



Kort version

ÅRSRAPPORT 2025



Indhold

2025 I FOKUS

- 03 Brev fra formanden
- 05 Brev fra CEO
- 06 Resultat for 2025 i korte træk
- 08 Femårsoversigt
- 10 Arla og DMK group
- 11 Højdepunkter

RESULTATER

- 13 Sammenfatning
- 14 Eksternt markedsoverblik
- 16 Vores resultater
- 19 Globale brands
- 20 Europa
- 22 International
- 24 Arla Foods Ingredients (AFI)
- 25 Global Industry Sales (GIS)
- 26 Primære opgørelser
- 26 Resultatopgørelse og totalindkomst
- 27 Resultatdisponering
- 28 Balance
- 29 Pengestrømme
- 30 Forventninger til 2026

Læs mere i den fulde årsrapport

Dette er en kort version af Arlas årsrapport for 2025, der indeholder breve fra bestyrelsesformanden og den administrerende direktør, en gennemgang af resultaterne og de vigtigste regnskabsoplysninger.



For at læse den fulde årsrapport på engelsk med alle data, målinger og detaljerede forklaringer, gå til arla.com – eller scan blot QR-koden.



BREV FRA FORMANDEN

Et konkurrencedygtigt hjem for vores mælk



KÆRE KOLLEGA

I et år med to halvdele bekræftede vi, at vores andelsmodel er et fundament for at skabe værdi for vores ejere og sikre fremtidens mejeri.

Som landmænd er vi vant til cyklusser. Men hastigheden af det skift, vi var vidne til i år, var ekstraordinær. Vi gik ind i 2025 med høje priser og et stramt globalt udbud af mælk, men så vendte situationen på hovedet i anden halvdel af året. Usædvanligt vejr og en stærk høst i hele Europa udløste en bølge af mælk, der væltede ind på markedet, hvilket fik de globale råvarepriser til at korrigere kraftigt nedad.

“Jeg er stolt over, at vi kan se tilbage på et år, hvor Arla leverede en meget konkurrencedygtig Arlaintdtjening.”

I et så ustabil miljø bliver styrken i vores samlede forretning vores største aktiv. Arla har endnu en gang bevist sit grundlæggende værd: at sikre et konkurrencedygtigt hjem for vores mælk.

Vi leverer et konkurrencedygtigt resultat

På trods af presset på priserne i andet halvår er jeg stolt over, at vi kan se tilbage på et år, hvor Arla leverede en meget konkurrencedygtig Arlaintdtjening på 56,4 EUR-cent/kg.

Dette resultat er ikke tilfældigt. Det er belønningen for de strategiske valg, vi har truffet som ejere. Ved at sikre et solidt fodfæste gennem vores varemærker og ingredienser er vi mindre sårbare, når vinden vender. Da råvaremarkederne faldt i efteråret, hjalp denne styrke os med at levere en konkurrencedygtig mælkepris.

På baggrund af vores solide økonomiske resultat var Bestyrelsen glad for at kunne foreslå en efterbetaling på 2,2 EUR-cent/kg til vores ejere. Denne betaling er et bevis på vores andelsselskabs robusthed.

Landbrug med fremtiden i tankerne

Mens markederne svingede, forblev engagementet på vores gårde konstant. Vores data fra 2025 viser, at Arla-landmænd ikke bare taler om fremtiden – vi bygger den aktivt op.

Vi så den gennemsnitlige FarmAhead™-tillægsscore stige fra 53 til 55 point i år. Dette er ikke bare en statistik til en rapport - det repræsenterer reelle, håndgribelige handlinger på tusindvis af gårde for at mindske udledningen og øge biodiversiteten. Som ejere beviser vi, at moderne mejeri er en del af løsningen på klimaudfordringer.

Styrke gennem sammenhold

Når vi ser fremad, er behovet for et stærkt, forenet andelsselskab tydeligere end nogensinde. At overvinde de udfordringer, vi står over for, fra markedsvolatilitet til lovgivningsmæssige krav, kræver storskala.

Det er derfor, at den foreslåede fusion med DMK Group markerer et så afgørende øjeblik for vores

56,4

**ARLAINDTJENING
EUR-CENT/KG**

2,2

**EFTERBETALING
EUR-CENT/KG**

andelsselskab. I juni stemte vores repræsentantskab for at forfølge denne fusion i erkendelse af, at vi ved at slå os sammen med et andet stærkt landmandsejet kooperativ kan sikre en endnu mere robust platform for vores mælk.

2025 var et år med to halvdele, men det fortalte én sammenhængende historie: Arla fungerer. Vi har en strategi, der skaber værdi, et demokrati, der skaber proces, og en andelstanke, der binder os sammen i alle markedets svingninger.

JAN TOFT NØRGAARD
Formand for Bestyrelsen



Historien bag hvert glas af vores økologiske mælk

Vi er den største producent af økologiske mejeriprodukter, og der er en historie bag hvert glas Arla® Organic-produkt. I økologisk mælkeproduktion fodres køerne med 100 % økologisk foder og får lov til at græsse på frodige grønne marker i græsnings sæsonen. Vores økologiske landmænd arbejder også konstant på at lære mere om jordens sundhed.

BREV FRA CEO

Mejeri er vigtigere end nogensinde før

KÆRE EJER

Arla har leveret et robust resultat på et komplekst marked, bevist modstandsdygtigheden af vores brands og været tro mod vores langsigtede løfte: at levere næringsrige, bæredygtige fødevarer til en verden, der har brug for dem.

I 2025 leverede Arla Foods et yderst konkurrencedygtigt resultat med en omsætning på 15,1 milliarder EUR i et år, der var præget af et markant skift i markedsdynamikken.

15,1

OMSÆTNING
MILLIARDER EUR

731

SAMLEDE INVESTERINGER I 2025
MILLIONER EUR

Ved at navigere en skarp overgang fra stramt globalt udbud til pludselig overflod beviste vi vores forretnings modstandsdygtighed. Vi sikrede et stærkt økonomisk resultat for vores ejere, ikke bare for at levere et afkast, men for at sikre, at vi forbliver robuste nok til at opfylde vores langsigtede løfte: at levere næringsrige, bæredygtige fødevarer til en verden, der har brug for dem.

At navigere i kontrastfyldte virkeligheder

Vi begyndte 2025 med solide markeder, men landskabet skiftede hurtigt. Usædvanligt vejr og en stærk høst udløste en kraftig stigning i mælkeproduktionen, hvilket fik råvarepriserne til at falde markant i andet halvår.

På trods af denne hurtige udvikling stod vores strategiske mix af forretninger fast. Ved at udnytte vores højtydende ingrediensforretning og indfange forbrugernes tilbagevendende efterspørgsel håndterede vi usikkerheden og leverede en Arla-indtjening på 56,4 EUR-cent/kg.

Ingredienser driver værdi

Arla Foods Ingredients (AFI) var en vigtig drivkraft bag vores stærke resultat. Med en omsætningsvækst på 43,1 % og en vellykket integration af den ny erhvervede forretning for valleernæring fra Volac (nu AFI Felinach) har AFI cementeret sin rolle som en vækstmotor med høj værdi.

AFI's succes giver en vigtig økonomisk modvægt til volatiliteten på det generelle marked for mejeri og bekræfter vores strategi om at sende mere mælk til specialernæring.

Investering i en verden, der har brug for mejeri

Det er afgørende, at vi ikke lader kortsigtede markedsudsving sætte vores langsigtede ambitioner på pause. I 2025 gennemførte vi et højt investeringsniveau, herunder kapacitetsudvidelser i Lockerbie (UHT) og Holstebro (flødeost).

Vi satte ikke disse investeringer på pause, da markedet vendte, og det er et bevidst valg. Vi ved, at verden får brug for betydeligt mere protein i de kommende årtier for at kunne fodre en voksende befolkning. Mejeri er en central del af løsningen.

“Ved at navigere i en skarp overgang fra stramt globalt udbud til pludselig overflod beviste vi vores forretnings modstandsdygtighed.”

Feed Life™ er mere end en holdning; det er en guide til, hvordan vi bidrager til sunde kostvaner og modstandsdygtige fødevarer systemer. Ved at forbinde fødevaresikkerhed, bæredygtighed og en stærk stemme for landmænd sikrer det, at vi aktivt engagerer os i bestræbelserne på at skabe en positiv forandring for mennesker og planeten.

Modstandsdygtige varemærker skaber værdi

Vores brands demonstrerede modstandsdygtighed og værdiskabelse i 2025. Vores samlede omsætning for brandede produkter steg med 6,9 % til 7.029 millioner EUR, drevet af vores evne til at fastholde de rigtige prispunkter.

Vores volumener af varemærker fortalte en historie om bedring. Mens de højere priser betød, at forbrugere startede året tøvende, genskabte stigende lønninger og faldende inflation købekraften.



Momentum blev opbygget støt og roligt, og vores strategiske brands vendte tilbage til volumenvækst i andet halvår. Dette opsving beviser, at vores varemærker fortsat er yderst relevante. Da det økonomiske pres lettede, vendte forbrugerne tilbage til de produkter, de har tillid til, og vi sluttede året med en vækst i volumen på 0,2 % for hele året.

Udsigter for 2026

Vi går ind i 2026 fuldt forberedt på de kommende markedsforhold. Presset på udbuddet fra slutningen af 2025 vil fortsat påvirke første halvår af det nye år. Men lavere prisniveauer forventes at stimulere væksten i volumen for vores brands, og vi er godt positionerede til at drive dette momentum. Vi ser også på fremtiden med en ambition om at styrke vores andelselskab yderligere. Den planlagte fusion med DMK Group repræsenterer en unik mulighed for at skabe et mere robust europæisk fundament, og vi ser frem til, at den lovgivningsmæssige proces afsluttes i det kommende år.

