufwendungen für Finanzinstrumente, erfasst zu fortgeführten Anschaffungskosten	-71	-45
Wechselkursverluste (netto)	-46	-28
Zinsaufwendungen für Pensionsverpflichtungen	-2	-2
Auf Sachanlagen übertragene Zinsen	7	7
Zeitwertanpassungen und sonstige Finanzaufwendungen	-5	-7
Gesamte Finanzaufwendungen	-117	-75
Nettofinanzierungskosten	-80	-61

FINANZIERUNGSAKTIVITÄTEN

4.2 FINANZPOSTEN



Gestiegene verzinsliche Nettoverbindlichkeiten

Die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen stiegen auf 2.825 Millionen EUR (2021: 2.221 Millionen EUR). Der Anstieg der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten war hauptsächlich auf die Erhöhung des Nettoumlaufvermögens zurückzuführen.

Die Pensionsverpflichtungen verringerten sich um 84 Millionen EUR auf 161 Millionen EUR. Die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten einschließlich Pensionsverpflichtungen beliefen sich auf 2.986 Millionen EUR (2021: 2.466 Millionen EUR). Das Nettovermögen der britischen Pensionspläne betrug 16 Millionen EUR (2021: 69 Millionen EUR). Diese Vermögenswerte werden bei der Berechnung der Pensionsverpflichtungen, der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten und des Verschuldungsgrads nicht berücksichtigt.

Arlas Verschuldungsgrad lag 2022 bei 3,0, was einem Anstieg um 0,4 gegenüber dem Vorjahr entspricht. Damit liegt er innerhalb des langfristigen Zielbereichs von 2,8 bis 3,4.

Die durchschnittliche Fälligkeit der verzinslichen Kreditverbindlichkeiten sank um 0,6 Jahre auf 5,2 Jahre. Die durchschnittliche Fälligkeit wird durch neue Kreditfazilitäten, die Laufzeit und das Niveau der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten beeinflusst.

Die Eigenkapitalquote verringerte sich auf 35 Prozent (2021: 37 Prozent).

Finanzierungsaktivitäten

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

Eine vielfältige Finanzierungsstrategie umfasst die Diversifizierung von Märkten, Währungen, Finanzinstrumenten, Banken,

Kreditgebern und Laufzeiten, um einen breiten Zugang zu Finanzmitteln zu gewährleisten und um sicherzustellen, dass der Konzern unabhängig von einzelnen Finanzierungspartnern oder Märkten ist. Alle Finanzierungsmittel werden mit dem 3-Monats-EURIBOR verglichen. Derivate werden in der Währung unseres Finanzierungsbedarfs verwendet. Das Zinsprofil wird mithilfe von Zins-Swaps verwaltet – unabhängig von Einzelkrediten.

Die Kreditfazilitäten umfassen finanzielle Vereinbarungen in Bezug auf das Eigenkapital/Gesamtvermögen und Mindesteigenkapital sowie standardmäßige nichtfinanzielle Vereinbarungen. Im Jahr 2022 verstieß der Konzern gegen keine Zahlungsverpflichtungen von Kreditverträgen.

Die wichtigsten Finanzierungsaktivitäten im Laufe des Jahres 2022 waren folgende:

- Verlängerung der revolvingenden, ESG-bezogenen Kreditfazilität bei mehreren Banken in Höhe von 400 Millionen EUR auf 2028
- Anleihe in Höhe von 1.000 Millionen SEK mit einer Laufzeit von fünf Jahren
- Hypothekendarlehen in Höhe von 200 Millionen EUR, Laufzeit 20 Jahre
- Brückenfinanzierung in Höhe von 200 Millionen EUR, Laufzeit 2 Jahre
- In Schweden verfügt Arla über ein Geldmarktpapier-Programm in schwedischen Kronen und Euro. Die durchschnittliche Verwendung betrug im Jahr 2022 139 Millionen EUR.
- Im Laufe des Jahres hat Arla Rückkaufvereinbarungen auf Basis seiner Bestände an börsennotierten dänischen Hypothekendarlehen mit AAA-Rating abgeschlossen. Weitere Informationen finden Sie in Anhang 4.6.

Verschuldungsgrad

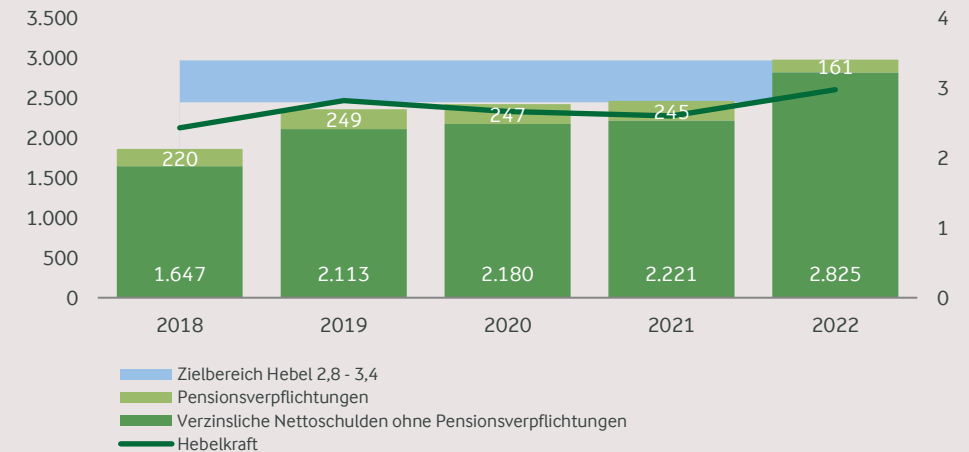
3,0

(2021: 2,6)

Die verzinslichen Nettoverbindlichkeiten bestehen aus kurz- und langfristigen Verbindlichkeiten, abzüglich verzinslicher Vermögenswerte. Der Verschuldungsgrad wird definiert als das Verhältnis zwischen den verzinslichen Nettoverbindlichkeiten, einschließlich Pensionsverpflichtungen und dem EBITDA. 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.

Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten

(Mio. EUR)



FINANZIERUNGSAKTIVITÄTEN

4.3 VERZINSLICHE NETTOVERBINDLICHKEITEN

Tabelle 4.3.a – Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten

(Mio. EUR)	2022	2021
Langfristige Kreditverbindlichkeiten	2.640	2.113
Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten	727	644
Wertpapiere, Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	-538	-531
Sonstige verzinsliche Vermögenswerte	-4	-5
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen	2.825	2.221
Pensionsverpflichtungen	161	245
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten inkl. Pensionsverpflichtungen	2.986	2.466

Tabelle 4.3.b – Kreditverbindlichkeiten

(Mio. EUR)	2022	2021
Langfristige Kreditverbindlichkeiten:		
Emittierte Anleihen	357	440
Hypothekenkreditinstitute	1.210	1.021
Bankkredite	918	478
Verbindlichkeiten aus Leasingverhältnissen	155	174
Sonstige langfristige Kredite, gesamt	2.640	2.113
Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten:		
Emittierte Anleihen	133	–
Geldmarktpapiere	88	102
Hypothekenkreditinstitute	11	11
Bankkredite	418	456
Verbindlichkeiten aus Leasingverhältnissen	59	59
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	18	16
Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten, gesamt	727	644
Langfristige und kurzfristige Kreditverbindlichkeiten, gesamt	3.367	2.757

Tabelle 4.3.c – Cashflow, verzinsliche Nettoverbindlichkeiten

(Mio. EUR)	1. Januar	Kapitalflussrechnung	Nicht zahlungswirksame Veränderungen				31. Dezember
			Enthalten in Finanzierungstätigkeiten	Zugänge	Umklassifizierungen	Wechselkursentwicklungen	
2022							
Pensionsverpflichtungen	245	-22	–	–	-14	-48	161
Langfristige Kreditverbindlichkeiten	2.113	696	49	-190	-32	4	2.640
Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten	644	-100	–	190	-7	–	727
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten, gesamt	3.002	574	49	–	-53	-44	3.528
Pensionsvermögen	–	–	–	–	–	–	–
Wertpapiere und sonstige verzinsliche Vermögenswerte	-439	1	–	–	–	2	-436
Barmittel	-97	-9	–	–	–	–	-106
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten	2.466	566	49	–	-53	-42	2.986

Die Zahlungen für lang- und kurzfristige Kreditverbindlichkeiten in Höhe von 596 Millionen EUR (696 Millionen EUR bzw. -100 Millionen EUR) sind in der Kapitalflussrechnung enthalten – als neue Kreditaufnahmen (810 Millionen EUR), sonstige Veränderungen bei Krediten (-143 Millionen EUR) und als Zahlungen von Leasingverbindlichkeiten (-71 Millionen EUR).

2021

Pensionsverpflichtungen	247	-14	–	–	-4	16	245
Langfristige Kreditverbindlichkeiten	1.964	–	46	62	24	17	2.113
Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten	766	-48	–	-62	-12	–	644
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten, gesamt	2.977	-62	46	–	8	33	3.002
Pensionsvermögen	–	-17	–	14	4	-1	–
Wertpapiere und sonstige verzinsliche Vermögenswerte	-424	-12	–	–	-3	–	-439
Barmittel	-126	32	–	–	-3	–	-97
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten	2.427	-59	46	14	6	33	2.466

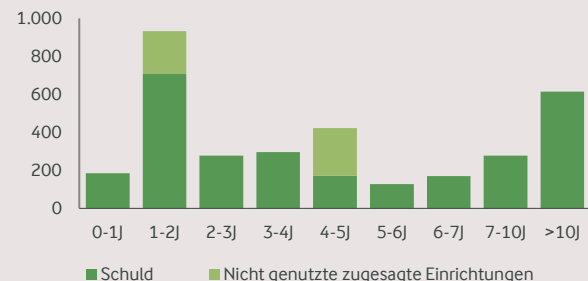
Die Zahlungen für lang- und kurzfristige Kreditverbindlichkeiten in Höhe von -48 Millionen EUR (0 Millionen EUR bzw. -48 Millionen EUR) sind in der Kapitalflussrechnung enthalten – als neue Kreditaufnahmen (172 Millionen EUR), sonstige Veränderungen bei Krediten (-147 Millionen EUR) und als Zahlungen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

FINANZIERUNGSAKTIVITÄTEN

4.3 VERZINSLICHE NETTOVERBINDLICHKEITEN

Fälligkeit der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen, 31. Dezember 2022

(Mio. EUR)



Fälligkeit der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen, 31. Dezember 2021

(Mio. EUR)

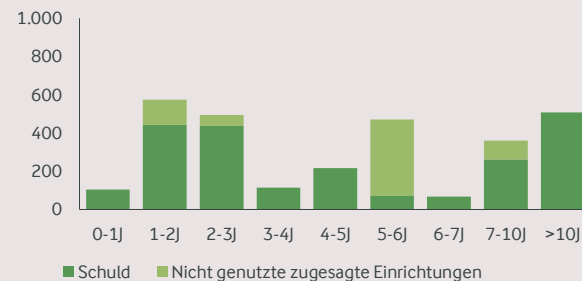
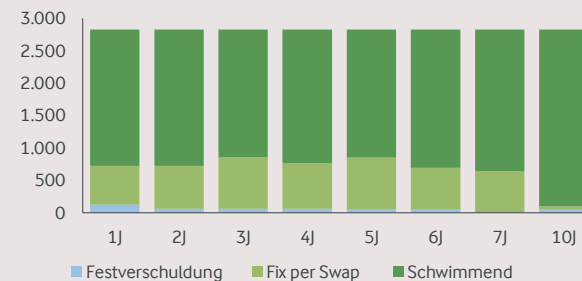


Tabelle 4.3.d – Fälligkeit der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen und Auswirkungen von Absicherungen

(Mio. EUR)	Gesamt	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030–2032	Nach 2032
2022										
DKK	1.046	30	36	97	57	58	61	67	201	439
SEK	606	228	139	5	183	3	48	–	–	–
EUR	1.014	-10	390	163	5	105	7	102	76	176
GBP	39	8	7	6	5	5	8	–	–	–
Sonstiges	120	-71	135	6	46	1	3	–	–	–
Gesamt	2.825	185	707	277	296	172	127	169	277	615
	Gesamt	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029–2031	Nach 2031
2021										
DKK	873	20	26	55	94	56	55	61	202	304
SEK	572	109	153	152	4	150	4	–	–	–
EUR	592	5	207	108	4	3	4	4	55	202
GBP	43	7	8	6	5	4	4	3	4	2
Sonstiges	141	-37	48	116	7	3	4	–	–	–
Gesamt	2.221	104	442	437	114	216	71	68	261	508

Zinsprofil für verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember 2022

(Mio. EUR)



Zinsprofil für verzinsliche Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember 2021

(Mio. EUR)

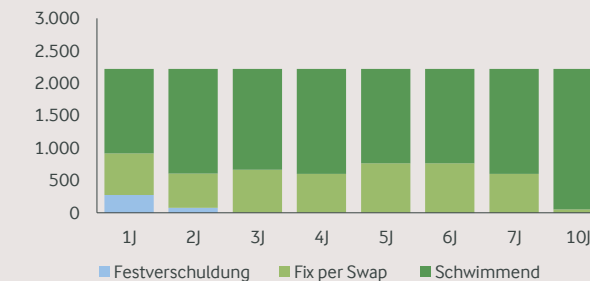


Tabelle 4.3.e – Währungsprofil der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen

(Mio. EUR)

Währungsprofil der verzinslichen Nettoverbindlichkeiten ohne Pensionsverpflichtungen vor und nach derivativen Finanzinstrumenten	Ursprünglicher Kapitalbetrag	Wirkung des Swaps	Nach Swap
2022			
DKK	1.046	–	1.046
SEK	606	-538	68
EUR	1.014	183	1.197
GBP	39	355	394
Sonstiges	120	–	120
Gesamt	2.825	–	2.825
2021			
DKK	873	–	873
SEK	572	-586	-14
EUR	592	64	656
GBP	43	522	565
Sonstiges	141	–	141
Gesamt	2.221	–	2.221

FINANZIERUNGSAKTIVITÄTEN

4.3 VERZINSLICHE NETTOVERBINDLICHKEITEN

Tabelle 4.3.f – Zinssatzrisiko ohne Auswirkungen von Absicherungen

(Mio. EUR)	Zinssatz	Durchschnittlicher Zinssatz	Fest für	Buchwert	Zinssatzrisiko
2022					
Emittierte Anleihen:					
Geldmarktpapiere	Fest	2,5%	0–1 Jahr(e)	88	Beizulegender Zeitwert
750 Mio. SEK fällig am 03.07.2023	Variabel	3,7%	0–1 Jahr(e)	67	Kapitalflussrechnung
750 Mio. SEK fällig am 03.07.2023	Fest	1,5%	0–1 Jahr(e)	66	Beizulegender Zeitwert
750 Mio. SEK fällig am 03.04.2024	Fest	1,6%	2–3 Jahre	66	Beizulegender Zeitwert
750 Mio. SEK fällig am 03.04.2024	Variabel	3,9%	2–3 Jahre	67	Kapitalflussrechnung
500 Mio. SEK fällig am 14.01.2026	Variabel	4,0%	3–4 Jahre	45	Kapitalflussrechnung
1.500 Mio. SEK fällig am 17.07.2026	Variabel	2,4%	3–4 Jahre	134	Kapitalflussrechnung
500 Mio. SEK fällig am 14.01.2028	Variabel	4,2%	5–6 Jahre	45	Kapitalflussrechnung
Gesamte emittierte Anleihen		2,8%		578	
Hypotheken:					
Festverzinslich	Fest	1,9%	1–2 Jahre	125	Beizulegender Zeitwert
Variabel verzinslich	Variabel	3,0%	0–1 Jahr(e)	1.096	Kapitalflussrechnung
Gesamte Hypothekenkreditinstitute		2,9%		1.221	
Bankkredite:					
Festverzinslich	Fest	1,9%	0–1 Jahr(e)	377	Beizulegender Zeitwert
Variabel verzinslich	Variabel	2,9%	0–1 Jahr(e)	959	Kapitalflussrechnung
Gesamte Bankkredite		2,6%		1.336	
Sonstige Kredite:					
Finanzierungsleasing	Fest	3,1%	0–20 Jahre	214	Kapitalflussrechnung
Sonstige Kredite	Variabel	3,7%	0–1 Jahr(e)	18	Kapitalflussrechnung
Gesamte sonstige Kredite		3,2%		232	

	Zinssatz	Durchschnittlicher Zinssatz	Fest für	Buchwert	Zinssatzrisiko
2021					
Emittierte Anleihen:					
Geldmarktpapiere	Fest	0,2%	0–1 Jahr(e)	102	Beizulegender Zeitwert
750 Mio. SEK fällig am 03.07.2023	Variabel	1,1%	1–2 Jahre	74	Kapitalflussrechnung
750 Mio. SEK fällig am 03.07.2023	Fest	1,5%	1–2 Jahre	73	Beizulegender Zeitwert
750 Mio. SEK fällig am 03.04.2024	Fest	1,6%	2–3 Jahre	73	Beizulegender Zeitwert
750 Mio. SEK fällig am 03.04.2024	Variabel	0,9%	2–3 Jahre	74	Kapitalflussrechnung
1.500 Mio. SEK fällig am 17.07.2026	Variabel	0,6%	4–5 Jahre	146	Kapitalflussrechnung
Gesamte emittierte Anleihen		0,9%		542	
Hypotheken:					
Festverzinslich	Fest	0,2%	1–2 Jahre	97	Beizulegender Zeitwert
Variabel verzinslich	Variabel	0,3%	0–1 Jahr(e)	935	Kapitalflussrechnung
Gesamte Hypothekenkreditinstitute		0,3%		1.032	
Bankkredite:					
Festverzinslich	Fest	0,0%	0–1 Jahr(e)	390	Beizulegender Zeitwert
Variabel verzinslich	Variabel	0,6%	0–1 Jahr(e)	544	Kapitalflussrechnung
Gesamte Bankkredite		0,4%		934	
Sonstige Kredite:					
Finanzierungsleasing	Fest	3,2%	0–20 Jahre	233	Kapitalflussrechnung
Sonstige Kredite	Variabel	3,4%	0–1 Jahr(e)	16	Kapitalflussrechnung
Gesamte sonstige Kredite		3,2%		249	

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 nur dann aufgerechnet, sofern Arla über ein Aufrechnungsrecht verfügt sowie die Absicht hat, entweder aufzurechnen oder den finanziellen Vermögenswert und die Verbindlichkeit gleichzeitig abzuwickeln.

Finanzielle Vermögenswerte

Finanzielle Vermögenswerte werden beim erstmaligen Ansatz klassifiziert und dann zu fortgeführten Anschaffungskosten oder erfolgsneutral bzw. erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet.

Die Klassifizierung der finanziellen Vermögenswerte beim erstmaligen Ansatz hängt von den vertraglichen Cashflow-Eigenschaften des finanziellen Vermögenswerts ab sowie davon, wie diese verwaltet werden.

Finanzielle Vermögenswerte, bei denen der Konzern den vertraglichen Cashflow einzuziehen beabsichtigt, werden zu fortgeführten Anschaffungskosten klassifiziert und bewertet.

Finanzielle Vermögenswerte, die Teil des Liquiditätsmanagements sind, werden erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert klassifiziert und bewertet. Alle anderen finanziellen Vermögenswerte werden erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert klassifiziert und bewertet.

Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Vermögenswerte

Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Vermögenswerte umfassen frei verfügbare Guthaben bei der Bank und Einlagen sowie börsennotierte Schuldverschreibungen mit einer ursprünglichen Laufzeit von drei Monaten oder weniger, die ein unbedeutendes Risiko auf Wertänderung haben und die frei in Zahlungsmittel oder Zahlungsmitteläquivalente umgewandelt werden können.

Zum beizulegenden Zeitwert erfolgsneutral bewertete finanzielle Vermögenswerte

Die finanziellen Vermögenswerte, die zum beizulegenden Zeitwert erfolgsneutral bewertet werden, bestehen aus Hypothekendarlehen, die teilweise aufgenommenen Hypothekenschulden entsprechen.

Finanzielle Vermögenswerte werden bei der erstmaligen Berücksichtigung zum beizulegenden Zeitwert zuzüglich Transaktionskosten bewertet. Die finanziellen Vermögenswerte werden anschließend zum beizulegenden Zeitwert bewertet, wobei Anpassungen im sonstigen Ergebnis vorgenommen 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



Derivative Finanzinstrumente

Um in den kommenden Jahren einen stabilen Cashflow sicherzustellen, hat der Konzern Derivatkontrakte abgeschlossen. Der Gesamtwert ist um 225 Millionen EUR auf 211 Millionen EUR gestiegen. Dieser Anstieg wurde durch höhere Zinssätze im Jahr 2022 ermöglicht, die die zukünftigen Gewinne aus Zins-Swaps erhöhen. Darüber hinaus wurden die Währungsverkäufe für das Jahr 2023 zu einem höheren Zinssatz abgesichert als der Marktkurs Ende 2022.

