



Kurzfassung

JAHRES- BERICHT

2025



Inhaltsverzeichnis

2025 AUF EINEN BLICK

- 03 Bericht des Vorsitzenden
- 04 Bericht des CEO
- 06 Unsere Leistung auf einen Blick
- 08 Fünf-Jahres-Übersicht
- 10 Arla und DMK Group
- 11 Höhepunkte

LEISTUNGSÜBERSICHT

- 13 Zusammenfassung
- 14 Übersicht über den externen Markt
- 16 Leistungsübersicht
- 19 Globale Marken
- 20 Europa
- 22 International
- 24 Arla Foods Ingredients (AFI)
- 25 Global Industry Sales (GIS)
- 26 Primärer Abschluss
- 26 Gewinn- und Verlustrechnung und Gesamtergebnisrechnung
- 27 Gewinnverwendung
- 28 Bilanz
- 29 Cashflow
- 30 Ausblick auf 2026

Lesen Sie mehr im vollständigen Jahresbericht

Dies ist die Kurzfassung des Jahresberichts 2025 von Arla, einschließlich der Berichte des Vorsitzenden und des CEO, der Leistungsübersicht und der wichtigsten Finanzdaten.



Den vollständigen Jahresbericht in englischer Sprache mit allen Daten, Kennzahlen und detaillierten Erläuterungen finden Sie unter arla.com – oder scannen Sie einfach den QR-Code.



BERICHT DES VORSITZENDEN

Ein starkes, wettbewerbsfähiges Fundament für unsere Milch



LIEBE LANDWIRTE,

Gerade in einem Jahr voller Gegensätze hat sich unser Genossenschaftsmodell bewährt: Es bildet eine starke Basis, um sowohl die Wertschöpfung für unsere Landwirte als auch die Zukunft der Milchwirtschaft zu sichern.

Als Landwirte sind wir an Zyklen gewöhnt. Doch die Geschwindigkeit des Wandels, die wir in diesem Jahr erlebt haben, war außergewöhnlich. Das Jahr begann 2025 mit hohen Preisen und einem knappen globalen Milchangebot, aber in der zweiten Hälfte wendete sich das Blatt schnell. Sehr gute Wetterbedingungen und gute Ernten in ganz Europa führten zu einem deutlichen Anstieg der Milchproduktion, was die globalen Rohstoffpreise stark nach unten trieb.

„Ich bin stolz darauf, dass wir auf ein Jahr zurückblicken können, in dem Arla einen äußerst wettbewerbsfähigen Milch-Leistungspreis erzielt hat.“

In einem volatilen Umfeld ist die Stärke unseres gemeinschaftlichen Geschäfts unser größter Vorteil. Arla hat unter Beweis gestellt, welchen Wert die Genossenschaft hat – als starkes, wettbewerbsfähiges Fundament für unsere Milch.

Ein wettbewerbsfähiges Ergebnis

Trotz des Preisdrucks in der zweiten Jahreshälfte bin ich stolz darauf, dass wir auf ein Jahr zurückblicken können, in dem Arla einen äußerst wettbewerbsfähigen Milch-Leistungspreis in Höhe von 56,4 Eurocent pro Kilogramm Milch erzielt hat.

Dieses Ergebnis ist nicht zufällig zustande gekommen. Es ist der Lohn für die strategischen Entscheidungen, die wir als Landwirte gemeinsam getroffen haben. Da wir mit unseren Marken und unserem Zutatengeschäft eine solide Basis geschaffen haben, sind wir weniger anfällig, wenn sich die Rahmenbedingungen ändern. Als die Rohstoffmärkte in diesem Herbst nachgaben, half uns diese Stärke, einen wettbewerbsfähigen Milchpreis zu sichern.

Aufgrund unseres soliden Finanzergebnisses freut sich das Board of Directors (BoD), den Mitgliedern eine Nachzahlung in Höhe von 2,2 Eurocent pro Kilogramm Milch vorschlagen zu können. Diese Nachzahlung zeugt von der soliden Position unserer Genossenschaft.

Landwirtschaft mit Blick auf die Zukunft

Während die Märkte schwankten, blieb der Einsatz unserer Landwirte auf den Betrieben konstant. Unsere Daten aus dem Jahr 2025 zeigen, dass wir als Arla Landwirte nicht nur über die Zukunft sprechen – wir gestalten sie aktiv.

Die durchschnittliche Punktzahl im Rahmen des FarmAhead™ Incentive ist in diesem Jahr von 53 auf 55 Punkte gestiegen. Das ist nicht nur eine Kennzahl für einen Bericht – sie steht für reale, konkrete Maßnahmen, die auf Tausenden von Betrieben ergriffen wurden, zur Senkung der Emissionen und zur Förderung der Biodiversität. Als Landwirte beweisen wir, dass moderne Milchwirtschaft Teil der Lösung für die Herausforderungen im Zusammenhang mit dem Klimawandel ist.

Stärke durch Zusammenhalt

Mit Blick auf die Zukunft zeigt sich der Bedarf an einer starken, geeinten Genossenschaft deutlicher denn je. Die Bewältigung der Herausforderungen, vor denen wir stehen – von der Volatilität des Marktes bis hin zu wachsenden regulatorischen Anforderungen – erfordert Größe und Schlagkraft.

56,4

**MILCH-LEISTUNGSPREIS
EUROCENT/KG**

2,2

**NACHZAHLUNG
EUROCENT/KG**

Deshalb markiert die vorgeschlagene Fusion mit der DMK Group einen so entscheidenden Moment für unsere Genossenschaft. Im Juni stimmte unser Board of Representatives (BoR) für diesen Zusammenschluss, in der Überzeugung, dass wir durch die Bündelung unserer Kräfte mit einer anderen starken, von Landwirten geführten Genossenschaft eine noch robustere Basis für unsere Milch schaffen können. Während wir auf das Ergebnis der Beurteilung durch die zuständigen Behörden in 2026 warten, bin ich überzeugt, dass wir die richtigen Schritte unternehmen, um die Zukunft für die nächste Generation von Milcherzeugern zu sichern.

2025 war ein Jahr voller Gegensätze, aber es erzählte eine klare, durchgängige Geschichte: Arlas Konzept funktioniert. Wir haben eine Strategie, die Mehrwert schafft, eine gelebte Demokratie, die Fortschritt ermöglicht, und einen genossenschaftlichen Geist, der uns über alle Marktphasen hinweg miteinander verbindet.

JAN TOFT NØRGAARD

Vorsitzender des Board of Directors (BoD)



BERICHT DES CEO

Milchprodukte sind wichtiger denn je

LIEBE MITGLIEDER,

Arla hat in einem komplexen Marktumfeld eine robuste Leistung erzielt, die Widerstandsfähigkeit seiner Marken unter Beweis gestellt, und ist zugleich seinem langfristigen Versprechen treu geblieben: die Welt mit nahrhaften und nachhaltig erzeugten Lebensmitteln zu versorgen.

15,1

UMSATZ
MILLIARDEN EUR

731

GESAMTINVESTITIONEN BIS 2025
MILLIONEN EUR

Die Geschichte hinter jedem Glas unserer Bio-Milch

Wir sind der größte Hersteller von Bio-Milchprodukten – und hinter jedem Glas eines Arla® Bio-Produkts steckt eine ganz eigene Geschichte. Auf den Bio-Betrieben erhalten die Kühe ausschließlich ökologisch erzeugtes Futter und haben während der Weidesaison Zugang zur Weide. Zudem arbeiten unsere Bio-Landwirte kontinuierlich daran, ihr Wissen zum Thema Bodengesundheit stets weiter zu vertiefen.



Im Jahr 2025 erzielte Arla Foods ein äußerst wettbewerbsfähiges Ergebnis mit einem Umsatz von 15,1 Milliarden EUR in einem Jahr, das von einer deutlichen Veränderung der Marktdynamik geprägt war.

In einem herausfordernden Umfeld mit einem abrupten Übergang von einem knappen Angebot weltweit zu einem plötzlichen Überangebot haben wir die Widerstandsfähigkeit unseres Unternehmens unter Beweis gestellt. Für unsere Landwirte haben wir ein starkes finanzielles Ergebnis sichern können – und damit nicht nur einen Gewinn erwirtschaftet, sondern auch unsere robuste Position gesichert, um unser Versprechen einzuhalten: die Welt mit nahrhaften und nachhaltig erzeugten Lebensmitteln zu versorgen.

Gegensätzlichen Entwicklungen die Stirn bieten

Wir sind in das Jahr 2025 mit stabilen Märkten gestartet – doch das Umfeld veränderte sich rasch. Außergewöhnliche Wetterbedingungen und sehr gute Ernten in ganz Europa führten zu einem deutlichen Anstieg der Milchproduktion, was in der zweiten Jahreshälfte einen spürbaren Rückgang der Rohstoffpreise zur Folge hatte.

Trotz dieses schnellen Wandels blieb unser strategischer Geschäftsmix stabil. Dank unseres leistungsstarken Zutatengeschäfts und einer gestiegenen Verbrauchernachfrage konnten wir die Schwankungen bewältigen und einen Milch-Leistungspreis von 56,4 Eurocent/kg erzielen.

Zutatengeschäft generiert Mehrwert

Ein herausragender Treiber unserer starken Leistung war das Zutatengeschäft von Arla Foods Ingredients (AFI). Mit einem Umsatzwachstum von 43,1 % – unterstützt durch die erfolgreiche Integration des neu erworbenen Whey-Nutrition-Geschäfts von Volac (heute AFI Felinfach) – hat AFI seine Rolle als starker Wachstumsmotor weiter gefestigt.

Der Erfolg von AFI bildet ein wichtiges finanzielles Gegengewicht zur Volatilität des Milchmarktes und

bestätigt unsere Strategie, mehr Milch in den Bereich der spezialisierten Ernährung zu lenken.

Investieren in eine Welt, die Milchprodukte benötigt

Entscheidend war, dass wir uns angesichts kurzfristiger Marktschwankungen nicht von unseren langfristigen Zielen abbringen ließen. Im Jahr 2025 haben wir zahlreiche Investitionen getätigt, darunter die Kapazitätserweiterungen an den Produktionsstandorten Lockerbie in Schottland (UHT) und Holstebro in Dänemark (Frischkäse).

Wir haben diese Investitionen nicht ausgesetzt, als sich das Marktumfeld veränderte, und das war eine bewusste Entscheidung. Wir wissen, dass die Welt in den kommenden Jahrzehnten erheblich mehr Eiweiß benötigen wird, um eine wachsende Bevölkerung zu ernähren. Milch und Milchprodukte sind ein zentraler Bestandteil der Lösung.

Mit Investitionen in diese wesentlichen Wachstumsbereiche setzen wir ein klares Zeichen: Wir glauben an die Zukunft der Milchwirtschaft. Wir übernehmen die Verantwortung dafür, dass nahrhafte und nachhaltige erzeugte Milchprodukte weltweit verfügbar sind, und schaffen zugleich die erforderlichen Kapazitäten, um dabei eine führende Rolle einzunehmen.

Einführung von Feed Life™

Dieses Ziel steht auch im Mittelpunkt unserer aktualisierten Markenpositionierung Feed Life™. Diese Positionierung bringt unsere Selbstverpflichtung zum Ausdruck, gute Ernährungsentscheidungen zu ermöglichen, die das Leben verbessern – getragen von der Verantwortung und dem Engagement unserer Landwirte.

Feed Life™ ist mehr als eine Positionierung – es ist ein Leitbild dafür, wie wir zu einer gesunden Ernährung und zu widerstandsfähigen Lebensmittelsystemen beitragen. Durch die Verbindung von Ernährungssicherheit, Nachhaltigkeit und einer starken Stimme für unsere Landwirte stellt Feed Life™ sicher, dass wir uns aktiv für positive Veränderungen für Mensch und Umwelt einsetzen.

„In einem herausfordernden Umfeld mit einem abrupten Übergang von einem knappen Angebot weltweit zu einem plötzlichen Überangebot haben wir die Widerstandsfähigkeit unseres Unternehmens unter Beweis gestellt.“

Widerstandsfähige Marken fördern Wertschöpfung

Unsere Marken haben im Jahr 2025 ihre Widerstandsfähigkeit und ihre Fähigkeit zur Wertschöpfung unter Beweis gestellt. Der Markenumsatz insgesamt stieg um 6,9 % auf 7.029 Millionen EUR, getragen von unserer Fähigkeit, angemessene und markengerechte Preise durchzusetzen.

Das Mengenwachstum unserer Markenprodukte zeigte eine Erholung. Während die höheren Preise zu Jahresbeginn noch Zurückhaltung auf Verbraucherseite bedingten, stärkten steigende Löhne und eine nachlassende Inflation die Kaufkraft zunehmend.

Im weiteren Jahresverlauf gewann die Entwicklung kontinuierlich an Dynamik, sodass unsere strategischen Marken in der zweiten Jahreshälfte wieder ein Mengenwachstum zeigten, was belegt, dass unsere Marken weiterhin eine hohe Relevanz besitzen. Als der wirtschaftliche Druck nachließ, kehrten die Verbraucher zu den Produkten zurück, denen sie vertrauen, und wir beendeten das Jahr mit einem mengenbasierten Wachstum von 0,2 %.

Ausblick für 2026

Wir gehen gut vorbereitet in das Jahr 2026 und sind auf die bevorstehenden Marktbedingungen eingestellt. Der Angebotsdruck aus dem späten Jahr 2025 wird sich noch in der ersten Jahreshälfte auswirken.



Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass niedrigere Preisniveaus das Mengenwachstum unserer Marken ankurbeln werden – und wir sind sehr gut positioniert, um diese Dynamik gezielt zu nutzen. Zugleich blicken wir mit dem klaren Anspruch in die Zukunft, unsere Genossenschaft weiter zu stärken. Der geplante Zusammenschluss mit der DMK Group bietet eine einzigartige Chance, ein noch robusteres europäisches Fundament zu schaffen. Wir sehen dem Abschluss des regulatorischen Prüfverfahrens in 2026 mit Zuversicht entgegen.

PEDER TUBORGH
CEO von Arla

2025 Unsere Leistung auf einen Blick

- Innerhalb der in unserem Halbjahresbericht 2025 angekündigten Prognose.
- Leistungsindikatoren ohne Zielsetzung und Prognose.

¹ Emissionen im Zusammenhang mit Wald-, Land- und Agrarwirtschaft (Forest, Land and Agriculture, FLAG).

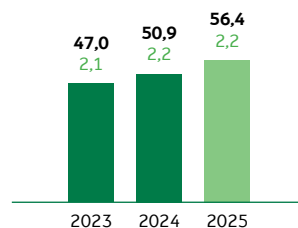
² Basierend auf dem Gewinn, der den Mitgliedern von Arla Foods amba zugewiesen ist.

³ Standardisierte Milch: 4,2 % Fett, 3,4 % Eiweiß. Die Milchmenge umfasst sowohl Milch von Genossenschaftsmitgliedern als auch andere Milch.