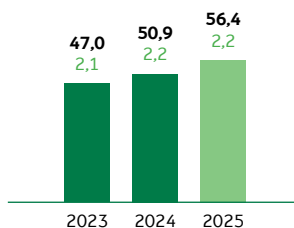
PEDER TUBORGH
CEO for Arla

Resultatet for 2025 i korte træk

F26 Konkurrencedygtighed

56,4°

ARLAINDTJENING
EUR-CENT/KG

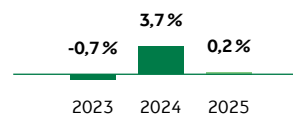


Tillæg til betaling

F26 Værdiskabelse

0,2 %°

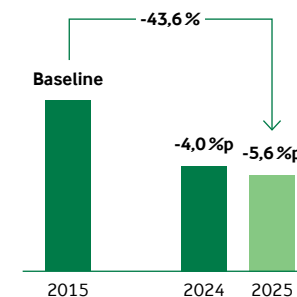
VOLUMENDREVET
OMSÆTNINGSVÆKST
FOR STRATEGISKE
BRANDS



F26 Bæredygtighed

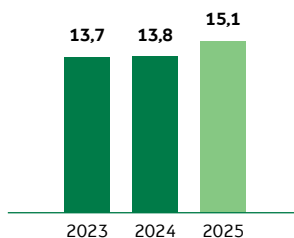
-5,6 %p°

SCOPE 1+2-EMISSIONER
UDVIKLING I 2025



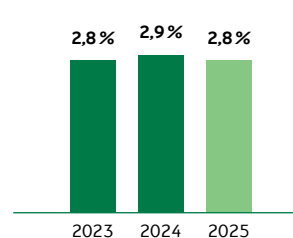
15,1°

OMSÆTNING
MILLIARDER EUR



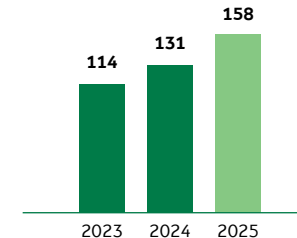
2,8 %°

RESULTATANDEL²
AF OMSÆTNING



158°

NETTOEFFEKTIVITETS-
GEVINSTER
MILLIONER EUR



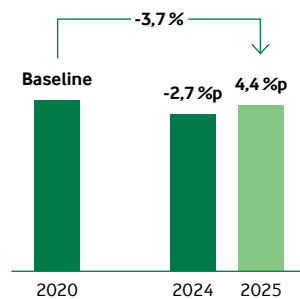
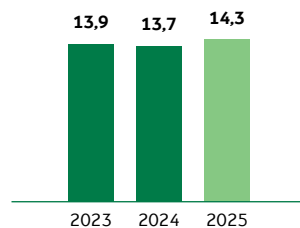
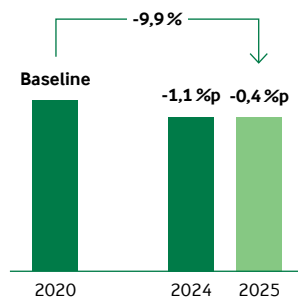
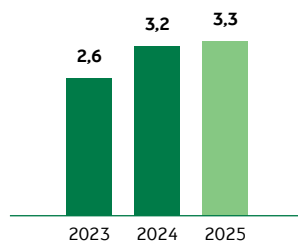
- Inden for guidance annonceret i vores halvårsrapport 2025.
- KPI'er uden mål og vejledning.

¹ Emissioner relateret til skov-, jord- og landbrugsaktiviteter.

² Baseret på overskud allokeret til ejerne af Arla Foods amba.

³ Standardiseret mælk: 4,2 % fedt, 3,4 % protein.

Mælkevolumen omfatter både ejermælk og anden mælk.

F26 Bæredygtighed**4,4 %p****SCOPE 3 FLAG
EMISSIONER¹
UDVIKLING I 2025****14,3°****MÆLKEMÆNGDE³
MILLIARDER KG****F26** Bæredygtighed**-0,4 %p°****SCOPE 3 EJERMÆLK
EMISSIONER PR. KG MÆLK
UDVIKLING I 2025****3,3°****GEARING**

Femårsoversigt

Finansielle tal (millioner EUR)	2025	2024	2023	2022	2021
Arlaindtjening					
EUR-cent/kg ejermælk	56,4	50,9	47,0	55,1	39,7
Resultatopgørelse					
Omsætning	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
Finansielle poster, netto	-133	-135	-145	-80	-61
Årets resultat	433	417	399	400	346
Arla Foods amba's andel af årets resultat	415	401	380	382	332
Årets resultatdisponering					
Individuel kapital	43	40	41	39	42
Kollektiv kapital	76	69	69	74	83
Efterbetaling	296	292	270	269	207
Balance					
Aktiver i alt	9.427	9.330	8.299	8.746	7.813
Investeringer i materielle aktiver	570	557	445	373	452
Investeringer i leasingaktiver	75	132	88	56	69
Langfristede aktiver	5.366	5.354	4.788	4.611	4.668
Kortfristede aktiver	4.061	3.976	3.511	4.135	3.145
Egenkapital	3.016	3.138	3.052	3.168	2.910
Langfristede forpligtelser	3.309	3.105	2.650	2.915	2.446
Kortfristede forpligtelser	3.102	3.087	2.597	2.663	2.457
Nettorentebærende gæld inklusive pensionsforpligtelser	3.766	3.533	2.850	2.986	2.466
Nettoarbejdskapital	1.521	1.519	1.104	1.442	810
Pengestrømme					
Pengestrømme fra driftsaktiviteter	862	652	1.151	184	780
Pengestrømme fra investeringsaktiviteter	-630	-887	-519	-443	-482
Frie pengestrømme	232	-235	632	-259	298
Pengestrømme fra finansieringsaktiviteter	-241	186	-592	269	-330

	2025	2024	2023	2022	2021
Finansielle nøgletal					
Resultatandel ¹	2,8 %	2,9 %	2,8 %	2,8 %	3,0 %
EBIT-margin	4,3 %	4,3 %	4,4 %	3,8 %	4,2 %
Gearing ²	3,3	3,2 ²	2,6	3,0	2,6
Rentedækning	8,0	7,5	11,1	19,6	23,7
Soliditet	32 %	34 %	37 %	36 %	37 %
Indvejet standardmælk (mio. kg)					
Indvejet rå mælk fra ejere i Danmark	5.467	5.279	5.277	5.185	5.185
Indvejet rå mælk fra ejere i Storbritannien	3.714	3.449	3.412	3.360	3.345
Indvejet rå mælk fra ejere i Sverige	2.008	1.901	1.925	1.876	1.896
Indvejet rå mælk fra ejere i Tyskland	1.574	1.554	1.646	1.637	1.683
Indvejet rå mælk fra ejere i Holland, Belgien og Luxembourg	814	790	798	757	749
Indvejet rå mælk fra andre	752	762	816	858	968
Indvejet rå mælk i alt	14.329	13.735	13.874	13.673	13.826
Antal ejere					
Ejere i Storbritannien	1.852	1.919	1.981	2.053	2.127
Ejere i Sverige	1.848	1.938	1.996	2.108	2.236
Ejere i Danmark	1.713	1.828	1.948	2.105	2.274
Ejere i Tyskland	1.159	1.218	1.329	1.429	1.497
Ejere i Holland, Belgien og Luxembourg	693	721	745	797	822
Samlet antal ejere	7.265	7.624	7.999	8.492	8.956

¹ Beregnet som Arla Foods amba's andel af årets resultat/omsætning.

² Gearing reguleret for den midlertidige effekt af fusioner og opkøb (M&A) i 2024 var 2,9.

Læs mere

For at se detaljerne i den fulde årsrapport kan du scanne her eller gå til arla.com



Nøgletal for bæredygtighed	Mål	Mål år	2025	2024	2023	2022	2021
Klima							
Scope 1+2 emissionsreduktioner sammenlignet med baselineåret 2015	-63 %	2030	-43,6 %	-38,0 %	-34,0 %	-30,5 %	-26,5 %
Scope 3 FLAG-emissionsreduktioner sammenlignet med baselineåret 2020	-30,3 %	2030	-3,7 %	-8,1 %	-5,4 %	-2,5 %	0,4 %
Scope 3 ejermælks emissionsreduktioner pr. kg mælk sammenlignet med baselineåret 2020			-9,9 %	-9,5 %	-8,4 %	-6,7 %	-1,8 %
Scope 3 leverandør- og partnerengagement ¹	82,6 %	2029	42,5 %				
Vedvarende elektricitet i Europa ²	100 %	2025	82,2 %	71,6 %	66,0 %	50,2 %	38,9 %
Biodiversitet							
Direkte soja, der er fri for afskovning og omlægning (DCF)	100 %	2025	100 %	94 %	69 %		
Direkte håndflade skal være DCF	100 %	2025	77 %	96 %	79 %		
Direkte skovfibre, der skal være DCF	100 %	2025	98 %	96 %	96 %		
Indirekte soja (foder) skal være DCF	100 %	2025	82 %	48 %	27 %		
Indirekte palme (foder) skal være DCF ³	100 %	2028	Ikke tilgængelig	Ikke tilgængelig	Ikke tilgængelig		
Cirkularitet							
Emballage designet til genbrug (brandede produkter)	100 %	2025	94 %	94 %	95 %	93 %	
Reduktion af madspild på vores produktionsanlæg	-50 %	2030	10 %	-2 %			
Egne medarbejdere og ansatte i værdikæden							
Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte kolleger			22.052	21.895	21.307	20.907	20.617
Kønsdiversitet i ledelsen (direktør+)	40 %	2030	32,4 %	30,9 %	29,3 %	28,9 %	27,2 %
Ulykker med tab af arbejdstid pr. million arbejdstimer (LTA)	0	Løbende	2,9				
Forbrugere - sund og sikker ernæring							
Brandede produkter, der kvalificerer sig som sunde under Health Star Rating	80 %	Løbende	79,5 %				
Tilbagekaldelser af produkter	0	Løbende	2	2	1	1	0

Bemærk: Visse tal i tabellen ovenfor er blevet justeret i forhold til tallene i de historiske rapporter.

¹ Leverandører målt på udtledninger, for hvilke der findes videnskabeligt baserede mål.

² Fra og med december 2025 vil vi kun bruge vedvarende elektricitet i Europa.

³ Data stilles ikke til rådighed fra foderstofvirksomheder.

Nye point i incitamentsmodellen

Fra januar 2026 vil vores FarmAhead™ Incitamentsmodel indføre nye point for at styrke indsatsen for natur og biodiversitet.



ARLA OG DMK GROUP

Skaber fremtidens mejeri sammen

Den planlagte fusion mellem Arla og DMK Group markerer et modigt skridt i retning af at skabe Europas stærkeste andelsmejeri, der fremmer næringsrige produkter af høj kvalitet og innovation.

I april 2025 annoncerede Arla Foods og DMK Group deres plan om at fusionere med henblik på at danne et fælles andelsselskab og forme fremtidens mejeri. Dette blev bekræftet midt på året, da repræsentantskabet for de tre andelsselskaber: Arla Foods, DMK Group og DOC Kaas (som tilsammen udgør andelsselskabet DMK) stemte for den foreslåede fusion, der markerer en vigtig milepæl i at samle de landmandsejede organisationer under fælles værdier og komplementære styrker. Myndighedernes godkendelse af fusionen afventes stadig og forventes i første halvdel af 2026. Indtil da

vil begge virksomheder fortsætte med at operere uafhængigt af hinanden.