Absicherung künftiger Cashflows

Der Konzern nutzt Devisenterminkontrakte, um Währungsrisiken in Bezug auf erwartete zukünftige Nettoumsätze und Kosten abzusichern. Zins-Swaps werden verwendet, um das Risiko von Bewegungen in erwarteten zukünftigen Zinszahlungen abzusichern. Rohstoff-Swaps werden für die Energieabsicherung genutzt.

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

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

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



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Derivative Finanzinstrumente werden ab dem Handelstag erfasst und in der Bilanz zum beizulegenden Zeitwert bewertet. Positive und negative beizulegende Zeitwerte von derivativen Finanzinstrumenten werden in der Bilanz als separate Posten erfasst.

Absicherung des beizulegenden Zeitwerts

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

Cashflow-Absicherung

Änderungen beim beizulegenden Zeitwert derivativer Finanzinstrumente, die als Absicherungsinstrumente künftiger Cashflows eingestuft werden und effektiv Änderungen künftiger Cashflows absichern, werden beim sonstigen Ergebnis in einer Rücklage für Sicherungstransaktionen im Eigenkapital erfasst, bis die gesicherten Cashflows die Gewinn- und Verlustrechnung beeinflussen. Die Rücklage für Absicherungsinstrumente im Eigenkapital wird nach Steuern ausgewiesen. Die kumulierten Gewinne oder Verluste aus Absicherungstransaktionen werden aus dem Eigenkapital übertragen und in denselben Rechnungsposten wie die Grundanpassung für die abgesicherten Werte erfasst.

Die im sonstigen Ergebnis erfasste akkumulierte Wertänderung wird in der Gewinn- und Verlustrechnung neu eingestuft, wenn die abgesicherten Zahlungsströme die Gewinn- und Verlustrechnung beeinflussen oder eine Realisierung nicht länger wahrscheinlich ist. Bei derivativen Finanzinstrumenten, die die Kriterien für die Einstufung als Absicherungsinstrumente nicht erfüllen, werden Änderungen des beizulegenden Zeitwerts nach ihrem Auftreten in der Gewinn- und Verlustrechnung direkt unter den Finanzerträgen und -kosten erfasst.

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

(Mio. EUR)	Buchwert	Im sonstigen Ergebnis ausgewiesener, beizulegender Zeitwert	Erwarteter Ausweis				
			2023	2024	2025	2026	Nach 2026
2022							
Devisenkontrakte	42	42	42	–	–	–	–
Zinskontrakte	132	132	30	27	25	15	35
Rohstoffkontrakte	37	37	28	8	1	–	–
Absicherung künftiger Cashflows	211	211	100	35	26	15	35

(Mio. EUR)	Buchwert	Im sonstigen Ergebnis ausgewiesener, beizulegender Zeitwert	Erwarteter Ausweis				
			2022	2023	2024	2025	Nach 2025
2021							
Devisenkontrakte	-17	-17	-17	–	–	–	–
Zinskontrakte	-24	-24	-8	-6	–	1	-11
Rohstoffkontrakte	27	27	26	1	–	–	–
Absicherung künftiger Cashflows	-14	-14	1	-5	–	1	-11

Tabelle 4.4.b – Wertänderung von Absicherungsinstrumenten

(Mio. EUR)	2022	2021
Latente Gewinne und Verluste aus Cashflow-Absicherungsinstrumenten im Jahresverlauf	254	12
In die sonstigen betrieblichen Erträge und Kosten übernommene Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten	3	3
In die Finanzerträge übernommene Wertberichtigungen von Absicherungsinstrumenten	-32	24
Gesamte Wertänderung von Absicherungsinstrumenten, die im Laufe des Jahres im sonstigen Ergebnis ausgewiesen wurde	225	39

FINANZIERUNGSAKTIVITÄTEN

4.5 FINANZINSTRUMENTE

Tabelle 4.5.a – Kategorien von Finanzinstrumenten

(Mio. EUR)	2022	2021
Derivative Finanzinstrumente	47	22
Aktien	7	9
Zum beizulegenden Zeitwert erfolgswirksam bewertete finanzielle Vermögenswerte	54	31
Wertpapiere	432	434
Zum beizulegenden Zeitwert erfolgsneutral bewertete finanzielle Vermögenswerte	432	434
Währungsinstrumente	43	2
Zinsinstrumente	96	22
Rohstoffinstrumente	53	28
Als Absicherungsinstrumente verwendete derivative Vermögenswerte	192	52
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1.267	1.007
Sonstige Forderungen	319	285
Barmittel	106	97
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Vermögenswerte	1.692	1.389
Derivative Finanzinstrumente	19	44
Zum beizulegenden Zeitwert erfolgswirksam bewertete finanzielle Verbindlichkeiten	19	44
Währungsinstrumente	1	19
Zinsinstrumente	–	22
Rohstoffinstrumente	16	1
Als Absicherungsinstrumente verwendete derivative Verbindlichkeiten	17	42
Langfristige Kreditverbindlichkeiten	2.640	2.113
Kurzfristige Kreditverbindlichkeiten	727	644
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Verbindlichkeiten	1.597	1.445
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Verbindlichkeiten	4.964	4.202

Tabelle 4.5.b – Zeitwerthierarchie – Buchwert

(Mio. EUR)	1. Ebene	2. Ebene	3. Ebene	Gesamt
2022				
Finanzielle Vermögenswerte:				
Anleihen	432	–	–	432
Aktien	7	–	–	7
Derivative Finanzinstrumente	–	239	–	239
Gesamte finanzielle Vermögenswerte	439	239	–	678
Finanzielle Verbindlichkeiten:				
Emittierte Anleihen	–	490	–	490
Hypothekenkreditinstitute	1.221	–	–	1.221
Derivative Finanzinstrumente	–	36	–	36
Gesamte finanzielle Verbindlichkeiten	1.221	526	–	1.747
2021				
Finanzielle Vermögenswerte:				
Anleihen	434	–	–	434
Aktien	9	–	–	9
Derivative Finanzinstrumente	–	74	–	74
Gesamte finanzielle Vermögenswerte	443	74	–	517
Finanzielle Verbindlichkeiten:				
Emittierte Anleihen	–	440	–	440
Hypothekenkreditinstitute	1.032	–	–	1.032
Derivative Finanzinstrumente	–	86	–	86
Gesamte finanzielle Verbindlichkeiten	1.032	526	–	1.558

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



Rückkaufvereinbarungen

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

Mit den Erlösen aus diesen Anleihen entsteht eine Rückkaufverpflichtung, die unter den kurzfristigen Kreditverbindlichkeiten ausgewiesen wird.

Neben Hypothekenanleihen hält der Konzern weitere Wertpapiere mit einem Buchwert in Höhe von 43 Millionen EUR.

Tabelle 4.6 – Übertragung von finanziellen Vermögenswerten

(Mio. EUR)	Buchwert	Nennwert	Beizulegender Zeitwert
2022			
Hypothekenanleihen	379	377	379
Rückkaufverbindlichkeit	-370	-369	-370
Nettoposition	9	8	9
2021			
Hypothekenanleihen	398	394	398
Rückkaufverbindlichkeit	-385	-387	-385
Nettoposition	13	7	13

FINANZIERUNGSAKTIVITÄTEN

4.7 PENSIONSERPFLICHTUNGEN



Pensionsverpflichtungen

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

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

Pensionspläne in Schweden

Am 31. Dezember 2022 wurden Nettopensionsverpflichtungen in Schweden in Höhe von 144 Millionen EUR erfasst. Dies entspricht im Vergleich zum Vorjahr einem Rückgang von 81 Millionen EUR (36,0 Prozent). Der Rückgang spiegelt das aktuelle wirtschaftliche Umfeld in Schweden wider, wobei der Haupttreiber die in den letzten 12 Monaten deutlich gestiegenen Diskontierungssätze waren.

Bei diesen Plänen handelt es sich um beitragsorientierte Pensionspläne, die bei Eintritt in den Ruhestand eine leistungsorientierte Altersversorgung garantieren. Das Planvermögen ist rechtlich in Form eines Trusts aufgesetzt. Der Konzern kontrolliert die Verwaltung und die Anlage der Pläne.

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

Pensionspläne in Großbritannien

Am 31. Dezember 2022 wurde in Großbritannien ein Nettopensionsvermögen in Höhe von 16 Millionen EUR erfasst. Dies entspricht einem Rückgang von 53 Millionen EUR gegenüber dem Vorjahr (76,8 Prozent).

Ähnlich wie in Schweden wurden auch in Großbritannien die Diskontierungssätze durch das aktuelle wirtschaftliche Umfeld deutlich in die Höhe getrieben, was der Hauptfaktor für diese Entwicklung war. Folglich sanken die Pensionsverpflichtungen im Zeitraum vom 31. Dezember 2021 bis zum 31. Dezember 2022 um 530 Millionen EUR (36,0 Prozent). Die Annahmen zur Inflation sind trotz der Entwicklungen in den letzten 12 Monaten stabil geblieben. Dies ist auf die Langlebigkeit der Inflationsannahmen und die sich daraus ergebenden Auswirkungen auf den Barwert der Verbindlichkeiten zurückzuführen. Der Rückgang der Verbindlichkeiten ist im Wesentlichen auf versicherungsmathematische Verluste in Höhe von 441 Millionen EUR sowie negative Währungseffekte in Höhe von 61 Millionen EUR zurückzuführen.

Gleichzeitig haben schwierige Marktbedingungen zu einem Rückgang des beizulegenden Zeitwerts des Planvermögens um 583 Millionen EUR (37,8 Prozent) geführt. Der Rückgang ist im Wesentlichen auf eine negative Jahresrendite auf das Planvermögen in Höhe von 503 Millionen EUR sowie auf negative Währungseffekte in Höhe von 65 Millionen EUR zurückzuführen. Planbeiträge in Höhe von 12 Millionen EUR konnten dies nur geringfügig ausgleichen.

Trotz des unbeständigen Jahres ist es uns in Großbritannien gelungen, das Nettopensionsvermögen zu halten – dies lag an der Anlagestrategie der Treuhänder. Die Strategie zielt darauf ab, größere Schwankungen der Vermögenswerte durch externe Faktoren abzufedern, indem kongruente Vermögenswerte in das Portfolio aufgenommen werden. Dies minimiert die Schwankungen des Nettopensionsvermögens und verleiht dem Pensionsvermögen mehr Stabilität. Der gestiegene Zinssatz im Jahr 2022 führte außerdem zu einem niedrigeren Barwert der Bruttopenionsverpflichtungen. Aufgrund einer entsprechenden Wertberichtigung des Pensionsvermögensportfolios lagen die Nettopensionsverpflichtungen auf Vorjahresniveau.

Weitere Informationen zur Anlagestrategie finden Sie im Abschnitt „Investitionen in Planvermögen Großbritannien“.

Tabelle 4.7.a – In der Bilanz erfasste Pensionsverbindlichkeiten

(Mio. EUR)	Schweden	Großbritannien	Sonstige	Gesamt
2022				
Barwert gedeckter Verbindlichkeiten	153	943	35	1.131
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-11	-959	-20	-990
Fehlbetrag der gedeckten Pläne	142	-16	15	141
Barwert der nicht gedeckten Verbindlichkeiten	2	–	2	4
In der Bilanz erfasste Nettopensionsverpflichtungen	144	-16	17	145
Spezifizierung der Gesamtverbindlichkeiten:				
Barwert gedeckter Verbindlichkeiten	153	943	35	1.131
Barwert der nicht gedeckten Verbindlichkeiten	2	–	2	4
Gesamte Verbindlichkeiten	155	943	37	1.135
Ausgewiesen als:				
Pensionsvermögen	–	-16	–	-16
Pensionsverpflichtungen	144	–	17	161
Nettopensionsverpflichtungen	144	-16	17	145
2021				
Barwert gedeckter Verbindlichkeiten	235	1.473	44	1.752
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-13	-1.542	-26	-1.581
Fehlbetrag der gedeckten Pläne	222	-69	18	171
Barwert der nicht gedeckten Verbindlichkeiten	3	–	2	5
In der Bilanz erfasste Nettopensionsverbindlichkeiten	225	-69	20	176
Spezifizierung der Gesamtverbindlichkeiten:				
Barwert gedeckter Verbindlichkeiten	235	1.473	44	1.752
Barwert der nicht gedeckten Verbindlichkeiten	3	–	2	5
Gesamte Verbindlichkeiten	238	1.473	46	1.757
Ausgewiesen als:				
Pensionsvermögen	–	-69	–	-69
Pensionsverpflichtungen	225	–	20	245
Pensionsverpflichtungen, netto	225	-69	20	176

FINANZIERUNGSAKTIVITÄTEN

4.7 PENSIONSVERPFLICHTUNGEN

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

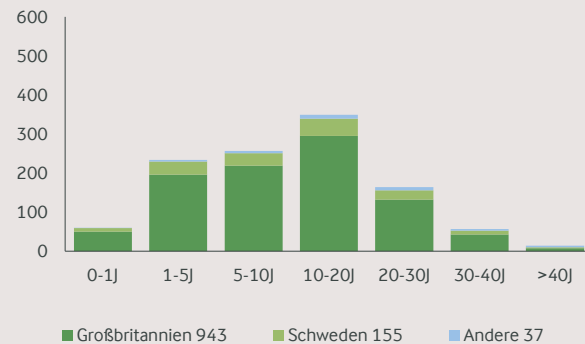
Die Arbeitgeberbeiträge werden auf Grundlage der Bewertung von unabhängigen versicherungsmathematischen Gutachtern im Dreijahresrhythmus zwischen dem Plan und Arla ausgehandelt

und schließlich vom HRM Pensions Regulator genehmigt. Die letzte vollständige versicherungsmathematische Bewertung des Plans wurde am 31. Dezember 2019 durchgeführt. Die Bewertungen ergaben, dass der Plan – auf der vereinbarten Finanzierungsbasis – ein Defizit von 25 Millionen EUR aufwies.

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

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

Fälligkeit der Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember 2022
(Mio. EUR)



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

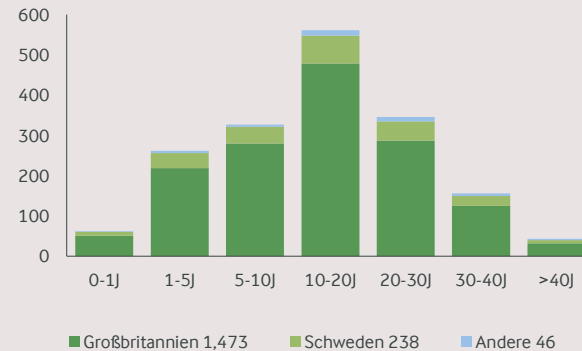


Tabelle 4.7.b – Entwicklung bei den Pensionsverpflichtungen
(Mio. EUR)

	2022	2021
Barwert der Verbindlichkeiten per 1. Januar	1.757	1.745
Aktuelle Dienstzeitaufwendungen	3	5
Zinsaufwendungen	31	23
Versicherungsmathematische Gewinne bzw. Verluste aus Änderungen der Finanzannahmen (sonstiges Ergebnis)	-505	-44
Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus Änderungen der demografischen Annahmen (sonstiges Ergebnis)	-6	–
Gezahlte Leistungen	-64	-74
Währungseffekte	-81	102
Barwert der Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember	1.135	1.757

Tabelle 4.7.c – Entwicklung des beizulegenden Zeitwerts des Planvermögens
(Mio. EUR)

	2022	2021
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens per 1. Januar	1.581	1.538
Umklassifizierung	–	–
Zinserträge	29	21
Ertrag des Planvermögens ohne in den Nettozinsen aus der Nettoverpflichtung für leistungsorientierte Pläne enthaltene Beträge (sonstiges Ergebnis)	-512	-47
Beiträge zu Plänen	12	17
Gezahlte Leistungen	-54	-60
Verwaltungskosten	–	–
Wechselkursanpassungen	-66	112
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens per 31. Dezember	990	1.581
Tatsächlicher Gewinn des Planvermögens:		
Erwartete Rendite	29	21
Ertrag ohne berechnete Zinsen	-512	-47
Tatsächlicher Ertrag	-483	-26

Der Konzern wird im Jahr 2023 voraussichtlich 21 Millionen EUR und von 2024 bis 2027 voraussichtlich 78 Millionen EUR zum Planvermögen beitragen.

FINANZIERUNGSAKTIVITÄTEN

4.7 PENSIONSVERPFLICHTUNGEN

Tabelle 4.7.d – Spezifikation des Planvermögens

(Mio. EUR)	2022	%	2021	%
Portfolio zur Absicherung von Verbindlichkeiten	269	27	289	18
Rentenpolicen	221	22	321	20
Schuldtitel	216	22	440	28
Immobilien	117	12	134	8
Infrastruktur	81	8	74	5
Sonstige Vermögenswerte	75	8	103	7
Anleihen	9	1	168	11
Eigenkapitalinstrumente	1	0	52	3
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens per 31. Dezember	989	100	1.581	100



Investitionen in Planvermögen

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

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

Ein Teil des Anlageziels ist es, Schwankungen beim Finanzierungsniveau des Plans aufgrund von Änderungen des Werts der Verbindlichkeiten zu minimieren. Primär wird dies mithilfe eines Portfolios mit haftungsorientiertem Anlageansatz erreicht, dessen Hauptziel darin besteht, Schwankungen beim Wert der Anlage mit

Schwankungen bei den Verbindlichkeiten durch veränderte Marktbedingungen abzugleichen. Der Plan verfügt über eine Absicherung, die den Großteil der Zins- und Inflationsschwankungen abdeckt – gemessen auf Grundlage der Finanzierungsannahmen der Treuhänder, die einen von den Renditen von Staatspapieren abgeleiteten Diskontierungszinssatz verwenden.

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

Tabelle 4.7.e – Annahmen für die versicherungsmathematischen Berechnungen

%	2022	2021
Annahmen zum Abzinsungsfaktor		
Abzinsungsfaktor, Schweden	4,0	1,7
Abzinsungsfaktor, Großbritannien	4,9	1,9
Annahmen zur Inflation		
Inflation (VPI), Schweden	2,0	2,1
Inflation (VPI), Großbritannien	2,6	2,7
Annahmen zur Sterblichkeit		
Lebenserwartung im Alter von 65 in Jahren:		
Mann in Großbritannien	21,0	21,0
Frau in Großbritannien	23,0	23,0
Mann in Schweden	22,0	22,0
Frau in Schweden	24,0	24,0

Tabelle 4.7.f – Sensitivität der Pensionsverpflichtungen in Bezug auf zentrale Annahmen

(Mio. EUR)	2022	2022	2021	2021
Auswirkungen auf die Pensionsverpflichtungen per 31. Dezember				
Diskontierungszinssatz +/- 10 Basispunkte	+ 14	- 14	+ 26	- 26
Erwartete Gehaltsanstiege +/- 10 Basispunkte	1	-1	2	-2
Lebenserwartung +/- 1 Jahr	36	-36	82	-82
Inflation +/- 10 Basispunkte	8	-8	16	-16

FINANZIERUNGSAKTIVITÄTEN

4.7 PENSIONSVERPFLICHTUNGEN

Tabelle 4.7.g – In der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst
(Mio. EUR)

	2022	2021
Aktuelle Dienstzeitaufwendungen	3	5
Verwaltungskosten	–	–
Plankürzungen und Abgeltungen	–	–
Als Personalaufwendungen erfasst	3	5
Zinsaufwendungen für Pensionsverpflichtungen	31	23
Zinserträge aus dem Planvermögen	-29	-21
Als Finanzaufwendungen erfasst	2	2
In der GuV ausgewiesener Gesamtbetrag	5	7

Tabelle 4.7.h – Im sonstigen Ergebnis erfasst
(Mio. EUR)

	2022	2021
Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus Verbindlichkeiten aus Änderungen der Finanzannahmen (sonstiges Ergebnis)	505	44
Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus Verbindlichkeiten aus Änderungen der demografischen Annahmen (sonstiges Ergebnis)	6	–
Ertrag des Planvermögens ohne in den Nettoszinsen aus der Nettoverpflichtung für leistungsorientierte Pläne enthaltene Beträge	-512	-47
Im sonstigen Ergebnis ausgewiesener Gesamtbetrag	-1	-3



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden Pensionsverpflichtungen und ähnliche kurzfristige Verbindlichkeiten

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

Beitragsorientierte Vorsorgepläne

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

Leistungsorientierte Pläne

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

Die Nettoverpflichtung des Konzerns ist der in der Bilanz als 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 Nettoverbindlichkeit wird durch Neubewertungen beeinflusst, die die Auswirkungen von Änderungen an den Annahmen umfassen, die dazu verwendet werden, die zukünftige Verpflichtung (versicherungsmathematische Gewinne und Verluste) und den durch die Planvermögenswerte generierten Ertrag (ohne Zinsen) zu berechnen. Neubewertungen werden im sonstigen Ergebnis ausgewiesen.