F26 Wettbewerbsfähigkeit

56,4[○]

**MILCH-LEISTUNGSPREIS
EUROCENT/KG**

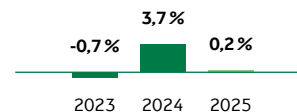


Nachzahlung

F26 Wertschöpfung

0,2 %[●]

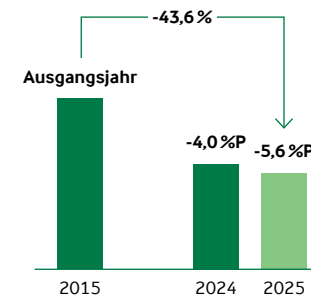
**MENGENBASIERTES
UMSATZWACHSTUM
DURCH STRATEGISCHE
MARKEN**



F26 Nachhaltigkeit

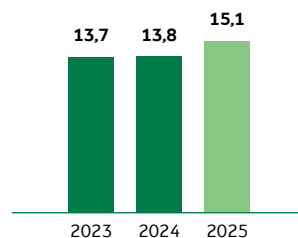
-5,6 %P[●]

**EMISSIONEN SCOPE 1+2
ENTWICKLUNG IN 2025**



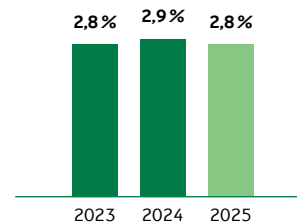
15,1[●]

**UMSATZ
MILLIARDEN EUR**



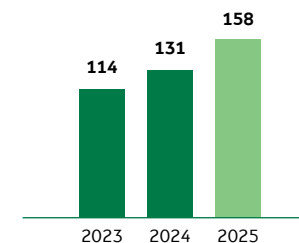
2,8 %[●]

**GEWINNANTEIL²
DES UMSATZES**



158[●]

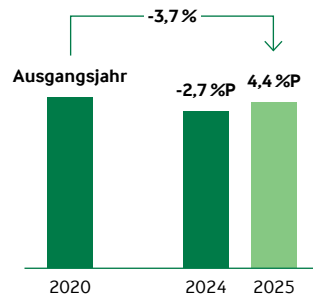
**NETTO-
EFFIZIENZGEWINNE
MILLIONEN EUR**



F26 Nachhaltigkeit

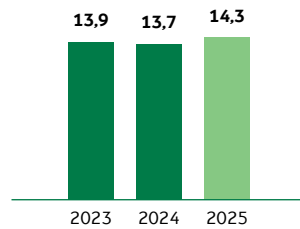
4,4 %P

**SCOPE 3: FLAG-EMISSIONEN
ENTWICKLUNG IN 2025**



14,3°

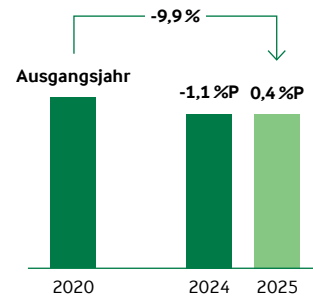
**MILCHMENGE³
MILLIARDEN KG**



F26 Nachhaltigkeit

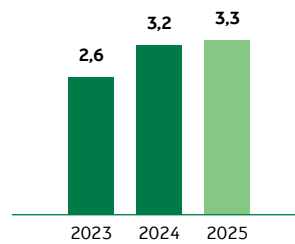
-0,4 %P°

**SCOPE 3: MITGLEDERMILCH
EMISSIONEN PRO KG MILCH
ENTWICKLUNG IN 2025**



3,3°

**VERSCHULDUNGS-
GRAD**



Fünf-Jahres-Übersicht

Geschäftszahlen (in Millionen EUR)	2025	2024	2023	2022	2021
Milch-Leistungspreis					
Eurocent/kg Milch von Mitgliedern	56,4	50,9	47,0	55,1	39,7
Gewinn- und Verlustrechnung					
Umsatz	15.066	13.770	13.674	13.793	11.202
EBITDA	1.156	1.109	1.079	1.001	948
EBIT	647	598	600	529	468
Nettofinanzergebnis	-133	-135	-145	-80	-61
Jahresüberschuss	433	417	399	400	346
Anteil von Arla Foods amba am Jahresüberschuss	415	401	380	382	332
Gewinnverwendung für das Jahr					
Individuelles Kapital	43	40	41	39	42
Kollektive Kapitaleinlagen	76	69	69	74	83
Nachzahlung	296	292	270	269	207
Bilanz					
Gesamte Aktiva	9.427	9.330	8.299	8.746	7.813
Investitionen in Sachanlagen	570	557	445	373	452
Investitionen in nutzungsberechtigte Vermögenswerten	75	132	88	56	69
Langfristige Vermögenswerte	5.366	5.354	4.788	4.611	4.668
Kurzfristige Vermögenswerte	4.061	3.976	3.511	4.135	3.145
Eigenkapitalspiegel	3.016	3.138	3.052	3.168	2.910
Langfristige Verbindlichkeiten	3.309	3.105	2.650	2.915	2.446
Kurzfristige Verbindlichkeiten	3.102	3.087	2.597	2.663	2.457
Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten inkl. Pensionsverpflichtungen	3.766	3.533	2.850	2.986	2.466
Nettoumlaufvermögen	1.521	1.519	1.104	1.442	810
Cashflows					
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	862	652	1.151	184	780
Cashflow aus Investitionstätigkeit	-630	-887	-519	-443	-482
Freier Cashflow	232	-235	632	-259	298
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	-241	186	-592	269	-330

	2025	2024	2023	2022	2021
Finanzkennzahlen					
Gewinnanteil ¹	2,8 %	2,9 %	2,8 %	2,8 %	3,0 %
EBIT-Marge	4,3 %	4,3 %	4,4 %	3,8 %	4,2 %
Verschuldungsgrad	3,3	3,2 ²	2,6	3,0	2,6
Zinsdeckungsgrad	8,0	7,5	11,1	19,6	23,7
Eigenkapitalquote	32 %	34 %	37 %	36 %	37 %
Erfasste Standardmilch (Mio. kg)					
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Dänemark	5.467	5.279	5.277	5.185	5.185
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Großbritannien	3.714	3.449	3.412	3.360	3.345
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Schweden	2.008	1.901	1.925	1.876	1.896
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Deutschland	1.574	1.554	1.646	1.637	1.683
Milch von Genossenschaftsmitgliedern in den Niederlanden, Belgien und Luxemburg	814	790	798	757	749
Milch von anderen Quellen	752	762	816	858	968
Gesamte erfasste Rohmilch	14.329	13.735	13.874	13.673	13.826
Anzahl der Genossenschaftsmitglieder					
Mitglieder in Großbritannien	1.852	1.919	1.981	2.053	2.127
Mitglieder in Schweden	1.848	1.938	1.996	2.108	2.236
Mitglieder in Dänemark	1.713	1.828	1.948	2.105	2.274
Mitglieder in Deutschland	1.159	1.218	1.329	1.429	1.497
Mitglieder in den Niederlanden, Belgien und Luxemburg	693	721	745	797	822
Gesamtzahl der Genossenschaftsmitglieder	7.265	7.624	7.999	8.492	8.956

¹ Berechnet als Anteil von Arla Foods amba am Jahresüberschuss/Umsatz.

² Der Verschuldungsgrad, bereinigt um den vorübergehenden Effekt von Fusionen und Übernahmen im Jahr 2024, betrug 2,9.

Mehr erfahren

Um den vollständigen Jahresbericht im Detail zu lesen, scannen Sie den QR-Code hier oder besuchen Sie arla.com.



Nachhaltigkeitskennzahlen	Ziel	Zieljahr	2025	2024	2023	2022	2021
Klima							
Scope 1+2 Emissionsreduzierungen im Vergleich zum Ausgangsjahr 2015	-63 %	2030	-43,6 %	-38,0 %	-34,0 %	-30,5 %	-26,5 %
Scope 3: FLAG-Emissionsreduzierungen im Vergleich zum Ausgangsjahr 2020	-30,3 %	2030	-3,7 %	-8,1 %	-5,4 %	-2,5 %	0,4 %
Scope 3: Emissionsreduzierungen pro kg Mitgliedermilch im Vergleich zum Ausgangsjahr 2020			-9,9 %	-9,5 %	-8,4 %	-6,7 %	-1,8 %
Scope 3: Einbindung von Lieferanten und Partnern ¹	82,6 %	2029	42,5 %				
Strom aus erneuerbaren Quellen in Europa ²	100 %	2025	82,2 %	71,6 %	66,0 %	50,2 %	38,9 %
Biodiversität							
Direkt bezogenes Soja, frei von Entwaldung und Umwandlung (DCF)	100 %	2025	100 %	94 %	69 %		
Direkt bezogene Palmprodukte, frei von Entwaldung und Umwandlung (DCF)	100 %	2025	77 %	96 %	79 %		
Direkt bezogene Waldfasern, frei von Entwaldung und Umwandlung (DCF)	100 %	2025	98 %	96 %	96 %		
Indirekt bezogenes Soja (Futter) frei von Entwaldung und Umwandlung (DCF)	100 %	2025	82 %	48 %	27 %		
Indirekt bezogene Palmprodukte (Futter) frei von Entwaldung und Umwandlung (DCF) ³	100 %	2028	Nicht verfügbar	Nicht verfügbar	Nicht verfügbar		
Kreislaufwirtschaft							
Für das Recycling konzipierte Verpackungen (Markenprodukte)	100 %	2025	94 %	94 %	95 %	93 %	
Reduzierung der Lebensmittelabfälle an unseren Produktionsstandorten	-50 %	2030	10 %	-2 %			
Mitarbeiter entlang der gesamten Wertschöpfungskette							
Durchschnittliche Anzahl der Vollzeitbeschäftigten			22.052	21.895	21.307	20.907	20.617
Geschlechtervielfalt im Management (Direktorebene und höher)	40 %	2030	32,4 %	30,9 %	29,3 %	28,9 %	27,2 %
Unfälle mit Ausfalltagen pro Million Arbeitsstunden (LTA)	0	Fortlaufend	2,9				
Verbraucher - gesunde und sichere Ernährung							
Markenprodukte, die nach dem Health Star Rating als gesund eingestuft werden	80 %	Fortlaufend	79,5 %				
Produktrückrufe	0	Fortlaufend	2	2	1	1	0

Hinweis: Bestimmte Zahlen in der obigen Tabelle wurden gegenüber den Zahlen in früheren Berichten angepasst.

¹ Lieferanten gemessen an den Emissionen, für die wissenschaftlich fundierte Ziele bestehen.

² Ab Dezember 2025 werden wir in Europa nur noch Strom aus erneuerbaren Quellen verwenden.

³ Keine Daten von Futtermittelherstellern verfügbar.

Neue Punkte in Arlas

FarmAhead™ Incentive

Ab Januar 2026 gibt es neue Punkte im Rahmen unseres FarmAhead™ Incentive Modells, um das Engagement für Natur und Biodiversität zu stärken.



ARLA UND DIE DMK GROUP

Gemeinsam die Zukunft der Milchwirtschaft gestalten

Der geplante Zusammenschluss von Arla und der DMK Group markiert einen mutigen Schritt auf dem Weg zur stärksten Molkereigenossenschaft Europas – mit dem Ziel, die Erzeugung nahrhafter, qualitativ hochwertiger Produkte und Innovationen weiter voranzutreiben.

Im April 2025 gaben Arla Foods und die DMK Group ihre Absicht bekannt, zu fusionieren und gemeinsam eine neue Genossenschaft zu bilden, um die Zukunft der Milchwirtschaft aktiv zu gestalten. Bekräftigt wurde dies Mitte des Jahres, als die Vertreterversammlungen (Board of Representatives) der drei Genossenschaften Arla Foods, DMK Group und DOC Kaas (zusammen die DMK-Genossenschaft) der geplanten Fusion zustimmten.

Die Zustimmung ist ein wichtiger Meilenstein, um die beiden Genossenschaften auf der Grundlage gemeinsamer Werte und sich ergänzender Stärken

zusammenzuführen. Die kartellrechtliche Genehmigung steht noch aus und wird für die erste Hälfte des Jahres 2026 erwartet. Bis dahin werden beide Unternehmen weiterhin unabhängig voneinander operieren.

Warum dieser Zusammenschluss wichtig ist

Mit der Fusion werden wir die Widerstandsfähigkeit der Landwirte beider Genossenschaften weiter stärken, zur Ernährungssicherheit und zu gesunden Ernährungsge-wohnheiten beitragen und den Einsatz für das Thema Nachhaltigkeit mithilfe von Daten, Wissenschaft und Technologie vorantreiben.

Erwartet wird, dass im Zuge des Zusammenschlusses Innovationen beschleunigt und Effizienzen verbessert sowie ein wettbewerbsfähiger Milchpreis für die Genossenschaftsmitglieder gesichert werden kann. Durch die Verbindung der internationalen Reichweite und Innovationskompetenz von Arla mit dem diversifizierten Produktportfolio, der handwerklichen Kompe-tenz und der starken Marktpräsenz der DMK Group in Deutschland wollen wir unsere Relevanz für Verbraucher sowie für unsere Kunden weiter ausbauen.

Vereint als ein gemeinsamer Lieferant werden wir bekannte Marken – darunter Europas führende Molkereimärke – sowie ein breiteres und stärkeres Produktportfolio anbieten. Diese Kombination eröffnet zugleich größere Innovationspotenziale sowie neue Wachstums- und Partnerschaftsmöglichkeiten.

Darüber hinaus werden zusätzliche Molkenmengen aus einer erweiterten Käseproduktion anfallen, was weitere Möglichkeiten für Arla Foods Ingredients (AFI) eröffnet, hochwertige Lösungen zu entwi-ckeln und das Wachstum unseres Zutatengeschäfts voranzutreiben.

Gemeinsames Engagement und gemeinsame Basis

Die geplante Fusion baut auf einer starken strategi-schen Übereinstimmung und einer langjährigen Part-nerschaft zwischen beiden Unternehmen auf, unter anderem im Rahmen des Joint Ventures ArNoCo. Beide Unternehmen teilen ein klares Bekenntnis zu genos-senschaftlichen Werten sowie eine gemeinsame Vision für die Zukunft der Milchwirtschaft.

Die eindeutige Unterstützung des Zusammenschlus-ses durch die gewählten Vertreter der Landwirte auf beiden Seiten unterstreicht das Vertrauen in die Strate-gie und die Bereitschaft, Wachstum und Verbraucher-vertrauen künftig gemeinsam voranzubringen.



Auf dem Weg zu einer stärkeren Genossenschaft
Arla und DMK Group wollen eine gemeinsame Genossenschaft gründen, um die Zukunft der Milchwirtschaft zu gestalten.

Zudem verfolgen beide Unternehmen ambitionierte Nachhaltigkeitsziele, die auf wissenschaftsbasierten Zielen beruhen und konkrete Reduktionsziele für Emissionen in Bezug auf Scope 1, 2 und 3 umfassen.

Vorbehaltlich der Genehmigung durch die zustän-digen Behörden wird das fusionierte Unternehmen den Namen Arla tragen und seinen Hauptsitz in Viby, Dänemark, haben. Jan Toft Nørgaard wird den Vorsitz übernehmen, Peder Tuborgh wird als CEO fungieren und Ingo Müller wird dem Arla Executive Management Team (EMT) als Executive Vice President für die Integ-ration nach dem Zusammenschluss angehören.

ARLA FOODS

Arla ist im Besitz von Landwirten in sieben europäischen Ländern. Das Unternehmen ist der weltweit größte Hersteller von Bio-Milchprodukten und führt strategische Marken wie Arla®, Lurpak®, Castello®, Puck® und Starbucks® chilled coffee.

DMK GROUP

DMK Group ist die größte Molkereigenossenschaft Deutschlands, die ein breites Sortiment an Milchprodukten und anderen Lebensmitteln unter verschiedenen Marken herstellt, darunter MILRAM, Oldenburger, Uniekaas, Alete bewusst und Humana.

UMSATZ MILLIARDEN EUR



MILCHMENGE MILLIARDEN KG



Arla 2025

DMK Group 2024

ANZAHL LANDWIRTE



MITARBEITER (FTE) ANZAHL



Arla 2025

DMK Group 2024

GESAMTE AKTIVA MILLIONEN EUR



VERZINSLICHE NETTOVERBINDLICHKEITEN MILLIONEN EUR



Arla 2025

DMK Group 2024

Die Berechnungen werden nach unterschiedlichen Rechnungslegungsvorschriften erstellt: Arla wendet die International Financial Reporting Standards (IFRS) an, während DMK sich nach dem deutschen Handelsgesetzbuch (HGB) richtet.