Hvorfor dette er vigtigt

Med fusionen vil vi fortsætte med at opbygge modstandsdygtighed for landmændene, der ejer begge mejerier, støtte fødevaresikkerhed og sunde madvaner og fremme bæredygtighed gennem data, videnskab og teknologi.

Dette træk forventes at fremskynde innovation, forbedre effektiviteten og sikre en konkurrencedygtig mælkepris for ejerne. Ved at kombinere Arlas internationale rækkevidde og innovationskapacitet med DMK Groups diversificerede produktserie, ekspertise og stærke tilstedeværelse på det tyske marked vil vi styrke vores relevans over for brugere og kunder. Som en fælles leverandør vil vi tilbyde velkendte brands, herunder Europas førende mejeribrand, sammen med en bredere og stærkere produktserie. Denne kombination giver også større

innovationskapacitet og nye muligheder for vækst og partnerskab. Tilgang til volumen af valle fra den udvidede osteoproduktion øges, hvilket giver AFI yderligere muligheder for at levere løsninger af høj værdi og skabe vækst i vores ingrediensforretning.

Fælles engagement og fundament

Den planlagte fusion bygger på et stærkt forretningsmæssigt match og et langsigtet partnerskab mellem de to virksomheder, herunder det strategiske joint venture ArNoCo. Virksomhederne deler en forpligtelse til andelsbevægelsens værdier og en fælles vision for fremtidens mejeri.

Den klare støtte til fusionen fra landmandsrepræsentanter på begge sider signalerer tillid til strategien og parathed til i fællesskab at drive vækst og forbrugernes tillid.

Derudover forfølger begge virksomheder en robust dagsorden for bæredygtighed, der er forankret i videnskabeligt baserede mål med reduktionsambitioner på tværs af scope 1-, 2- og 3-emissioner.

Hvis det bliver godkendt af myndighederne, vil det fusionerede selskab bære Arla-navnet og have hovedkontor i Viby, Danmark. Jan Toft Nørgaard bliver formand, Peder Tuborgh bliver CEO, og Ingo Müller bliver medlem af Arlas Executive Management Team (EMT) som EVP for Post-merger Integration.



På vej mod et stærkere andelsselskab

Arla og DMK Group vil danne et fælles andelsselskab for at forme fremtidens mejeri.

ARLA FOODS

Arla er ejet af landmænd i syv europæiske lande og er verdens største producent af økologiske mejeriprodukter med strategiske brands som Arla®, Lurpak®, Castello®, Puck® og Starbucks® kølet kaffe.

DMK GROUP

DMK er Tysklands største andelsmejeriselskab, der producerer en bred vifte af mejeri- og fødevareprodukter under brands såsom MILRAM, Oldenburger, Uniekaas, Alete bewusst og Humana.

OMSÆTNING MILLIARDER EUR



MÆLKEVOLUMEN MILLIARDER KG



Arla 2025

DMK Group 2024

EJERE ANTAL



KOLLEGER (FTE) ANTAL



Arla 2025

DMK Group 2024

SAMLEDE AKTIVER MILLIONER EUR



NETTORENTEBÆRENDE GÆLD MILLIONER EUR



Arla 2025

DMK Group 2024

Beregningerne er udarbejdet i henhold til forskellige regnskabsrammer: Arla anvender International Financial Reporting Standards (IFRS), mens DMK følger Handelsgesetzbuch (HGB), de tyske regnskabsstandards.

HØJDEPUNKTER

Store CAPEX-investeringer til morgendagens vækst

Vi bekræftede vores langsigtede vision og traf store strategiske investeringsbeslutninger i 2025 for at fremme transformative projekter og sikre den fremtidige vækst. I februar besluttede vi at investere i at skabe et UHT Centre of Excellence i Lockerbie, Skotland, for at øge kapaciteten for UHT- og laktosefri mælk. Midt på året forpligtede vi os til at udvikle Holstebro Mejeri i Danmark og øge produktionen af flødeost med yderligere 16.000 tons årligt efter en stigning på 27.000 tons tidligere på året, mens Linköping Mejeri i Sverige lagde planer for en ny skyrline, der lanceres i 2028 for at udvide vores nordiske produktserie. I august påbegyndte vi en strategisk udvidelse af Puck®-produktionen i Bahrain, hvilket styrker vores ambitioner i Mellemøsten.



Opdatering af scope 3-mål

I 2025 styrkede vi vores scope 3-ambition og tilpassede den til Science Based Targets initiative (SBTi) Forest, Land and Agriculture (FLAG) guideline og til 1,5 °C i henhold til Paris-aftalen, idet vi vedtager absolutte emissionsreduktioner. Samtidig har vi sat et mål om, at vores leverandører og partnere i hele værdikæden skal være på linje med SBTi inden 2029.

En ny sundhedsstrategi for at muliggøre gode fødevalg

Vi tror på, at gode fødevalg gør livet bedre. Alligevel mangler mange tilgængelighed, viden eller inspiration til at træffe dem.

Et ønske om at hjælpe med at ændre dette har drevet os til at skabe en ny global sundhedsstrategi, som blev udviklet og lanceret internt i 2025.

Som en af verdens største producenter af føde- og drikkevarer er Arla blevet benchmarket af det uafhængige Access to Nutrition Initiative (ATNi) i deres Global Health Index. I 2024 rykkede vi op fra nr. 14 i 2016 til nr. 3. Vi bruger også Health Star Rating (HSR)-systemet til at vurdere vores brandede produkter, og målet er, at 80 % af produkterne skal opfylde sundhedsstandarden på 3,5 stjerner eller derover.

Med den nye sundhedsstrategi ønsker vi at styrke vores produktinnovation, vores fødeinspiration og vores engagement i at løse samfundsmæssige udfordringer i fællesskab. Strategien hviler på tre søjler:

- Næring til sundhed gennem sunde mejerieprodukter
- Give mennesker mulighed for at leve godt med livslange sunde madvaner
- Sikre fremtiden for bæredygtige kostvaner og fødevarer sikkerhed med mejeri

I de kommende år vil elementer af strategien blive implementeret på globalt plan, f.eks. inden for produktinnovation, mens andre aktiviteter vil blive drevet på markedsniveau defineret af den mest kulturelt relevante rute samt modenheden af vores position og produktserie.



Flere grønne valg

For at fremme en sundere livsstil lancerede vi en opskriftsbog i Danmark for at inspirere mennesker til at lave nemme hverdagsmåltider med flere grønne valg.

Imødekomme den globale efterspørgsel på protein gennem strategiske brands og integration

Forbrugernes præference for protein fortsatte med at give stærke resultater. Arla® Protein opnåede en solid volumendrevet omsætningsvækst på 19,5 %, herunder en stigning på 69,2 % i vores International-segment. Ligeledes er vores Starbucks® proteindrik med kaffe blevet meget godt modtaget på tværs af markederne, især i Europa, og viser et stærkt tidligt momentum.

På denne baggrund markerede AFI, at det er et år siden, at AFI Felinfach, tidligere kaldet Volac's Whey Nutrition, blev fuldt integreret i vores forretning for valle. Denne integration har også bidraget til en stigning i AFI's salg på 43,1 %. Disse resultater fremhæver vores strategiske fokus på ernæring med højt proteinindhold for at imødekomme de skiftende behov hos kunder og forbrugere over hele verden.

Recipe for Change vandt globale priser

Recipe for Change fra Puck® vandt tre Cannes Lions i 2025 og andre internationale priser. Disse globale anerkendelser fejrede en kampagne, der var forankret i dyb lokal indsigt og den ånd af generøsitet og sammenhold, der definerer Ramadan-sæsonen. Den bragte seks autentiske hjemmelavede opskrifter, hver skabt af en robust libanesisk kvinde, til nogle af de mest berømte libanesiske restauranter i Canada, Australien og De Forenede Arabiske Emirater (UAE), hvor 50 % af indtægterne fra hver solgt ret blev doneret til at støtte libanesiske familier i nød.

RESULTATER

I dette afsnit

- 13 Sammenfatning
- 14 Eksternt markedsoverblik
- 16 Vores resultater
- 30 Forventninger til 2026

Når data møder smag

Som en del af produktudviklingen gennemfører vi panel- og forbrugertests for at finde frem til de smage, forbrugerne elsker mest. Hos Arla® Skyr bruger vi nu maskinlæring og data til at forudsæ forbrugernes præferencer. Hvis det lykkes, vil denne tilgang minimere gentagne tests, fremskynde beslutningstagningen og fokusere forskningen der, hvor den har størst effekt, som gør innovationen hurtigere, smartere og mere velsmagende.



SAMMENFATNING

Robust præstation midt i den globale markedsdynamik

Arla leverede et robust resultat i et år, der var præget af stærke markedskræfter. Stramt udbud og stor efterspørgsel holdt råvarepriserne oppe i første halvdel af året. Priserne faldt dog betydeligt i andet halvår, især i fjerde kvartal, efter en uforudset stigning i udbuddet af mælk på verdensplan, herunder i Europa. Dette store skift i markedsforsholdene havde en direkte effekt på vores resultater. I den bredere sammenhæng forblev efterspørgslen på mejeri stærk, og vi opnåede robuste resultater på tværs af markeder og kanaler.

Samlet set steg vores Arlaintjening med 10,8 % til 56,4 EUR-cent/kg (2024: 50,9 EUR-cent/kg), hvilket afspejler den højere værdi, der skabes fra vores ejeres mælk gennem stærke markeds- og brandpositioner samt rentabel vækst i protein- og sportsernæringssegmentet. Men den øgede

tilgængelighed af mælk lagde pres på de globale råvarepriser, og det smittede af på vores aconto-mælkepris og bidrog til en lavere Arlaintjening i andet halvår.