Die Zinsaufwendungen für das Geschäftsjahr ergeben sich, unter Berücksichtigung von Änderungen durch Beitragszuführungen und Auszahlungen, durch die Bewertung der Verpflichtungen aus festgelegten Leistungsplänen mit dem zu Beginn des Geschäftsjahres verwendeten Diskontierungssatz. Die Nettoszinsaufwendungen und sonstigen Aufwendungen in Bezug auf die Leistungspläne werden in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst. Die Netto-Verbindlichkeiten beziehen sich vor allem auf die leistungsorientierten Pensionspläne in Großbritannien und Schweden.



Unsicherheiten und Schätzungen

Die Verbindlichkeiten aus leistungsorientierten Plänen werden auf Grundlage einer Reihe von Annahmen bewertet, darunter Abzinsungsraten, Inflationsraten, Gehaltsentwicklung und Sterblichkeit. Kleine Differenzen zwischen tatsächlichen Variablen im Vergleich zu Annahmen oder Änderungen bei den Annahmen können wesentliche Auswirkungen auf die Nettoverpflichtung haben.

SONSTIGES

5.1 – STEUERN



Laufende und latente Steuern

Steuern in der Gewinn- und Verlustrechnung

Der Steueraufwand sank auf 49 Millionen EUR (2021: 61 Millionen EUR), hauptsächlich aufgrund eines Rückgangs der latenten Steuern.

Der effektive Steuersatz sank auf 10,9 Prozent gegenüber 15,0 Prozent im Vorjahr, was vor allem darauf zurückzuführen ist, dass ein höherer Anteil des Ergebnisses durch genossenschaftlich besteuerte Unternehmen erbracht wurde.

Laufende Ertragsteuern

Der Aufwand in Verbindung mit laufenden Ertragsteuern ist auf 42 Millionen EUR gesunken (2021: 44 Millionen EUR). Zurückzuführen ist dies hauptsächlich auf Anpassungen an laufende Steuern der Vorjahre. Dies wurde teilweise durch höhere Körperschaftssteuern für das Jahr ausgeglichen.

Latente Steuern

Der Aufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung in Bezug auf Anpassungen für latente Steuern belief sich auf 7 Millionen EUR. Dies entspricht einem Rückgang von 10 Millionen EUR gegenüber dem Vorjahr. Das vergangene Jahr wurde durch eine Anpassung des Steuersatzes in Großbritannien negativ beeinflusst.

Der Netto-Betrag der passiven latenten Steuern belief sich auf 64 Millionen EUR, was einem Anstieg von 21 Millionen EUR gegenüber dem Vorjahr entspricht. Der Anstieg ist im Wesentlichen auf latente Steueraufwendungen aus Finanzinstrumenten zurückzuführen, die im sonstigen Ergebnis erfasst werden.

Tabelle 5.1.a – In der GuV ausgewiesener Gesamtbetrag

(Mio. EUR)	2022	2021
Laufende Ertragsteuern		
Laufende Ertragsteuern auf das Jahresergebnis bezogen auf:		
Genossenschaftssteuern	10	10
Körperschaftsteuer	31	28
Anpassung der laufenden Steuer aus den Vorjahren	1	6
Aufwand aus laufenden Ertragsteuern, gesamt	42	44
Aktive latente Steuern		
Änderung der latenten Steuern im Jahresverlauf	16	10
Anpassung der latenten Steuern aus den Vorjahren	-9	-4
Auswirkungen von Änderungen der Steuersätze und Gesetze	-	11
Latenter Steueraufwand, gesamt	7	17
Steueraufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung, gesamt	49	61

Tabelle 5.1.b – Berechnung des effektiven Steuersatzes

(Mio. EUR)	2022		2021	
Ergebnis vor Steuern		449		407
Steuer unter Anwendung des gesetzlichen dänischen Körperschaftsteuersatzes	22,0%	99	22,0%	89
Auswirkung von Steuersätzen in anderen Ländern	-2,8%	-13	-2,0%	-8
Auswirkung von Gesellschaften, die der genossenschaftlichen Besteuerung unterliegen	-7,7%	-34	-4,9%	-20
Steuerfreier Ertrag abzüglich nicht abzugsfähiger Aufwendungen	-0,6%	-3	-1,5%	-6
Auswirkungen von Änderungen der Steuersätze und Gesetze	0,0%	-	2,7%	11
Anpassung des Steueraufwands aus den Vorjahren	-0,8%	-4	0,5%	2
Erfassung von zuvor nicht erfassten steuerlichen Verlusten	-1,0%	-4	0,0%	-
Verluste im laufenden Jahr, für die keine latenten Steueransprüche erfasst werden	0,3%	1	0,0%	-
Sonstige Berichtigungen	1,5%	7	-1,8%	-7
Gesamt	10,9%	49	15,0%	61

Die latenten Brutto-Steuerschulden beliefen sich auf 86 Millionen EUR. Sie betreffen im Wesentlichen temporäre Differenzen bei Rückstellungen, Pensionsverpflichtungen und sonstigen Verbindlichkeiten sowie Finanzinstrumenten und sonstigen Vermögensgegenständen. Sie wurden teilweise durch aktive latente Steuern in Höhe von 22 Millionen EUR auf Sachanlagen und steuerliche Verlustvorträge gemindert.

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

Der Konzern hat latente Steueransprüche auf steuerliche Verlustvorträge in Höhe von 9 Millionen EUR gebildet. Nicht erfasste latente Steueransprüche beliefen sich auf 32 Millionen EUR und lagen damit auf Vorjahresniveau. Nicht erfasste aktive latente Steueransprüche beziehen sich auf steuerliche Verlustvorträge.

SONSTIGES

5.1 – STEUERN

Tabelle 5.1.c. – Latente Steueransprüche und -verbindlichkeiten
(Mio. EUR)

	2022	2021
Latente Steuerschulden per 1. Januar	-43	-35
In der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesene latente Steuern	-7	-6
Im sonstigen Ergebnis ausgewiesene latente Steuern	-17	9
Auswirkung der Änderung der Steuersätze	–	-11
Wechselkursanpassungen	3	–
Latente Steuerschulden per 31. Dezember	-64	-43
Latente Steuern nach temporärer Bruttodifferenz		
Immaterielle Vermögenswerte	-6	-7
Sachanlagen	22	29
Rückstellungen, Pensionsverpflichtungen und sonstige Vermögenswerte	-51	-33
Steuerliche Verlustvorräte	9	7
Sonstiges	-38	-39
Latente Steuern nach temporärer Bruttodifferenz, gesamt	-64	-43
In der Bilanz ausgewiesen als:		
Latente Steueransprüche	22	21
Latente Steuerschulden	-86	-64
Gesamt	-64	-43



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden Steuern in der Gewinn- und Verlustrechnung

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

Laufende Ertragsteuern

Die laufenden Ertragsteuern werden auf Grundlage der geltenden Steuergesetzgebung für die einzelnen Unternehmen des Konzerns ermittelt, 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 erwarteten Steuern auf den zu versteuernden Ertrag oder Verlust für das jeweilige Jahr, etwaige Anpassungen der Steuern in Bezug auf die Vorjahre sowie die vorausgezählten Steuern. Laufende Steuerverbindlichkeiten werden in den sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten ausgewiesen.

Latente Steuern

Latente Steuern werden gemäß bilanzorientiertem Konzept für alle temporären Differenzen zwischen der Steuerbemessungsgrundlage von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten sowie deren Buchwert im Konzernabschluss erfasst. Latente Steuern werden jedoch nicht auf temporäre Differenzen beim erstmaligen Ansatz eines Firmenwerts oder auf den Erwerbszeitpunkt eines Vermögenswerts oder einer Verbindlichkeit gebildet, 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 bzw. im Wesentlichen in Kraft treten und voraussichtlich gelten, wenn der entsprechende latente Steueranspruch realisiert wird oder eine latente Steuerverpflichtung beglichen wird. Änderungen der latenten Steueransprüche und -verbindlichkeiten aufgrund von Steuersatzänderungen werden in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst, mit Ausnahme von Posten, die im sonstigen Ergebnis erfasst werden.

Latente Steuern (einschließlich solcher auf steuerliche Verlustvorräte) 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.



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 Steuerprüfung von diesen Schätzungen abweichen. In den Ansatz latenter Steuern fließt auch eine Einschätzung der zukünftigen Verwendung des Vermögenswerts ein.

SONSTIGES

5.2 RÜCKSTELLUNGEN



Rückstellungen

Die Rückstellungen betragen im Jahr 2022 48 Millionen EUR gegenüber 42 Millionen EUR im Vorjahr. Die Rückstellungen betreffen vor allem Rückstellungen für eingetretene, aber nicht abgewickelte Schadensfälle.



Unsicherheiten und Schätzungen

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

Tabelle 5.2 – Rückstellungen

(Mio. EUR)	Rückstellungen für Versicherungen	Rückstellungen für Umstrukturierungen	Sonstige Rückstellungen	Gesamt 2022	Gesamt 2021
Rückstellungen per 1. Januar	14	3	25	42	46
Neue Rückstellungen für das Jahr	7	1	–	8	10
Reserven	–	–	-1	-1	–
Inanspruchnahme im Laufe des Jahres	–	–	-1	-1	-14
Rückstellungen zum 31. Dezember	21	4	23	48	42
Langfristige Rückstellungen	7	–	21	28	24
Kurzfristige Rückstellungen	14	4	2	20	18
Rückstellungen zum 31. Dezember	21	4	23	48	42

SONSTIGES

5.3 HONORARE FÜR DIE VOM BOR BENANNTEN WIRTSCHAFTSPRÜFER

An EY gezahlte Honorare

Tabelle 5.3 – Honorare für die vom BoR benannten Wirtschaftsprüfer (Mio. EUR)

	2022	2021
Gesetzlich vorgeschriebene Prüfung	1,7	1,6
Sonstige betriebswirtschaftliche Prüfungen	0,4	0,3
Steuerberatung	0,3	0,4
Sonstige Leistungen	0,3	0,5
Gesamte Honorare der Wirtschaftsprüfer	2,7	2,8

SONSTIGES

5.4 – VERGÜTUNG FÜR DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG UND TRANSAKTIONEN MIT NAHESTEHENDEN PERSONEN



An BoD gezahlte Vergütung

Die Vergütung der 19 registrierten Mitglieder des BoD wird alle zwei Jahre überprüft, angepasst und vom BoR genehmigt. Die Vergütung des BoD wurde zuletzt im Jahr 2022 angepasst. Die auf die Vergütung des BoD angewandten Grundsätze werden auf Seite 63 beschrieben. Mitglieder des BoD werden für Milchlieferungen an Arla Foods amba zu den gleichen Konditionen vergütet wie andere Mitglieder. Ebenso erhalten Mitglieder des BoD individuelle Kapitalanlageninstrumente zu den gleichen Bedingungen wie andere Mitglieder.

Die Geschäftsführung setzt sich aus dem CEO Peder Tuborgh und dem CCO für den Geschäftsbereich Europa, Peter Giørtz-Carlson, zusammen. Die auf die Vergütung der Geschäftsführung angewandten Grundsätze werden auf Seite 63 beschrieben.

Tabelle 5.4.a – Vergütung des Managements

(Mio. EUR)	2022	2021
Board of Directors		
Löhne, Gehälter und ähnliche Bezüge	1,6	1,3
Gesamt	1,6	1,3
Geschäftsführung		
Feste Vergütung	2,5	2,4
Altersvorsorge	0,4	0,3
Kurzfristige variable Bonuszahlungen	0,5	0,8
Langfristige variable Bonuszahlungen	0,8	2,9
Gesamt	4,2	6,4

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

Tabelle 5.4.b – Transaktionen mit dem Board of Directors

(Mio. EUR)	2022	2021
Kauf von Rohmilch	36,2	27,4
Halbjährige Nachzahlung	0,3	–
Nachzahlung aus den Vorjahren	1,1	1,4
Gesamt	37,6	28,8
Nicht beglichene Milchlieferungen in Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1,4	2,6
Individuelle Kapitaleinlageninstrumente	2,6	2,9
Gesamt	4,0	5,5

SONSTIGES

5.5 VERTRAGLICHE VERPFLICHTUNGEN, EVENTUALFORDERUNGEN UND -VERBINDLICHKEITEN



Vertragliche Verpflichtungen und Zusagen

Arlas vertragliche Verpflichtungen und Zusagen beliefen sich auf 293 Millionen EUR (2021: 370 Millionen EUR). Die Entwicklung ist auf gesunkene Bürgschafts- und Garantieverpflichtungen und mehr Verpflichtungen in Bezug auf Kaufvereinbarungen für Sachanlagen zurückzuführen.

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

Der Konzern stellte Immobiliensicherheiten für Hypothekendarlehen nach dem dänischen Hypothekengesetz mit einem Nennwert von 1.229 Millionen EUR (2021: 1.040 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 wurde.

SONSTIGES

5.6 EREIGNISSE NACH BILANZSTICHTAG



Ereignisse nach Bilanzstichtag

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

SONSTIGES

5.7 ALLGEMEINE BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

Grundlage der Erstellung

Der in diesem Jahresbericht enthaltene Konzernabschluss wird in Übereinstimmung mit den von der EU anerkannten International Financial Reporting Standards (IFRS) und weiteren Informationsanforderungen des dänischen Gesetzes über den Jahresabschluss für große Unternehmen der Klasse C erstellt. Arla ist in der EU kein Unternehmen des öffentlichen Interesses, da der Konzern keine auf einem geregelten EU-Markt gehandelten Schuldtitel hat. Der Konzernabschluss wurde am 8. Februar 2023 vom BoD zur Veröffentlichung genehmigt. Am 22. Februar 2023 wurde er dem BoR vorgelegt.

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

Dieser Jahresabschluss wird in Millionen Euro mit Rundungen dargestellt.

Konzernabschluss

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

Der Konzernabschluss bezieht sich auf Arla Foods amba (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 solange es keinen Hinweis auf Wertminderung gibt.

Der Konzernabschluss wird auf Grundlage der historischen Kosten erstellt. Ausgenommen hiervon sind bestimmte Posten mit alternativen Bewertungsgrundlagen, die in diesen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden genannt werden.

Umrechnung von Transaktionen und monetären Posten in Fremdwährungen

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

Umrechnung von ausländischen Geschäften

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

Bei der partiellen Veräußerung von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen wird der maßgebliche proportionale Betrag der Rücklagen für den Unterschiedsbetrag aus der Währungsumrechnung zusammen mit Gewinnen oder Verlusten im Zusammenhang mit der Veräußerung in den Jahresüberschuss bzw. -verlust übertragen. Rückzahlungen von offenen Salden, die als Teil der Nettoinvestition gelten, gelten 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 2022 in der EU verbindlich waren.

Anwendung künftiger Standards

Das IASB hat eine Reihe neuer oder geänderter und überarbeiteter Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden herausgegeben sowie Interpretationen, die noch nicht angewendet werden müssen. Arla wird diese neuen Methoden übernehmen, sobald sie verbindlich werden. Wesentliche Auswirkungen werden dadurch nicht erwartet.



SONSTIGES

5.8 ÜBERSICHT ÜBER DEN KONZERN

	Land	Währung	Direkter Eigen- tumsanteil des Konzerns
Arla Foods amba	Dänemark	DKK	%
Arla Foods Ingredients Group P/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Energy A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Ingredients Japan K.K.	Japan	JPY	100
Arla Foods Ingredients Inc.	USA	USD	100
Arla Foods Ingredients Korea, Co. Ltd.	Südkorea	KRW	100
Arla Foods Ingredients Trading (Beijing) Co. Ltd.	China	CNY	100
Arla Foods Ingredients S.A.	Argentinien	USD	100
Arla Foods Ingredients Comércio de Produtos Alimentícios Ltda.	Brasilien	BRL	100
Arla Foods Ingredients Singapore Pte. Ltd.	Singapur	SGD	100
Arla Foods Ingredients S.A. de C.V.	Mexiko	MXN	100
Arla Foods Holding A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods WLL	Bahrain	BHD	100
Arla Oy	Finnland	EUR	100
Massby Facility & Services Ltd. Oy	Finnland	EUR	60
Osuuskunta MS tuottajapalvelu**	Finnland	EUR	37
Arla Foods Distribution A/S	Dänemark	DKK	100
Cocio Chokolademælk A/S	Dänemark	DKK	50
Arla Foods International A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods UK Holding Limited	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods UK Farmers Joint Venture Co. Limited	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods UK plc	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods GP Limited	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Limited Partnership	Großbritannien	GBP	100

	Land	Währung	Direkter Eigen- tumsanteil des Konzerns
Arla Foods amba	Dänemark	DKK	%
Arla Foods Finance Limited	Großbritannien	GBP	33
Arla Foods Limited	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Hatfield Limited	Großbritannien	GBP	100
Yeo Valley Dairies Limited	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Cheese Company Limited	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods Ingredients UK Limited	Großbritannien	GBP	100
MV Ingredients Limited*	Großbritannien	GBP	50
Arla Foods UK Property Co. Limited	Großbritannien	GBP	100
Arla Foods B.V.	Niederlande	EUR	100
Arla Foods Comércio, Importação e Exportação de Productos Alimenticios Ltda.	Brasilien	BRL	100
Arla Foods Ltd.	Königreich Saudi-Arabien	SAR	75
AF A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Finance A/S	Dänemark	DKK	100
Kingdom Food Products ApS	Dänemark	DKK	100
Ejendomsanpartsselskabet St. Ravnsbjerg	Dänemark	DKK	100
Arla Insurance Company (Guernsey) Limited	Guernsey	EUR	100
Arla Foods Energy A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Trading A/S	Dänemark	DKK	100
Arla DP Holding A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Investment A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Senegal SA.	Senegal	XOF	100
Tholstrup Cheese A/S	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Belgien AG	Belgien	EUR	100



SONSTIGES

5.8 ÜBERSICHT ÜBER DEN KONZERN

	Land	Währung	Direkter Eigen- tumsanteil des Konzerns		Land	Währung	Direkter Eigen- tumsanteil des Konzerns
Arla Foods amba	Dänemark	DKK	%	Arla Foods amba	Dänemark	DKK	%
Arla Foods Ingredients (Deutschland) GmbH	Deutschland	EUR	100	Arla Foods Inc.	USA	USD	100
Arla CoAr Holding GmbH	Deutschland	EUR	100	Arla Foods Production LLC	USA	USD	100
ArNoCo GmbH & Co. KG*	Deutschland	EUR	50	Arla Foods Transport LLC	USA	USD	100
Arla Biolac Holding GmbH	Deutschland	EUR	100	Arla Foods Deutschland GmbH	Deutschland	EUR	100
Arla Foods Kuwait Company WLL	Kuwait	KWD	49	Arla Foods Verwaltungs GmbH	Deutschland	EUR	100
Arla Kallassi Foods Lebanon S.A.L.	Libanon	LBP	50	Dofo Cheese Eksport K/S °	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Qatar WLL	Katar	QAR	40	Dofo Inc.	USA	USD	100
Arla Foods Trading and Procurement Limited	Hongkong	HKD	100	Aktieselskabet J. Hansen	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Sdn. Bhd.	Malaysia	MYR	100	J. P. Hansen USA Incorporated	USA	USD	100
Arla Foods Corporation	Philippinen	PHP	100	AFI Partner ApS	Dänemark	DKK	100
Arla Foods Limited	Ghana	GHS	100	Andelssmør A.m.b.a.	Dänemark	DKK	98
Arla Global Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100	Arla Foods AS	Norwegen	NOK	100
Arla Global Development Company Ltd.	Nigeria	NGN	99	Arla Foods Bangladesh Ltd.	Bangladesch	BDT	51
TG Arla Dairy Products LFTZ Enterprise	Nigeria	NGN	50	Arla Foods Dairy Products Technical Service (Beijing) Co. Ltd.	China	CNY	100
TG Arla Dairy Products Ltd.	Nigeria	NGN	100	Arla Foods FZE	Vereinigte Arabische Emirate	AED	100
Arla For General Trading Ltd.	Irak	USD	51	Arla Foods Hellas S.A.	Griechenland	EUR	100
Arla Foods AB	Schweden	SEK	100	Arla Foods Inc.	Kanada	CAD	100
Arla Gelfeortens AB	Schweden	SEK	100	Arla Foods Logistics GmbH	Deutschland	EUR	100
Årets Kock Aktiebolag	Schweden	SEK	67	Arla Foods Mayer Australia Pty, Ltd.	Australien	AUD	51
Arla Foods Russia Holding AB	Schweden	SEK	100	Arla Foods Mexico S.A. de C.V.	Mexiko	MXN	100
				Arla Foods S.A.	Spanien	EUR	100



SONSTIGES

5.8 ÜBERSICHT ÜBER DEN KONZERN

	Land	Währung	Direkter Eigen- tumsanteil des Konzerns %
Arla Foods amba	Dänemark	DKK	%
Arla Foods France S.a.r.l.	Frankreich	EUR	100
Arla Foods S.R.L.	Dominikanische Republik	DOP	100
Arla Foods SA	Polen	PLN	100
Arla Global Shared Services Sp. Z.o.o.	Polen	PLN	100
Arla Foods LLC	Vereinigte Arabische Emirate	AED	49
Arla National Food Products Company LLC	Oman	OMR	67
Cocio Chokolademælk A/S	Dänemark	DKK	50
Marygold Trading K/S °	Dänemark	DKK	100
Mejeriforening	Dänemark	DKK	89
COFCO Dairy Holdings Limited**	Britische Jungferninseln	HKD	30
Svensk Mjök Ekonomisk förening	Schweden	SEK	75
Svensk Mjök AB	Schweden	SEK	100
Lantbrukarnas Riksförbund upa**	Schweden	SEK	24
Jörd International A/S	Dänemark	DKK	100
Ejendomsselskabet Gjellerupvej 105 P/S	Dänemark	DKK	100
Svenska Ostklassiker AB	Schweden	SEK	68
Komplementarselskabet Gjellerupvej 105 ApS	Dänemark	DKK	100
PT Arla Foods Indonesia	Indonesien	IDR	100
Arla Foods Arinco A/S	Dänemark	DKK	80
Green Fertilizer Denmark ApS **	Dänemark	DKK	25

* Joint Ventures

** Assoziierte Unternehmen

° Gemäß § 5 des dänischen Gesetzes über Jahresabschlüsse erstellt das Unternehmen keine gesetzlich vorgeschriebenen Berichte. Hinzu kommt, dass der Konzern eine Anzahl an Unternehmen ohne maßgebliche kommerzielle Aktivitäten besitzt.