HÖHEPUNKTE

Hohe Investitionen (CapEx) für das Wachstum von morgen

Zur Bekräftigung unserer langfristigen Vision haben wir im Jahr 2025 gezielte strategische Investitionsentscheidungen getroffen, um transformative Projekte voranzubringen und zukünftiges Wachstum zu sichern. Im Februar beschlossen wir, in den Aufbau eines UHT-Kompetenzzentrums in Lockerbie (Schottland) zu investieren, um die Kapazitäten für UHT- und laktosefreie Milch zu erhöhen. Zur Jahresmitte verpflichteten wir uns, die Molkerei Holstebro in Dänemark weiterzuentwickeln und die Frischkäseproduktion um zusätzliche 16.000 Tonnen pro Jahr zu steigern – nach einer Kapazitätserhöhung von 27.000 Tonnen zu Beginn des Jahres. Gleichzeitig wurden in der Molkerei Linköping in Schweden die Planungen für eine neue Skyr-Produktionslinie aufgenommen, die 2028 in Betrieb gehen soll, um unser nordisches Portfolio weiter auszubauen. Im August haben wir zudem eine strategische Erweiterung der Puck®-Becherlinie in Bahrain gestartet und damit unsere Wachstumsambitionen im Nahen Osten unterstrichen.



Aktualisierung der Scope-3-Ziele

Im Jahr 2025 haben wir unsere Ambitionen im Bereich Scope 3 weiter geschärft und an die Leitlinien der Science Based Targets initiative (SBTi) für Forest, Land and Agriculture (FLAG) sowie an das 1,5-Grad-Ziel des Pariser Klimaabkommens angepasst. Dabei haben wir uns zu absoluten Emissionsreduktionen verpflichtet. Gleichzeitig haben wir ein Ziel festgelegt, das beinhaltet, dass unsere Lieferanten und Partner entlang der gesamten Wertschöpfungskette bis 2029 im Einklang mit den SBTi-Leitlinien sein sollen.

Eine neue Gesundheitsstrategie für bessere Ernährungsentscheidungen

Wir sind überzeugt, dass gute Ernährungsentscheidungen das Leben verbessern. Dennoch fehlt vielen Menschen der Zugang, das Wissen oder die Inspiration, um solche Entscheidungen treffen zu können.

Der Wunsch, daran etwas zu ändern, hat uns dazu bewogen, eine neue globale Gesundheitsstrategie zu entwickeln, die 2025 erarbeitet und unternehmensweit eingeführt wurde.

Als einer der weltweit größten Hersteller von Lebensmitteln und Getränken wurde Arla von der unabhängigen Organisation Access to Nutrition Initiative (ATNi) in ihrem Global Health Index bewertet. Im Jahr 2024 haben wir uns von Platz 14 im Jahr 2016 auf Platz 3 verbessert. Darüber hinaus nutzen wir das Health-Star-Rating-System (HSR), um unser Markenportfolio zu bewerten, mit dem Ziel, dass 80 % unserer Produkte einen Gesundheitswert von mindestens 3,5 Sternen erreichen.

Mit der neuen Gesundheitsstrategie wollen wir unsere Produktinnovationen, unsere Ernährungsinspiration für Verbraucherinnen und Verbraucher sowie unser Engagement bei der gemeinsamen Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen weiter stärken. Die Strategie basiert auf drei Säulen:

- Einen Beitrag zur Gesundheit durch nährstoffreiche Milchprodukte leisten
- Menschen befähigen, durch lebenslange gesunde Ernährungsgewohnheiten ein gutes Leben zu führen
- Die Zukunft nachhaltiger Ernährungsweisen und der Ernährungssicherheit mit Milchprodukten sichern

In den kommenden Jahren werden Elemente der Strategie auf globaler Ebene umgesetzt, etwa mittels Produktinnovationen. Weitere Aktivitäten werden auf Marktebene vorangetrieben – ausgerichtet an den jeweiligen kulturellen Gegebenheiten sowie an der Entwicklung unserer Marktposition und unseres Portfolios in den einzelnen Märkten.



Mehr grüne Entscheidungen

Um einen gesünderen Lebensstil zu fördern, haben wir in Dänemark ein Rezeptbuch veröffentlicht, das Menschen dazu inspirieren soll, im Alltag einfache, unkomplizierte Gerichte mit einem höheren Anteil an Gemüse zuzubereiten.

Deckung des weltweiten Eiweißbedarfs durch strategische Marken und Integration

Die anhaltend hohe Verbrauchernachfrage in Bezug auf eiweißreiche Produkte hat erneut zu sehr guten Ergebnissen geführt. Arla® Protein erzielte ein solides, mengenbasiertes Umsatzwachstum von 19,5 %, darunter ein Zuwachs von 69,2 % im internationalen Geschäft. Auch unser Starbucks® Protein Drink with Coffee wurde in den verschiedenen Märkten sehr gut aufgenommen – insbesondere in Europa – und verzeichnet bereits eine starke Dynamik in der frühen Marktentwicklung.

In diesem Zusammenhang ist die vollständige Integration von AFI Felin (früher Volac Whey Nutrition) in das Molkegeschäft von AFI vor einem Jahr von Bedeutung. Diese Integration hat zu einem Anstieg des Umsatzes von AFI um 43,1 % beigetragen. Diese Ergebnisse unterstreichen unsere strategische Ausrichtung auf eiweißreiche Ernährung, um die sich stetig entwickelnden Bedürfnisse der Kunden und Verbraucher weltweit zu erfüllen.

„Recipe for Change“ erhielt weltweite Auszeichnungen

Die Kampagne „Recipe for Change“ der Marke Puck® wurde 2025 mit drei Cannes Lions sowie weiteren internationalen Preisen ausgezeichnet. Die weltweite Anerkennung würdigte eine Kampagne, die auf tiefgehenden lokalen Einblicken sowie auf dem Geist von Großzügigkeit und Zusammenhalt basiert, der die Ramadan-Zeit prägt. Im Rahmen der Initiative wurden sechs authentische, traditionelle Rezepte – jeweils entwickelt von einer starken libanesischen Frau – in einige der renommiertesten libanesischen Restaurants in Kanada, Australien und den Vereinigten Arabischen Emiraten gebracht. In den Vereinigten Arabischen Emiraten wurden zudem 50 % der Erlöse aus jedem verkauften Gericht gespendet, um bedürftige libanesische Familien zu unterstützen.

LEISTUNGS- ÜBERSICHT

In diesem Kapitel

- 13 Zusammenfassung
- 14 Übersicht über den externen Markt
- 16 Leistungsübersicht
- 30 Ausblick auf 2026

Wenn Daten auf Geschmack treffen

Als fester Bestandteil unseres Produktentwicklungsprozesses führen wir Panel- und Verbrauchertests durch, um gezielt jene Geschmacksprofile zu identifizieren, die bei Verbrauchern besonders gut ankommen. Bei Arla® Skyr setzen wir inzwischen zusätzlich auf maschinelles Lernen und datenbasierte Analysen, um Verbraucherpräferenzen frühzeitig zu antizipieren. Gelingt dieser Ansatz, können wiederholte Testzyklen reduziert, Entscheidungen schneller getroffen und die Forschung stärker auf jene Bereiche fokussiert werden, in denen sie den größten Mehrwert schafft – und Innovation wird damit schneller, intelligenter und noch geschmackvoller.



ZUSAMMENFASSUNG

Robuste Leistung angesichts globaler Marktdynamiken

Arla erzielte in einem Jahr, das von starken Marktkräften beeinflusst war, ein robustes Ergebnis. Eine knappe Versorgung und eine hohe Nachfrage hielten die Rohwarenpreise in der ersten Jahreshälfte auf einem hohen Niveau. In der zweiten Jahreshälfte – insbesondere im vierten Quartal – gingen die Preise jedoch deutlich zurück, nachdem es weltweit, auch in Europa, zu einem unerwarteten Anstieg der verfügbaren Milchmengen gekommen war. Diese übergreifende Veränderung der Marktbedingungen wirkte sich unmittelbar auf unsere Geschäftsentwicklung aus. Im weiteren Umfeld blieb die Nachfrage nach Milchprodukten insgesamt hoch, und wir erzielten in allen Märkten und Vertriebskanälen robuste Ergebnisse.

Insgesamt stieg unser Milch-Leistungspreis um 10,8 % auf 56,4 Eurocent/kg (2024: 50,9 Eurocent/kg). Dies

spiegelt den höheren Wert wider, den wir aus der Milch unserer Landwirte generieren konnten – getragen von starken Markt- und Markenpositionen sowie profitabilem Wachstum im Segment für Proteinprodukte und Sporternährung.

Gleichzeitig führte der Anstieg der verfügbaren Milchmengen zu Druck auf die globalen Rohwarenpreise. Diese Entwicklung schlug sich auch in unserem vorausgezahlten Milchpreis nieder und trug zur Senkung des Milch-Leistungspreises in der zweiten Jahreshälfte bei.

Die hohen Rohwarenpreise in der ersten Jahreshälfte wirkten sich zudem deutlich auf die Entwicklung unserer Marken aus. Die Marktbewegungen bestimmten den Verlauf des mengenbasierten Umsatzwachstums unserer Marken: Hohe Preisniveaus bremsten das

Wachstum zunächst, bevor sich die Dynamik in der zweiten Jahreshälfte spürbar verstärkte. Dennoch zeigte sich unser Markenportfolio insgesamt solide – gestützt durch stabile Mengen im Einzelhandel und eine starke Entwicklung im Bereich Foodservice. Der Gesamtumsatz stieg um 9,4 % auf 15,1 Milliarden EUR.

Arla Foods Ingredients (AFI) leistete hierzu einen wesentlichen Beitrag und erzielte einen Umsatz von 1,5 Milliarden EUR – getragen von der erfolgreichen Integration von AFI Felinfach sowie der soliden weltweiten Nachfrage nach Protein-Mehrwertlösungen.

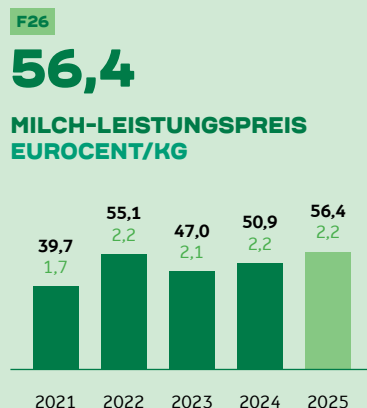
Unser Effizienzprogramm erzielte mit 158 Millionen EUR das bislang höchste Ergebnis. Treiber waren breit angelegte Effizienzsteigerungen entlang unserer gesamten Lieferkette, in den kommerziellen Bereichen sowie in den zentralen Funktionen.

Im Bereich Nachhaltigkeit haben wir eine Reduktion der Scope-1- und Scope-2-Emissionen um 5,6 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr und insgesamt um 43,6 % gegenüber 2015 erzielt. Dies ist Ausdruck weiterer Fortschritte bei der Energieeffizienz sowie unseres Übergangs zu einer klimafreundlicheren Betriebsführung. Unsere Landwirte reduzierten die Emissionsintensität je Kilogramm Milch um 0,4 Prozentpunkte, und die

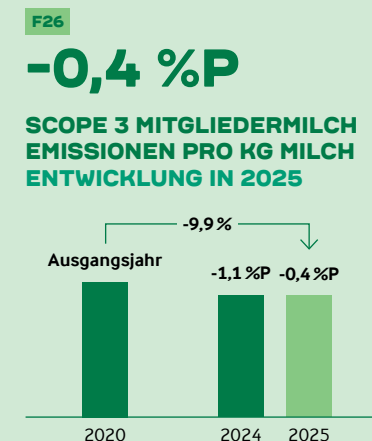
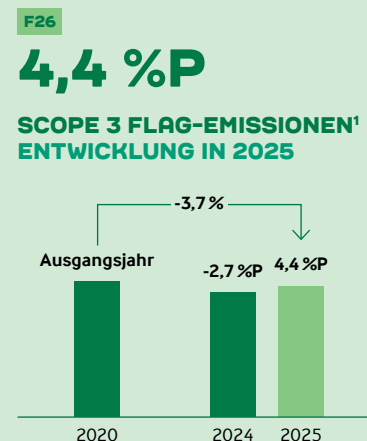
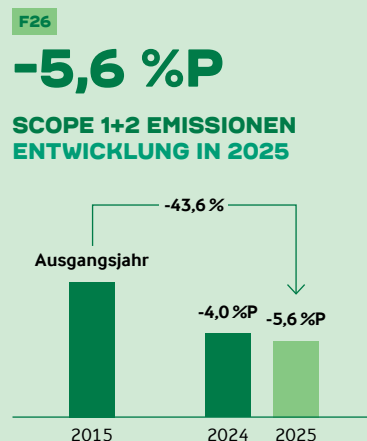
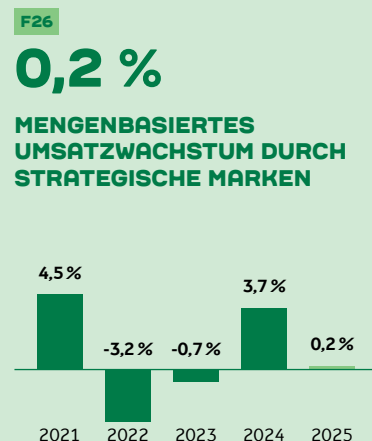


Emissionen auf den Betrieben gingen gegenüber dem Ausgangsjahr 2020 um 9,9 % zurück. Der Anstieg der Milchmengen führte jedoch zu höheren absoluten Emissionen auf den Betrieben, die gegenüber dem Vorjahr um 4,4 Prozentpunkte zunahmen. Wir haben die Maßnahmen im Rahmen von unserem Programm FarmAhead™ weiter ausgebaut und unterstützen unsere Landwirte bei der Einführung bewährter Praktiken, etwa in Bezug auf Futtermittelloptimierung, Herdenmanagement und Umgang mit Wirtschaftsdünger.

TORBEN DAHL NYHOLM
CFO von Arla



Nachzahlung



¹ Emissionen im Zusammenhang mit Wald-, Land- und Agrarwirtschaft (Forest, Land and Agriculture, FLAG)

Übersicht über den externen Markt

Ein rascher Anstieg der Milchmengen in der zweiten Jahreshälfte veränderte das globale Rohstoffpreisniveau – vor dem Hintergrund geopolitischer Unsicherheiten und einer sich im Jahresverlauf 2025 normalisierenden Inflation.

Geopolitische Spannungen hielten an, doch das globale Wachstum blieb stabil

Der Krieg in der Ukraine sowie der Konflikt zwischen Israel und der Hamas prägten weiterhin den globalen Ausblick und trugen zu einem anhaltend instabilen Umfeld bei.

Häufige Ankündigungen neuer Zölle zu Beginn des Jahres 2025 schürten Erwartungen einer Abschwächung der globalen Wirtschaftsleistung und des Welt Handels. Aus europäischer Sicht ließen die Sorgen über mögliche Auswirkungen von US-Importzöllen nach, nachdem sich die Europäische Union (EU) und die USA im August auf einen Zollsatz von 15 % verständigt hatten. Obwohl diese Regelung nicht als vorteilhaft zu bewerten war, sorgte sie zumindest für ein gewisses Maß an Klarheit, während die allgemeinen politischen Aussichten weiterhin ungewiss blieben.