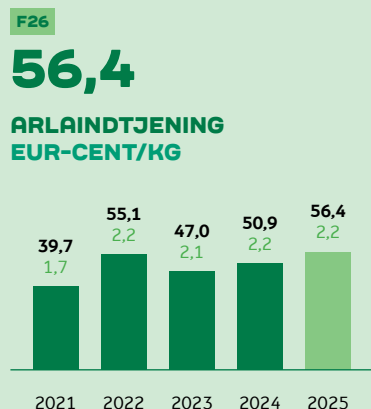
De forhøjede råvarepriser i første halvår havde også en klar indvirkning på vores brands. Markedsbevægelserne satte retningen for vores volumendrevne omsætningsvækst for brandede produkter, hvor høje prisniveauer begrænsede væksten, før momentum blev styrket i anden halvdel. Alligevel holdt vores produktserie en solid position, understøttet af stabile volumener i detailhandlen og en stærk performance inden for foodservice. Vores samlede omsætning steg med 9,4 % til 15,1 milliarder EUR. Arla Food Ingredients (AFI) var en stor bidragsyder med 1,5 milliarder EUR i omsætning. Omsætning på baggrund af

den vellykkede integration af AFI Felinbach og den robuste globale efterspørgsel efter protein med value-add.

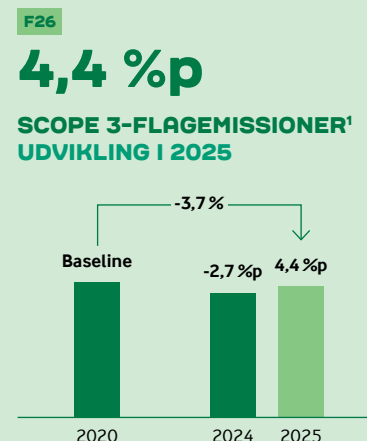
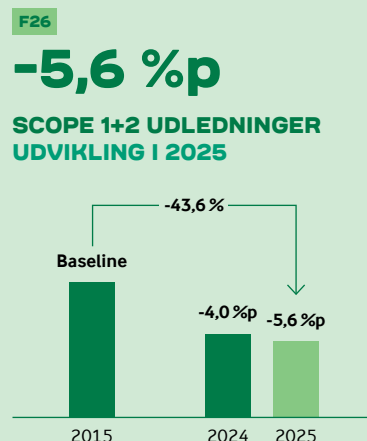
Vores effektivitetsprogram gav 158 millioner EUR, det højeste resultat til dato, drevet af bredt funderede effektiviseringer på tværs af vores Supply Chain, kommercielle områder og centrale funktioner.

Inden for bæredygtighed opnåede vi en reduktion på 5,6 %p i scope 1- og 2-emissioner i forhold til året før, et samlet reduktion på 43,6 % i forhold til 2015, hvilket afspejler fortsatte energieffektivitetsforbedringer og vores overgang til lavemissionsdrift. Arlas ejere har reduceret emissionsintensiteten pr. kg mælk med 0,4 %p, og emissionerne på gårdene er faldet med 9,9 % i forhold til 2020-basislinjen. Det øgede mælkeudbud drev dog vores gårdrelaterede udledninger, som steg med 4,4 %p i forhold til året før. Vi fortsatte med at skalere vores tiltag under FarmAhead™-rammen og støttede vores andelshavere med at indføre dokumenterede emissionsnedsættende handlinger, såsom foderoptimering, besætningsledelse og effektiv gødningshåndtering.

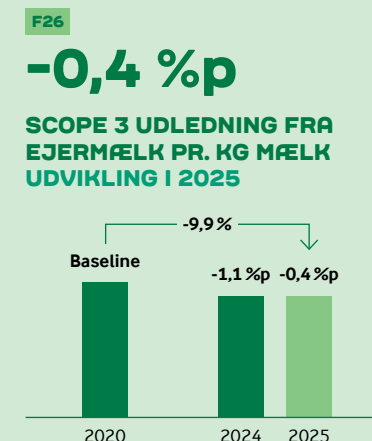
TORBEN DAHL NYHOLM
CFO i Arla



Tillæg til betaling



¹ Emissioner relateret til skov-, jord- og landbrugsaktiviteter.



Eksternt markedsoverblik

En hastig stigning i mælkeudbuddet i andet halvår ændrede de globale råvarepriser på baggrund af geopolitisk usikkerhed og en normalisering af inflationen i hele 2025.

Geopolitisk uro fortsatte, men den globale vækst holdt stand

Krigen i Ukraine og Israel-Hamas-konflikten fortsatte med at forme de globale udsigter og bidrog til et vedvarende skrøbeligt miljø.

Hyppige udmeldinger om toldsats i begyndelsen af 2025 øgede forventningerne til en lavere global produktion og handel. Set fra et europæisk perspektiv blev bekymringerne over den potentielle effekt af amerikanske importafgifter mindre, da

EU og USA i august blev enige om at fastsætte en toldsats på 15 %. Selv om det ikke var gunstigt, gav det en vis klarhed, selv om de bredere politiske udsigter fortsat var usikre.

På trods af geopolitisk uro og handelsusikkerhed holdt den globale økonomi stort set stand med en realvækst i bruttonationalproduktet (BNP) på 3,2 %, kun 0,1 %p under 2024. I EU steg væksten til 1,4 % fra 1,1 % i 2024¹.

Inflationen vendte tilbage til niveauet før COVID

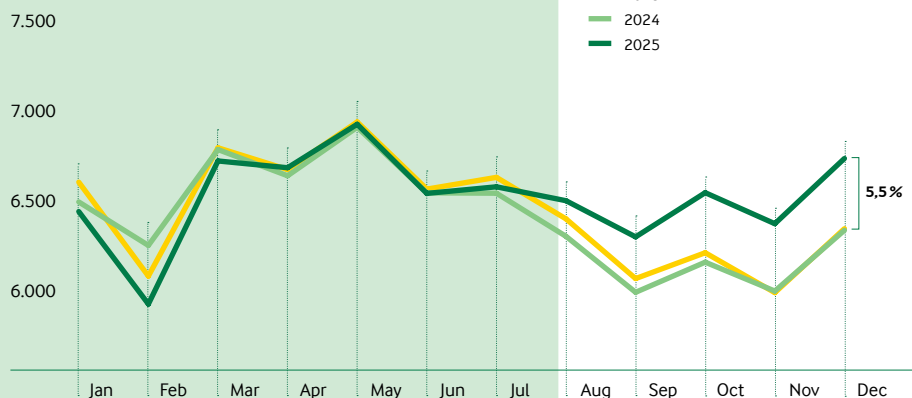
Siden inflationen toppede i 2022, er den faldet støt, en trend, der fortsatte i 2025, da forsyningskæderne normaliserede sig. Den europæiske inflation lå på 2,1 % i 2025, et fald fra 2,4 % i 2024. Prognoserne for 2026 peger på 1,9 %¹, selv om de

fortsat er meget følsomme over for toldimplemteringen. Uden for Europa fortsatte inflationspreset. Afrika og Mellemøsten registrerede rater på henholdsvis 13,6 % og 10,4 %, hvilket pressede den globale inflation op på 4,2 % i 2025 (2024: 5,8 %)¹.

Stærk løn opretholdt efterspørgslen

En normalisering af inflationen kombineret med en lønvækst på 3,2 %² i 2025 øgede købekraften for de europæiske forbrugere¹. Salgsvolumen for mejeriprodukter steg med 0,7 %, anført af kategorien mælk, yoghurt og madlavning (MYC), der havde en volumenvækst på 0,9 %, og ost, der voksede med 0,8 %. Derimod faldt volumen for smør, blandingsprodukter og margarine (BSM) med 2,1 % på grund af det generelt høje prisniveau for BSM-produkter¹.

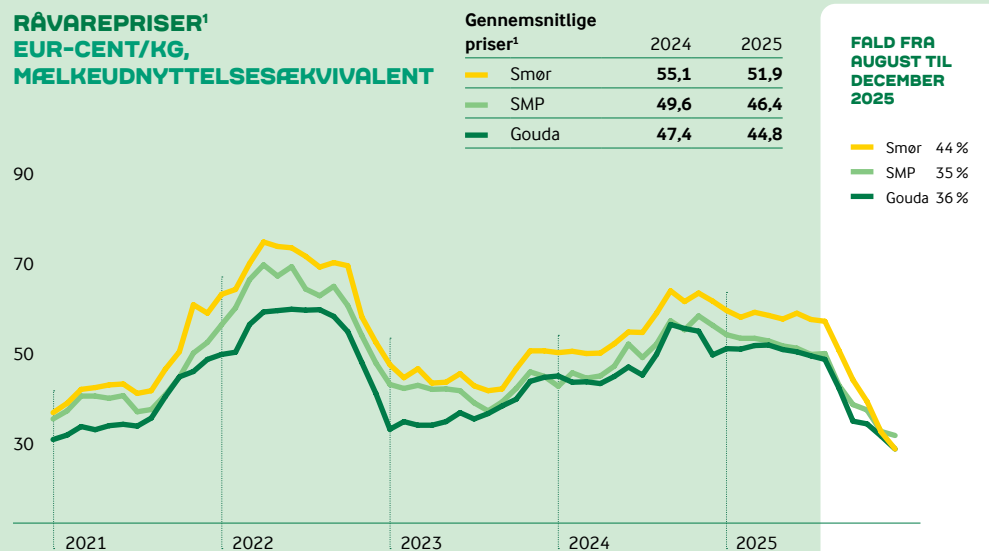
KOMÆLSLEVERANCER I SAMMENLIGNELIGE LANDE I EUROPA¹ MILLION TONS



Kilde: CLAL

¹ Sverige, Danmark, Storbritannien, Tyskland, Belgien, Holland og Finland.

RÅVAREPRISER¹ EUR-CENT/KG, MÆLKEUDNYTTELSESFÆKVIVALENT



Kilde: GDT, Trigona Dairy Trading, CLAL

¹ Der er foretaget en metodeændring i beregningerne. Tallene for 2024 adskiller sig fra dem, der blev offentliggjort i Årsrapport 2024.

Globale råvarepriser reagerede på stigende udbud af mælk

Året 2025 udmærkede sig ved sin globale markedsdynamik, der var drevet af udbud og efterspørgsel. Stramt mælkeudbud og fortsat stærk efterspørgsel i første halvår understøttede af faste råvarepriser. I anden halvdel, især i fjerde kvartal, ændrede markedsforskelene sig drastisk. En sæson med usædvanligt godt vejr resulterede i en stærk foderhøst globalt. Med bedre adgang til foder var gårdene i stand til at øge mælkeproduktionen inden for deres eksisterende kapacitet. Da mælkeudbuddet steg, mens efterspørgslen forblev stort set stabil, opstod der en klar ubalance mellem udbud og efterspørgsel, som fik råvarepriserne til at falde. Faldet begyndte i august og accelererede ind i fjerde kvartal. Fra august til december faldt smørpriserne med 44 %, gouda med 36 % og

skummetmælkspulver (SMP) med 35 %. Men fordi disse fald fandt sted sent på året, var deres indvirkning på de årlige gennemsnit for 2025 begrænset, og virkningerne vil sandsynligvis fortsætte ind i 2026.