Jahresabschluss der Muttergesellschaft

Der vorliegende Konzernabschluss ist gemäß § 149 des dänischen Gesetzes über Jahresabschlüsse ein Auszug aus dem vollständigen Geschäftsbericht von Arla. Um diesen Bericht übersichtlicher und benutzerfreundlicher zu gestalten, veröffentlichen wir den Konzernabschluss ohne den Abschluss der Muttergesellschaft Arla Foods amba. Der Jahresabschluss der Muttergesellschaft ist ein integraler Teil des vollständigen Jahresabschlusses. Er ist unter www.arlafoods.com abrufbar. Die Gewinnverteilung sowie die Nachzahlungen der Muttergesellschaft sind in der Rubrik Eigenkapital des Konzernabschlusses aufgeführt. Der vollständige Jahresbericht enthält die Erklärungen des Aufsichtsrats und der Geschäftsführung sowie den Prüfvermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers.



STELLUNGNAHME DES BOB UND DER GESCHÄFTSFÜHRUNG

Heute haben der Aufsichtsrat und die Geschäftsführung den Jahresbericht von Arla Foods amba für das Geschäftsjahr 2022 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 und der Jahresabschluss der Muttergesellschaft ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Finanzlage des Konzerns und der Muttergesellschaft zum 31. Dezember 2022 sowie des Ergebnisses der Geschäftstätigkeit und der Kapitalflüsse für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2022.

Nach unserer Auffassung liefert der Lagebericht des Jahresabschlusses (Seiten 4–65) ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild von den Entwicklungen der Finanzlage des Konzerns und der Muttergesellschaft, von den Tätigkeiten und Finanzangelegenheiten, den Ergebnissen für das Jahr und den Cashflows sowie eine Beschreibung der wichtigsten Risiken und Unsicherheiten, die den Konzern und die Muttergesellschaft betreffen könnten.

Arlas ESG-Bericht (Environmental, Social and Governance; Umwelt, Soziales, Unternehmensführung) wurde in Übereinstimmung mit Arlas ESG-Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden erstellt. Unserer Auffassung nach vermitteln sie ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild und eine ausgewogene und angemessene Darstellung der ökologischen, sozialen und Governance-Leistung des Konzerns in Übereinstimmung mit diesen Grundsätzen.

Der Jahresabschluss wird hiermit dem BoR zur Annahme vorgelegt.

Aarhus, den 8. Februar 2023

Peder Tuborgh
CEO

Anders Olsson

Florence Rollet

Inger-Lise Sjöström

Marita Wolf

Steen Nørgaard Madsen

Peter Giørtz-Carlson
COO

Arthur Fearnall

Grant Cathcart

Johnnie Russell

Nana Bule

Jan Toft Nørgaard
Aufsichtsratsvorsitzender

Bjørn Jepsen

Gustav Kämpe

Jørn Kjær Madsen

René Lund Hansen

Manfred Graff
Stellvertretender Vorsitzender

Daniel Halmsjö

Ib Bjerglund Nielsen

Marcel Goffinet

Simon Simonsen



BERICHT DES UNABHÄNGIGEN WIRTSCHAFTSPRÜFERS

AN DIE GENOSSENSCHAFTSMITGLIEDER 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 2022 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 2022 sowie des Ergebnisses der Geschäftstätigkeit und der Kapitalflüsse für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2022. 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 internationalen Ethik-Kodex des internationalen Rats für die Verabschiedung von Standards zur Berufsethik für Wirtschaftsprüfer (International Ethics Standards Board for Accountants, IESBA) und den zusätzlichen in Dänemark geltenden ethischen Anforderungen. Zudem haben wir unsere weiteren ethischen Verantwortlichkeiten entsprechend diesen Regeln und dem IESBA-Kodex erfüllt.

Erklärung zum Lagebericht

Das Management ist verantwortlich für den Lagebericht.

Unser Prüfungsurteil zum Konzernabschluss umfasst nicht den Lagebericht. Hierfür geben wir dementsprechend kein Prüfungsurteil ab.

In Verbindung mit unserer Prüfung des Konzernabschlusses liegt es in unserer Verantwortung, den Lagebericht zu lesen und festzustellen, ob er in einem wesentlichen Widerspruch zum Konzernabschluss oder zu den Erkenntnissen steht, die wir im Laufe der Prüfung gewonnen haben, oder ob er auf andere Art und Weise wesentliche Falschdarstellungen enthält.

Darüber hinaus liegt es in unserer Verantwortung, festzustellen, ob der Lagebericht die für das dänische Gesetz über den Jahresabschluss erforderlichen Informationen bereitstellt.

Auf Grundlage unserer erbrachten Arbeit kommen wir zu dem Ergebnis, dass der Lagebericht dem Konzernabschluss entspricht und in Übereinstimmung mit den Anforderungen des dänischen Gesetzes über den Jahresabschluss erstellt wurde. Wir haben im Lagebericht keine wesentlichen Falschdarstellungen festgestellt.

Verantwortung des Managements für den Konzernabschluss

Das Management ist verantwortlich für die Ausarbeitung und Vorlage des Konzernabschlusses sowie dafür, dass dieser ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild zeichnet und gemäß den von der EU anerkannten IFRS und weiteren Anforderungen des dänischen Gesetzes über den Jahresabschluss erstellt wurde. Das Management ist zudem dafür verantwortlich, die notwendigen internen Kontrollen einzurichten, um die Erstellung von

Konzernabschlüssen zu ermöglichen, die frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – Falschdarstellungen sind.

Bei der Erstellung des Konzernabschlusses ist das Management dafür verantwortlich, die Fähigkeit des Konzerns und der Muttergesellschaft zur Unternehmensfortführung zu prüfen, ggf. Informationen zur Unternehmensfortführung offenzulegen und den Konzernabschluss auf Basis des Grundsatzes der Unternehmensfortführung zu erstellen, sofern das Management nicht beabsichtigt, den Konzern oder die Muttergesellschaft zu liquidieren bzw. die Geschäftstätigkeit einzustellen oder sofern es keine realistische Alternative hierzu hat.

Verantwortung des Prüfers für den Konzernabschluss

Unser Ziel ist es, eine hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Konzernabschluss in seiner Gesamtheit frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – Falschdarstellungen ist, und einen Prüfbericht zu erstellen. Eine hinreichende Sicherheit entspricht einem hohen Maß an Sicherheit. Allerdings bietet sie keine Garantie dafür, dass eine Prüfung, die in Übereinstimmung mit den internationalen Wirtschaftsprüfungsstandards und weiteren in Dänemark geltenden Anforderungen durchgeführt wurde, alle wesentlichen, möglicherweise vorhandenen Falschdarstellungen aufdeckt. Falschdarstellungen können beabsichtigt oder unbeabsichtigt auftreten. Sie werden dann als wesentlich angesehen, wenn zu erwarten ist, dass sie sich im Einzelnen oder in ihrer Gesamtheit auf die wirtschaftlichen Entscheidungen auswirken, die die Nutzer auf Grundlage dieses Konzernabschlusses treffen.

Im Rahmen der Prüfung, die in Übereinstimmung mit den internationalen Wirtschaftsprüfungsstandards und weiteren in Dänemark geltenden Anforderungen durchgeführt wurde, fällen wir ein professionelles Urteil. Während der gesamten Prüfung legen wir eine professionelle Skepsis an den Tag. Darüber hinaus:

- Identifizieren und prüfen wir die Risiken in Bezug auf wesentliche – beabsichtigte oder unbeabsichtigte – Falschdarstellungen im Konzernabschluss. Wir entwerfen Prüfungsmaßnahmen hinsichtlich dieser Risiken, führen diese durch und erhalten hinreichende und angemessene Prüfungsnachweise, die als Basis für unser Prüfungsurteil dienen. Das Risiko, eine wesentliche beabsichtigte Falschdarstellung nicht aufzudecken, ist deutlich höher als das Risiko, eine wesentliche unbeabsichtigte

Falschdarstellung nicht zu erkennen. Eine beabsichtigte Falschdarstellung kann geheime Absprachen, Fälschungen, gezielte Auslassungen, Fehlinterpretationen oder das Hinwegsetzen über die internen Kontrollmechanismen umfassen.

- Erlangen wir Kenntnis über die internen Kontrollmechanismen, die für die Prüfung relevant sind, um Prüfungsmaßnahmen zu entwerfen, die für die gegebenen Umstände geeignet sind. Jedoch soll keine Beurteilung der Wirksamkeit der internen Kontrollmechanismen des Konzerns und der Muttergesellschaft abgegeben werden.
- Bewerten wir die Angemessenheit der angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der ermittelten geschätzten Werte und der dazugehörigen Angaben durch das Management.
- Ziehen wir Schlussfolgerungen hinsichtlich der Angemessenheit der Verwendung des Grundsatzes der Unternehmensfortführung durch das Management für die Erstellung des Konzernabschlusses. Zudem bewerten wir auf Grundlage der erhaltenen Prüfungsnachweise, ob in Bezug auf Ereignisse oder Umstände, die erhebliche Zweifel an der Fähigkeit des Konzerns oder der Muttergesellschaft zur Unternehmensfortführung aufwerfen könnten, wesentliche Unsicherheiten bestehen. Falls wir feststellen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, ist es unsere Aufgabe, im Bericht des Wirtschaftsprüfers auf die entsprechenden Angaben im Konzernabschluss hinzuweisen oder – falls die Angaben unzureichend sind – unser Prüfungsurteil zu ändern. Unsere Schlussfolgerungen basieren auf den Prüfungsnachweisen, die bis zum Datum des Berichts des Wirtschaftsprüfers ermittelt wurden. Zukünftige Ereignisse oder Umstände können jedoch dazu führen, dass der Konzern und die Muttergesellschaft die Unternehmenstätigkeit nicht weiter fortführen.
- Bewerten wir die Gesamtdarstellung, die Struktur und den Inhalt des Konzernabschlusses – einschließlich der Anhangangaben. Zudem bewerten wir, ob der Konzernabschluss die zugrunde liegenden Transaktionen und Ereignisse wahrheitsgemäß und angemessen widerspiegelt.



- Erlangen wir ausreichende angemessene Prüfungsnachweise in Bezug auf die Finanzinformationen der Einheiten oder die Geschäftstätigkeiten innerhalb des Konzerns, um den Konzernabschluss beurteilen zu können. Wir sind verantwortlich für die Ausrichtung, Beaufsichtigung und Leistung der Konzernprüfung. Wir allein sind für unser 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, den 8. Februar 2023
EY Godkendt Revisionspartnerselskab
CVR-Nr.: 30 70 02 28

Henrik Kronborg Iversen
Zugelassener Wirtschaftsprüfer
MNE-Nr.: 24687

Jes Lauritzen
Zugelassener Wirtschaftsprüfer
MNE-Nr.: 10121

ESG- BERICHT



**ARLA BABY
AND ME®**

Arla stellt seit 30 Jahren Säuglingsnahrung her und setzt sich dafür ein, die nächsten Generationen mit natürlichen Bio-Produkten zu versorgen.

UMWELTZAHLN

1.1 TREIBHAUSGAS-EMISSIONEN (CO₂e)

EINFÜHRUNG IN DIE TREIBHAUSGASEMISSIONEN BEI ARLA

Wir bei Arla sind davon überzeugt, dass wissenschaftlich fundierte und datengestützte Verfahren der Schlüssel sind, um unseren CO₂-Fußabdruck zu verringern. Der Stand der Wissenschaft entwickelt sich rasch weiter. Daher sind wir bestrebt, stets die besten verfügbaren Daten und Methoden zu verwenden. Die Auswirkungen von Aktualisierungen der Methodik und Datenquellen sind in den berichteten Zahlen berücksichtigt. Wir erreichen hinreichende Sicherheit für unseren gesamten ESG-Datensatz, einschließlich der Treibhausgasemissionen aus Scope 1, 2 und 3.

Gemäß der 2022 durchgeführten Quantifizierung der 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 Klimaauswirkungen. Die Milchproduktion auf den Betrieben (einschließlich der von Kühen ausgestoßenen Methangase und der Emissionen in Verbindung mit Futtermitteln und Futtermitteltransporten) machte 81 Prozent der Gesamtemissionen aus.

WOHER STAMMEN UNSERE EMISSIONEN?

96%



SCOPE 3

- Emissionen auf den Betrieben (81%)
- Extern eingekaufte Molke (10%)
- Verpackungen (2%)
- Transport (Dienstleistungen)
- Abfall und Sonstiges (3%)



1%



SCOPE 2

Bezogene Energie

3%



SCOPE 1

- Transport (eigene Fahrzeuge)
- Produktion



UMWELTDATEN

1.1 TREIBHAUSGAS-EMISSIONEN (CO₂e)

Entwicklung der Treibhausgasemissionen

Um die Fortschritte beim Erreichen unserer Emissionsreduktionsziele nachverfolgen zu können, werden die Treibhausgasemissionen jährlich in Form von CO₂-Äquivalenten (CO₂e) gemeldet. Die CO₂e werden nach der Methodik des Corporate Standards des Greenhouse Gas Protocol in drei Scopes unterteilt. Gemäß den wissenschaftlich basierten Zielen von Arla reduziert der Konzern die CO₂e-Emissionen nicht durch Emissionszertifikate.

Im Jahr 2022 sind unsere Scope-1- und Scope-2-Emissionen um 4 Prozentpunkte gesunken. Im Vergleich zu 2015 haben wir insgesamt eine Reduktion um 29 Prozent erreicht. Die Verringerung hat sich durch Energieoptimierungen an den Standorten und leicht rückläufige Milchmengen ergeben. Die Veränderungen in unserem Produktionsmix hin zu energieintensiveren Produkten wie Milchpulver haben jedoch wiederum zu mehr Emissionen und damit zu einem Ausgleich geführt. Mehr zu den Maßnahmen zur

Energieoptimierung im Jahr 2022 lesen Sie auf Seite 36. Informationen über unsere Fortschritte bei der Verwendung von Strom aus erneuerbaren Quellen finden Sie auf Seite 41.

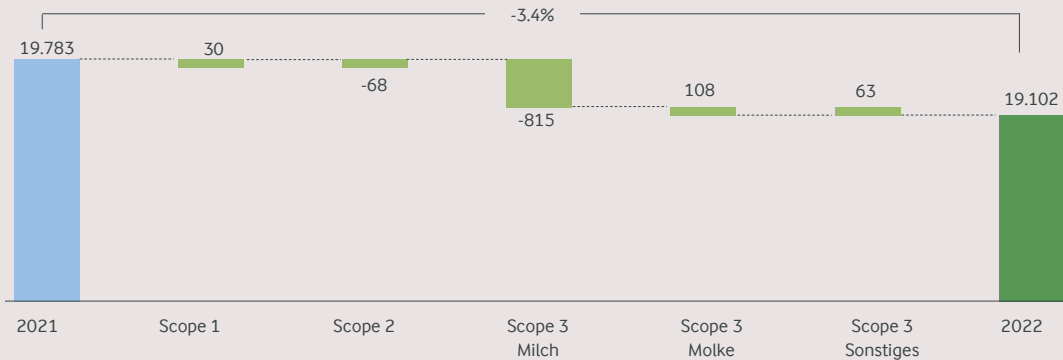
Die Scope-3-Emissionen pro Kilogramm Milch und Molke wurden 2022 um 2 Prozentpunkte gesenkt. Dies ergibt in Bezug auf unser Ziel für 2030 eine Gesamtverringerung von 9 Prozent (im Vergleich zu 2015). Die Emissionen aus Scope 3 pro Kilogramm Milch und Molke betragen 1,18 Kilogramm. Die Emissionen von Arlas Landwirten beliefen sich auf 1,12 Kilogramm CO₂e pro Kilogramm Milch. Weitere Informationen über Maßnahmen zum Erreichen des Emissionsziels finden Sie auf Seite 36.

Die verpackungs- und transportbedingten Emissionen stiegen aufgrund geänderter Emissionsfaktoren an. Sie wurden jedoch teilweise durch geringere Verpackungsmengen ausgeglichen, die sich infolge einer Verlagerung der Verkäufe vom Einzelhandel zum Großhandel ergaben.

Der Gesamtausstoß an CO₂e-Emissionen sank im Jahr 2022 auf 19.102 Millionen Kilogramm (2021: 19.783 Millionen Kilogramm). Die Entwicklung erklärt sich durch die Verringerung der Emissionen auf den Betrieben, die geringeren Milchmengen und den Rückgang der Scope-2-Emissionen, der aber teilweise durch den vermehrten Einkauf von externer Molke für den Geschäftsbereich Arla Foods Ingredients ausgeglichen wurde.

Entwicklung der CO₂e-Emissionen

(Mio. kg)



ESG-Tabelle 1.1.a – Fortschritte bei den Treibhausgasemissionen

(Mio. kg)	2022	2021	2020	2019	2018
CO ₂ e Scope 1+2 – marktbezogen	695	733	751	862	946
CO₂e -Reduktion, Scope 1+2 (Ausgangspunkt: 2015)	-29%	-25%	-24%	-12%	-4%
CO ₂ e Scope 3 – Milch von Mitgliedern (kg)	1,12	1,15	1,15	1,15	1,14
CO ₂ e Scope 3 pro kg Milch und Molke (kg)	1,18	1,20	1,21	1,21	1,20
CO₂e-Reduktion, Scope 3 pro kg Milch und Molke (Ausgangspunkt: 2015)¹	-9%	-7%	-7%	-7%	-7%

¹ Die Berechnung der CO₂e-Emissionen im Jahr 2015 basierte auf nationalen statistischen Daten. Diese waren die beste zu diesem Zeitpunkt verfügbare Quelle. 2016 haben wir mit Messungen auf Arla Betrieben begonnen. Die nationalen statistischen Daten haben wir im CO₂e-Berechnungsmodell schrittweise durch spezifische Daten von Arla ersetzt. Mehr dazu lesen Sie auf Seite 131.

ESG-Tabelle 1.1.b – Treibhausgasemissionen

(Mio. kg)	2022 ²	2021	2020	2019	2018
Produktion	399	368	381	366	400
Transport	78	79	93	97	90
CO₂e Scope 1	477	447	474	463	490
CO₂e Scope 2 – marktbezogen	218	286	277	399	456
Milch	15.571	16.386	16.645	16.524	16.548
Extern eingekaufte Molke	1.859	1.751	1.133	1.032	1.162
Verpackungen	444	417	396	384	383
Eingekaufte Waren und Dienstleistungen (Kategorie 1)	17.874	18.554	18.174	17.940	18.093
Brennstoff- und energiebezogene Tätigkeiten (Kategorie 3)	177	125	120	110	108
Transport und Verteilung (vorgelagert) (Kategorie 4)	346	347	306	312	326
Im Betrieb angefallene Abfälle (Kategorie 5)	10	24	25	25	26
CO₂e Scope 3³	18.407	19.050	18.625	18.387	18.553
Gesamte CO₂e	19.102	19.783	19.376	19.249	19.499
CO ₂ e Scope 2 – standortbezogen	165	243	237	274	263
Gesamte CO ₂ e – standortbezogen	19.049	19.740	19.336	19.124	19.306

² 2022 gab es einen Wechsel beim Anbieter von Emissionsfaktoren für Arlas Emissionsberechnungen von Sphera zu Quantis. Sphera hatte seine Dienstleistungen im Bereich Emissionsfaktoren eingestellt. Die Vergangenheitsdaten von 2015 bis 2021 wurden nicht angepasst. Dies hat sich wie folgt auf die CO₂e-Emissionen für 2021 unter Verwendung der Emissionsfaktoren für 2022 ausgewirkt: Verpackungen (Teil der Kategorie 1): +43 Mio. kg, Kategorie 3: +16 Mio. kg, Kategorie 4: +7 Mio. kg, Kategorie 5: -15 Mio. kg.