Trotz geopolitischer Spannungen und Unsicherheiten im Welthandel blieb die globale Wirtschaft insgesamt

robust. Das reale Wachstum des Bruttoinlandsprodukts (BIP) belief sich auf 3,2 % und lag damit nur 0,1 Prozentpunkte unter dem Niveau von 2024. In der EU verbesserte sich das Wachstum auf 1,4 %, nach 1,1 % im Jahr 2024¹.

Inflation kehrt auf das Niveau vor COVID-19 zurück

Seit ihrem Höchststand im Jahr 2022 ist die Inflation kontinuierlich zurückgegangen – ein Trend, der sich 2025 mit der weiteren Normalisierung der Lieferketten fortsetzte. In Europa lag die Inflationsrate 2025 bei 2,1 %, nach 2,4 % im Jahr 2024. Für 2026 wird ein Wert von 1,9 %¹ prognostiziert, wobei diese Einschätzung weiterhin in hohem Maße von der tatsächlichen Umsetzung von Zöllen abhängt². Außerhalb Europas hielt der Inflationsdruck an. In Afrika und im Nahen Osten lagen die Inflationsraten bei 13,6 % beziehungsweise 10,4 %, wodurch die globale Inflationsrate im Jahr 2025 auf 4,2 % anstieg (2024: 5,8 %)¹.

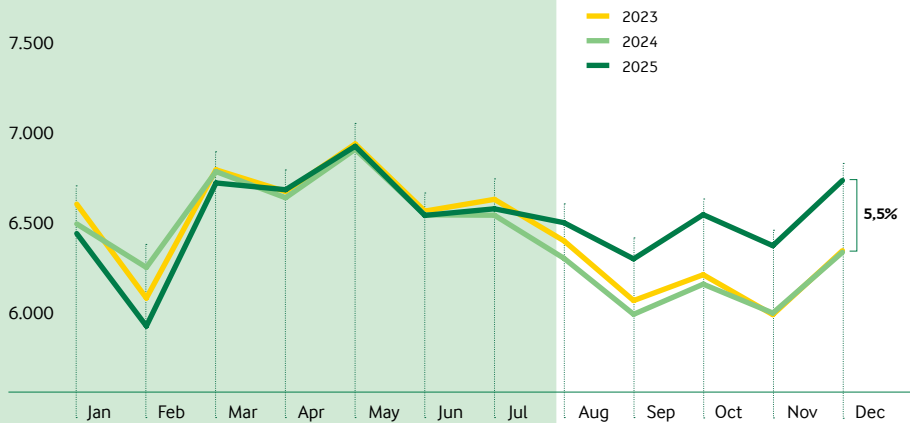
Steigende Löhne stützen die Nachfrage

Die Normalisierung der Inflation in Verbindung mit einem Lohnwachstum von 3,2 %² im Jahr 2025 stärkte die Kaufkraft der europäischen Verbraucher¹. Die Absatzmengen von Milchprodukten stiegen um 0,7 %, angeführt von der Kategorie Milch, Joghurt und Kochen (MYC), die ein Mengenwachstum von 0,9 % verzeichnete, sowie von Käse mit einem Plus von 0,8 %. Demgegenüber gingen die Mengen in der Kategorie Butter, Streichfette und Margarine (BSM) um 2,1 % zurück, was auf das insgesamt hohe Preisniveau dieser Produkte zurückzuführen ist¹.

Globale Rohwarenpreise reagieren auf stark steigende Milchmengen

Das Jahr 2025 war von ausgeprägten globalen Marktdynamiken geprägt, getrieben durch das Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage. Die geringen Milchmengen im Zusammenspiel mit der weiterhin starken Nachfrage stützten in der ersten Jahreshälfte

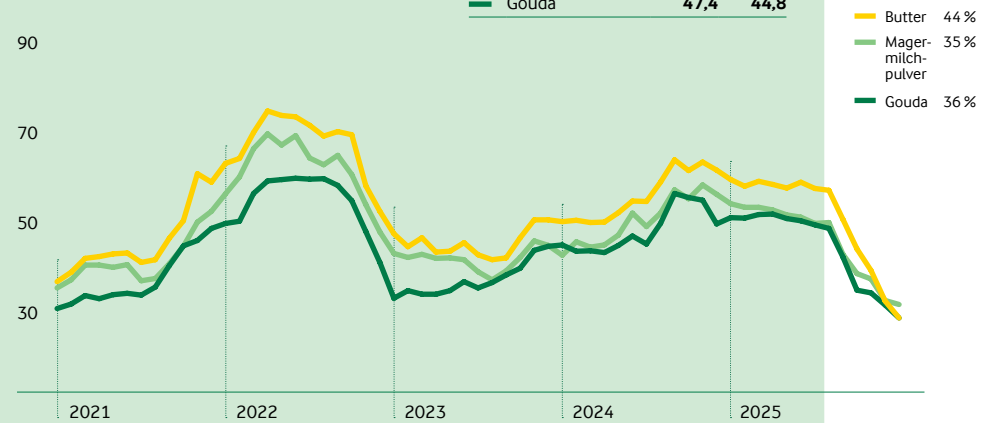
KUHMILCHPRODUKTION IN VERGLEICHBAREN LÄNDERN IN EUROPA¹ MILLIONEN TONNEN



Quelle: CLAL

¹ Schweden, Dänemark, Großbritannien, Deutschland, Belgien, die Niederlande und Finnland

ROHWARENPREISE¹ EUROCENT/KG, PREISÄQUIVALENTE FÜR DIE MILCHVERWERTUNG



Quelle: GDT, Trigona Dairy Trade, CLAL

¹ Bei den Berechnungen wurde eine Änderung der Methodik vorgenommen. Die Zahlen für 2024 weichen von den im Jahresbericht 2024 veröffentlichten Zahlen ab.

ein hohes Niveau der Rohwarenpreise. In der zweiten Jahreshälfte – insbesondere im vierten Quartal – veränderten sich die Marktbedingungen jedoch deutlich.

Eine Phase außergewöhnlich guter Wetterbedingungen führte weltweit zu einer sehr guten Futterernte. Dank der verbesserten Futterverfügbarkeit konnten die Betriebe die Milchproduktion innerhalb ihrer bestehenden Kapazitäten steigern. Da die Milchmenge zunahm, während die Nachfrage insgesamt weitgehend stabil blieb, entstand ein deutliches Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage, das die Rohwarenpreise unter Druck setzte.

Der Preisrückgang setzte im August ein und beschleunigte sich bis in das vierte Quartal hinein. Von August bis Dezember sanken die Butterpreise um 44 %, die Preise für Gouda um 36 % und die Preise für Magermilchpulver (SMP) um 35 %. Da diese Rückgänge jedoch erst gegen Jahresende eintraten, war ihr

Einfluss auf die Jahresdurchschnittswerte für 2025 begrenzt; die Auswirkungen dürften sich jedoch bis ins Jahr 2026 fortsetzen.

Hohe Erzeugerpreise für Milch und Rückgang zum Jahresende

Die Entwicklungen an den Rohstoffmärkten spiegelten sich auch in den Milcherzeugerpreisen in Europa wider. In der ersten Jahreshälfte lagen die Preise auf einem stabilen und vergleichsweise hohen Niveau, bevor sie in der zweiten Jahreshälfte zurückgingen. Mit dem Rückgang der Rohwarenpreise sanken die Erzeugerpreise in der EU im Zeitraum von August bis Dezember um 5 % bis 10 %³.

Die gesamte Milchmenge, die Arla im Berichtsjahr angeliefert wurde, belief sich auf 14,3 Milliarden Kilogramm gegenüber 13,7 Milliarden Kilogramm im Vorjahr – ein Anstieg von 4,3 %. Bezogen auf die Milch unserer Landwirte stiegen die Anlieferungsmengen in allen Eigentümerländern. Die stärksten Zuwächse

verzeichneten Großbritannien mit 7,7 % und Dänemark mit 3,6 %, unterstützt durch zusätzliches Wachstum in Schweden, Deutschland und den Benelux-Märkten.

Währungsschwankungen im Jahr 2025

Auch die Entwicklungen an den Devisenmärkten prägten das Geschäftsjahr, mit teils deutlichen Verschiebungen bei den wichtigsten Währungen. Wir verzeichneten ungünstige Wechselkursbewegungen beim Britischen Pfund (GBP) und beim US-Dollar (USD), die durch eine Aufwertung der Schwedischen Krone (SEK) teilweise ausgeglichen wurden. Im Jahresdurchschnitt legte die Schwedische Krone um 3,4 % zu, während das Britische Pfund und der US-Dollar um 1,2 % beziehungsweise 4,1 % nachgaben. Auf Jahressicht fielen die Wechselkursbewegungen noch deutlicher aus: Von Dezember 2024 bis Dezember 2025 stieg die Schwedische Krone um 6,2 %, während das Britische Pfund und der US-Dollar um 4,9 % bzw. 11,4 % zurückgingen.

Nachhaltigkeitsregulierung im Wandel

Im Jahr 2025 kam es in wichtigen Märkten zu erheblichen Veränderungen der Nachhaltigkeitsvorschriften. In der EU wurden die Anwendungs- bzw. Umsetzungsfristen für Regelwerke wie die Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) und die EU-Entwaldungsverordnung (EU Deforestation Regulation, EUDR) verschoben.

Während China und mehrere Schwellenländer den Übergang von freiwilliger zu verpflichtender Nachhaltigkeitsberichterstattung beschleunigten, führten mehrere asiatische Länder Emissionshandelssysteme (Emission Trading Systems, ETS) ein oder weiteten bestehende Systeme aus. Dies unterstreicht eine zunehmende Divergenz in der globalen regulatorischen Dynamik – mit einer insgesamt entschlosseneren Haltung der Schwellenländer im Bereich Nachhaltigkeit.

¹ Quelle: IWF, World Economic Outlook, Oktober 2025

² Quelle: EZB

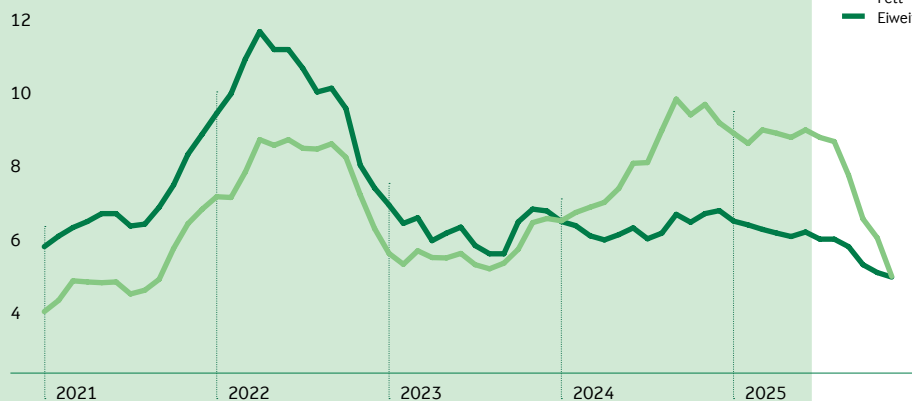
³ Quelle: CLAL

ROHWARENPREISE FÜR FETT UND EIWIEISS EUR/KG

Durchschnittliche Preise	2024	2025
Fett	7,9	7,8
Eiweiß	6,2	5,8

RÜCKGANG VON AUGUST BIS DEZEMBER 2025

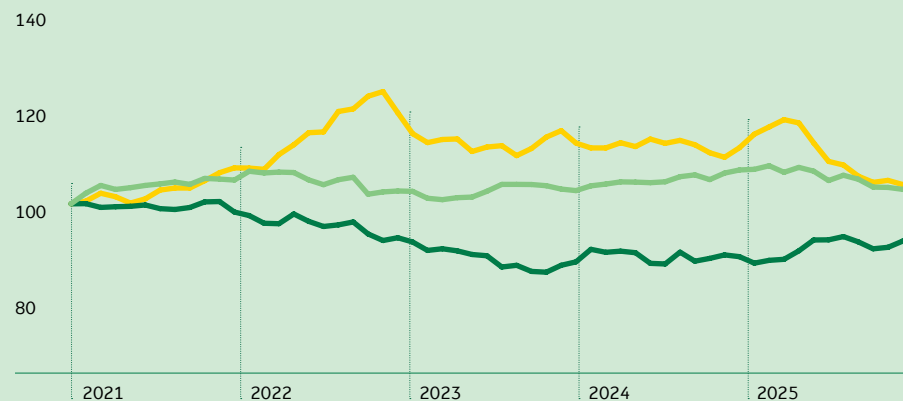
Fett 42 %
Eiweiß 17 %



Quelle: ZMB

ENTWICKLUNG DER WECHSELKURSE INDEX, JANUAR 2021 = 100

Durchschnittliche Preise ¹	2024	2025
USD	112,8	108,3
GBP	105,7	104,6
SEK	88,6	91,6



Quelle: Danmark Nationalbank

¹ Die in diesem Jahr vorgelegten Zahlen für 2024 weichen von denen im Jahresbericht 2024 ab, da das Indexjahr gegenüber dem EUR aktualisiert wurde.

Leistungsübersicht

In einem von Volatilität und sich verändernden Marktdynamiken geprägten Umfeld haben wir ein robustes Ergebnis erzielt. Dies spiegelt die weltweit solide Nachfrage nach Milchprodukten wider, gestützt durch kontinuierliche Investitionen, Innovationen sowie weitere Fortschritte im Bereich Nachhaltigkeit.

Anfängliche Stabilität der Milchpreise, Rückgang in der zweiten Jahreshälfte

Die Entwicklung der Milchpreise im Jahr 2025 spiegelte die sich verändernden Marktdynamiken im Jahresverlauf deutlich wider. Arlas durchschnittlich vorausgezahlter Milchpreis stieg um 11,6 % auf 53,4 Eurocent/kg (2024: 47,8 Eurocent/kg). Der Milch-Leistungspreis, der den Mehrwert misst, den Arla für jedes Kilogramm

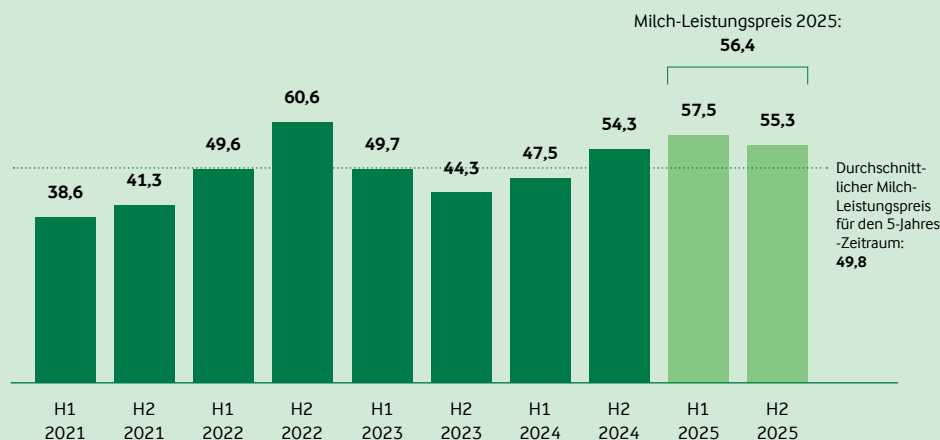
Milch seiner Mitglieder schafft, stieg um 10,8 % auf 56,4 Eurocent/kg (2024: 50,9 Eurocent/kg).

Der Anstieg wurde durch die hohen Rohwarenpreise für Molkereierzeugnisse in der ersten Jahreshälfte angetrieben, unterstützt durch starke Markt- und Markenpositionen, profitables Wachstum im Segment für Protein- und Sporternährung sowie anhaltende Effizienzsteigerungen. In Übereinstimmung mit den Marktbewegungen führte die erhöhten Milchmengen in der zweiten Jahreshälfte jedoch zu einem Rückgang der Rohwarenpreise.