Producentpriserne på mælk forblev høje, før de faldt sidst på året

Dynamikken på råvaremarkederne afspejlede sig i producentpriserne på mælk i Europa. Priserne lå på et stabilt og relativt højt niveau i hele første halvår, inden de faldt i andet halvår. Med de faldende råvarepriser begyndte producentpriserne i EU at falde med 5-10 % fra august til december³.

Det samlede mælkeudbud til Arla nåede i år op på 14,3 milliarder kg sammenlignet med 13,7 milliarder kg sidste år, en stigning på 4,3 %. I forhold

til vores ejeres mælk steg udbuddet i alle ejerlande. Storbritannien (7,7 %) og Danmark (3,6 %) leverede den største vækst, understøttet af tilgang fra Sverige, Tyskland og Benelux-markederne.

Blandede valutabevægelser i 2025

Udviklingen i valutakurserne prægede også året med bemærkelsesværdige ændringer på tværs af de store valutaer. Vi oplevede ugunstige valutabevægelser i GBP og USD, som blev opvejet af en forbedring i SEK. I gennemsnit steg SEK med 3,4 %, mens GBP og USD faldt med henholdsvis 1,2 % og 4,1 %. Bevægelsen for hele året var endnu mere markant. Fra december 2024 til december 2025 så vi en stigning på 6,2 % i SEK, mens GBP og USD faldt med henholdsvis 4,9 % og 11,4 %.

Regulering af bæredygtighed ændrer sig

I 2025 oplevede vigtige markeder betydelige skift i reguleringen af bæredygtighed. I EU blev lovgivning som Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) og EU Deforestation Regulation (EUDR) udsendt. Mens Kina og vækstmarkederne fremskyndede deres overgang fra frivillig til obligatorisk rapportering om bæredygtighed, indførte eller udvidede flere asiatiske lande systemer for handel med emissioner (ETS). Dette understreger en voksende forskel i det globale lovgivningsmæssige momentum, hvor vækstøkonomierne indtager en mere selvstændig holdning til bæredygtighed.

¹ Kilde: Observatorium for mælke markedet

² Kilde: IMF, World Economic Outlook, oktober 2025

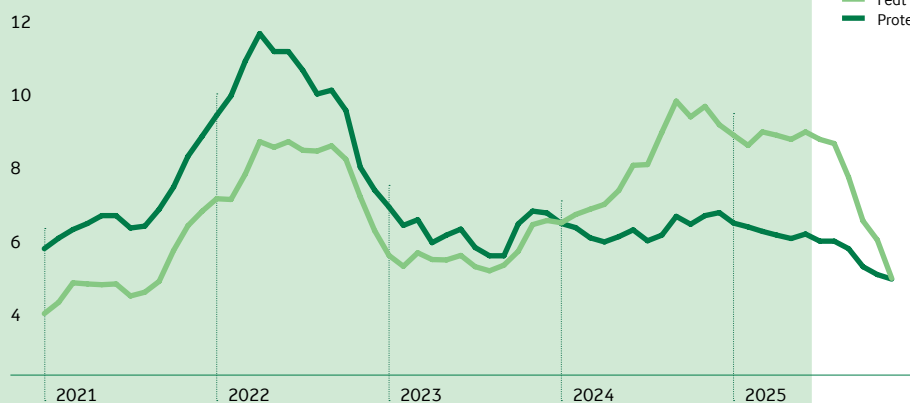
³ Kilde: ECB

RÅVAREPRISER FOR FEDT OG PROTEIN EUR/KG

Gennemsnitlige priser	2024	2025
Fedt	7,9	7,8
Protein	6,2	5,8

FALD FRA AUGUST TIL DECEMBER 2025

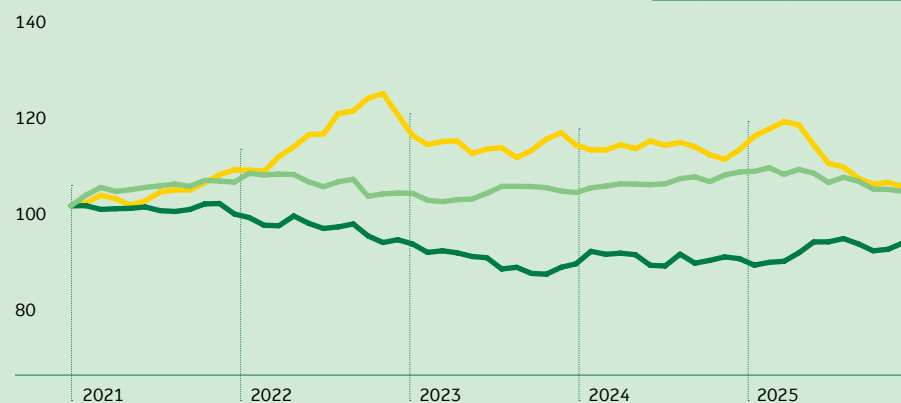
Fedt 42 %
Protein 17 %



Kilde: ZMB

UDVIKLING I VALUTAKURSER INDEKS, JAN 2021 = 100

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



Kilde: Danmark Nationalbank

¹ Tallene for 2024, der præsenteres i år, adskiller sig fra tallene i Årsrapport 2024, da indeksåret er blevet opdateret i forhold til EUR.

Vores resultater

Midt i et volatilt og skiftende marked leverede vi et robust resultat, som afspejlede en solid global efterspørgsel af mejeriprodukter understøttet af fortsatte investeringer, innovation og fremskridt inden for bæredygtighed.

Mælkepriserne forblev stabile før de faldt i anden del af året

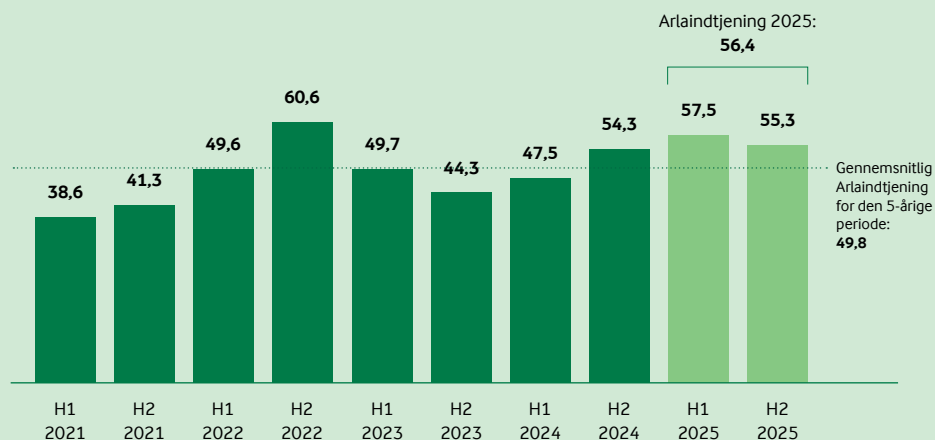
Udviklingen i mælkeprisen i 2025 afspejlede tydeligt årets skiftende markedsdynamik. Arlas gennemsnitlige acontomælkepris steg med 11,6 % til 53,4 EUR-cent/kg (2024: 47,8 EUR-cent/kg). Arlaintjtningen, som afspejler den værdi, Arla

genererer pr. kg ejermælk, steg med 10,8 % til 56,4 EUR-cent/kg (2024: 50,9 EUR-cent/kg). Stigningen var drevet af høje råvarepriser på mejeriprodukter gennem første halvår, understøttet af stærke markeds- og brandpositioner, rentabel vækst i segmentet for protein- og sportsernæring og fortsatte effektivitetsforbedringer. I tråd med markedsbevægelserne fik den øgede tilgængelighed af mælk i andet halvår imidlertid råvarepriserne til at falde.

Vækst i omsætningen understøttet af kommercielle priser og højere volumen i Trading

Vores omsætning voksede med 9,4 % til 15,1 milliarder EUR i 2025 sammenlignet med 13,8 milliarder EUR i 2024. Stigningen var primært

ARLAINDTJENING EUR-CENT/KG



Væksthøjdepunkt

Arla® Skyr oplevede en solid volumendrevet omsætningsvækst på 17,8 %, hvilket gør det til et af de stærkest præsterende Arla®-undermærker i 2025.



drevet af højere gennemsnitlige prisniveauer i vores forretninger inden for retail, foodservice og valle, herunder ny forretning fra AFI Felinfach. Global Industry Sales (GIS) havde en højere omsætning, da der blev adgang til mere mælk, selv om salgspriserne faldt i andet halvår.

Omsætning for brandede produkter fulgte markedsdynamikken

Vores omsætning for brandede produkter landede på 0,2 % i 2025. Selvom væksten var beskeden, indikerede den en stærk underliggende købekraft hos forbrugerne og en stabil efterspørgsel, da det høje prisniveau i første halvår begrænsede væksten, især i kategorien BSM. Derfor faldt omsætningen for brandede produkter med 1,5 % i første halvår som forventet, før væksten vendte tilbage i andet halvår med 1,8 %.

Resultaterne varierede også på tværs af regioner og kanaler. Omsætningen for brandede produkter faldt med 0,8 % i Europa, mens den steg med 2,4 % i International-segmentet. Retail var mere udsat for

markedspress, hvilket resulterede i et fald på 1,7 % i omsætningen for brandede produkter i volumen, mens foodservice fastholdt væksten og opnåede en stigning på 2,7 %.

Betydelige besparelser fra vores effektivitetsprogram

Vores Fund our Future-program gav effektivitetsbesparelser på 158 millioner EUR, hvilket er det højeste resultat, der er opnået under initiativet til dato. Dette var drevet af mange initiativer på tværs af værdikæden, såsom AFI's fortsatte arbejde med value-add produkter, opskriftsforbedringer, smartere distributionsvalg og sortimentsoptimeringer.

Nettoresultat inden for målintervallet

Vi opnåede et nettoresultat på 415 millioner EUR i 2025, svarende til 2,8 % af omsætningen, hvilket var inden for målintervallet på 2,8-3,2 %. Sammenholdt med vores robuste finansielle position foreslår bestyrelsen en efterbetaling til vores ejere på 2,2 EUR-cent/kg mælk.

Anden totalindkomst

Anden totalindkomst på -196 millioner EUR (2024: -11 millioner EUR) var drevet af reguleringer af kapitalandele i associerede virksomheder og joint ventures på -107 mio. EUR og valutakursforskelle på -103 millioner EUR fra omregning af udenlandske aktiviteter.