³ Scope-3-Emissionen aus den Kategorien 2, 6, 7, 8, 9, 12, 13 und 15 sind für Arlas Scope-3-Emissionen unwesentlich. Daher werden sie nicht in die Emissionszahlen in ESG-Tabelle 1.1 aufgenommen. Die genannten Kategorien machen einzeln weniger als 0,6 Prozent von Arlas Scope-3-Emissionen aus. Die Kategorien 10, 11 und 14 sind für Arla aufgrund der Art der Produkte und Arlas Geschäftsmodell nicht anwendbar.

UMWELTDATEN

1.1 TREIBHAUSGAS-EMISSIONEN (CO₂e)



Scope 1 – Alle direkten Emissionen

Scope-1-Emissionen beziehen sich auf Aktivitäten, die der Kontrolle des Unternehmens unterliegen. Dies umfasst den Transport mit Arlas Fahrzeugen sowie direkte Emissionen aus Arlas Produktionsstätten. Die Emissionen aus Scope 1 werden entsprechend der Methodik berechnet, die im GHG Protocol dargelegt ist. Hierzu werden die Emissionsfaktoren auf Arlas Aktivitätsdaten angewendet.



Scope 2 – Indirekte Emissionen

Scope-2-Emissionen sind die indirekten Emissionen, die durch die Energie verursacht werden, die Arla bezieht, d. h. Strom und Wärme. Die Emissionen aus Scope 2 werden entsprechend der Methodik berechnet, die im GHG Protocol dargelegt ist. Hierzu werden die Emissionsfaktoren auf Arlas Aktivitätsdaten angewendet.

Im Jahr 2020 wechselte Arla im Scope 2 von der standortbezogenen zur marktbezogenen Berichterstattung und aktualisierte die Berechnungsgrundlage 2015. Der marktbezogene Zuteilungsansatz spiegelt die Emissionen aus der Stromerzeugung und aus anderen vertraglichen Instrumenten 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 dem GHG Protocol legt Arla die Emissionen aus Scope 2 sowohl nach der markt- als auch nach der standortbezogenen Methode offen (auch als duale Berichterstattung bezeichnet).



Scope 3 – Andere indirekte Emissionen

Scope-3-Emissionen sind Emissionen aus Quellen, die nicht im direkten Eigentum von Arla stehen oder über die es keine Kontrolle hat. Sie umfassen Emissionen aus eingekauften Waren und Dienstleistungen (z. B. Rohmilch von Mitgliedern und Vertragslieferanten, Molke, Verpackung und Transportleistungen), aber auch aus der Abfallverwertung der Produktionsstandorte. Die Emissionen aus Scope 3 werden in Übereinstimmung mit dem GHG Protocol berechnet. Hierzu werden die Emissionsfaktoren auf Arlas Aktivitätsdaten angewendet.

Emissionen von Molke beziehen sich auf extern zugekaufte Molke für Arla Foods Ingredients. Die einbezogene Molke wird auf Grundlage des Milchfeststoffgehalts standardisiert und neu berechnet, um den Unterschied hinsichtlich der Qualität und der Bestandteile zu berücksichtigen, die von Arla eingekauft werden. Der Emissionsfaktor im Zusammenhang mit extern eingekaufter Molke lag unverändert bei einem konservativen Schätzwert von 1,0 (Flysjö, 2012).

Arla erfasst Daten von Verpackungs- und Transportdienstleistern, die mindestens 95 Prozent der Ausgaben umfassen. Basierend auf diesen Daten werden dann die Emissionen für 100 Prozent der Ausgaben berechnet. Biogene Emissionen werden derzeit noch nicht im ESG-Abschnitt dargelegt. Dies ändert sich ab 2023. Für Transport, Produktion und Verpackung werden Emissionsfaktoren von Quantis bereitgestellt, einem branchenführenden Beratungsunternehmen. Die Emissionsfaktoren werden jährlich auf den neuesten Stand gebracht. Emissionsfaktoren auf Betriebsebene werden von 2.-0 LCA Consultants bezogen. Die Emissionsfaktoren für Milch, die nicht von Mitgliedern bezogen wird, befinden sich unverändert auf dem Niveau von 2015.



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Berechnung von CO₂-Äquivalenten

Treibhausgase sind Gase, die zur Klimaerwärmung beitragen, indem sie Infrarotstrahlung absorbieren. Neben dem bekannten Kohlenstoffdioxid (CO₂) entstehen bei der Milchproduktion noch zwei weitere relevante Treibhausgase: Methan (CH₄) und Lachgas (N₂O). Um Arlas gesamte Treibhausgasemissionen zu berechnen (den CO₂-Fußabdruck), werden unterschiedliche Treibhausgasemissionen in Kohlenstoffdioxid-Äquivalente (CO₂e) umgerechnet. Beim Umrechnen der unterschiedlichen Gase wird das jeweilige Treibhauspotenzial berücksichtigt.

Die Potenziale der verschiedenen Gase werden entsprechend der folgenden Berechnungen berücksichtigt (basierend auf dem 5. IPCC¹-Sachstandsbericht, Klimawandel 2013):

1 kg Kohlenstoffdioxid (CO₂) = 1 kg CO₂e

1 kg Methan (CH₄) = 28 kg CO₂e

1 kg Lachgas (N₂O) = 265 kg CO₂e

Beim Großteil von Arlas Emissionen handelt es sich um Methan aus der Verdauung und der Güllelagerung sowie um Lachgas aus der Nutzung von Dünger und Gülle. Die Treibhausgasemissionen werden entsprechend ihrer Entstehung in der Wertschöpfungskette und dem Ausmaß an Kontrolle, die das Unternehmen darüber hat, in drei Scopes unterteilt.

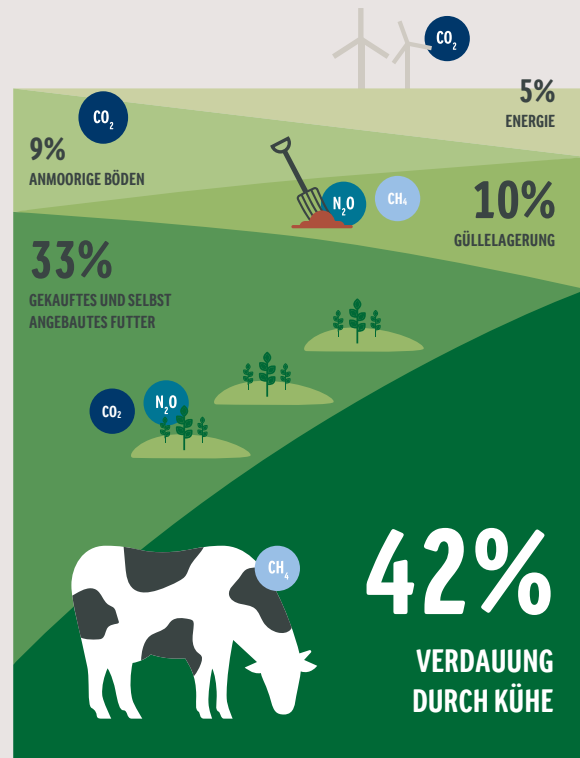
¹ Das IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) ist das Gremium der Vereinten Nationen zur wissenschaftlichen Bewertung des Klimawandels.



UMWELTDATEN

1.1 TREIBHAUSGAS EMISSIONEN (CO₂e)

WOHER STAMMEN UNSERE EMISSIONEN AUF DEN BETRIEBEN?



Scope-3-Emissionen auf den Betrieben

Scope-3-Emissionen von Rohmilch werden entsprechend der Richtlinie des Internationalen Milchwirtschaftsverbands zur CO₂-Bilanz von Molkereiprodukten (IDF 2015) berechnet. Das Tool, das für die Berechnung des CO₂-Fußabdrucks von Milch verwendet wird, basiert auf einer attributiven Lebenszyklusbewertung. Diese wurde im vergangenen Jahrzehnt in Zusammenarbeit mit 2.-0 LCA Consultants entwickelt – einem dänischen, auf wissenschaftlichen Denkanstößen aufbauenden Beratungsunternehmen. Für eine ausführliche Beschreibung der Methodik siehe Schmidt und Dalgaard (2021). Emissionsfaktoren auf Betriebsebene werden ebenfalls von 2.-0 LCA Consultants bezogen. Die Berechnung der Emissionen für Milch, die von Nicht-Mitgliedern bezogen wird, erfolgt durch das Multiplizieren der Milchmenge mit Emissionsfaktoren. Diese Emissionsfaktoren beruhen auf nationalen Vorratsdaten und sind nicht Arla spezifisch. Die Berechnungen basieren auf einer früheren Version des Farm-Tools nach IDF 2010 (Dalgaard R., Schmidt J., Cenian K., 2016).

Emissionen in Bezug auf Rohmilch umfassen Emissionen sowohl auf den Betrieben als auch außerhalb von ihnen. Die Emissionen beziehen sich auf die Verdauung der Kühe, die Futtermittelproduktion und den Futtermittelaufkauf, die Güllelagerung, den Energieverbrauch, Produktionsmittel und anmoorige Böden. Emissionen in Bezug auf Futtermittel umfassen Dünger für selbst angebautes Futtermittel und zugekauftes Futtermittel sowie für den Transport von zugekauftem Futtermittel. Bei der Güllelagerung können Methan- und Lachgasemissionen entstehen. Die Menge der Emissionen variiert, je nachdem wie die Gülle abgedeckt und ob sie für die Biogasproduktion genutzt wird. Anmoorige Böden sind Feuchtgebiete mit hohem CO₂e-Gehalt. Wenn Böden für den Pflanzenanbau entwässert werden, werden CO₂ und N₂O freigesetzt. Die in diesem Bericht angegebene Emissionszahl für Rohmilch stellt die gewichteten durchschnittlichen Emissionen pro Kilogramm Milch dar. Sie wird anhand der validierten Klimadaten der Betriebe berechnet. Die Zahlen werden von externen Klimaexperten validiert und mit den um Fett und Eiweiß angepassten Milchlieferungen an Arla multipliziert. Betriebsdaten, die von externen Klimaexperten validiert wurden, stehen statistisch repräsentativ für alle Arla Betriebe.

Sonstige Emissionen (1 Prozent) umfassen Produktionsmittel und die Beseitigung von tierischen Überresten.



Unsicherheiten und Schätzungen

Im Jahr 2022 übermittelten 95 Prozent der aktiven Arla Landwirte, die mehr als 99 Prozent des Milchvolumens von Arla umfassen, einen detaillierten Klima-Check-Fragebogen (die Landwirte erhalten einen finanziellen Anreiz von einem Eurocent pro Kilogramm Milch für die Teilnahme an der Umfrage). Die Antworten der Landwirte wurden von externen Klimaexperten validiert. Dieser Bericht beinhaltet ausschließlich extern validierte Daten, die 2022 alle Betriebe von Landwirten abdeckten, die einen Klima-Check übermittelt haben.

Arlas Mitglieder füllen den Klima-Check-Fragebogen einmal jährlich aus. Als Grundlage dienen die Daten aus ihrem letzten Geschäftsjahr. Dies kann je nach Betrieb unterschiedlich sein, da einige Mitgliedsbetriebe einen Berichtszeitraum von Januar bis Dezember und andere von Juli bis Juni haben. Daher basieren die ausgewiesenen Zahlen nicht zwangsläufig auf Betriebsdaten für ein und denselben Zeitraum. Der Großteil der Daten (61 Prozent) bezieht sich auf den Zeitraum vom 1. Januar 2021 bis zum 31. Dezember 2021. 11 Prozent beziehen sich auf frühere Zeiträume.

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

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

Die Berichterstattung über anmoorige Böden ist ein sich entwickelnder Bereich und ist mit einer höheren Unsicherheit behaftet als andere Bereiche. Aufgrund ihrer relativ hohen

Klimaauswirkungen könnten Unsicherheiten in Bezug auf anmoorige Böden erhebliche Folgen für den Gesamtwert der berichteten Treibhausgase haben. Das Risiko für Fehler wird durch externe Klimaberater minimiert. Diese validieren die Daten mithilfe von automatisierten statistischen Ausreißerkontrollen. Alle Ausreißer werden gekennzeichnet und müssen vom Berater überprüft werden, bevor das Ergebnis des Klima-Checks vorliegt. Erst nach einer gründlichen Untersuchung werden die Zahlen für die Berichterstattung freigegeben.

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

2015 ist das Ausgangsjahr für unser wissenschaftlich basiertes Scope-3-Ziel. Zum Berechnen des Referenzwerts und Nachverfolgen des Reduktionsziels wurden dieselbe Methode und dasselbe Tool verwendet. Aber die genutzten Daten waren unterschiedlich. Für 2015 wurden nationale statistische Daten aus dem Jahr 2012 herangezogen, die zu diesem Zeitpunkt die besten verfügbaren Daten waren. Ab 2016 wurden die nationalen Statistiken schrittweise durch Daten ersetzt, die aus Klimamessungen auf Arla Betrieben stammen. Für Dänemark, Großbritannien und Schweden erfolgte die Umstellung 2016, für Deutschland 2019 und für die übrigen Länder der Mitglieder 2020. Im Berichtsjahr 2020 wurde zum ersten Mal die Mehrheit der Arla Betriebe berücksichtigt. Die betriebsspezifischen Daten sind immer ein bis zwei Jahre im Rückstand, sodass die Berichterstattung für 2022 auf Betriebsdaten hauptsächlich aus 2021 basiert.

Weitere Unsicherheiten ergeben sich aus der Datenerfassung in Bezug auf Verpackungen und Transportdienstleistungen durch Lieferanten. Jedes Quartal übermittelt Arla seinen Lieferanten detaillierte Anfragen zur Bereitstellung der erforderlichen Daten, zusammen mit einer Anleitung zum Ausfüllen der jeweiligen Unterlagen. Manuelle Dateneingaben aus verschiedenen Quellen stellen ein eindeutiges Risiko für die Datenqualität dar. Um das Risiko einer fehlerhaften Meldung zu minimieren, gibt es einen strengen zweistufigen internen Validierungsprozess.

UMWELTDATEN

1.3 ABFÄLLE

Entwicklung der 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 Produktions- und Transportprozesses minimieren sowie mit Lieferanten der Abfallwirtschaft zusammenarbeiten, um Abfälle zu reduzieren und die Abfallverwertung zu verbessern.

Im Jahr 2022 verringerten sich die Feststoffabfälle auf 31.460 Tonnen im Vergleich zu 33.500 Tonnen im Vorjahr. Das ist hauptsächlich auf geringere Mengen an Abfall für die Wiederverwertung an unseren Standorten in Deutschland und Großbritannien zurückzuführen. Diese wurden teilweise durch einen Anstieg der Abfälle für die Wiederverwertung und Entsorgung an unserer Produktionsstätte in Bahrain ausgeglichen. Der Sondermüll verringerte sich ebenfalls und zwar auf das Niveau von vor der Corona-Pandemie.

Derzeit legt Arla in ESG-Tabelle 1.3 nur Feststoffabfälle offen. Diese machen allerdings nur einen kleinen Teil von Arlas gesamten Abfällen aus. Weitere Abfallarten sind Produktabfälle und Klärschlamm. Arla arbeitet daran, die Genauigkeit und Effizienz

der Berichterstattung über Lebensmittelabfälle weiter zu verbessern. Dabei ist es unser Ziel, Lebensmittelabfälle in die ESG-Berichterstattung aufzunehmen.



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Feststoffabfälle sind Produktionsmaterialien, die nicht mehr für ihren ursprünglichen Zweck nutzbar sind und verwertet werden können (z. B. recycelt, wiederverwendet oder kompostiert) oder nicht verwertet werden (z. B. auf einer Deponie entsorgt). Dazu zählen Verpackungsabfälle, Sondermüll und sonstige nicht gefährliche Abfälle.



Unsicherheiten und Schätzungen

Die Daten zu Feststoffabfällen werden von externen Abfallwirtschaftsunternehmen monatlich eingeholt. In Dänemark und Schweden werden die Daten automatisiert erfasst. In den anderen Ländern basieren die Daten auf manuellen Eingaben durch die Standorte. Dadurch steigt das Fehlerrisiko. Zur Minimierung des Fehlerrisikos werden entsprechende Kontrollen durchgeführt.

ESG-Tabelle 1.3 – Feststoffabfälle

(Tonnen)	2022	2021	2020	2019	2018
Recycelte Abfälle	19.442	21.640	21.402	21.651	20.233
Abfälle zur Verbrennung mit Energierückgewinnung	8.358	8.679	8.991	10.011	12.546
Deponie-Abfälle	2.616	1.921	1.204	988	933
Sondermüll	1.034	1.260	1.378	1.063	888
Gesamt	31.450	33.500	32.975	33.713	34.600

UMWELTDATEN

1.4 WASSER

Entwicklung des Wasserverbrauchs

Ein wichtiger Bestandteil von Arlas Umweltambitionen ist der Zugang zu sauberem Wasser. Dementsprechend stellt das Reduzieren des Wasserverbrauchs sowie das Fördern von Technologien zur Wasserreinigung einen wichtigen Schwerpunkt an den Produktionsstandorten dar.

Im Jahr 2022 hat Arla seinen Wasserverbrauch im Vergleich zum Vorjahr um 1 Prozent gesenkt. Die Rückgänge an den meisten europäischen Standorten wurden teilweise durch Anstiege des Wasserverbrauchs an den internationalen Standorten ausgeglichen. Der geringere Verbrauch lässt sich zum Teil durch eine etwas geringere Produktion und eine Verschiebung im Produktionsmix erklären.



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Der Wasserverbrauch umfasst sowohl das von externen Lieferanten eingekaufte Wasser als auch das Wasser aus eigenen Brunnen an den Produktionsstandorten, Lagerhallen und Logistikterminals. Wasser aus externen Brunnen umfasst Wasser, das von externen Lieferanten gekauft und anschließend intern aufbereitet wurde. Wasser aus eigenen Brunnen stammt aus Brunnen an den Standorten, das vor der internen Aufbereitung gemessen wird.



Unsicherheiten und Schätzungen

Die Daten zum Wasserverbrauch basieren auf manuellen monatlichen Meldungen der Standorte. In Bezug auf das extern gekaufte Wasser werden die Daten des Lieferanten geprüft. Daten zum Wasser aus eigenen Brunnen werden manuell von den Zählern abgelesen. Um das Fehlerrisiko beim manuellen Erfassen von Daten zu minimieren, durchlaufen die Daten sowohl am Standort als auch zentral eine interne Validierung.

ESG-Tabelle 1.4 – Wasserverbrauch

(Tausend m ³)	2022	2021	2020	2019	2018
Extern eingekauftes Wasser	10.935	11.057	10.918	10.589	10.484
Wasser aus eigenen Brunnen	7.829	7.803	7.745	7.470	7.600
Gesamt	18.764	18.860	18.663	18.059	18.084

UMWELTDATEN

1.5 TIERWOHL

Entwicklung des Tierwohls

Das Wohlergehen der Tiere hat sowohl für unsere Mitglieder als auch für Arla als Unternehmen höchste Priorität. Arla hat sich dazu verpflichtet, Bericht über die wichtigsten Maßnahmen zum Beschreiben und Verbessern des Tierwohls zu erstatten. Die Tierwohl-KPIs umfassen die Zellzahl, die ein guter Indikator für Krankheiten oder Stress bei Kühen ist, sowie vier Kennzahlen zum körperlichen Zustand und dem Wohlbefinden der Tiere. Dabei handelt es sich um Körperkondition, Sauberkeit, Mobilität und Verletzungen. Entwickelt wurden diese Kennzahlen auf Grundlage wissenschaftlicher Forschung zu den am weitesten verbreiteten Problemen von Milchvieh.

Das Tierwohl auf den Betrieben wird mindestens einmal alle drei Jahre von SGS überprüft, einem weltweit führenden Unternehmen für Qualitätssicherung und Audits, das sich auf das Tierwohl spezialisiert hat. 2022 wurden 38 Prozent der Betriebe einem Audit unterzogen. Das entspricht 3.170 Audits. Werden bei einem Audit gravierende Probleme oder viele geringfügige Probleme festgestellt, können diese Ergebnisse ein Folgeaudit nach sich ziehen. Bei wiederholten Verstößen in Bezug auf das Tierwohl stellt Arla

die Milchabholung in dem entsprechenden Betrieb ein. In äußerst seltenen, extremen Fällen kündigt Arla die Mitgliedschaft. Im Jahr 2020 wurde der Audit-Prozess über alle Mitgliedsländer hinweg überarbeitet und harmonisiert, um sicherzustellen, dass die Auditoren überall dieselben Verfahren anwenden und nach denselben Standards prüfen. Daher werden lediglich die Daten aus den Jahren 2021 und 2022 berichtet.