Umsatzwachstum getragen von kommerziellen Preisen und höheren Handelsmengen

Unser Umsatz stieg im Jahr 2025 um 9,4 % auf 15,1 Milliarden EUR, verglichen mit 13,8 Milliarden EUR im Jahr 2024. Der Anstieg wurde vor allem durch höhere durchschnittliche Preisniveaus in unserem Einzelhandels-

MILCH-LEISTUNGSPREIS EUROCENT/KG



Wachstums-Highlight

Arla® Skyr verzeichnete ein solides mengenbasiertes Umsatzwachstum von 17,8 % und ist damit eine der leistungsstärksten Untermarken von Arla® im Jahr 2025.



Foodservice- und Molkengeschäft getragen, einschließlich zusätzlicher Umsätze aus dem neu hinzugekommenen Geschäft von AFI Felinfach. Der Bereich Global Industry Sales (GIS) verzeichnete höhere Umsätze, da zusätzliche Milchmengen zur Verfügung standen, auch wenn die Verkaufspreise in der zweiten Jahreshälfte nachgaben.

Mengenbasiertes Umsatzwachstum der Marken folgte den Marktdynamiken

Das mengenbasierte Umsatzwachstum unserer Marken belief sich 2025 auf 0,2 %. Auch wenn das Wachstum insgesamt moderat ausfiel, deutet es auf eine robuste zugrunde liegende Kaufkraft der Verbraucher und eine stabile Nachfrage hin. Die in der ersten Jahreshälfte vorherrschenden hohen Preisniveaus bremsten das Wachstum, insbesondere in der Kategorie Butter, Streichfette und Margarine (BSM). Entsprechend ging das mengenbasierte Umsatzwachstum der Marken in der ersten Jahreshälfte um 1,5 % zurück, bevor sich in der zweiten Jahreshälfte wieder eine positive Dynamik einstellte und ein Zuwachs von 1,8 % erzielt wurde.

Auch regional und kanalbezogen zeigte sich eine unterschiedliche Entwicklung. In Europa ging das

mengenbasierte Umsatzwachstum der Marken um 0,8 % zurück, während es im internationalen Geschäft um 2,4 % zunahm. Der Einzelhandel war stärker dem Marktdruck ausgesetzt und verzeichnete einen Rückgang des mengenbasierten Umsatzwachstums der Marken um 1,7 %, während der Bereich Foodservice weiter wuchs und ein Plus von 2,7 % erzielte.

Erhebliche Einsparungen durch unser Effizienzprogramm

Unser Effizienzprogramm Fund our Future erzielte Effizienzgewinne in Höhe von 158 Millionen EUR – das bislang höchste Ergebnis seit Einführung des Programms. Treiber waren zahlreiche Maßnahmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette, darunter die fortgesetzte Entwicklung hochwertiger Mehrwertprodukte bei AFI, Rezepturoptimierungen, intelligentere Distributionsentscheidungen sowie Sortimentsoptimierungen.

Nettogewinn im Zielbereich

Im Jahr 2025 erzielten wir einen Nettogewinn von 415 Millionen EUR. Dies entspricht 2,8 % des Umsatzes und liegt damit innerhalb der Zielspanne von 2,8 bis 3,2 %.

Auf Basis unserer soliden Finanzlage schlägt das Board of Directors (BoD) eine Nachzahlung in Höhe von 2,2 Eurocent/kg Milch an unsere Landwirte vor.

Sonstiges Ergebnis

Das sonstige Ergebnis belief sich auf -196 Millionen EUR (2024: -11 Millionen EUR). Es wurde im Wesentlichen beeinflusst durch Wertberichtigungen von Beteiligungen an assoziierten Unternehmen und Joint Ventures in Höhe von -107 Millionen EUR sowie durch -103 Millionen EUR aus der Umrechnung ausländischer Geschäftstätigkeit.

Robuste Finanzlage

In diesem Jahr haben wir unsere robuste Finanzlage in einem volatilen Marktumfeld behauptet. Unser Verschuldungsgrad belief sich auf 3,3 gegenüber 3,2 im Vorjahr. Der Anstieg ist vor allem auf eine höhere Nettoverschuldung zurückzuführen, die aus den weiterhin hohen Investitionen in Produktionsanlagen zur Unterstützung unserer strategischen Ziele resultiert. Der ausgewiesene Verschuldungsgrad lag innerhalb unseres Zielbereichs von 2,8-3,4.

Verbesserter operativer Cashflow

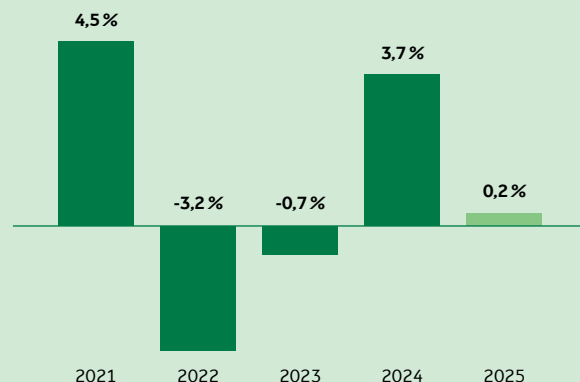
Der Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit belief sich auf 862 Millionen EUR (2024: 652 Millionen EUR) und verbesserte sich damit um 210 Millionen EUR gegenüber dem Vorjahr. Das EBITDA stieg um 47 Millionen EUR, während sich das Nettoumlaufvermögen sowie weitere Komponenten des operativen Cashflows im Vergleich zum letzten Jahr insgesamt um 163 Millionen EUR verbesserten.

Investitionen für zukünftiges Wachstum

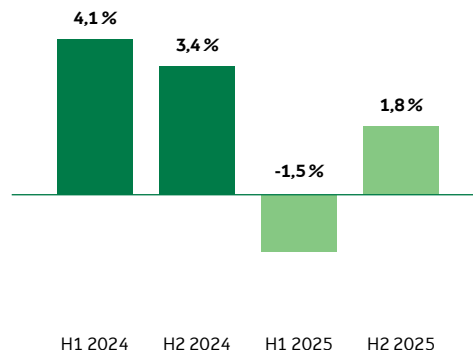
Wir haben weiterhin in bedeutende Projekte investiert, um das zukünftige Wachstum in unseren strategischen Geschäftsbereichen zu unterstützen. In diesem Jahr beliefen sich unsere Gesamtinvestitionen, einschließlich immaterieller Vermögenswerte, Sachanlagen und Nutzungsrechte, auf 731 Millionen EUR, gegenüber 763 Millionen EUR im Jahr 2024.

Die wichtigsten Investitionen betrafen die Cheddar-Produktionsanlagen in der Molkerei Taw Valley in Großbritannien und Investitionen in Arla Foods Ingredients zur Unterstützung des Wachstums im Segment der Mehrwertprodukte.

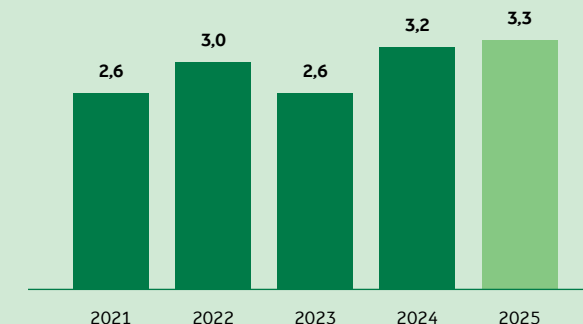
MENGENBASIERTES UMSATZWACHSTUM DURCH STRATEGISCHE MARKEN



MENGENBASIERTES UMSATZWACHSTUM DURCH STRATEGISCHE MARKEN HALBJAHRESÜBERSICHT (2024-2025)



ENTWICKLUNG DES VERSCHULDUNGSGRADS ZIELBEREICH: 2,8-3,4





Aktualisierte doppelte Wesentlichkeitsanalyse

Der Berichtsrahmen für Nachhaltigkeit entspricht den Anforderungen der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und basiert auf einer doppelten Wesentlichkeitsanalyse (Double Materiality Assessment, DMA). Im Jahr 2025 haben wir unsere Wesentlichkeitsanalyse aktualisiert, um sie an neue regulatorische Leitlinien sowie an den unternehmensweiten Risikomanagementprozess von Arla (Enterprise Risk Management, ERM) anzupassen. Unsere bisherige Wesentlichkeitsanalyse war durchgeführt worden, bevor die relevanten regulatorischen Standards und Leitlinien final vorlagen. Die Überarbeitung hat daher den Umfang unserer Berichterstattung geschärft und zugleich die vollständige Ausrichtung an den CSRD-Anforderungen sichergestellt.

Neue Ziele zur Emissionsreduktion

Wir haben unsere Reduktionsziele für Scope-3-Emissionen an die neue FLAG-Leitlinie der Science Based Targets initiative (SBTi) angepasst. Künftig verpflichten wir uns, die absoluten Scope-3-FLAG-Emissionen bis 2030 um 30,3 % gegenüber dem Basisjahr 2020 zu senken. Zudem haben wir ein neues Ziel zur Einbindung von Lieferanten und Partnern für Scope-3-Nicht-FLAG-Emissionen eingeführt. Demnach sollen bis 2029 in den wichtigsten Kategorien – gemessen an den Emissionen – 82,6 % unserer Lieferanten über wissenschaftsbasierte Klimaziele verfügen. Unverändert bleiben wir dem Ziel verpflichtet, unsere Scope-1- und Scope-2-Emissionen bis 2030 um 63 % gegenüber dem Ausgangsjahr 2015 zu reduzieren. Alle drei Ziele wurden von der SBTi validiert.

Strom aus erneuerbaren Quellen

Seit Dezember 2025 nutzen unsere Produktionsstandorte in Europa nur noch Strom aus erneuerbaren Quellen.

Reduzierung der Emissionen entlang unserer Wertschöpfungskette

Im Jahr 2025 erzielten wir eine Reduktion der Scope-1- und Scope-2-Emissionen um 5,6 Prozentpunkte, was insgesamt einer Verringerung um 43,6 % gegenüber 2015 entspricht. Erreicht wurde dies durch weitere Optimierungen, Investitionen in Wärmepumpen, elektrische Dampferzeuger (E-Boiler) sowie den verstärkten Einsatz erneuerbarer Energien. Seit Dezember 2025 nutzen unsere europäischen Produktionsstandorte ausschließlich Strom aus erneuerbaren Energiequellen.

Unsere Landwirte haben die Emissionsintensität je Kilogramm Milch im Jahr 2025 um 0,4 Prozentpunkte reduziert. Aufgrund eines deutlichen Anstiegs der von unseren Landwirten an Arla gelieferten Milchmengen in der zweiten Jahreshälfte 2025 erhöhten sich die Emissionen im Rahmen des Scope-3-FLAG-Ziels im Jahr 2025 jedoch um 4,4 Prozentpunkte. Dennoch entspricht dies weiterhin einer absoluten Reduktion von 3,7 % gegenüber dem Ausgangsjahr 2020.

FarmAhead™ auf Kurs

Die durchschnittlich erreichte Punktzahl im FarmAhead™ Incentive ist von 53 im Jahr 2024 auf 55 im Jahr 2025 gestiegen, was zeigt, dass das Programm ein wirksames Instrument zur Reduzierung von Emissionen auf den Betrieben ist. Im Jahr 2025 haben wir die Grundlagen dafür geschaffen, die Reichweite von FarmAhead™ ab 2026 deutlich auszuweiten. Der Anwendungsbereich wird dann unter anderem Themen wie Ammoniakemissionen, Kohlenstoffbindung, naturnahes Grünland und artenreiche Gräsermischungen umfassen.

Wir haben unsere Anstrengungen in Bezug auf die Beschaffung von Soja, Palmöl und Holzfasern aus vollständig entwaldungs- und umwandlungsfreier Produktion (deforestation and conversion free, DCF)

konsequent fortgesetzt. Im Jahr 2025 stammten 82 % des auf den Betrieben als Futtermittel verwendeten Sojas aus entwaldungs- und umwandlungsfreier Produktion. Das FarmAhead™ Incentive spielt dabei weiterhin eine zentrale Rolle, da das Programm Landwirte für die Reduzierung des Sojaeinsatzes oder den Bezug von entwaldungs- und umwandlungsfrei produziertem Soja belohnt.

Neue Gesundheitsstrategie und Sicherheitskennzahlen

Im Jahr 2025 haben wir unser internes Unfallmeldesystem erweitert, sodass es nun alle Standorte abdeckt, und neue Kennzahlen zu Gesundheit und Sicherheit eingeführt, darunter beispielsweise die Kennzahl zu meldepflichtigen Arbeitsunfällen insgesamt. Im Berichtsjahr lag die Quote der Arbeitsunfälle mit Ausfallzeit (LTA) bei 2,9. Dies stellt auf vergleichbarer Basis eine Verbesserung gegenüber dem Vorjahr dar und ist insbesondere auf deutliche Fortschritte in der dänischen Logistik zurückzuführen.

Die Zahl unserer Beschäftigten ging im Wesentlichen infolge der Auslagerung von Transportaktivitäten in Großbritannien zurück. Gleichzeitig stieg die Zahl der Vollzeitäquivalente (FTE) leicht von 21.895 im Jahr 2024 auf 22.052 im Jahr 2025. Dieser Anstieg ist auf den Ganzjahreseffekt der Übernahme von AFI Felinfach im November 2024 zurückzuführen.

Zudem haben wir in 2025 eine neue Gesundheitsstrategie eingeführt, die auf die Verbesserung des Gesundheitsprofils unseres Produktportfolios ausgerichtet ist. Zur Messung der Fortschritte haben wir eine neue Kennzahl auf Basis der Health-Star-Rating-Methodik eingeführt. Unser dauerhaftes Ziel ist es, dass 80 % unserer Markenprodukte als gesund eingestuft werden. Im Jahr 2025 erreichten wir einen Wert von 79,6 %.

LEISTUNGSÜBERSICHT

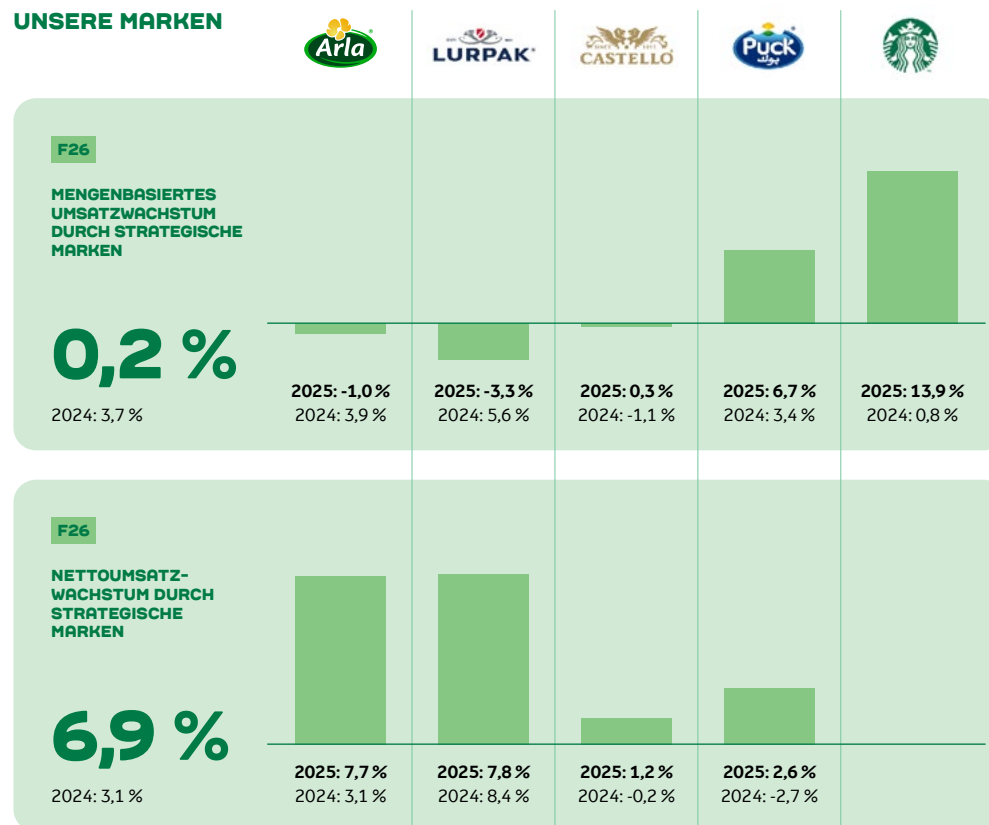
Globale Marken

Unser Geschäft basiert auf strategischen globalen Marken, die für einen wesentlichen Teil der Wertschöpfung von Arla verantwortlich sind.