Robust finansiell position

I år fastholdt vi vores robuste finansielle position i det volatile marked. Vores gearingsgrad endte på 3,3 sammenlignet med 3,2 sidste år. Nøgletallet blev påvirket af en øget nettointern gæld på grund af et fortsat højt investeringsniveau i produktionsfaciliteter, der understøtter vores strategiske ambitioner. Den rapporterede gearing lå inden for vores målområde på 2,8-3,4.

Forbedrede likvide beholdninger fra driften

Likvide beholdninger fra driftsaktiviteter var 862 millioner EUR (2024: 652 millioner EUR), hvilket er en forbedring på 210 millioner EUR i forhold til

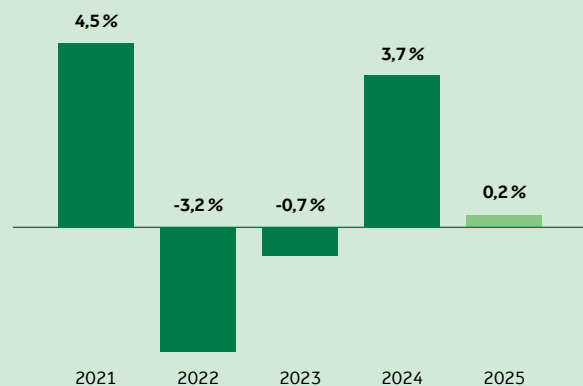
sidste år. EBITDA blev forbedret med 47 millioner EUR, mens nettoarbejdskapitalen og andre reguleringer af driftspengestrømmen blev forbedret med 163 millioner EUR sammenlignet med sidste år. EBITDA landede på 1.156 millioner EUR sammenlignet med 1.109 millioner EUR i 2024.

Investering i fremtidig vækst

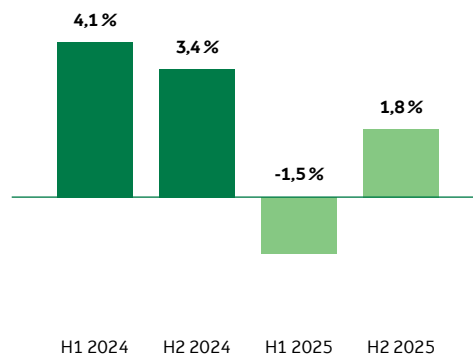
Vi er fortsat med at investere i betydelige projekter for at understøtte fremtidig vækst inden for vores strategiske forretningsområder. I år var vores samlede investeringer, herunder immaterielle og materielle anlægsaktiver samt leasingaktiver, på 731 millioner EUR sammenlignet med 763 millioner EUR i 2024.

De vigtigste investeringer vedrørte produktionsfaciliteterne for cheddar i Taw Valley Dairy i Storbritannien og investeringer i AFI for at understøtte væksten i value-add-segmentet.

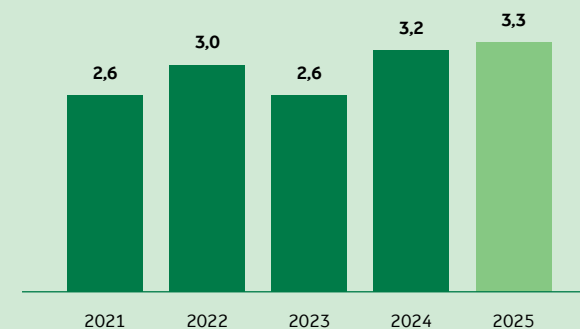
VOLUMENDREVET OMSÆTNINGSVÆKST FOR STRATEGISKE BRANDS



VOLUMENDREVET OMSÆTNINGSVÆKST FOR STRATEGISKE BRANDS HALVÅR (2024-2025)



UDVIKLING I FINANSIEL GEARING MÅLOMRÅDE: 2,8-3,4





Opdateret Dobbelt Væsentlighedsvurdering

Rapporteringens omfang for bæredygtighed er i overensstemmelse med direktivet om rapportering af bæredygtighed i virksomheder (CSRD), der er styret af en dobbelt væsentlighedsvurdering (DMA). I 2025 opdaterede vi vores DMA for at tilpasse den til nye lovgivningsmæssige retningslinjer og Arlas Enterprise Risk Management (ERM)-proces. Vores tidligere DMA blev udført, før de lovgivningsmæssige standarder og vejledninger blev færdiggjort. Revisionen raffinerede derfor vores omfang for rapportering, samtidig med at vi tilpassede os CSRD-kravene.

Nye mål for emissionsreduktion

Vi opdaterede vores scope 3-emissionsreduktionsmål for at tilpasse dem til den nye FLAG-emissionsretningslinje fra Science Based Targets initiative (SBTi). Fremadrettet er vi forpligtet til at reducere de absolutte scope 3 FLAG-emissioner med 30,3 % inden 2030 fra et basisår i 2020. Vi har også indført et nyt scope 3-mål for leverandør- og partnerengagement for scope 3 ikke-FLAG-emissioner, hvor 82,6 % af leverandørerne på tværs af vigtige kategorier, målt på emissioner, skal have videnskabeligt baserede mål på plads inden 2029. Vi er fortsat forpligtet til at reducere scope 1- og 2-emissioner med 63 % inden 2030 fra et basisår i 2015. Alle tre mål er valideret af SBTi.

Elektricitet fra vedvarende energikilder

Fra og med december 2025 bruger vores mejerier i Europa elektricitet fra vedvarende energikilder.

Reduktion af udledninger i vores værdikæde

I 2025 opnåede vi en reduktion på 5,6 %p i scope 1- og 2-emissioner, hvilket svarer til et samlet fald på 43,6 % i forhold til 2015-niveauet. Den fortsatte reduktion blev opnået ved hjælp af yderligere optimeringer, investeringer i varmepumper, e-kedler og øget brug af vedvarende energi. Fra december 2025 er vi udelukkende afhængige af elektricitet fra vedvarende energikilder til vores produktionsanlæg i Europa.

Arla-landmændene reducerede emissionsintensiteten pr. kg mælk med 0,4 %p i 2025, men på grund af en betydelig stigning i leverancerne af ejermælk til Arla i anden halvdel af 2025 steg emissionerne under FLAG-målet for scope 3 med 4,4 %p i 2025. Ikke desto mindre markerer dette stadig en absolut reduktion på -3,7 % i forhold til vores 2020-baseline.

FarmAhead™ er på rette spor

FarmAhead™-tillægspoint steg fra et gennemsnit på 53 i 2024 til 55 i 2025, hvilket viser, at det er et værdifuldt værktøj til at reducere udledningen på gårdene. I 2025 lagde vi grundstenen til at udvide virkningen af FarmAhead™ fra 2026. Fremover vil det udvidede program omfatte ammoniakemissioner, kulstoflagring, seminaturlige græsarealer og flerartsgræsmarker.

Vi er fortsat på vej mod vores mål om at opnå fuldt ud afskovnings- og konverteringsfri (DCF) indkøb af soja, palmer og skovfibre. I 2025 var 82 % af den soja, der blev brugt som foder på gårdniveau, DCF, og vores FarmAhead™ Incentive fortsatte med at spille en central rolle i at skabe forandring ved at belønne landmænd for at reducere brugen af soja eller indkøbe DCF-soja.

Ny sundhedsstrategi og målinger af sikkerhed

I 2025 udvidede vi vores interne ulykkesrapporteringssystem, så det nu dækker alle faciliteter, og vi indførte nye målinger af sundhed og sikkerhed som f.eks. det samlede antal registrerbare ulykker. I løbet af året registrerede vi en ulykkesrate med fravær (LTA) på 2,9. Det er en forbedring i forhold til sidste år på et sammenligneligt omfang, som var drevet af stærke fremskridt inden for dansk logistik.

Vores antal af kolleger faldt primært på grund af outsourcing af transportaktiviteter i Storbritannien. Vores fuldtidsækvivalenter (FTE'er) steg dog en smule fra 21.895 i 2024 til 22.052 i 2025. Stigningen skyldtes helårseffekten af købet af AFI Felinich i november 2024.

I 2025 lancerede vi også en ny sundhedsstrategi med fokus på at forbedre sundhedsprofilen i vores produktserie. For at spore fremskridt introducerede vi en ny KPI baseret på Health Star Rating-metoden. Vi har et løbende mål om, at 80 % af vores brandede produkter skal betegnes som sunde, og i 2025 opnåede vi 79,6 %.

VORES RESULTATER

Globale brands

Vores forretning er bygget op omkring strategiske globale brands, som udgør en væsentlig del af Arlas værdiskabelse.

Globale brands

Den samlede omsætning for brandede produkter nåede 7.029 millioner EUR (2024: 6.589 millioner EUR), hvilket er en stigning på 6,9 % drevet af højere gennemsnitspriser, mens vores volumen-drevne omsætningsvækst for strategiske brands var på beskedne 0,2 % (2024: 3,7 %). Som forventet påvirkede de høje prisniveauer i første halvdel af året på den samlede vækst, og omsætningen for brandede produkter faldt med 1,5 % i første halvår. Vækstmomentet vendte tilbage i andet halvår, da prisniveauet faldt, og forbruget i kategorien blev forbedret, med en vækst på 1,8 %.

Arla®-varemærket

Arla®-brandet spænder over flere kategorier som mælk, yoghurt og ost, understøttet af forskellige undermærker. Højere prisniveauer øgede den samlede omsætning for brandede produkter med 7,7 % til 4.027 millioner EUR (2024: 3.737 millioner EUR). De højere priser var med til at opveje faldet i omsætningen for brandede produkter, som faldt i første halvår og blev delvist opvejet af vækst i andet halvår, hvilket resulterede i et fald for hele året på 1,0 % (2024: 3,9 %). Blandt subbrands leverede Arla® Protein og Arla® Skyr en imponerende vækst i volumen-drevet omsætning på 19,5 % og 17,8 %, og det samme gjorde vores foodservice-brand Arla® Pro, som oplevede en vækst på 7,5 %. På markedsniveau var væksten for brandede produkter fortsat fremtrædende i klyngen Holland, Belgien og Frankrig, hvor den nåede op på 5,2 %.