Die durchschnittliche Zellzahl sank in Arlas Mitgliedsländern um 4 Prozent auf 184.000 Zellen/Milliliter. Dies ist der niedrigste Wert seit mehr als fünf Jahren.



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden Zellzahl (Durchschnitt):

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

ESG-Tabelle 1.5 – Kennzahlen zum Tierwohl

	2022	2021	2020	2019	2018
Zellzahl (Tausend Zellen/ml)	184	191	194	196	198
Anteil der geprüften Landwirte ohne gravierende Probleme in Bezug auf Sauberkeit	98,6%	98,4%	–	–	–
Anteil der geprüften Landwirte ohne gravierende Probleme in Bezug auf Mobilität	99,8%	99,5%	–	–	–
Anteil der geprüften Landwirte ohne gravierende Probleme in Bezug auf Verletzungen	100%	100%	–	–	–
Anteil der geprüften Landwirte ohne gravierende Probleme in Bezug auf Körperkondition	99,9%	99,8%	–	–	–

Die Kennzahlen basieren auf 3.170 Arlagården®-Audits, die 2022 durchgeführt wurden.

Audit auf den Betrieben und tierbezogene Kennzahlen

Die Tierwohl-Standards werden in allen Arla Mitgliedsbetrieben regelmäßig überprüft. Ein Audit umfasst eine gründliche Untersuchung der Herde und des Betriebs in Bezug auf alle relevanten Aspekte des Tierwohls. Es gibt Basisaudits (werden alle drei Jahre durchgeführt), Stichprobenaudits, Einstiegsbesuche, Fokusaudits sowie besondere Fokusaudits. Geprüfte Landwirte sind definiert als der Prozentsatz der Mitglieder, die 2022 mindestens einmal einem Audit unterzogen wurden. Wenn ein Landwirt mehrere Betriebe besitzt oder einem Basisaudit und einem Stichprobenaudit unterzogen wird, besteht die Möglichkeit, dass ein Landwirt in einem Jahr mehrere Audits durchläuft. Folgeaudits sind in der Zahl nicht enthalten.

Tierbezogene Kennzahlen, die von den Auditoren bewertet werden

Die in Tabelle 1.5 berichteten KPIs beziehen sich auf den Anteil geprüfter Landwirte ohne gravierende Probleme in den jeweiligen Kategorien. Wenn ein Auditor einen Betrieb besucht, wird eine Stichprobe der Herde ausgewählt. Die Größe der Stichprobe hängt von der Herdengröße ab. Der Auditor bewertet die Kühe aus der Stichprobe hinsichtlich der vier wichtigen Kennzahlen zum Tierwohl auf einer Skala von 0 bis 2. Dabei bedeutet 0, dass keine Probleme erkannt wurden, 1 bedeutet, dass geringfügige Probleme erkannt wurden, und 2 bedeutet, dass gravierende Probleme erkannt wurden. Die Ergebnisse werden an Arla gemeldet. Stellen die Auditoren fest, dass mehr als fünf Prozent der Kühe zu dünn, mehr als 25 Prozent zu schmutzig, mehr als 15 Prozent lahm oder mehr als 10 Prozent verletzt sind, melden sie dies als gravierenden Tierwohl-Vorfall an Arla.



Unsicherheiten und Schätzungen

In Großbritannien schließt die Zellzahl den Gehalt an somatischen Zellen auf den Betrieben von externen Landwirten und Genossenschaftsmitgliedern ein. Dies hat jedoch keine signifikanten Auswirkungen auf die Gesamtzellzahl.

Die Betriebe werden alle drei Jahre einem Audit unterzogen. Die Tatsache, dass nicht jedes Jahr dieselben Betriebe überprüft werden, kann sich auf einen Jahresvergleich auswirken.

VIER WICHTIGE KENNZAHLEN ZUM TIERWOHL

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

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

Kühe mit einer guten Körperkondition
Kühe mit einer guten Körperkondition weisen eine ideale Menge an Fettreserven auf: nicht zu wenig und nicht zu viel.

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

Mobile Kühe
Die Kühe haben keine Probleme beim Laufen und keine Schmerzen in ihren Beinen und Füßen.

DATEN ZU SOZIALEN THEMEN

2.1 VOLLZEITÄQUIVALENTE

der FTEs von den europäischen Kernmärkten nach Polen und in die internationalen Märkte (enthalten in „Andere Länder“ in Tabelle 2.1), insbesondere in die Region MENA. Dies untermauert Arlas strategischen Plan, seinen Geschäftsanteil außerhalb Europas auszubauen, da sich dort größere Wachstumschancen bieten.

Die Anzahl der FTEs von Arbeitern belief sich am 31. Dezember 2022 auf 63 Prozent der gesamten FTEs.

Entwicklung der FTE

Menschen sind entscheidend für Arlas Erfolg. Daher ist es unerlässlich, zu wissen, wie der Konzern diese Ressourcen über Regionen und Zeiträume hinweg einsetzt. Die Gesamtanzahl der Vollzeitäquivalente (Full-time equivalents, FTEs) hat sich gegenüber dem Vorjahr um 1,4 Prozent erhöht. Die Erhöhung ist auf die Investitionen in Arla Foods Ingredients, das fortgesetzte Outsourcing von IT-Aktivitäten und den Ausbau der Bereiche Agrarservice und Nachhaltigkeit zurückzuführen.

In den letzten fünf Jahren ist die Zahl der FTEs pro Jahr um durchschnittlich 2 Prozent gestiegen. Dabei zeigt sich eine Verlagerung

ESG-Tabelle 2.1 – Vollzeitäquivalente

	2022	2021	2020	2019	2018
Dänemark	7.763	7.565	7.350	7.258	7.264
Großbritannien	3.605	3.616	3.761	3.407	3.387
Schweden	3.038	3.076	3.114	2.977	3.001
Deutschland	1.570	1.590	1.632	1.681	1.759
Saudi-Arabien	975	974	970	952	965
Polen	617	582	529	511	463
Nordamerika	536	501	479	477	502
Vereinigte Arabische Emirate	437	421	300	207	192
Finnland	373	364	336	319	325
Niederlande	370	349	351	339	327
Bahrain	315	252	126	70	–
Andere Länder ¹	1.308	1.327	1.072	976	1.005
Vollzeitäquivalente	20.907	20.617	20.020	19.174	19.190

¹ Andere Länder umfassen unter anderem Belgien, Oman, Spanien, Nigeria, Frankreich und Australien.



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Vollzeitäquivalente (FTEs) werden definiert als die vertraglich festgelegten Arbeitsstunden eines Mitarbeiters im Vergleich zu einem Vollzeitvertrag in derselben Position und im selben Land. Das Maß FTE wird genutzt, um die aktiven Arbeitskräfte in Vollzeitstellen zu messen. Ein FTE von 1,0 entspricht einer Vollzeitbeschäftigung und ein FTE von 0,5 einer Teilzeitbeschäftigung.

Die durchschnittliche FTE-Zahl, die in Anhang 1.2 im Konzernabschluss und in ESG-Anhang 2.1 angegeben wird, wird auf Grundlage von vierteljährlichen Erhebungen als durchschnittlicher Wert für jeden Rechtsträger während des Jahres berechnet. Die Daten werden am Ende eines jeden Quartals gemeldet.

Alle Mitarbeiter werden in die FTE-Zahl eingerechnet – sowohl Mitarbeiter mit unbefristeten als auch mit befristeten Verträgen. Mitarbeiter, die über einen längeren Zeitraum abwesend sind, z. B. aufgrund von Elternzeit oder längerfristigen Erkrankungen, sind nicht enthalten.

Die Mehrheit der Mitarbeiter in Produktion und Logistik wird als Arbeiter eingestuft, während Mitarbeiter in den Bereichen Vertrieb und Verwaltung als Angestellte geführt werden. Das Verhältnis zwischen Angestellten und Arbeitern wird basierend auf den FTEs zum 31. Dezember berechnet.

Mitarbeiterdaten werden zentral und in Übereinstimmung mit der DSGVO verarbeitet. Der FTE-Wert wird monatlich intern gemeldet. Um die Qualität der Daten zu verbessern, werden die Daten jedes Rechtsträgers auf Quartalsbasis validiert.

DATEN ZU SOZIALEN THEMEN

2.2 GESCHLECHTERDIVERSITÄT

Entwicklung der Geschlechterdiversität

Für Arlas Erfolg ist eine vielfältige Belegschaft von entscheidender Bedeutung. Unsere Richtlinien unterscheiden nicht zwischen Männern und Frauen, wenn es um Aufstiegsmöglichkeiten oder Entlohnung geht. Dennoch sind bei Arla unter den Arbeitern Frauen unterrepräsentiert. Auch bei den Angestellten liegt der Anteil an Frauen unter dem Anteil der Männer.

Arla strebt an, einen Arbeitsplatz mit einer vielfältigen Belegschaft auf sämtlichen Führungsebenen zu schaffen, an dem alle Kolleginnen und Kollegen die gleichen Chancen haben – unabhängig von ihrem Hintergrund, ihrer Kultur, ihrer Religion, ihrem Geschlecht usw. Richtlinien zu Vielfalt, Integration und gegen Belästigung dienen dem strukturierten Lösen von Problemen. Über eine Whistleblower-Plattform können die Mitarbeiter zudem jede Art

von Belästigung melden. Betriebsräte stellen auf lokaler und globaler Ebene sicher, dass Arbeitsplatzentscheidungen sowohl im besten Interesse aller Kollegen als auch im Interesse von Arla getroffen werden. Mehr zur Vielfalt und Integration bei Arla lesen Sie auf Seite 51.

Die geschlechterspezifische Diversität im Board of Directors ist in ESG-Anhang 3.1 dargelegt.

Geschlechterdiversität (alle Mitarbeiter)

Im Jahr 2022 lag der Frauenanteil aller FTEs wie im Vorjahr bei 27 Prozent. Mehr dazu, wie Arla mit Vielfalt umgeht, lesen Sie auf Seite 51.

Geschlechterdiversität

(Ebene unter dem Executive Management Team)

2022 waren 28 Prozent der Positionen auf der Ebene unter dem Executive Management Team von Frauen besetzt. Die Anzahl ist im Vergleich zu 26 Prozent im Jahr 2021 leicht gestiegen. Im Vergleich zu 17 Prozent im Jahr 2018 stellt sie jedoch einen deutlichen Anstieg dar.

Geschlechterdiversität (im Executive Management Team)

Im Jahr 2022 waren 13 Prozent der Mitglieder des Executive Management Teams Frauen. Die Anzahl der Frauen blieb im Vergleich zum Vorjahr unverändert. Allerdings gewann das Executive

Management Team 2022 ein weiteres Mitglied hinzu, den Executive Vice President Marketing and Innovation. Da diese Stelle mit einem Mann besetzt wurde, war der Anteil der Frauen im Team 2022 etwas geringer als 2021. Informationen zur Geschlechtervielfalt im Verwaltungsrat finden sie auf Seite 140.



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 2022. Sie berücksichtigt alle Arbeiter und Angestellten.

Geschlechterdiversität

(Ebene unter dem Executive Management Team)

Die Geschlechterdiversität in Arlas Management definiert den Anteil der Frauen, gemessen in FTE, die auf der Ebene unter dem Executive Management Team zum 31. Dezember 2022 vertreten sind.

Geschlechterdiversität (im Executive Management Team)

Die Geschlechterdiversität im Management definiert den Anteil der Frauen, die im Executive Management Team zum 31. Dezember 2022 vertreten sind.

ESG-Tabelle 2.2.a – Geschlechterdiversität bei allen Mitarbeitern

(alle Mitarbeiter)	2022	2021	2020	2019	2018
Frauenanteil, gesamt	27%	27%	27%	27%	27%

ESG-Tabelle 2.2.b – Geschlechterdiversität im Management

(Diversität im Management)	2022	2021	2020	2019	2018
Frauenanteil auf der Ebene unter dem Executive Management Team	28%	26%	15%	13%	17%

ESG-Tabelle 2.2.c – Geschlechterdiversität im Executive Management Team

(Diversität im Executive Management Team)	2022	2021	2020	2019	2018
Frauenanteil im Executive Management Team	13%	14%	14%	29%	29%

DATEN ZU SOZIALEN THEMEN

2.3 GEHALTSQUOTE DER GESCHLECHTER

Entwicklung der Gehaltsquote der Geschlechter

Für ein ethisch korrekt und verantwortungsvoll agierendes Unternehmen ist es unabdingbar, unabhängig vom Geschlecht für dieselbe Arbeit dasselbe Gehalt zu zahlen. Bei Arla werden Männer und Frauen, die dieselbe oder gleichwertige Arbeit ausführen, auf demselben Niveau entlohnt. Sichergestellt wird dies durch klar definierte und festgesetzte Gehaltsgruppen über alle Berufsgruppen hinweg. Die Gehaltsstufen von Männern und Frauen werden vierteljährlich innerhalb der vergleichbaren Berufsgruppen überprüft.

Die Gehaltsquote der Geschlechter (siehe Tabelle 2.3) ist ein Indikator dafür, wo in der Unternehmenshierarchie Frauen angesiedelt sind. Arla strebt eine vollständige Gleichbehandlung der Geschlechter an. Diese ist bei einer Gehaltsquote der Geschlechter von 1,0 erreicht. Im Jahr 2022 lag bei Arla das mittlere Gehalt der Männer 3 Prozent über dem mittleren Gehalt der Frauen. Dies stellt im Vergleich zum Vorjahr keine Veränderung dar.



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Die Gehaltsquote der Geschlechter wird definiert als der Gehaltsmittelwert der Männer dividiert durch den Gehaltsmittelwert der Frauen. Die für die Berechnung verwendeten Gehälter beinhalten das vertragliche Grundgehalt, ohne Pensionszahlungen und andere Leistungen.

ESG-Tabelle 2.3 – Gehaltsquote der Geschlechter

	2022	2021	2020	2019	2018
Gehaltsquote der Geschlechter (Hierarchieabweichungen)	1,03	1,03	1,05	1,05	1,06



Unsicherheiten und Schätzungen

In den ESG-Berichtsrichtlinien der CFA Society Denmark und der Nasdaq wird empfohlen, die gesamte Belegschaft sowie Boni und Pensionen in die Gleichung einzubeziehen. Aufgrund von eingeschränkter Datenverfügbarkeit wird nur die Gehaltsquote der Geschlechter bei den Angestellten berücksichtigt. Schätzungen zufolge würde die Lücke bei der Gehaltsquote der Geschlechter durch Einbeziehen der Arbeiter schrumpfen, da Männer bei den Arbeitern überrepräsentiert sind. Die verwendeten Gehaltsdaten beziehen sich auf die vertraglichen Gehaltsbeträge Ende März 2022 nach der Gehaltsanpassung 2022.

DATEN ZU SOZIALEN THEMEN

2.4 MITARBEITERFLUKTUATION

Entwicklung der 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. Arla strebt eine stabile Fluktuation an und ist sich bewusst, dass eine gewisse Fluktuation erforderlich ist, um wettbewerbsfähig und innovativ zu bleiben.

Die Mitarbeiterfluktuation blieb mit einem Gesamtwert von 14 Prozent gegenüber 13 Prozent im Vorjahr weitgehend unverändert. Die freiwillige Fluktuation blieb mit 10 Prozent stabil, während die unfreiwillige Fluktuation leicht auf 4 Prozent anstieg (verglichen mit 3 Prozent im Vorjahr). Auf einen Fünf-Jahres-Zeitraum betrachtet war das Niveau in den Jahren 2022 und 2021 höher als in den Vorjahren. Dies ist wahrscheinlich auf den Arbeitskräftemangel in einigen Gebieten Europas zurückzuführen.



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Die Fluktuation wird unterteilt in freiwillige Fluktuation (z. B. Entscheidung des Mitarbeiters zur Kündigung seiner Position im Unternehmen) und unfreiwillige Fluktuation (z. B. Mitarbeiter wird entlassen). Mit dieser Differenzierung stellt die Fluktuation einen Indikator für die Bindung von Talenten bei Arla dar und zeigt gleichzeitig die Effizienz des Betriebs auf.

Die Mitarbeiterfluktuation wird berechnet als das Verhältnis zwischen der Gesamtanzahl der Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen, und der Gesamtanzahl der Mitarbeiter im selben Zeitraum. Der Wert bezieht sich auf die Anzahl der Mitarbeiter und nicht auf die FTEs.

Die Fluktuation bezieht alle unbefristet beschäftigten Mitarbeiter ein sowie verschiedene Gründe für das Ausscheiden wie Pensionierungen, Entlassungen und Kündigungen. Das Ausscheiden wird erst ab dem Monat in die Berechnung einbezogen, in dem das Gehalt nicht mehr gezahlt wird (z. B. wird bei einigen langjährigen Mitarbeitern das Gehalt nach dem Ausscheiden unter Umständen einige Monate weitergezahlt).

ESG-Tabelle 2.4 – Mitarbeiterfluktuation

	2022	2021	2020	2019	2018
Freiwillige Fluktuation	10%	10%	6%	8%	8%
Unfreiwillige Fluktuation	4%	3%	4%	4%	4%
Gesamt	14%	13%	10%	12%	12%

DATEN ZU SOZIALEN THEMEN

2.5 LEBENSMITTELSICHERHEIT – ANZAHL DER PRODUKTRÜCKRUFEN

Produktrückrufe

Als global agierendes Lebensmittelunternehmen besitzt die Lebensmittelsicherheit bei Arla höchste Priorität.

Einer der Hauptverantwortungsbereiche von Arla besteht darin, sicherzustellen, dass die Produkte von Verbrauchern sicher verzehrt werden können und dass der Inhalt der Produkte auf der Verpackung deutlich und angemessen gekennzeichnet ist. Die Lebensmittelsicherheit ist für Verbraucher zudem einer der wichtigsten Indikatoren. Sie zeigt, dass die Produkte von Arla nach höchsten Qualitätsstandards hergestellt und gekennzeichnet werden.

2022 gab es einen öffentlichen Produktrückruf. Er betraf Probleme in Bezug auf Qualität und Sensorik bei einer Charge UHT-Milchpulver. Es wurde festgestellt, dass die Probleme kein Risiko für die Lebensmittelsicherheit darstellten. Aber aufgrund der Empfindlichkeit der Verbrauchergruppe wurde die Charge zurückgerufen.

Arla möchte sicherstellen, dass alle Produkte bedenkenlos verzehrt werden können. Daher arbeitet das Unternehmen kontinuierlich in der gesamten Wertschöpfungskette daran – einschließlich der Lieferanten –, die Anzahl der Rückrufe zu minimieren. Alle Produktvorfälle müssen rechtzeitig bearbeitet werden, um die Sicherheit der Verbraucher zu gewährleisten sowie um Gesetze einzuhalten und die Produktqualität aufrechtzuerhalten. Das Bearbeiten eines öffentlichen Rückrufs folgt detaillierten und standardisierten Verfahren. Das Produktvorfallmanagement wird ebenfalls jährlich einer Prüfung unterzogen.



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

In Übereinstimmung mit den ESG-Berichtsstandards werden Produktrückrufe als öffentliche Rückrufe definiert. Ein öffentlicher Rückruf ist eine Maßnahme, die ergriffen wird, wenn Produkte ein Risiko für die Lebensmittelsicherheit, die Rechtssicherheit oder die Markenintegrität darstellen. Ein öffentlicher Rückruf ist nur dann relevant, wenn die Produkte am Markt für die Verbraucher erhältlich sind.

Öffentliche Rückrufe werden schnellstmöglich nach dem Auftreten eines Vorfalls gemeldet. Zu jedem Vorfall muss innerhalb von zwei Werktagen nach dem Bekanntwerden des Problems ein Vorfallsbericht erstellt werden. Die Gesamtanzahl der öffentlichen Rückrufe wird jedes Jahr extern berichtet.

ESG-Tabelle 2.5 – Rückrufe

	2022	2021	2020	2019	2018
Anzahl der Rückrufe	1	–	1	4	2

DATEN ZU SOZIALEN THEMEN

2.6 UNFÄLLE

Entwicklung der Unfallhäufigkeitsrate

Arla verfügt über eine umfangreiche, komplexe Wertschöpfungskette und bietet regionsübergreifend verschiedenste Tätigkeiten an. Mitarbeiter sind der Schlüssel für den Erfolg von Arla. Daher ist es entscheidend, ihnen sichere und gesunde Arbeitsbedingungen bereitzustellen. Arla will Unfälle, Verletzungen und berufsbedingte Erkrankungen vermeiden.

Mit einem systematischen Ansatz zum Festlegen und Verfolgen von Zielen sollen Risiken gemindert und Probleme reduziert werden. Dies erfolgt in ständiger enger Zusammenarbeit mit Mitarbeitern im gesamten Unternehmen. Bei Unfällen, die zu Verletzungen führen, kann es sich um Unfälle mit Arbeitsausfall oder um kleine Unfälle ohne Arbeitsausfall handeln. Die Anzahl an Unfällen mit Arbeitsausfall pro 1 Million Arbeitsstunden stieg von 4,3 im Vorjahr leicht auf 4,4. An den Produktionsstandorten in Dänemark, Großbritannien und Deutschland stieg die Häufigkeit von Unfällen. Diese wird jedoch durch einen Rückgang der Unfälle im Transportbereich in Deutschland und Schweden ausgeglichen.