Globale Marken

Der Gesamtumsatz unserer Marken belief sich auf 7.029 Millionen EUR (2024: 6.589 Millionen EUR) und stieg damit um 6,9 %, getrieben durch höhere durchschnittliche Preisniveaus. Das mengenbasierte Umsatzwachstum unserer strategischen Marken lag hingegen bei moderaten 0,2 % (2024: 3,7 %). Wie erwartet belasteten die hohen Preisniveaus in der ersten Jahreshälfte das Wachstum insgesamt, sodass das mengenbasierte Markenumsatzwachstum in der ersten Jahreshälfte um 1,5 % zurückging. In der zweiten Jahreshälfte kehrte mit nachlassendem Preisdruck und einer verbesserten Kategoriennachfrage wieder Dynamik zurück; das mengenbasierte Umsatzwachstum erreichte 1,8 %.

UNSERE MARKEN



Die Marke Arla®

Die Marke Arla® ist in mehreren Kategorien wie Milch, Joghurt und Käse vertreten und wird durch verschiedene Untermarken ergänzt. Höhere Preisniveaus erhöhten den Gesamtumsatz der Marke um 7,7 % auf 4.027 Millionen EUR (2024: 3.737 Millionen EUR). Die höheren Preise trugen dazu bei, den Rückgang des mengenbasierten Umsatzwachstums der Marken teilweise zu kompensieren. Dieses war in der ersten Jahreshälfte rückläufig und wurde in der zweiten Jahreshälfte teilweise ausgeglichen, was insgesamt zu einem Rückgang von 1,0 % über das gesamte Jahr führte (2024: 3,9 %). Unter den Untermarken erzielten Arla® Protein und Arla® Skyr ein starkes mengenbasiertes Umsatzwachstum von 19,5 % beziehungsweise 17,8 %. Auch unsere Foodservice-Marke Arla® Pro verzeichnete ein Wachstum von 7,5 %. Auf Marktebene blieb das mengenbasierte Umsatzwachstum der Marken im Cluster Niederlande, Belgien und Frankreich besonders ausgeprägt und erreichte 5,2 %.

Lurpak®

Lurpak® erzielte trotz eines Rückgangs des mengenbasierten Umsatzwachstums um 3,3 % (2024: 5,6 %) ein Umsatzwachstum von 7,8 % auf 903 Millionen EUR (2024: 837 Millionen EUR). Die im Jahresverlauf hohen Butterpreise im Einzelhandel belasteten die Entwicklung. In Europa ging das mengenbasierte Umsatzwachstum der Marke um 7,6 % zurück, hauptsächlich getrieben durch die Entwicklungen in Großbritannien. Die internationalen Märkte verzeichneten hingegen ein Wachstum: Das mengenbasierte Umsatzwachstum stieg um 4,5 %, angeführt von einer Nachfragezunahme von 9,9 % in der Region Naher Osten und Nordafrika (MENA). In wichtigen Märkten wie Dänemark, den Vereinigten Arabischen Emiraten und Griechenland wuchs die Marke Lurpak® kontinuierlich in den Absatzmengen und behauptete ihre führende Marktposition. Das neue pflanzenbasierte Sortiment stärkte die Marke zusätzlich, indem es jüngere Verbraucher ansprach und die Reichweite der Marke vergrößerte.

Castello®

Unsere Spezialitätenkäsemarke Castello® steigerte ihren Umsatz um 1,2 % auf 248 Millionen EUR (2024: 245 Millionen EUR). Das mengenbasierte Umsatzwachstum der Marke lag im Gesamtjahr bei 0,3 % (2024: -1,1 %), getragen von einer starken Entwicklung

in der zweiten Jahreshälfte. In Europa erhöhte sich das mengenbasierte Umsatzwachstum leicht um 0,1 %, gestützt durch eine starke zugrunde liegende Nachfrage nach gereiften Havarti-Produkten, während Schimmel- und Frischkäse rückläufig waren. Im internationalen Geschäft stieg das mengenbasierte Umsatzwachstum um 0,5 %, vor allem infolge einer starken Entwicklung in den USA in der zweiten Jahreshälfte. Die Kategorien entwickelten sich uneinheitlich: Zuwächse bei Schnittkäse wurden teilweise durch rückläufige Mengen bei Schimmelkäse infolge eines intensiveren Preiswettbewerbs in einzelnen Märkten ausgeglichen.

Puck®

Die Marke Puck® erzielte 2025 ein starkes Wachstum mit einem Umsatzanstieg von 2,6 % auf 528 Millionen EUR (2024: 514 Millionen EUR). Das Umsatzwachstum war in beiden Jahreshälften positiv, wobei die zweite Jahreshälfte mit 10,7 % besonders stark ausfiel. Als führende Marke für Milchprodukte im Nahen Osten sorgte ein mengenbasiertes Wachstum von 6,3 % in der MENA-Region für ein gesamtes mengenbasiertes Umsatzwachstum von 6,7 % (2024: 3,4 %). Ein wesentlicher Treiber war die hohe Nachfrage in der Kategorie Kochprodukte, insbesondere nach Sahne und geriebenem Käse, ergänzt durch eine starke Entwicklung im Streichsegment, einschließlich Schmelzfrischkäse und Labneh.

Starbucks® Chilled Coffee

Unser Sortiment an Starbucks® Chilled Coffee, das in mehr als 50 Ländern in Europa, im Nahen Osten und in Afrika erhältlich ist, erzielte ein mengenbasiertes Umsatzwachstum von 13,9 % (2024: 0,8 %). Treiber waren insbesondere die Starbucks® Chilled Classics sowie die Einführung des Starbucks® Protein Drink with Coffee. Mit einem mengenbasierten Umsatzwachstum von 15,7 % war Europa der wichtigste Wachstumsmarkt, gestützt durch eine effiziente Distribution und eine starke Umsetzung in den Vertriebskanälen – insbesondere in Frankreich und Belgien, wo Arla den Vertrieb von Starbucks™ übernommen hat. Im internationalen Segment stieg das mengenbasierte Umsatzwachstum um 9,1 %, getragen von einer starken Entwicklung im Cluster „Restliche Länder“ mit einem Plus von 12,8 %, das einen Rückgang von 11,8 % in der MENA-Region infolge anhaltender regionaler Beeinträchtigungen ausglich.

LEISTUNGSÜBERSICHT

Europa

Unser europäischer Geschäftsbereich umfasst acht Länder in Nord- und Westeuropa und schafft Mehrwert für unsere Landwirte, indem Millionen von Verbrauchern mit vertrauten Marken wie Arla®, Lurpak® und Starbucks® Chilled Coffee versorgt werden.

Im Jahr 2025 stieg der Umsatz in Europa um 7,9 % auf 8.704 Millionen EUR (2024: 8.066 Millionen EUR), vor allem getrieben durch höhere durchschnittliche Preisniveaus. Dieses Preisumfeld wirkte sich dämpfend auf das mengenbasierte Umsatzwachstum der Marken aus, das um 0,8 % zurückging. Insgesamt entwickelte sich die Leistung jedoch uneinheitlich. Die anfänglichen Gegenwinde durch hohe Preise ließen im Jahresverlauf nach, und zum Jahresende nahm die Dynamik zu. In der zweiten Jahreshälfte wuchs der mengenbasierte Markenumsatz um 0,6 %, da sich die Marktbedingungen normalisierten.

Der Rückgang des mengenbasierten Markenumsatzwachstums war vor allem auf Lurpak® zurückzuführen.

Hohe Butterpreise im Einzelhandel belasteten die Entwicklung und führten zu einem Rückgang des mengenbasierten Umsatzwachstums um 7,6 %. Arla® verzeichnete ebenfalls einen moderaten Rückgang von 1,0 %, ebenfalls bedingt durch höhere Preisniveaus. Teilweise ausgeglichen wurde dies durch ein starkes mengenbasiertes Umsatzwachstum von 15,7 % bei Starbucks® Chilled Coffee, unterstützt durch die Übernahme des Vertriebs in Frankreich und Belgien sowie durch zusätzliches Kategorienwachstum.

Aus der Marktperspektive hatten Schweden und Großbritannien mit Gegenwind zu kämpfen, während das Cluster Niederlande, Belgien und Frankreich ein robustes Wachstum verzeichnete.

7,9 %

UMSATZWACHSTUM

2024: 1,0 %

-0,8 %

MENGENBASIERTES
UMSATZWACHSTUM
DURCH STRATEGISCHE
MARKEN

2024: 4,1 %

8.704

UMSATZ
MILLIONEN EUR

2024: 8.066

57,8 %

ANTEIL AN ARLAS
GESAMTUMSATZ

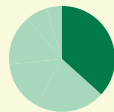
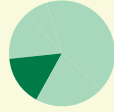
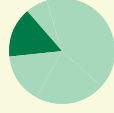
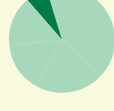
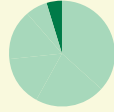
2024: 58,6 %



Gesundheit beginnt im Darm

Arla® Cultura bietet natürliche, fermentierte Milchprodukte mit einzigartigen Bakterienmischungen. Die Marke ist seit langem in Dänemark etabliert und erweiterte ihre Präsenz im Jahr 2025 auf Schweden, die Niederlande und Großbritannien. Im europäischen Segment erzielte Arla® Cultura ein mengenbasiertes Umsatzwachstum von 7,4 %.



Markt	Umsatzwachstum	Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken	Anteil am Umsatz im Geschäftsbereich Europa	Beschreibung
 GROSSBRITANNIEN	5,0 % 2024: -0,2 %	-3,2 % 2024: 7,6 %	 3.207 Mio. EUR 2024: 3.055 Mio. EUR	Unser Geschäft in Großbritannien steigerte den Umsatz um 5,0 % auf 3.207 Millionen EUR (2024: 3.055 Millionen EUR). Der Anstieg spiegelte die breiteren Marktentwicklungen in der EU-Region wider, in der höhere Preise den Umsatz trotz eines Rückgangs des mengenbasierten Umsatzwachstums der Marken um 3,2 % sowie negativer Währungseffekte infolge eines schwächeren Britischen Pfunds stützten. Das mengenbasierte Umsatzwachstum von Lurpak® ging um 11,5 % zurück, während Arla® Pro und Starbucks® Chilled Coffee um 19,4 % beziehungsweise 4,4 % zulegten und den Rückgang teilweise ausglich.
 SCHWEDEN	16,2 % 2024: 3,6 %	-2,9 % 2024: 2,0 %	 1.849 Mio. EUR 2024: 1.592 Mio. EUR	Der Umsatz in Schweden stieg um 16,2 % auf 1.849 Millionen EUR (2024: 1.592 Millionen EUR), unterstützt durch eine starke Schwedische Krone und höhere Preisniveaus. Das mengenbasierte Umsatzwachstum der strategischen Marken ging um 2,9 % zurück (2024: 2,0 %), belastet durch hohe Preise und zunehmenden Wettbewerbsdruck durch Importe bei Käse und Butter. In der Kategorie Schnittkäse gingen die Absatzmengen um 5,7 % zurück, während der Rückgang in der Butterkategorie vor allem auf Arla® Svenskt Smör zurückzuführen war, dessen Mengen um 13,7 % sanken. Demgegenüber verzeichneten Arla® Protein und Arla® Kvarg positive Mengenentwicklungen von 51,9 % beziehungsweise 35,9 %.
 DÄNEMARK	7,7 % 2024: -1,3 %	1,8 % 2024: 0,5 %	 1.336 Mio. EUR 2024: 1.241 Mio. EUR	Der Umsatz von Arla in Dänemark stieg um 7,7 % auf 1.336 Millionen EUR (2024: 1.241 Millionen EUR). Treiber waren höhere Preise sowie ein Anstieg des mengenbasierten Markenumsatzwachstums um 1,8 % (2024: 0,5 %), der jedoch durch geringere Eigenmarkenmengen teilweise ausgeglichen wurde. Castello® erzielte ein deutliches mengenbasiertes Umsatzwachstum von 21,8 %, begleitet von soliden Zuwächsen bei Cheasy® von 11,9 % und bei Lurpak® von 4,0 %.
 DEUTSCHLAND	4,8 % 2024: 1,5 %	-0,3 % 2024: 7,0 %	 1.333 Mio. EUR 2024: 1.272 Mio. EUR	Der Umsatz in Deutschland erhöhte sich um 4,8 % auf 1.333 Millionen EUR (2024: 1.272 Millionen EUR). Dieses Ergebnis war vor allem auf höhere Preise zurückzuführen, begleitet von einem leichten Rückgang des mengenbasierten Markenumsatzwachstums um 0,3 % (2024: 7,0 %). Arla® Skyr und Arla® Buko erzielten ein mengenbasiertes Umsatzwachstum von 35,4 % beziehungsweise 11,9 %, das jedoch weitgehend durch Rückgänge bei Arla® Finello und Arla® Kærgården von 27,1 % beziehungsweise 8,9 % ausgeglichen wurde.
 NIEDERLANDE, BELGIEN UND FRANKREICH	11,5 % 2024: 4,1 %	10,9 % 2024: 7,4 %	 568 Mio. EUR 2024: 509 Mio. EUR	Unser Geschäft in den Niederlanden, Belgien und Frankreich steigerte den Umsatz um 11,5 % auf 568 Millionen EUR (2024: 509 Millionen EUR). Starbucks® Chilled Coffee und die Marke Arla® Pro erzielten ein mengenbasiertes Umsatzwachstum von 84,4 % beziehungsweise 11,4 %. Die außergewöhnlich starke Entwicklung von Starbucks® Chilled Coffee ist unter anderem auf Arlas neue Rolle als Distributor von Starbucks™ in dieser Region zurückzuführen, was zu einem gesamten mengenbasierten Markenumsatzwachstum von 10,9 % beitrug.
 FINNLAND	3,4 % 2024: 2,4 %	-1,1 % 2024: 6,9 %	 411 Mio. EUR 2024: 397 Mio. EUR	In Finnland belief sich der Umsatz auf 411 Millionen EUR (2024: 397 Millionen EUR), was einem Anstieg von 3,4 % entspricht. Arla® Protein und Arla® Luonto+ trugen mit einem mengenbasierten Umsatzwachstum von 24,9 % beziehungsweise 13,7 % bei. Insgesamt verzeichnete die Marke Arla® jedoch einen Rückgang des mengenbasierten Umsatzwachstums um 3,7 %, was in Summe zu einem Rückgang des mengenbasierten Markenumsatzwachstums von 1,1 % führte.