Lurpak®

Lurpak® leverede en vækst i omsætningen på 7,8 % til 903 millioner EUR (2024: 837 millioner EUR) på trods af et fald på 3,3 % i omsætningen for brandede produkter (2024: 5,6 %). Forhøjede priser på smør i detailhandlen i løbet af året påvirkede resultatet. I Europa faldt omsætningen for brandede produkter drevet af volumen med 7,6 %, primært drevet af Storbritannien. De internationale markeder viste vækst, med en omsætning for brandede produkter, der steg med 4,5 %, anført af en stigning i efterspørgslen på 9,9 % i Mellemøsten og Nordafrika (MENA). På vigtige markeder som Danmark, De Forenede Arabiske Emirater og Grækenland øgede det stærke Lurpak®-brand sin volumen støt og forblev i en førende position. Det nye plantebaserede sortiment styrkede brandet ved at tiltrække yngre forbrugere og udvide dets rækkevidde.

Castello®

Vores specialost-varemærke Castello® leverede en omsætningsstigning på 1,2 % og nåede 248 millioner EUR (2024: 245 millioner EUR). Omsætningen for brandede produkter for hele året steg med 0,3 % (2024: -1,1 %), efter en stærk volumendrevet omsætningsvækst i andet halvår. I Europa steg

den volumendrevne omsætning med 0,1 %, dog med en underliggende stærk efterspørgsel fra forbrugerne efter lagrede Havarti-produkter, mens skimmel- og flødeoste faldt. Den internationale volumendrevne omsætning steg med 0,5 %, primært påvirket af stærke resultater i USA i andet halvår. Trends i kategorierne var blandede, hvor en stigning i volumen af gul ost delvist blev opvejet af et fald i volumen af skimmelost på grund af intensiveret priskonkurrence på visse markeder.

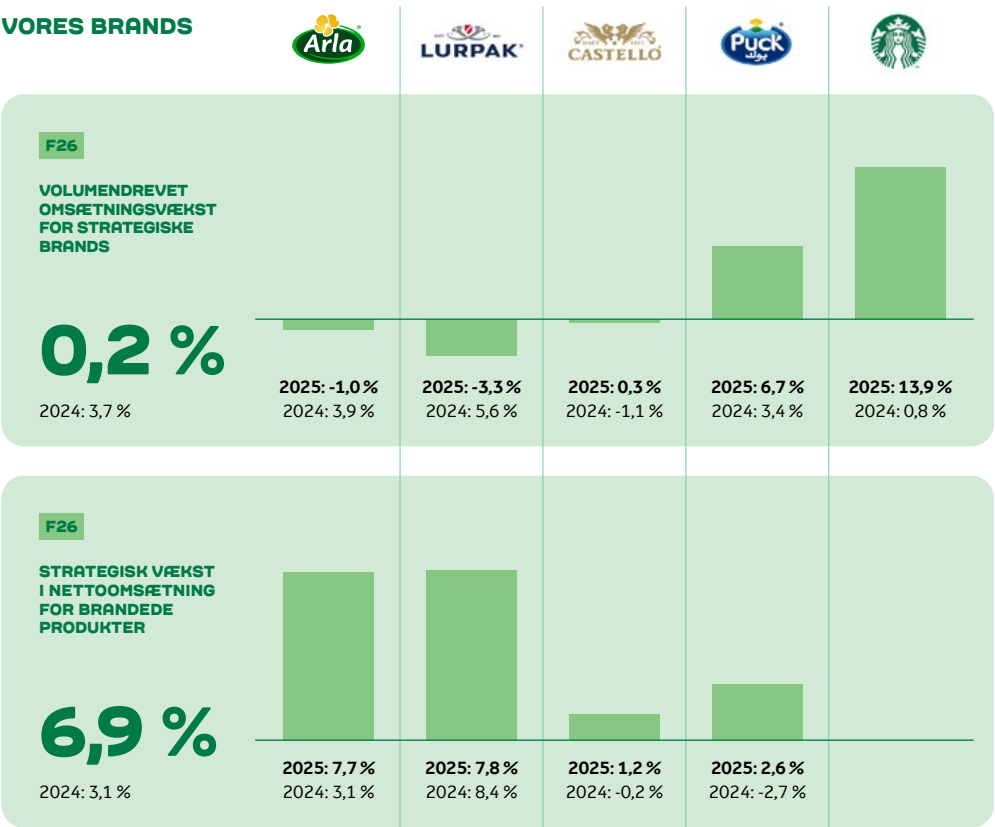
Puck®

Puck® leverede stærk vækst i 2025 med en omsætning, der steg med 2,6 % til 528 millioner EUR (2024: 514 millioner EUR). Væksten i omsætningen var positiv i begge halvår, med et stærkt andet halvår på 10,7 %. Som et førende brand inden for mejeri i Mellemøsten sikrede den volumendrevne vækst i Mellemøsten og Nordafrika på 6,3 % en samlet volumendrevet vækst på 6,7 % (2024: 3,4 %). En vigtig bidrager var den stærke efterspørgsel i kategorien madlavning, især efter cremer og revet ost, med yderligere støtte fra det smørbare segment, herunder smelteost og labneh.

Starbucks® kølet kaffe

Vores Starbucks® kølekaffe-sortiment, der er tilgængeligt i mere end 50 lande i Europa, Mellemøsten og Afrika, opnåede en volumendrevet omsætningsvækst på 13,9 % (2024: 0,8 %), drevet af Starbucks® køleklassikerne og lanceringen af Starbucks® Protein Drink with Coffee. Europa førte an i udviklingen med en volumen-drevet omsætning, der steg med 15,7 %, understøttet af effektiv distribution og kanaleksekvring, især i Frankrig og Belgien, hvor Arla har overtaget distributionen fra Starbucks™. Den volumendrevne omsætning i International-segmentet steg med 9,1 %, takket være stærke resultater i Resten af verden (RoW), som voksede med 12,8 %, hvilket opvejede et fald på 11,8 % i Mellemøsten og Nordafrika på grund af fortsatte regionale forstyrrelser.

VORES BRANDS



VORES RESULTATER

Europa

Vores europæiske forretningsområde spænder over otte lande i Nord- og Vesteuropa og skaber værdi for vores ejere ved at bringe betroede brands som Arla®, Lurpak® og Starbucks® kølet kaffe ud til millioner af forbrugere.

I 2025 steg omsætningen i Europa med 7,9 % til 8.704 millioner EUR (2024: 8.066 millioner EUR), primært drevet af højere gennemsnitlige prisniveauer. Mens dette prismiljø tyngede væksten for brandede produkter, som faldt med 0,8 %, fulgte resultaterne dog en varieret bane. Den tidlige modvind fra de høje priser aftog i løbet af året, og momentum blev styrket mod slutningen af året, hvor omsætningen for brandede produkter steg med 0,6 % i andet halvår, da markedsforholdene normaliserede sig.

Faldet i væksten for brandede produkter var primært drevet af Lurpak®, som var presset af høje

priser på smør i detailhandlen, hvilket førte til et fald i den volumendrevne omsætning på 7,6 %. Arla® oplevede et beskedent fald på 1,0 %, også presset af højere prisniveauer. Dette blev delvist opvejet af volumendrevet omsætningsvækst for Starbucks® kølekaffe på 15,7 %, da vi overtog distributionen for Frankrig og Belgien og samtidig opnåede vækst i kategorien.

Fra et markedspektiv oplevede Sverige og Storbritannien modvind, mens klyngen Holland, Belgien og Frankrig leverede solid vækst.

7,9 %

OMSÆTNINGSVÆKST

2024: 1,0 %

-0,8 %

VOLUMENENDREVET
OMSÆTNINGSVÆKST
FOR STRATEGISKE
BRANDS

2024: 4,1 %

8.704

OMSÆTNING
MILLIONER EUR

2024: 8.066

57,8%

ANDEL AF
DEN SAMLEDE
ARLA-OMSÆTNING

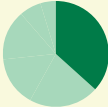
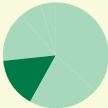
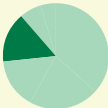
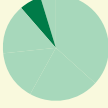
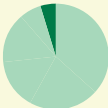
2024: 58,6%



Sundhed gennem tarmen

Arla® Cultura tilbyder naturlige, syrnede mejeriprodukter med unikke mix af bakterier. Varemærket er for længst etableret i Danmark og udvidede i 2025 sin tilstedeværelse til også at omfatte Sverige, Holland og Storbritannien. I Europa-segmentet leverede Arla® Cultura en volumendrevet omsætningsvækst på 7,4 %.



Markedsføring	Vækst i omsætning	Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands	Andel af omsætning i Europa	Beskrivelse
 STORBRITANNIEN	5,0 % 2024: -0,2 %	-3,2 % 2024: 7,6 %	 3.207 millioner EUR 2024: 3.055 millioner EUR	Omsætningen i vores forretning i Storbritannien steg med 5,0 % til 3.207 millioner EUR (2024: 3.055 millioner EUR). Denne stigning afspejlede en bredere dynamik i EU-regionen, hvor forhøjede priser øgede omsætningen på trods af et fald på 3,2 % i den volumendrevne omsætning for brandede produkter og en negativ valutaeffekt fra et svagere GBP. Den volumendrevne omsætning for Lurpak® faldt med 11,5 %, mens Arla® Pro og Starbucks® kølet kaffe voksede med henholdsvis 19,4 % og 4,4 %, hvilket delvist opvejede faldet.
 SVERIGE	16,2 % 2024: 3,6 %	-2,9 % 2024: 2,0 %	 1.849 millioner EUR 2024: 1.592 millioner EUR	Omsætningen i Sverige steg med 16,2 % til 1.849 millioner EUR (2024: 1.592 millioner EUR), understøttet af en stærk SEK og de øgede prisniveauer. Den volumendrevne omsætning for brandede produkter faldt med 2,9 % (2024: 2,0 %), presset af høje prisniveauer og øget konkurrence fra import inden for ost og smør. Kategorien gul ost oplevede et fald i volumen på 5,7 %, mens faldet i kategorien smør primært var drevet af Arla® Svenskt Smør, som faldt med 13,7 %, mens Arla® Protein og Arla® Kvarg oplevede en positiv vækst i volumen på henholdsvis 51,9 % og 35,9 %.
 DANMARK	7,7 % 2024: -1,3 %	1,8 % 2024: 0,5 %	 1.336 millioner EUR 2024: 1.241 millioner EUR	Arla Danmarks omsætning steg til 1.336 millioner EUR, en stigning på 7,7 % (2024: 1.241 millioner EUR), drevet af prissætning og en stigning på 1,8 % i omsætningen for brandede produkter (2024: 0,5 %), som blev opvejet af lavere private label-volumener. Castello® leverede en betydelig stigning på 21,8 % i volumendrevet omsætningsvækst, ledsaget af solid vækst fra Cheasy® på 11,9 % og Lurpak® på 4,0 %.
 TYSKLAND	4,8 % 2024: 1,5 %	-0,3 % 2024: 7,0 %	 1.333 millioner EUR 2024: 1.272 millioner EUR	Omsætningen i Tyskland steg med 4,8 % til 1.333 millioner EUR (2024: 1.272 millioner EUR). Dette resultat afspejlede højere priser ledsaget af et mindre fald i omsætningen for brandede produkter drevet af volumen på 0,3 % (2024: 7,0 %). Arla® Skyr og Arla® Buko leverede en volumendrevet omsætningsvækst på henholdsvis 35,4 % og 11,9 %, hvilket i høj grad blev opvejet af fald i Arla® Finello og Arla® Kærgården på henholdsvis 27,1 % og 8,9 %.
 HOLLAND, BELGIEN OG FRANKRIG	11,5 % 2024: 4,1 %	10,9 % 2024: 7,4 %	 568 millioner EUR 2024: 509 millioner EUR	Vores forretning i Holland, Belgien og Frankrig øgede omsætningen til 568 millioner EUR, en stigning på 11,5 % (2024: 509 millioner EUR). Vores Starbucks® kølekaffe og Arla® Pro-brandet leverede en volumendrevet omsætningsvækst på henholdsvis 84,4 % og 11,4 %. Den ekstraordinære udvikling for Starbucks® kølekaffe afspejlede til dels Arlas nye rolle som distributør af Starbucks™ i denne region og bidrog til en samlet volumendrevet omsætningsvækst for brandede produkter på 10,9 %.
 FINLAND	3,4 % 2024: 2,4 %	-1,1 % 2024: 6,9 %	 411 millioner EUR 2024: 397 millioner EUR	I Finland landede omsætningen på 411 millioner EUR (2024: 397 millioner EUR), hvilket var en stigning på 3,4 %. Arla® Protein og Arla® Luonto+ bidrog med en volumendrevet omsætningsvækst på henholdsvis 24,9 % og 13,7 %, mens Arla® samlet set oplevede et fald i omsætningen for brandede produkter på 3,7 %. Dette resulterede i et fald i den volumendrevne omsætning for brandede produkter på 1,1 %.