Leider gab es 2022 auch einen Todesfall in einem unserer dänischen Transportzentren. Der Vorfall wurde von Arla und den Behörden untersucht. Zudem wurden Maßnahmen ergriffen, um zu verhindern, dass sich so etwas wiederholt.

ESG-Tabelle 2.6 – Unfälle

(pro 1 Mio. Arbeitsstunden)	2022	2021	2020	2019	2018
Unfallhäufigkeit	4,4	4,3	5,2	6,0	7,9



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Bei Unfällen mit Arbeitsausfall handelt es sich um Verletzungen, die Mitarbeiter während ihres Arbeitens am Arbeitsplatz erleiden und die zu einem Arbeitsausfall von mindestens einem Arbeitstag bzw. einer Schicht führen. Unfälle werden dann als Unfälle mit Arbeitsausfall betrachtet, wenn Mitarbeiter nicht mehr dazu in der Lage sind, ihre regulären Aufgaben auszuführen, Erholungszeit benötigen oder für die Erholungszeit andere Arbeitsaufgaben zugewiesen bekommen.

Sämtliche Mitarbeiter – sowohl Mitarbeiter von Arla als auch Leiharbeiter, die für Arla tätig sind –, die eine Verletzung oder Erkrankung im Zusammenhang mit dem Arbeitsplatz erleiden, sind dazu verpflichtet, dies schnellstmöglich ihrem Teamleiter bzw. Vorgesetzten zu melden – unabhängig vom Schweregrad. Unfälle von Auftragnehmern, z. B. Bauarbeitern, werden nicht berücksichtigt.

Die meisten Mitarbeiter an den Standorten haben Zugriff auf eine mobile Anwendung, in der sie Unfälle schnell und einfach melden können. Die Meldung hat zu erfolgen, bevor der verletzte Mitarbeiter den Arbeitsplatz verlässt. Die Arbeitsstunden, die zum Berechnen der Unfallhäufigkeit herangezogen werden, stammen zum Teil aus den Gehaltsabrechnungen und zum Teil aus Schätzungen anhand von FTE-Zahlen.

DATEN ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

3.1 GESCHLECHTERDIVERSITÄT – BOARD OF DIRECTORS

Entwicklung der Geschlechterdiversität im Board of Directors

Geschlechterdiversität im Board of Directors (BoD, Aufsichtsrat) ist wichtig – zum einen, um sicherzustellen, dass auf höchster Ebene beide Geschlechter repräsentiert werden, und zum anderen, um dem Unternehmen vielfältige Perspektiven zu bieten. Zudem ist es in Dänemark gesetzlich vorgeschrieben, im BoD für Geschlechterdiversität zu sorgen. Das BoD besteht derzeit aus 19 Mitgliedern: 14 Landwirte, 3 Vertreter der Belegschaft und 2 externe Mitglieder.

Gemäß Abschnitt 99.b des dänischen Gesetzes zum Jahresabschluss können nur vom Board of Representatives (BoR, Vertreterversammlung) bei der Generalversammlung gewählte Mitglieder in Bezug auf die Geschlechterdiversität des BoD berücksichtigt werden. 14 Landwirte und 2 externe Mitglieder werden vom BoR gewählt. Vier dieser 16 Mitglieder sind weiblich. Dies entspricht im Jahr 2022 einem Verhältnis von 25 Prozent weiblich zu 75 Prozent männlich. Das Verhältnis hat sich im Vergleich zum Vorjahr deutlich verändert, da die externen Mitglieder im Laufe von 2022 zu gewählten Mitgliedern wurden und die Anzahl der gewählten Landwirte von 15 auf 14 reduziert wurde.

2022 hat Arla das Ziel von einem Frauenanteil von mindestens 20 Prozent im BoD erreicht. Ein neues Ziel für die Strategie für 2026 wird im Jahr 2023 festgelegt.



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Für die Berechnung des Geschlechterverhältnisses wird der Frauenanteil im BoD am 31. Dezember herangezogen. Nur die vom BoR gewählten Mitglieder des BoD werden berücksichtigt. Mitarbeitervertreter und Berater werden nicht einbezogen.

ESG-Tabelle 3.1 – Geschlechterdiversität im BoD

	2022	2021	2020	2019	2018
Frauenanteil im BoD	25%	13%	13%	13%	13%

DATEN ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

3.2 TEILNAHMEQUOTE AN BOD-SITZUNGEN

Entwicklung der Teilnahmequote an Sitzungen

Durch die Teilnahme der Mitglieder an BoD-Sitzungen wird sichergestellt, dass alle Mitglieder und Mitarbeiter von Arla vertreten werden, wenn wichtige strategische Entscheidungen getroffen werden. Arlas BoD-Mitglieder sind sehr engagiert. In der Regel nehmen alle BoD-Mitglieder an allen Sitzungen teil, es sei denn, sie sind aus gesundheitlichen Gründen verhindert.

2022 fanden zwölf ordentliche Sitzungen und vier außerordentliche Sitzungen statt. Die Teilnahmequote an BoD-Sitzungen befindet sich auf dem Niveau des Vorjahrs. Weitere Informationen zu den BoD-Mitgliedern finden Sie auf Seite 59.



Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Die Teilnahmequote bei BoD-Sitzungen errechnet sich aus der Summe der pro BoD-Mitglied besuchten regulären Sitzungen und der insgesamt möglichen Teilnahmen.

Das derzeitige BoD besteht aus 14 Landwirten, 3 Vertretern der Belegschaft und 2 externen Mitgliedern. Beim Berechnen der Teilnahmequote werden alle 19 BoD-Mitglieder einbezogen.

ESG-Tabelle 3.2 – Teilnahmequote an BoD-Sitzungen

	2022	2021	2020	2019	2018
Anzahl der Sitzungen	12	12	10	10	13
Teilnahmequote	98%	98%	99%	96%	99%



DATEN ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

3.3 ALLGEMEINE BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSMETHODEN

Grundlage der Erstellung

Die Daten zu Umwelt, Sozialem und Unternehmensführung (Environmental, Social and Governance, ESG) basieren auf laufenden monatlichen und jährlichen Berichterstattungsverfahren. Die Konsolidierungsgrundsätze basieren auf einer operativen Kontrolle – es sei denn, im Definitionsabschnitt eines ESG-Anhangs wird eine separate Beschreibung dargelegt. Für alle Berichtsdaten gilt derselbe Berichtszeitraum wie für den Konzernabschluss.

Wesentlichkeit

Beim Erstellen der konsolidierten ESG-Daten konzentriert das Management sich auf Informationen, die für Arlas Stakeholder von wesentlicher Bedeutung sind oder für die von einschlägigen Berufsgruppen oder Behörden empfohlen wird, in den Bericht aufgenommen zu werden.

Arlas Beurteilung der Wesentlichkeit wurde zuletzt 2021 aktualisiert und basiert auf dem Konzept der doppelten Wesentlichkeit. Das bedeutet, dass sowohl die Wesentlichkeit der Auswirkungen als auch die finanzielle Wesentlichkeit bewertet werden. Die Verfahren zum Beurteilen der Wesentlichkeit werden in den kommenden Jahren aktualisiert, um ab 2025 die Anforderungen der Richtlinie für die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) zu erfüllen.

Jedes Thema in der Wesentlichkeitsmatrix (siehe Abbildung) steht für eine weiter gefasste Agenda und die damit verbundenen Aspekte. Diese werden auf Grundlage der relevanten ESG-/Nachhaltigkeitsrahmenwerke ermittelt und anhand der Erkenntnisse aus Arlas Strategieprozess bewertet. Basierend auf den Beiträgen verschiedener Expertengruppen innerhalb von Arlas Wertschöpfungskette wurde ein Matrixentwurf erstellt und an eine größere Gruppe ausgewählter externer und interner Stakeholder gesendet,

um weitere Kommentare und Meinungen einzuholen. Zu den externen Stakeholdern gehören die 20 wichtigsten Kunden, ausgewählte Landwirte sowie NROs und Finanzinstitute in Dänemark, Schweden, Großbritannien und Zentraleuropa.

Die Aktualisierung im Jahr 2021 hat gezeigt, dass Lebensmittelsicherheit sowohl für externe als auch für interne Stakeholder weiterhin oberste Priorität hat. Andere Bereiche, die weiterhin hohe Priorität haben, sind Tierwohl und Treibhausgasemissionen.

Die Themen, die gemäß der Beurteilung der Wesentlichkeit als wesentlich eingestuft wurden, werden im gesamten Jahresbericht ausführlich behandelt. Die im Abschnitt „Konsolidierte Daten zu Umwelt, Sozialem und Unternehmensführung“ angegebenen Zahlen wurden auf Grundlage der Wesentlichkeitsanalyse ausgewählt. Sie berücksichtigen jedoch auch die Aktualität der Daten, um eine hohe Datenqualität für jeden KPI sicherzustellen. In einigen Fällen wurde der Schluss gezogen, dass die derzeitige Datenverfolgung oder -erfassung keine ausreichende Datenqualität bieten, um die Offenlegung nach höchsten Standards zu gewährleisten, obwohl die Zahlen für die Beteiligten von wesentlicher Bedeutung sein könnten. In diesen Fällen – etwa bei der Wiederverwertbarkeit von Verpackungen – wurden die erforderlichen Schritte bezogen auf die Datenverfolgung und -erfassung eingeleitet. Für die kommenden Jahre ist vorgesehen, den Berichtsumfang auszuweiten, um die Best Practices für die ESG-Berichterstattung vollkommen zu erfüllen.

Berichtsumfang

Die Umwelt-KPIs (Anhänge 1.1–1.4) enthalten Daten von allen Produktions- und Logistikstandorten. Mit diesen Daten sowie denen in Bezug auf die Milchproduktion, der externen Abfallverwertung, den externen Transportaktivitäten 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 den Zentralen in Dänemark, Großbritannien, Schweden und Deutschland berücksichtigt.

Grundsätze der Anpassung

Um die Vergleichbarkeit zu gewährleisten, werden die Umweltdaten gemäß den ESG-Richtlinien in absoluten Zahlen dargestellt. Gegebenenfalls werden Zahlen zu den Fortschritten beim Erreichen der zuvor von Arla kommunizierten internen Ziele

aufgeführt. Ausgangspunkte und Vergleichszahlen wurden gemäß Arlas Anpassungspolitik angeglichen. Standardmäßig werden die Emissionsangaben hinsichtlich Arlas Ausgangspunkten alle fünf Jahre ab dem angestrebten Basisjahr (2020, 2025, 2030) überprüft, wenn keine wesentlichen strukturellen oder methodischen Änderungen bereits zuvor eine Neuberechnung erfordern. Alle fünf Jahre überprüft Arla, ob strukturelle Veränderungen (z. B. Übernahmen oder Veräußerungen) in den letzten Jahren die Signifikanzschwelle erreichen, wenn sie addiert werden. Arla prüft jährlich, ob die strukturellen Veränderungen im Berichtsjahr die Signifikanzschwelle (siehe unten) erreichen, allein oder addiert.

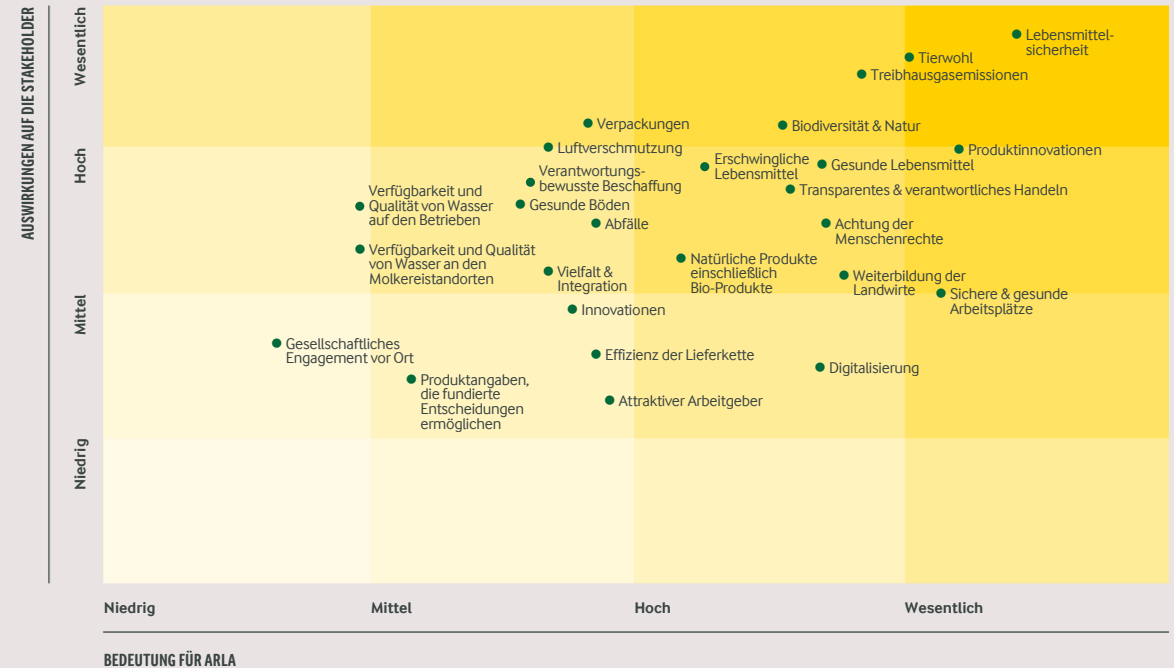
Für jedes wissenschaftlich basierte Ziel wird ein Schwellenwert definiert:

- Scope 1 und 2: 5 Prozent Veränderung gegenüber dem Basisjahr

- Scope 3 pro Kilogramm Rohmilch: 3 Prozent Veränderung gegenüber dem Basisjahr

Wenn die Emissionsangaben der Referenzwerte aufgrund wesentlicher struktureller Änderungen im Unternehmen (wie oben definiert) neu berechnet werden müssen, werden auch historische Zahlen neu berechnet und zusammen mit den nicht neu berechneten (tatsächlichen) historischen Emissionswerten aufgeführt. Dies gibt beim Lesen mehr Klarheit, um Arlas tatsächliche Emissionen im Jahresvergleich besser zu verstehen. Weitere gesondert gemeldete ESG-KPIs werden nur angepasst, wenn wesentliche Fehler in der Berichterstattung der Vorjahre entdeckt werden. Welche Fehler als wesentlich gelten, wird je nach Einzelfall entschieden.

WESENTLICHKEITSANALYSE





FÜNF-JAHRES-ÜBERSICHT

	ESG- Anhang	2022	2021	2020	2019	2018
Umweltdaten						
CO₂e-Emissionen						
CO ₂ e Scope 1 und 2 – marktbezogen		695	733	751	862	946
CO₂e-Reduktion, Scope 1 und 2 (Ausgangspunkt: 2015)						
CO ₂ e Scope 3 – Milch von Mitgliedern (kg)		-29%	-25%	-24%	-12%	-4%
CO ₂ e Scope 3 pro kg Milch und Molke (kg)		1,12	1,15	1,15	1,15	1,14
CO ₂ e Scope 3 pro kg Milch und Molke (kg)		1,18	1,20	1,21	1,21	1,20
CO₂e-Reduktion, Scope 3 pro kg Milch und Molke (Ausgangspunkt: 2015)¹						
		-9%	-7%	-7%	-7%	-7%
CO ₂ e Scope 1 (Mio. kg)		477	447	474	463	490
CO ₂ e Scope 2 – marktbezogen (Mio. kg)		218	286	277	399	456
CO ₂ e Scope 3 (Mio. kg)		18.407	19.050	18.625	18.387	18.553
Gesamte CO₂e (Mio. kg)	1.1	19.102	19.783	19.376	19.249	19.499
CO ₂ e Scope 2 – standortbezogen (Mio. kg)		165	243	237	274	263
Gesamte CO ₂ e Scope 2 – standortbezogen (Mio. kg)		19.049	19.740	19.336	19.124	19.306
Energiemix						
Anteil von Strom aus erneuerbaren Quellen – EU (%)	1.2	61%	40%	41%		
Abfall und Wasser						
Feststoffabfälle (Tonnen)	1.3	31.450	33.500	32.975	33.713	34.600
Wasserverbrauch (tausend m ³)	1.4	18.764	18.860	18.663	18.059	18.084
Tierwohl						
Zellzahl (tausend Zellen/ml)	1.5	184	191	194	196	198
Anteil der geprüften Landwirte ohne gravierende Probleme in Bezug auf Sauberkeit	1.5	98,6%	98,4%	–	–	–
Anteil der geprüften Landwirte ohne gravierende Probleme in Bezug auf Mobilität	1.5	99,8%	99,5%	–	–	–
Anteil der geprüften Landwirte ohne gravierende Probleme in Bezug auf Verletzungen	1.5	100%	100%	–	–	–
Anteil der geprüften Landwirte ohne gravierende Probleme in Bezug auf Körperkondition	1.5	99,9%	99,8%	–	–	–

	ESG- Anhang	2022	2021	2020	2019	2018
Daten zu sozialen Themen						
Vollzeitäquivalente (Durchschnitt)	2.1	20.907	20.617	20.020	19.174	19.190
Frauenanteil, gesamt (%)	2.2	27%	27%	27%	27%	27%
Frauenanteil auf Ebene unter dem Executive Management Team (%)	2.2	28%	26%	15%	13%	17%
Frauenanteil im Executive Management Team (%)	2.2	13%	14%	14%	29%	29%
Gehaltsquote der Geschlechter (Hierarchieabweichungen)	2.3	1,03	1,03	1,05	1,05	1,06
Mitarbeiterfluktuation (%)	2.4	14%	13%	10%	12%	12%
Lebensmittelsicherheit – Anzahl der Rückrufe	2.5	1	–	1	4	2
Unfälle (pro 1 Million Arbeitsstunden)	2.6	4,4	4,3	5,2	6,0	7,9
Daten zur Unternehmensführung						
Frauenanteil im Board of Directors (%) ²	3.1	25%	13%	13%	13%	13%
Teilnahmequote an BoD-Sitzungen (%)	3.2	98%	98%	99%	96%	99%

¹ Die Berechnung der CO₂e-Emissionen im Jahr 2015 basierte auf nationalen statistischen Daten. Diese waren die beste zu diesem Zeitpunkt verfügbare Quelle. 2016 haben wir mit Messungen auf Arla Betrieben begonnen. Die nationalen statistischen Daten haben wir im CO₂e-Berechnungsmodell schrittweise durch spezifische Daten von Arla ersetzt. Mehr dazu lesen Sie auf Seite 131.



TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

2022 hat Arla damit begonnen, die Empfehlungen der Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD, Taskforce für klimabezogene Finanzinformationen) in seinen Verfahren zur Berichterstattung und Risikobewertung umzusetzen. In der ersten Phase der Umsetzung konzentrierte sich Arla darauf, die Bewertung und das Management klimabezogener Risiken in den bestehenden Rahmen für das Risikomanagement des Unternehmens und in die Berichterstattung über die Ergebnisse der Risikobewertung zu integrieren. Arla hat auch die potenziellen finanziellen Auswirkungen von klimabezogenen Risiken umfassend analysiert (siehe Seite 27).