LEISTUNGSÜBERSICHT

International

Unser internationaler Geschäftsbereich umfasst mehr als 140 Länder auf sechs Kontinenten, was die globale Reichweite unserer Geschäftstätigkeit unterstreicht. Zu den führenden Marken zählen Arla®, Puck®, Lurpak®, Castello® und Starbucks® Chilled Coffee.

Im Jahr 2025 kehrte der internationale Geschäftsbereich zu Wachstum zurück und erzielte eine Umsatzsteigerung von 1,0 % auf 2.460 Millionen EUR (2024: 2.435 Millionen EUR). Damit zeigte der Bereich eine robuste Entwicklung – trotz Gegenwinds durch zunehmende geopolitische Spannungen, Handelshemmnisse, Einschränkungen in den Lieferketten sowie negative Währungseffekte.

Unser strategisches Markenportfolio erzielte ein mengenbasiertes Umsatzwachstum von 2,4 %. Trotz eines verhaltenen Wachstums in der ersten Jahreshälfte beschleunigte sich die Entwicklung im internationalen Geschäft im weiteren Jahresverlauf und hielt bis zum Jahresende an. Insgesamt wurde vor dem Hintergrund hoher Preisniveaus – insbesondere in der ersten Jahreshälfte – ein solides Ergebnis erzielt.

Geografisch wurde mengenbasiertes Markenwachstum in allen Teilregionen mit Ausnahme von China erreicht. Den stärksten Zuwachs verzeichnete unsere

größte Region, der Nahe Osten und Nordafrika (MENA), mit einem Wachstum von 4,8 %.

Aus Markensicht erzielte Arla® Protein ein außergewöhnlich starkes mengenbasiertes Umsatzwachstum von 69,2 %, gefolgt von Starbucks® Chilled Coffee mit 9,1 %, Puck® mit 6,5 % und Lurpak® mit 4,5 %.

Anpassungen der Organisationsstruktur

Im internationalen Organisationsmodell wurden Anpassungen vorgenommen. Die Region Westafrika wurde aufgelöst und in die Region „Restliche Länder“ integriert; die Bezeichnung „Restliche Länder“ bleibt bestehen. Australien und Neuseeland wurden von der Region Restliche Länder in die Region Südostasien überführt. Kanada, die USA und China wurden für Zwecke der Finanzberichterstattung zu einem Cluster zusammengefasst. Diese Änderungen wurden in den in diesem Geschäftsbericht dargestellten Zahlen für 2024 und 2025 berücksichtigt.

1,0 %

UMSATZWACHSTUM

2024: -1,5 %

2,4 %

**MENGENBASIERTES
UMSATZWACHSTUM
DURCH STRATEGISCHE
MARKEN**

2024: 2,9 %

2.460

**UMSATZ
MILLIONEN EUR**

2024: 2.435

16,3 %

**ANTEIL AN ARLAS
GESAMTUMSATZ**

2024: 17,7 %



Mehr Präsenz im internationalen Geschäft

Die Marke Lurpak®, die in 107 Märkten erhältlich ist, baut ihre Präsenz in unseren internationalen Märkten weiter aus. Mit der klaren Verankerung in Qualität und Geschmack bringt Lurpak® die Freude am Kochen, Streichen und Backen zu noch mehr Verbrauchern weltweit.



Teilsegmente	Umsatzwachstum	Mengenbasiertes Umsatzwachstum durch strategische Marken	Anteil am Umsatz im Geschäftsbereich International	Beschreibung
NAHER OSTEN UND NORDAFRIKA (MENA)	2,1 % 2024: -2,4 %	4,9 % 2024: 2,7 %	 992 Mio. EUR 2024: 972 Mio. EUR	Der Umsatz in MENA stieg um 2,1 % auf 992 Millionen EUR (2024: 972 Millionen EUR), angetrieben durch höhere Preise und Mengenwachstum. Der mengenbasierte Umsatz mit Markenprodukten stieg um 4,9 % (2024: 2,7 %), angeführt von der starken Entwicklung von Lurpak® und Puck®, die um 9,9 % beziehungsweise 6,3 % wuchsen, während die Marke Dano® einen Mengenrückgang von 41,5 % verzeichnete. Die Region war zudem von negativen Währungseffekten betroffen, da die an den US-Dollar (USD) gekoppelten lokalen Währungen infolge der Abwertung des US-Dollar im Jahr 2025 schwächer wurden.
RESTLICHE LÄNDER	5,9 % 2024: 8,0 %	2,1 % 2024: 3,9 %	 679 Mio. EUR 2024: 641 Mio. EUR ¹	Der Umsatz im Segment Restliche Länder, das mehr als 80 Länder umfasst, stieg um 5,9 % auf 679 Millionen EUR (2024: 641 Millionen EUR ¹), unterstützt durch ein mengenbasiertes Markenwachstum von 2,1 % sowie höhere Preisniveaus. Das Wachstum wurde von Starbucks® Chilled Coffee mit einem Plus von 12,8 % und von Lurpak® mit einem Anstieg von 1,9 % getragen, während das Markenportfolio von Arla® einen Rückgang von 1,5 % verzeichnete. Die neu eingeführte Milka®-Schokolade entwickelte sich ebenfalls positiv und erzielte eine hohe mengenbasierte Wachstumsrate. Aus Ländersicht waren Spanien mit 11,4 % und Nigeria mit 3,8 % die wichtigsten Wachstumstreiber.
SÜDOSTASIEN	2,5 % 2024: 1,6 %	1,6 % 2024: 3,1 %	 378 Mio. EUR 2024: 369 Mio. EUR ¹	Der Umsatz in der Region Südostasien stieg um 2,5 % auf 378 Millionen EUR (2024: 369 Millionen EUR), trotz Gegenwinds durch den Bangladeschischen Taka (BDT) und den Australischen Dollar (AUD). Das mengenbasierte Wachstum bei den Marken erreichte 1,6 % und wurde vor allem von Arla® Pro getragen, das ein Wachstum von 9,9 % erzielte. Bei den Vertriebspartnern in der Region Südostasien stieg das mengenbasierte Umsatzwachstum mit Markenprodukten um 23,1 %. Aus Ländersicht erzielten die Philippinen eine solide Entwicklung mit einem mengenbasierten Umsatzwachstum von 5,9 %.
EINZELMÄRKTE (KANADA, USA UND CHINA)	-9,2 % 2024: -6,1 %	-3,3 % 2024: 3,8 %	 411 Mio. EUR 2024: 453 Mio. EUR	Sowohl Kanada als auch die USA waren von währungsbedingtem Gegenwind betroffen. Ohne Währungseffekte verzeichneten beide Märkte jedoch eine positive Entwicklung beim Umsatz und beim mengenbasierten Markenwachstum. In Kanada leistete insbesondere die Einführung der Marke Puck® einen wichtigen Beitrag, während das Wachstum in den USA vor allem von den Marken Arla® und Castello® getragen wurde. In China ging der Umsatz zurück, vor allem infolge geringerer Absatzmengen in einem herausfordernden Wettbewerbsumfeld sowie der Einstellung von zwei unserer drei Marken im Bereich Säuglingsnahrung.

¹ Im Jahresbericht 2024 wurde ein Umsatz von 649 Millionen EUR für die Region Restliche Länder ausgewiesen, der damals Australien und Neuseeland einschloss. Daher wurden diese Märkte im Wert für Südostasien in Höhe von 261 Millionen EUR nicht berücksichtigt.



Freude in die Küche bringen

Puck® wurde ursprünglich in Deutschland als streichfähiger Frischkäse entwickelt und 1983 im Nahen Osten mit einer Auswahl an verarbeiteten Milchprodukten, vor allem Käse, eingeführt. Als unsere führende Marke in der MENA-Region erzielte Puck® ein Wachstum von 6,5 %, getragen von einer starken Nachfrage in der Kategorie Kochprodukte sowie anhaltendem Wachstum bei Sahne und Schmelzfrischkäse.

LEISTUNGSÜBERSICHT

Arla Foods Ingredients (AFI)

AFI spielt weltweit eine zentrale Rolle bei Lösungen auf Molkebasis für ein breites Spektrum von Kategorien – von Säuglings- und klinischer Ernährung sowie Sportlernahrung bis hin zu Milchprodukten, Süß- und Backwaren.

Der Umsatz von AFI stieg um 43,1 % auf 1.452 Millionen EUR (2024: 1.015 Millionen EUR). Das Wachstum wurde durch die starke weltweite Nachfrage nach Proteininhaltsstoffen und die daraus resultierenden günstigen Marktbedingungen sowie durch die erfolgreiche Integration von AFI Felinfach (zuvor Volac Whey Nutrition), das Ende 2024 übernommen wurde, getragen. Der Absatz von hochwertigen Molkenproteinlösungen stieg um 29,3 %, wodurch sich der Anteil der Mehrwertprodukte auf 79,8 % erhöhte. Die anhaltende Verlagerung hin zu Spezialzutaten stärkte die Margen und festigte die Position von AFI als globaler Marktführer für innovative Lösungen auf Molkebasis.

Im Jahr 2025 setzte AFI mehrere strategische Initiativen um und schärfte dabei den Fokus der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten auf Kaseinproteine. Durch gezielte Projekte und eine enge Zusammenarbeit mit Kunden wurden deutliche Fortschritte beim Aufbau einer Pipeline für innovative Zutaten auf Kaseinbasis erzielt.

Zur Weiterentwicklung seines globalen Produktionsnetzwerks schloss AFI einen Lohnfertigungsvertrag mit Valley Queen Cheese, einem führenden amerikanischen Milch- und Molkeverarbeiter, zur Herstellung von Nutrilac® ProteinBoost – unserem patentierten, mikropartikulierten Molkenproteinkonzentrat. Die Partnerschaft erhöht die Produktionskapazitäten in Nordamerika und versetzt uns in die Lage, die stark wachsende Nachfrage nach proteinangereicherten Milchprodukten in den USA zu bedienen.

Insgesamt markierte das Jahr 2025 ein Meilensteinjahr für AFI. Das Unternehmen verband starke finanzielle Ergebnisse mit einer gezielten strategischen Expansion, erschloss die dynamisch wachsende Nachfrage nach proteinreicher Ernährung und investierte zugleich konsequent in Innovationen und Partnerschaften.

29,3 %¹ 79,8 % 1.452 9,6 %

**WACHSTUM IM
SEGMENT MEHR-
WERTPRODUKTE**

2024: 5,6 %²

**ANTEIL VON
MEHRWERT-
PRODUKTEN**

2024: 79,5 %²

**UMSATZ
MILLIONEN EUR**

2024: 1.015

**ANTEIL AN ARLAS
GESAMTUMSATZ**

2024: 7,4 %

¹ Das Wachstum ohne Effekte aus Fusionen und Übernahmen betrug 12,8%.

² Da AFI Felinfach nun vollständig integriert ist, wurden die Zahlen für 2024 an die neue Struktur angepasst.

Im Geschäftsbericht 2024 wiesen wir einen Anteil von Mehrwertprodukten von 80,1% und ein Wachstum im Segment Mehrwertprodukte von 2,5% aus.

**Mit Eiweiß angereichertes
Erfrischungsgetränk**

Als Antwort auf neue Marktanforderungen führte AFI im Jahr 2025 das Konzept „Protein Soda“ ein. Das Formulierungskonzept ist darauf ausgelegt, von den Kunden von AFI an ihre jeweiligen Endverbrauchermarken angepasst und kommerzialisiert zu werden. Es basiert auf dem spezialisierten Molkenprotein Lacprodan® BLG-100 und bietet eine hochwertige, klar deklarierte Alternative zu herkömmlichen Erfrischungsgetränken. Das Konzept umfasst eine zuckerfreie Rezeptur mit zehn Gramm Protein pro Portion und unterstützt damit die Nachfrage nach gesünderen Getränkeoptionen.



LEISTUNGSÜBERSICHT

Globale Industrieverkäufe (Global Industry Sales – GIS)

Der Geschäftsbereich GIS bezeichnet Arlas globales Handelsgeschäft, das milchbasierte Zutaten und Produkte an Industriekunden vertreibt, die jeweils passgenau für deren Verwendungszwecke geeignet sind. Dieses Handelsgeschäft ermöglicht es uns zudem, das Angebot von und die Nachfrage nach Milch über das Jahr hinweg auszugleichen.

Über den Geschäftsbereich Globale Industrieverkäufe beliefern wir mehr als 60 Länder – direkt oder über Plattformen – mit einem breiten Portfolio, darunter Milchpulver, Kaseinate, Mozzarella, Schnittkäse und Butter in Blockform. Der Bereich trägt dazu bei, unsere Milchmengen und die Nachfrage im Jahresverlauf auszubalancieren.

In der ersten Jahreshälfte spiegelten feste Rohwarenpreise knappe Milchmengen und eine starke Nachfrage wider. In der zweiten Jahreshälfte führte eine sehr gute Ernte zu einer verbesserten Verfügbarkeit von Futtermitteln, wodurch die Betriebe ihre Milchproduktion rasch ausweiten konnten. Dies löste in mehreren Kategorien deutliche Preisrückgänge aus. Die Preise für Butter, Gouda und Magermilchpulver gingen von August bis Dezember 2025 um 44 %, 36 %

beziehungsweise 35 % zurück, wobei die durchschnittlichen Preise leicht unter dem Vorjahresniveau lagen.

Da im späteren Verlauf des Jahres mehr Milch zur Verfügung stand, wurde ein größerer Anteil der Milchtrockenmasse in das GIS-Geschäft gelenkt. Der Anteil stieg dadurch auf 30,6 % (2024: 24,8 %).

Der zusätzliche Mengenanstieg von 604 Millionen Kilogramm Milch unserer Landwirte entfiel überwiegend auf die zweite Jahreshälfte und stammte vor allem aus Dänemark und Großbritannien. Zusammen mit dem höheren Anteil an Milchtrockenmasse erhöhte die gestiegene Milchmenge den Umsatz auf 2.450 Millionen EUR – ein Anstieg von 8,7 % gegenüber 2.254 Millionen EUR im Jahr 2024.

8,7 % 30,6 % 2.450 16,3 %

UMSATZWACHSTUM

2024: -0,1 %

**ANTEIL DER
VERKAUFTEN
MILCHTROCKENMASSE
AUS GLOBALEN
INDUSTRIEVERKÄUFEN**

2024: 24,8 %

**UMSATZ
MILLIONEN EUR**

2024: 2.254

**ANTEIL AN ARLAS
GESAMTUMSATZ**

2024: 16,3 %



Gewinn- und Verlustrechnung

(in Millionen EUR)	Anhang	2025	2024	Entwicklung
Umsatz	1.1	15.066	13.770	9 %
Herstellungskosten	1.2	-12.068	-10.803	12 %
Bruttoergebnis		2.998	2.967	1 %
Vertriebskosten	1.2	-1.913	-1.824	5 %
Verwaltungskosten	1.2	-535	-508	5 %
Sonstige betriebliche Erträge	1.3	135	48	181 %
Sonstige betriebliche Aufwendungen	1.3	-68	-118	-42 %
Anteil am Ergebnis von Joint Ventures und assoziierten Unternehmen	3.3	30	33	-9 %
Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT)		647	598	8 %
Spezifikation:				
EBITDA		1.156	1.109	4 %
Abschreibungen und Wertminderungen	1.2	-509	-511	0 %
Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT)		647	598	8 %
Finanzerträge	4.2	175	183	-4 %
Finanzaufwendungen	4.2	-308	-318	-3 %
Ergebnis vor Steuern		514	463	11 %
Steuern	5.1	-81	-46	76 %
Jahresüberschuss		433	417	4 %
Zurechenbar zu:				
Arla Foods amba		415	401	3 %
Minderheitsbeteiligungen		18	16	13 %
Gesamt		433	417	4 %

Gesamtergebnisrechnung

(in Millionen EUR)	Anmerkung	2025	2024
Jahresüberschuss		433	417
Sonstiges Ergebnis			
Posten, die zukünftig nicht in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert werden:			
Neubewertungen von Pensionsverpflichtungen	4.7	8	-33
Steuern auf die Neubewertung von Pensionsverpflichtungen		1	8
Anteil am sonstigen Ergebnis von at-equity bewerteten assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	3.3	-107	-9
Posten, die zukünftig in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert werden können:			
Wertanpassungen von Absicherungsinstrumenten		5	-27
Anpassungen an den beizulegenden Zeitwert		-3	-2
Wechselkursdifferenzen aus der Umrechnung von ausländischen Geschäften		-103	53
Steuern auf Posten, die zukünftig in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert werden können		3	-1
Sonstiges Ergebnis nach Steuern		-196	-11
Gesamtergebnis		237	406
Zurechenbar zu:			
Arla Foods amba		219	390
Minderheitsbeteiligungen		18	16
Gesamt		237	406

Mehr erfahren

Um den vollständigen Jahresbericht im Detail zu lesen, scannen Sie den QR-Code hier oder besuchen Sie arla.com.



Gewinnverwendung

(in Millionen EUR)

	2025	2024
Jahresüberschuss	433	417
Minderheitsbeteiligungen	-18	-16
Anteil von Arla Foods amba am Jahresüberschuss	415	401
Gewinnverwendung:		
Nachzahlung für Milch	282	274
Zinsen auf geleistetes Individuelles Kapital	14	18
Gesamte Nachzahlung	296	292
Übertrag auf das Eigenkapital:		
Kollektive Kapitaleinlagen (Kapitalkonto)	76	-
Kollektive Kapitaleinlagen (Rücklage für besondere Zwecke)	-	69
Individuelles Kapital (geleistetes individuelles Kapital)	43	40
Gesamter Übertrag auf Eigenkapital	119	109
Gewinnverwendung	415	401

Erläuterungen zu Finanzzahlen

Die Nachzahlung für 2025 belief sich auf 296 Millionen EUR, einschließlich Zinsen (2024: 292 Millionen EUR). Dies entsprach 2,19 Eurocent/kg Milch von Genossenschaftsmitgliedern (2024: 2,24 Eurocent/kg). Das geleistete Individuelle Kapital wurde im Jahr 2025 mit 4,0 % (2024: 5,0 %) verzinst, was einem Betrag von 14 Millionen EUR entspricht. Das Board of Directors (BoD) genehmigte eine halbjährliche Nachzahlung in Höhe von 68 Millionen EUR auf der Grundlage der ersten sechs Monate der Milchlieferungen der Genossenschaftsmitglieder. Der verbleibende Betrag in Höhe von 228 Millionen EUR wird im März 2026 ausgezahlt, vorbehaltlich der Genehmigung des Jahresberichts durch das Board of Representatives (BoR).

Die Konsolidierungspolitik von Arla sieht vor, dass maximal 1,00 Eurocent/kg Milch von Genossenschaftsmitgliedern abzüglich der Zinsen auf

geleistetes individuelles Kapital einbehalten wird. Im Jahr 2025 entsprach dies einem Einbehalt von 0,87 Eurocent/kg Milch von Genossenschaftsmitgliedern (2024: 0,84 Eurocent/kg), was einem Betrag von 119 Millionen EUR (2024: 109 Millionen EUR) entspricht. Gemäß der Konsolidierungspolitik wurde der einbehaltene Gewinn zu 1/3 auf das Individuelle Kapital (geleistetes individuelles Kapital) und zu 2/3 auf kollektive Kapitaleinlagen (auf das Kapitalkonto im Jahr 2025 und auf die Rücklagen für besondere Zwecke im Jahr 2024) aufgeteilt. Der den kollektiven Kapitaleinlagen zugewiesene Betrag wird um 14 Millionen EUR verringert, die den im Zusammenhang mit der Nachzahlung gezahlten Zinsen entsprechen. Darüber hinaus wurde das geleistete individuelle Kapital um die Beträge berichtigt, die an Genossenschaftsmitglieder ausgezahlt wurden, die die Grenze von 7,8 Eurocent individuellem Kapital pro kg Milch erreicht haben.

KONSOLIDIERUNG

0,87

Eurocent/kg

Individuelles Kapital	0,31	43
Kollektives Kapital	0,56	76

119

Millionen EUR

NACHZAHLUNG

2,19

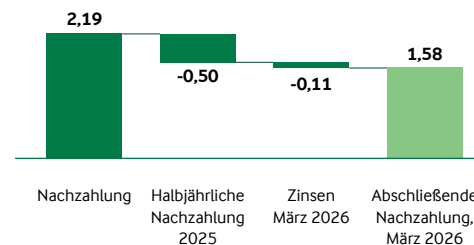
Eurocent/kg

Nachzahlung	2,08	282
Zinsen	0,11	14

296

Millionen EUR

NACHZAHLUNG FÜR 2025 (EUROCENT/KG)



JAHRESÜBERSCHUSS

3,1 **415**

Eurocent/kg

Millionen EUR

STANDARDMÄSSIG VORAUSBEZAHLTER MILCHPREIS

53,3

Eurocent/kg



¹ Weitere Informationen über den Milch-Leistungspreis finden Sie in Anmerkung 1.4.1. des Jahresberichts 2025.

Bilanz

(in Millionen EUR)	Anhang	2025	2024	Entwicklung
Vermögenswerte				
Langfristige Vermögenswerte				
Firmenwert	3.1	897	938	-4 %
Immaterielle Vermögenswerte	3.1	287	269	7 %
Sachanlagen einschließlich Nutzungsrechte	3.2	3.646	3.521	4 %
Investitionen in assoziierte Unternehmen und Joint Ventures	3.3	462	560	-18 %
Latente Steuern	5.1	23	31	-26 %
Pensionsvermögen	4.7	23	11	109 %
Andere langfristige Vermögenswerte		28	24	17 %
Langfristige Vermögenswerte insgesamt		5.366	5.354	0 %
Kurzfristige Vermögenswerte				
Vorräte	2.1	1.743	1.655	7 %
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	2.1	1.247	1.317	-5 %
Derivate	4.5	117	90	30 %
Sonstige Forderungen	2.2	327	266	23 %
Wertpapiere	4.5	551	577	-5 %
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	4.1	76	91	-16 %
Kurzfristige Vermögenswerte insgesamt		4.061	3.976	2 %
Summa Aktiva		9.427	9.330	1 %

(in Millionen EUR)	Anhang	2025	2024	Entwicklung
Passiva				
Eigenkapital				
Kollektives Kapital		2.049	2.230	-8 %
Individuelles Kapital		834	570	46 %
Sonstige Eigenkapitalkonten		-161	44	-466 %
Nachzahlung an Genossenschaftsmitglieder		228	228	0 %
Eigenkapital, zurechenbar zu Arla Foods amba		2.950	3.072	-4 %
Minderheitsbeteiligungen		66	66	0 %
Eigenkapital insgesamt		3.016	3.138	-4 %
Verbindlichkeiten				
Langfristige Verbindlichkeiten				
Pensionsverpflichtungen	4.7	159	166	-4 %
Rückstellungen	5.2	54	30	80 %
Latente Steuern	5.1	106	101	5 %
Darlehen	4.3	2.990	2.808	6 %
Langfristige Verbindlichkeiten insgesamt		3.309	3.105	7 %
Kurzfristige Verbindlichkeiten				
Darlehen	4.3	1.221	1.194	2 %
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Verbindlichkeiten	2.1	1.469	1.433	3 %
Rückstellungen	5.2	20	31	-35 %
Derivate	4.5	22	64	-66 %
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	2.2	370	365	1 %
Kurzfristige Verbindlichkeiten insgesamt		3.102	3.087	0 %
Verbindlichkeiten insgesamt		6.411	6.192	4 %
Summa Aktiva		9.427	9.330	1 %

Cashflow

(in Millionen EUR)	Anhang	2025	2024
EBITDA		1.156	1.109
Auflösung von Gewinnanteilen an Joint Ventures und assoziierten Unternehmen	3.3	-30	-33
Nicht zahlungswirksame Auflösung anderer betrieblicher Posten		46	-36
Veränderung des Nettoumlaufvermögens	2.1	-65	-379
Veränderung der sonstigen Forderungen und sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten		-88	145
Erhaltene Dividenden, Joint Ventures und assoziierte Unternehmen	3.3	21	24
Gezahlte Zinsen		-152	-173
Erhaltene Zinsen		25	34
Gezahlte Steuern		-51	-39
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit		862	652
Investitionen in immaterielle Vermögenswerte	3.1	-85	-74
Investitionen in das Sachanlagevermögen	3.2	-570	-557
Verkauf von Sachanlagen	3.2	4	2
Operative Investitionstätigkeit		-651	-629
Erwerb von finanziellen Vermögenswerten		-15	-24
Veräußerung von finanziellen Vermögenswerten		36	56
Erwerb von Unternehmen	3.4	-	-290
Finanzielle Investitionstätigkeit		21	-258
Cashflow aus Investitionstätigkeit		-630	-887

(in Millionen EUR)	Anhang	2025	2024
Halbjahresnachzahlung		-68	-64
Nachzahlung für das vorangegangene Geschäftsjahr		-234	-209
Transaktionen mit Genossenschaftsmitgliedern		-32	-28
Transaktionen mit Minderheitsbeteiligungen		-18	-23
Neu aufgenommene Darlehen	4.3	254	54
Sonstige Veränderungen bei den Darlehen	4.3	-45	557
Zahlungen von Leasingverbindlichkeiten	4.3	-75	-78
Zahlungen für Pensionspläne	4.3	-23	-23
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit		-241	186
Netto-Cashflow		-9	-49
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente am 1. Januar		91	138
Netto-Cashflow des Jahres		-9	-49
Wechselkursanpassung für Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente		-6	2
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente zum 31. Dezember		76	91
Freier operativer Cashflow			
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit		862	652
Cashflow aus operativer Investitionstätigkeit		-651	-629
Freier operativer Cashflow		211	23
Freier Cashflow			
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit		862	652
Cashflow aus Investitionstätigkeit		-630	-887
Freier Cashflow		232	-235

Ausblick auf 2026

Die Unsicherheiten nehmen zu, da sich das globale Umfeld weiterhin verändert. Um die anhaltende Volatilität zu bewältigen, müssen wir wachsam bleiben, strategisch reagieren und uns in Bezug auf die globalen Entwicklungen anpassungsfähig zeigen.

Mit Blick auf das Jahr 2026 ist davon auszugehen, dass geopolitische Unsicherheiten anhalten und einen klaren strategischen Fokus sowie hohe unternehmerische Agilität erfordern. Die makroökonomischen Indikatoren zeigen sich stabil: Die Inflation in Europa geht zurück, und das Wachstum des Bruttoinlandsprodukts dürfte auf einem soliden Niveau bleiben. Dies stützt die Kaufkraft der Verbraucher und die Nachfrage. Vor diesem Hintergrund erwarten wir, dass die Nachfrage nach den nahrhaften und natürlichen Produkten von Arla stabil bleibt.

Der in der zweiten Jahreshälfte 2025 – insbesondere im vierten Quartal – beobachtete Anstieg der Milchmengen dürfte sich bis ins Jahr 2026 fortsetzen und weiterhin Druck auf die Preisniveaus von Milchprodukten ausüben. Der Angebotsdruck aus dem späten Jahr 2025 wird sich auch in der ersten Jahreshälfte 2026 bemerkbar machen. Gleichzeitig dürften niedrigere Preisniveaus das Mengenwachstum unserer Marken unterstützen, und wir sind gut positioniert, um diese Dynamik zu nutzen.

Insgesamt erwarten wir, dass sich der Wachstumstrend aus der zweiten Jahreshälfte 2025 angesichts der für 2026 prognostizierten niedrigeren Preisniveaus in Kombination mit einer weiterhin stabilen Nachfrage auch im Jahr 2026 fortsetzen wird. Entsprechend rechnen wir mit einem mengenbasierten Umsatzwachstum unserer Marken in einer Spanne von 1,0 % bis 3,0 %, abhängig von der Preisentwicklung im Jahresverlauf.

Der Umsatz wird aufgrund der niedrigeren Preisniveaus voraussichtlich unter dem Niveau von 2025 liegen und sich in einer Spanne von rund 13,3 Milliarden EUR bis 14,1 Milliarden EUR bewegen. Der Gewinnanteil wird weiterhin innerhalb unseres Zielbereichs von 2,8 bis 3,2 % erwartet. Unser Effizienzprogramm Fund our Future soll – gestützt auf eine solide Projektpipeline und eine disziplinierte Umsetzung – geschätzte Nettoeinsparungen in Höhe von 90 Millionen EUR bis 110 Millionen EUR erzielen.

Wir verpflichten uns nach wie vor dazu, unsere Klimaauswirkungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu reduzieren. Wir arbeiten weiterhin konsequent an der Erreichung unserer Emissionsreduktionsziele für Scope 1, 2 und 3 bis 2030 und erwarten auch im Jahr 2026 weitere Reduktionen, unterstützt durch unser FarmAhead™ Incentive-Programm und die Kundenpartnerschaften im Rahmen des FarmAhead™ Customer Partnership.

Unsere Prognose für das Gesamtjahr 2026 berücksichtigt nicht die potenzielle Fusion mit der DMK Group, die voraussichtlich in der ersten Hälfte des Jahres 2026 abgeschlossen wird. Sollte die Fusion genehmigt werden, werden wir eine aktualisierte Prognose für das gemeinsame Unternehmen veröffentlichen.

	Ausblick auf 2025 ¹	2025 Ergebnisse	Ausblick auf 2026
F26 MENGENBASIERTES UMSATZWACHSTUM DURCH STRATEGISCHE MARKEN	-0,5~0,5 %	0,2 %	1,0-3,0 %
UMSATZ MILLIARDEN EUR	14,7-15,2	15,1	13,3-14,1
GEWINNANTEIL	2,8-3,2 %	2,8 %	2,8-3,2 %
EFFIZIENZ- STEIGERUNGEN MILLIONEN EUR	100-120	158	90-110
VERSCHULDUNGSGRAD	2,9-3,3	3,3	3,0-3,4
F26 SCOPE 1+2 EMISSIONEN PROZENTPUNKTE	REDUKTION	-5,6 %P	REDUKTION
F26 SCOPE-3-FLAG- EMISSIONEN PROZENTPUNKTE	REDUKTION	4,4 %P	REDUKTION

¹ Wie im Halbjahresbericht 2025 angekündigt.

**Lesen Sie mehr im
vollständigen Jahresbericht**

Dies ist die Kurzfassung des Jahresberichts 2025 von Arla, einschließlich der Berichte des Vorsitzenden und des CEO, der Leistungsübersicht und der wichtigsten Finanzdaten.



Den vollständigen Jahresbericht in englischer Sprache mit allen Daten, Kennzahlen und detaillierten Erläuterungen finden Sie unter [arla.com](https://www.arla.com) – oder scannen Sie einfach den QR-Code.





Arla Foods amba

Sønderhøj 14
DK-8260 Viby J.
Denmark

CVR: 25 31 37 63
Phone: +45 89 38 10 00
E-mail: arla@arlafoods.com

www.arla.com

**Arla Foods
Deutschland GmbH**

Wahlerstraße 2
40472 Düsseldorf
Deutschland

Tel.: +49 211 47231-0
E-Mail: kontakt.de@arlafoods.com

www.arlafoods.de