Tabelle – TCFD-Übersicht

	Verweis auf Abschnitt und Seite
Unternehmensführung – TCFD-Empfehlungen	
Beschreiben, wie das Unternehmen mit klimabezogenen Risiken und Chancen umgeht	Chancen & Risiken, Seite 27; Unternehmensführung, Seite 56
Rolle der Geschäftsführung bei der Bewertung und dem Management klimabezogener Risiken und Chancen beschreiben	Chancen & Risiken, Seite 27; Unternehmensführung, Seite 56
Strategie – TCFD-Empfehlungen	
Klimabezogene Risiken und Chancen beschreiben, die das Unternehmen kurz-, mittel- und langfristig identifiziert hat	Chancen & Risiken, Seite 27
Auswirkungen von klimabezogenen Risiken und Chancen auf die Geschäftstätigkeit, Strategie und Finanzplanung des Unternehmens beschreiben	Chancen & Risiken, Seite 27; Konzernabschluss, Seite 77
Widerstandsfähigkeit der Strategie des Unternehmens unter Berücksichtigung verschiedener klimabezogener Szenarien beschreiben, einschließlich eines Szenarios mit einem Temperaturanstieg von 2 °C oder weniger	Analysen der Szenarien, die in der nächsten Phase der Umsetzung der TCFD-Empfehlungen hinzugefügt werden sollen
Risikomanagement – TCFD-Empfehlungen	
Verfahren des Unternehmens zum Identifizieren und Bewerten von klimabezogenen Risiken beschreiben	Chancen & Risiken, Seite 27
Verfahren des Unternehmens zum Managen von klimabezogenen Risiken beschreiben	Chancen & Risiken, Seite 27
Beschreiben, wie die Verfahren zum Identifizieren, Bewerten und Managen von klimabezogenen Risiken in das allgemeine Risikomanagement des Unternehmens integriert sind	Chancen & Risiken, Seite 27
Messgrößen und Ziele – TCFD-Empfehlungen	
Vom Unternehmen verwendete Messgrößen zum Bewerten klimabezogener Risiken und Chancen im Einklang mit seiner Strategie und seinem Verfahren zum Risikomanagement offenlegen	ESG-Bericht, Seite 130
Scope-1-, Scope-2- und gegebenenfalls Scope-3-Treibhausgasemissionen sowie damit verbundene Risiken offenlegen	ESG-Bericht, Seite 130
Ziele, die das Unternehmen für das Management klimabezogener Risiken und Chancen nutzt, sowie die Leistung im Vergleich zu den Zielen beschreiben	ESG-Bericht, Seite 129



UNSERE FORTSCHRITTE BEIM ERREICHEN DER NACHHALTIGKEITSZIELE DER VEREINTEN NATIONEN

	Referenz	UN SDGs
Umweltdaten		
CO₂e-Emissionen		2.3, 2.4, 12.2, 12.3, 12.5, 13.1
CO ₂ e -Reduktion, Scope 1 und 2 (Ausgangspunkt: 2015)		
CO ₂ e -Reduktion, Scope 3 pro kg Milch und Molke (Ausgangspunkt: 2015) ¹		
Gesamte CO₂e (Mio. kg)	ESG-Anhang 1.1	
Energiemix		
Anteil von Strom aus erneuerbaren Quellen – EU (%)	ESG-Anhang 1.2	7.2, 7.3
Abfall und Wasser		
Feststoffabfälle (Tonnen)	ESG-Anhang 1.3	6.3, 6.4
Wasserverbrauch (tausend m ³)	ESG-Anhang 1.4	
Tierwohl		
Zellzahl (Tausend Zellen/ml)	ESG-Anhang 1.5	15.1
Anteil der geprüften Landwirte ohne gravierende Probleme in Bezug auf Sauberkeit	ESG-Anhang 1.5	
Anteil der geprüften Landwirte ohne gravierende Probleme in Bezug auf Mobilität	ESG-Anhang 1.5	
Anteil der geprüften Landwirte ohne gravierende Probleme in Bezug auf Verletzungen	ESG-Anhang 1.5	
Anteil der geprüften Landwirte ohne gravierende Probleme in Bezug auf Körperkondition	ESG-Anhang 1.5	

	Referenz	UN SDGs
Daten zu sozialen Themen		
Frauenanteil, gesamt (%)	ESG-Anhang 2.2	5.1, 5.5
Frauenanteil auf Ebene unter dem Executive Management Team (%)	ESG-Anhang 2.2	5.1, 5.5
Frauenanteil im Executive Management Team (%)	ESG-Anhang 2.2	5.1, 5.5
Gehaltsquote der Geschlechter – Angestellte (männlich zu weiblich)	ESG-Anhang 2.3	5.1, 5.5, 8.5, 8.7
Mitarbeiterfluktuation (%)	ESG-Anhang 2.4	8.5, 8.7
Lebensmittelsicherheit – Anzahl der Rückrufe	ESG-Anhang 2.5	2.1
Unfälle (pro 1 Million Arbeitsstunden)	ESG-Anhang 2.6	8.8
Daten zur Unternehmensführung		
Frauenanteil im Board of Directors (%)*	ESG-Anhang 3.1	5.1, 5.5
Nicht geprüfte Ziele und Ambitionen		
Ernährung und Erschwinglichkeit	Seite 48	2.1, 3.4
Gemeinschaften unterstützen – Entwicklung der internationalen Molkereiwirtschaft	Seite 55	2.3, 2A, 5A, 8.2, 8.3, 12.2, 17B
Verantwortungsbewusste Beschaffung	Seite 44	2.3, 2.4, 6.3, 6.4, 8.7, 8.8, 12.2, 12.4, 13.1, 15.1, 15.2
Bekämpfung von Korruption und Bestechung	Seite 65	16.5



GLOBAL COMPACT DER VEREINTEN NATIONEN

ANFANG 2008 IST ARLA DEM GLOBAL COMPACT DER VEREINTEN NATIONEN BEIGETRETEN, DER INITIATIVE FÜR DIE FÖRDERUNG ETHISCHER GESCHÄFTSPRAKTIKEN. ALS MITGLIEDER VERPFLICHTEN WIR UNS, DIE ZEHN GRUNDSÄTZLICHEN PRINZIPIEN DES GLOBAL COMPACT ANZUERKENNEN.

Menschenrechte

1. Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte unterstützen und achten
2. Unternehmen sollen sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.

Arbeit

3. Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren
4. Unternehmen sollen für die Beseitigung aller Formen von Zwangsarbeit eintreten
5. Unternehmen sollen für die Abschaffung von Kinderarbeit eintreten
6. Unternehmen sollen für die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Erwerbstätigkeit eintreten

Umwelt

7. Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen dem Vorsorgeprinzip folgen
8. Unternehmen sollen Initiativen ergreifen, um größeres Umweltbewusstsein zu fördern
9. Unternehmen sollen die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien beschleunigen

Korruptionsbekämpfung

10. Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung
-

WE SUPPORT



Seit 2008 ist Arla Teilnehmer des Global Compact Nordic Network. Im Mai 2009 trat Arla der freiwilligen, ergänzenden Aktionsplattform Caring for Climate bei, die sich insbesondere dem Klimawandel und den damit verbundenen Problemen verschrieben hat. Im Jahr 2010 unterzeichnete Arlas CEO das „CEO Statement of Support“ für die „Women’s Empowerment Principles“ (Grundsätze zur Stärkung der Frauen in Unternehmen), einer gemeinsamen Initiative von Global Compact und UNIFEM (Entwicklungsfond der Vereinten Nationen für Frauen). Weitere Einzelheiten zum Global Compact und seinen Prinzipien finden Sie unter www.unglobalcompact.org. Einzelheiten zum Arla-Verhaltenskodex finden Sie unter www.arla.com.

PRÜFVERMERK DES UNABHÄNGIGEN WIRTSCHAFTSPRÜFERS ZU DEN ESG-DATEN IM JAHRESBERICHT VON ARLA FOODS AMBA

AN DIE STAKEHOLDER VON ARLA FOODS AMBA

Wie vereinbart, haben wir eine Prüfung zur Erlangung hinreichender Sicherheit der ESG-Daten (Environmental, Social and Governance; Umwelt, Soziales, Unternehmensführung) gemäß den International Standards on Assurance Engagements durchgeführt. Diese Daten sind im Jahresbericht von Arla Foods amba für den Zeitraum vom 1. Januar 2022 bis zum 31. Dezember 2022 auf den Seiten 128–145 enthalten.

Bei der Erstellung der ESG-Daten hat Arla Foods amba die auf den Seiten 131–141 beschriebenen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden angewendet. Die ESG-Daten müssen zusammen mit den Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden betrachtet und interpretiert werden. Für deren Auswahl und Anwendung ist allein die Geschäftsführung verantwortlich. Das Fehlen eines etablierten Verfahrens für die Ableitung, Bewertung und Messung der ESG-Daten ermöglicht unterschiedliche, aber akzeptable Messverfahren. Dadurch kann die Vergleichbarkeit zwischen Unternehmen und im Zeitverlauf beeinträchtigt werden.

Abgesehen von dem im vorstehenden Absatz beschriebenen Umfang unseres Auftrags haben wir die übrigen im Jahresbericht enthaltenen Informationen nicht geprüft. Wir geben dementsprechend auch kein Prüfungsurteil zu diesen Informationen ab.

Verantwortung des Managements

Das Management von Arla Foods amba ist in allen wesentlichen Belangen verantwortlich für das Auswählen der Bilanzierungs- und

Bewertungsmethoden und für das Darstellen der ESG-Daten in Übereinstimmung mit den Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden. Diese Verantwortung umfasst das Einrichten und Aufrechterhalten interner Kontrollen, das Führen angemessener Aufzeichnungen und das Anstellen von Schätzungen, die für die Erstellung der ESG-Daten relevant sind, sodass keine wesentlichen falschen Angaben aufgrund von Betrug oder Fehlern vorliegen.

Verantwortung der Wirtschaftsprüfer

Unsere Aufgabe ist es, auf Grundlage unserer Prüfungen ein Urteil zur Darstellung der ESG-Daten in Übereinstimmung mit dem oben definierten Umfang abzugeben.

Wir haben unsere Prüfungen unter Beachtung von ISAE 3000 „Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information“ und weiteren Anforderungen der dänischen Prüfungsvorschriften durchgeführt, um eine angemessene Sicherheit für unser Prüfungsurteil zu erlangen.

Die vereidigten Wirtschaftsprüfer von EY unterliegen dem International Standard on Quality Control (ISQC) 1 und nutzen daher ein umfassendes System zur Qualitätskontrolle sowie dokumentierte Richtlinien und Verfahren zur Konformität mit ethischen Anforderungen, professionellen Standards, anwendbaren Anforderungen des dänischen Rechts und weiteren Vorschriften.

Wir haben die Unabhängigkeitsanforderungen und weitere ethische Standards im Rahmen des Ethik-Kodex des internationalen Rats für die Verabschiedung von Standards zur Berufsethik für Wirtschaftsprüfer (International Ethics Standards Board for Accountants, IESBA) eingehalten. Diese beruhen auf allgemeinen Grundsätzen zur Integrität, Objektivität, Professionalität, Sorgfaltspflicht, Vertraulichkeit und professioneller Durchführung sowie auf den in Dänemark geltenden Anforderungen zur Berufsethik.

Beschreibung der angewandten Verfahren

Beim Erlangen hinreichender Sicherheit für die auf den Seiten 128–145 genannten ESG-Daten bestand unser Ziel darin, Verfahren durchzuführen, um Informationen und Erklärungen zu erhalten, die wir für notwendig erachten. Auf diese Weise sollten uns ausreichende geeignete Nachweise geliefert werden, damit wir ein Urteil mit hinreichender Sicherheit abgeben können.

Im Rahmen unserer Prüfung haben wir unter anderem folgende Prüfverfahren durchgeführt:

- Befragung von relevanten Mitarbeitern in Bezug auf ESG-Daten, um ein Verständnis für den Prozess zur Erstellung der Daten und für die Durchführung interner Kontrollverfahren zu entwickeln
- Befragung von externen Fachleuten, die für die Berechnung der Tierwohl- und Klimadaten der Betriebe verantwortlich sind, um deren Kompetenzen, Fähigkeiten und ihre Objektivität zu bewerten und um zu beurteilen, ob die Ergebnisse der Arbeit der externen Fachleute für unsere Zwecke angemessen sind
- Analyse der Daten und Trends, um Bereiche der ESG-Daten zu identifizieren, die ein höheres Risiko für irreführende oder unausgewogene Informationen oder für wesentliche Falschangaben bergen, und um ein Verständnis für die Erklärungen für erhebliche Abweichungen zu erhalten
- Bewertung der Angemessenheit der angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden, ihrer einheitlichen Anwendung und der damit verbundenen Angaben in den ESG-Daten auf Grundlage von Untersuchungen. Dazu gehört auch die Angemessenheit der von der Geschäftsführung vorgenommenen Schätzungen
- Entwicklung und Durchführung weiterer Verfahren als Reaktion auf diese Risiken und Erlangung von Nachweisen, die ausreichend und angemessen sind, um eine Grundlage für unser Urteil zu bilden
- Besuche vor Ort, um die Prozesse der Datenerfassung, -berechnung und -umwandlung im Zusammenhang mit der hinreichenden Sicherheit von Messgrößen zu überprüfen
- Verwendung vereinbarter Schlüsselemente und repräsentativer Stichproben auf Grundlage einer allgemein anerkannten Stichprobennahme, um die Richtigkeit und Vollständigkeit der Daten zu überprüfen

· Lesen der sonstigen Nachhaltigkeitsinformationen im Jahresbericht von Arla Foods amba im Zusammenhang mit unseren Verfahren und unserer Prüfung, ob die sonstigen Nachhaltigkeitsinformationen wesentlich von den ESG-Daten oder unseren bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnissen abweichen oder anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen

Wir sind der Ansicht, dass die erbrachten Nachweise und durchgeführten Verfahren eine ausreichende Grundlage für unser Urteil bilden.

Urteil

Unserer Auffassung nach wurden die ESG-Daten im Jahresbericht von Arla Foods amba auf den Seiten 128–145 für den Zeitraum vom 1. Januar 2022 bis zum 31. Dezember 2022, die unseren Verfahren zum Erlangen hinreichender Sicherheit unterliegen, in allen wesentlichen Belangen gemäß den auf den Seiten 131–141 beschriebenen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden erstellt.

Aarhus, den 8. Februar 2023
EY Godkendt Revisionspartnerselskab
CVR-Nr.: 30 70 02 28

Henrik Kronborg Iversen
Zugelassener Wirtschaftsprüfer
MNE-Nr.: 24687

Carina Ohm
Partner
Head of Climate Change and Sustainability Services



GLOSSAR

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.

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.

CAPEX ist die Abkürzung für den Investitionsaufwand (Capital Expenditure).

Kapazitätskosten sind definiert als die Kosten für die allgemeine Geschäftstätigkeit. Dazu zählen beispielsweise die Kosten für Personal, Wartung, Energie, Reinigung, IT, Reisen und Berater usw.

Bei der **Kohlenstoffbindung** handelt es sich um einen natürlichen oder künstlichen Prozess, bei dem Kohlenstoffdioxid aus

der Atmosphäre gezogen und in fester oder flüssiger Form gebunden wird.

VPI ist die Abkürzung für „Verbraucherpreisindex“.

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.

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.

EBIT ist die Abkürzung für „Earnings before interest and taxes“ (Gewinn vor Zinsen und Steuern) und bezeichnet den Gewinn aus der operativen Geschäftstätigkeit.

EBITDA ist die Abkürzung für „Earnings before interest, tax, depreciation and amortisation“ (Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen) und beschreibt den Gewinn aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit.

Die **EBIT-Marge** beschreibt das EBIT als Prozentsatz des Gesamtumsatzes.

EMEA ist die Abkürzung für „Europe, Middle East and Africa“ (Europa, Naher Osten und Afrika).

Die **Eigenkapitalquote** beschreibt das Verhältnis zwischen dem Eigenkapital ohne Minderheitsbeteiligungen und dem Gesamtvermögen. Sie dient als Kennzahl für die Finanzstärke von Arla.

FMCG ist die Abkürzung für „Fast-Moving Consumer Goods“ (schnelldrehende Konsumgüter).

Der **freie Cashflow** ist definiert als Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit nach Abzug des Cashflows aus Investitionstätigkeiten.

FTE ist eine Abkürzung für „Full time equivalent“, also Vollzeitäquivalent. 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.

DSGVO ist die Abkürzung der Datenschutz-Grundverordnung, die den Datenschutz und die Privatsphäre in der Europäischen Union (EU) und im Europäischen Wirtschaftsraum (EWR) regelt. Sie befasst sich außerdem mit der Übermittlung personenbezogener Daten in Länder außerhalb der EU-Länder und des EWR. Die DSGVO zielt in erster Linie darauf ab, Einzelpersonen die Kontrolle über ihre personenbezogenen Daten zu geben und das regulatorische Umfeld für internationale Unternehmen zu vereinfachen, indem die Vorschriften innerhalb der EU vereinheitlicht werden.

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.

Der **Zinsdeckungsgrad** beschreibt das Verhältnis zwischen EBITDA und den Nettozinskosten.

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.

Lactalbumin, auch bekannt als „Molkenprotein“, ist das in Milch enthaltene und aus Molke gewonnene Albumin.

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.

MENA ist die Abkürzung für „Middle East and North Africa“ (Naher Osten und Nordafrika).



GLOSSAR (FORTSETZUNG)

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.

Die **Milchmenge** ist definiert als die gesamte Rohmilchlieferung in Kilogramm von unseren Landwirten und externen Milchlieferanten.

M&A ist die Abkürzung für Mergers and Acquisitions (Fusionen und Übernahmen).

Verzinsliche Nettverbindlichkeiten sind definiert als kurz- und langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten abzüglich Wertpapieren, Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten sowie anderer verzinslicher Vermögenswerte.

Verzinsliche Nettverbindlichkeiten inklusive Pensionsverpflichtungen sind definiert als kurz- und langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten abzüglich Wertpapieren, Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten sowie anderer verzinslicher Vermögenswerte zuzüglich der Pensionsverpflichtungen.

Das **Nettoumlaufvermögen** ist definiert als das Kapital, das in Vorräten, Forderungen und Verbindlichkeiten gebunden ist, inklusive der Verbindlichkeiten für die Milch der Landwirte.

Das **Nettoumlaufvermögen ohne die Milch der Landwirte** ist definiert als das Kapital, das in Vorräten, Forderungen und Verbindlichkeiten, exklusive der Verbindlichkeiten für die Milch der Landwirte, gebunden ist.

Gentechnikfrei bezeichnet Organismen, die nicht gentechnisch verändert wurden, beispielsweise nicht gentechnisch veränderte Futterpflanzen für Kühe.

OCI ist die Abkürzung für „other comprehensive income“ (sonstiges Ergebnis). Das OCI enthält noch zu realisierende Erträge, Aufwendungen, Gewinne und Verluste.

OECD verweist auf die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Organisation for Economic Cooperation and Development).

Unterwegs (on-the-go) verweist auf Lebensmittel, die unterwegs verzehrt werden, sowie auf Verpackungslösungen, die diesen Trend des Lebensmittelverzehr unterstützen.

Sonstige Marken umfassen sämtliche Marken außer Arla®, Lurpak®, Puck® und Castello® sowie Marken-Milchgetränke, die zu einem mengenbasierten Umsatzwachstum durch strategische Marken beitragen.

Der **Milch-Leistungspreis** für Arla Foods ist definiert als der vorausgezählte Milchpreis plus den Jahresüberschuss dividiert durch die gesamte Milchzufuhr der Genossenschaftsmitglieder. Er misst die Wertschöpfung pro Kilogramm Milch unserer Landwirte einschließlich der einbehaltenen Gewinne und Nachzahlungen.

Der **vorausgezählte Milchpreis** beschreibt die Abschlagszahlung, die Genossenschaftsmitglieder für jedes Kilogramm Milch erhalten, das sie in der Abrechnungsperiode geliefert haben.

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.

Die **Gewinnspanne** ist ein Maßstab der Rentabilität. Sie bezeichnet die positive Differenz aus dem Verkaufserlös und den Kosten.

Der **Gewinnanteil** ist definiert als das Verhältnis zwischen dem Überschuss, der den Landwirten von Arla Foods zugeteilt wird, und dem Gesamtumsatz in einer Periode.

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).

Strategische Marken sind definiert als Produkte, die unter Marken wie Arla®, Lurpak®, Castello® und Puck® verkauft werden.

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.

USD-bezogene Währungen sind Währungen, die sich in dieselbe Richtung bewegen wie der USD (d. h., wenn der USD gegenüber dem EUR abgewertet wird, werden sie gegenüber dem EUR ebenfalls abgewertet). Währungen der MENA-Region sind typische Beispiele dafür.

Das **Mehrwert-Proteinsegment** umfasst Produkte mit besonderen Funktionen und Bestandteilen verglichen mit Standard-Proteinkonzentraten mit einem Proteinanteil von ca. 80 Prozent.

Das **mengenbasierte Umsatzwachstum** ist definiert als Umsatzwachstum bezogen auf das Mengenwachstum bei gleichbleibenden Preisen.

Molkenprotein-Hydrolysat ist ein Konzentrat oder Isolat, in dem einige der Peptidbindungen durch Hitze, Säure oder Enzyme aufgespalten wurden. Dank dieser „Vorverdauung“ können hydrolysierte Proteine im Darm schneller absorbiert werden, als dies bei Molke-Konzentraten oder -Isolaten der Fall ist.

WMP ist die Abkürzung für „whole milk powder“ (Vollmilchpulver).



UNTERNEHMENS KALENDER

**22.–23.
Februar**

Sitzung des Board of Representatives

**23.
Februar**

Veröffentlichung des Konzernabschlusses 2022

**17.
Mai**

Außerordentliche Sitzung des Board
of Representatives

**29.
August**

Veröffentlichung des konsolidierten
Halbjahresergebnisses 2023

**4.–5.
Oktober**

Sitzung des Board of Representatives



www.arla.com



Arla Foods amba, Sønderhøj 14
DK-8260 Viby J.
Dänemark

CVR-Nr.: 25 31 37 63
Tel.: +45 89 38 10 00
E-Mail: arla@arlafoods.com

www.arla.com

Arla Foods Deutschland GmbH
Wahlerstr. 2
40472 Düsseldorf
Deutschland

Tel.: +49 211 47231-0
E-Mail: arla@arlafoods.com

www.arlafoods.de