VORES RESULTATER

International

Vores International-segment spænder over mere end 140 lande på seks kontinenter, hvilket afspejler den globale rækkevidde af vores forretning. Førende brands omfatter Arla®, Puck®, Lurpak®, Castello® og Starbucks® kølet kaffe.

I 2025 vendte omsætningen fra International-segmentet tilbage til vækst og opnåede en stigning på 1,0 % til 2.460 millioner EUR (2024: 2.435 millioner EUR). En modstandsdygtig præstation på trods af modvind fra eskalerende geopolitiske spændinger, handelsbarrierer, begrænsninger i Supply Chain og negative valutaeffekter.

Vores portefølje af strategiske brands leverede en volumendrevet omsætningsvækst på 2,4 %. På trods af begrænset vækst i første halvår accelererede og fastholdt International-segmentet væksten frem til årets udgang og opnåede et robust resultat på baggrund af høje prisniveauer, især i første halvdel af året.

Geografisk set blev der opnået vækst for brandede produkter på tværs af alle undersegmenter undtagen

Kina. Den største stigning kom fra vores største region, Mellemøsten og Nordafrika, med en vækst på 4,8 %.

Fra et brandperspektiv leverede Arla® Protein en usædvanlig volumendrevet omsætningsvækst på 69,2 %, efterfulgt af Starbucks® kølet kaffe med 9,1 %, Puck® med 6,5 % og Lurpak® med 4,5 %.

Ændringer af regioner

Der er foretaget reguleringer af den internationale organisationsstruktur. Vestafrika er blevet opløst og integreret i RoW-regionen med konsolidering af RoW-navnet. Australien og New Zealand er blevet flyttet fra RoW til Sydøstasien (SEA). Canada, USA og Kina er blevet samlet i en klynge med henblik på finansiell rapportering. Disse ændringer er indarbejdet i tallene for 2024 og 2025, som præsenteres i denne årsrapport.

1,0 % 2,4 % 2.460 16,3 %

OMSÆTNINGSVÆKST

2024: -1,5 %

VOLUMENENDREVET OMSÆTNINGSVÆKST FOR STRATEGISKE BRANDS

2024: 2,9 %

OMSÆTNING MILLIONER EUR

2024: 2.435

ANDEL AF DEN SAMLEDE ARLA-OMSÆTNING

2024: 17,7 %

Mere tilstedeværelse i internationalt

Lurpak®, der er tilgængelig på 107 markeder, fortsætter med at udvide sit fodaftryk på tværs af vores internationale markeder. Med en arv, der er forankret i kvalitet og smag, bringer Lurpak® glæden ved at lave mad, smøre og bage til flere forbrugere over hele verden.



Undersegmenter	Vækst i omsætning	Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands	Andel af international omsætning	Beskrivelse
MELLEMØSTEN OG NORDAFRIKA (MENA)	2,1 % 2024: -2,4 %	4,9 % 2024: 2,7 %	 992 millioner EUR 2024: 972 millioner EUR	Omsætningen i Mellemøsten og Nordafrika steg med 2,1 % til 992 millioner EUR (2024: 972 millioner EUR), drevet af højere priser og volumendrevet omsætningsvækst. Omsætningen for brandede produkter steg med 4,9 % (2024: 2,7 %), anført af den stærke udvikling for Lurpak® og Puck®, som voksede med henholdsvis 9,9 % og 6,3 %, mens vores varemærke DANO® oplevede et fald i volumen på 41,5 %. Regionen oplevede også negative effekter fra valutakursbevægelser, da lokale valutaer knyttet til USD blev svækket efter afskrivningen i 2025.
RESTEN AF VERDEN	5,9 % 2024: 8,0 %	2,1 % 2024: 3,9 %	 679 millioner EUR 2024: 641 millioner EUR ¹	RoW-klngen, der dækker mere end 80 lande, leverede en omsætning på 679 millioner EUR, en stigning på 5,9 % (2024: 641 millioner EUR ¹), understøttet af en volumendrevet omsætningsvækst for brandede produkter på 2,1 % og højere prisniveauer. Væksten blev drevet af Starbucks® kølekaffe med en stigning på 12,8 % og Lurpak® med en stigning på 1,9 %, mens produktserien for Arla® oplevede et fald på 1,5 %. Den nylancerede Milka®-chokolade klarede sig også godt med en høj vækst drevet af volumen. Set ud fra et landeperspektiv var det Spanien (11,4 %) og Nigeria (3,8 %), der drev væksten.
SYDØSTASIEN	2,5 % 2024: 1,6 %	1,6 % 2024: 3,1 %	 378 millioner EUR 2024: 369 millioner EUR ¹	Omsætningen i SEA steg med 2,5 % til 378 millioner EUR (2024: 369 millioner EUR) på trods af valutamodvind fra den bangladeshiske taka (BDT) og den australske dollar (AUD). Væksten for brandede produkter nåede 1,6 %, primært drevet af Arla® Pro, som opnåede en vækst på 9,9 %. På tværs af SEA-distributørernes salg steg omsætningen for brandede produkter drevet af volumen med 23,1 %. Fra et landeperspektiv leverede Filippinerne en solid præstation med en stigning på 5,9 % i den volumen-drevne omsætning.
ENKELTMARKEDER (CANADA, USA OG KINA)	-9,2 % 2024: -6,1 %	-3,3 % 2024: 3,8 %	 411 millioner EUR 2024: 453 millioner EUR	Både Canada og USA oplevede modvind fra valutabevægelser. Men fratrullet valutakurser oplevede begge markeder en positiv udvikling i omsætningen og væksten for brandede produkter. I Canada var lanceringen af varemærket Puck® en vigtig bidrager, mens væksten i USA blev drevet af brands som Arla® og Castello®. I Kina faldt omsætningen, primært på grund af lavere volumen som følge af et udfordrende konkurrencemiljø og afviklingen af to af vores tre varemærker inden for Early Life Nutrition.

¹ Årsrapporten for 2024 rapporterede en omsætning i RoW på 649 millioner EUR, som på det tidspunkt inkluderede Australien og New Zealand. I modsætning hertil var SEA-tallet på EUR 261 millioner EUR fratrullet disse markeder.



Bringer glæde til køkkenet

Puck® opstod oprindeligt som en smørbar flødeost i Tyskland og blev introduceret i Mellemøsten i 1983 med et udvalg af forarbejdede mejeriprodukter, primært ost. Som vores førende varemærke i Mellemøsten og Nordafrika leverede Puck® en vækst på 6,5 %, understøttet af en robust efterspørgsel i kategorien madlavning og fortsat vækst inden for fløde- og smelteost.

VORES RESULTATER

Arla Foods Ingredients (AFI)

AFI spiller en nøglerolle inden for løsninger baseret på valle på globalt plan og betjener kategorier fra ernæring til spædbørn, klinisk ernæring og sportsernæring til mejeri, konfektur og bageri.

Omsætningen i AFI steg med 43,1 % til 1.452 millioner EUR (2024: 1.015 millioner EUR). Væksten var drevet af en stærk global efterspørgsel efter ingredienser til protein, hvilket førte til gunstige markedsforhold, og den vellykkede integration af AFI Felinfach (tidligere omtalt som Volac's Whey Nutrition), som blev opkøbt i slutningen af 2024. Salget af value-added ingredienser til valleprotein steg med 29,3 %, hvilket bragte value-add andelen op på 79,8 %. Dette fortsatte skift til specialiserede ingredienser styrkede marginerne og forstærkede AFI's position som global leder inden for avancerede løsninger til valle.

I 2025 gik AFI videre med flere strategiske initiativer og skærpede sit F&U-fokus på kaseinproteiner. Det gjorde betydelige fremskridt med at udvikle en pipeline af innovative kaseinbaserede

ingredienser gennem målrettede projekter og tætte kundesamarbejder.

For at udvikle sit globale produktionsfodaftyrk indgik AFI en kontraktproduktionsaftale med Valley Queen Cheese, et førende amerikansk mejeri, om at producere Nutrilac® ProteinBoost, vores patenterede mikropartikulerede vallekoncentrat. Partnerskabet øgede kapaciteten i Nordamerika og gør os i stand til at imødekomme den stigende efterspørgsel efter proteinberigede mejeriprodukter i USA.

Alt i alt var 2025 et skelsættende år. AFI kombinerede stærke økonomiske resultater med strategisk ekspansion og udnyttede den blomstrende efterspørgsel efter ernæring med højt proteinindhold, samtidig med at vi investerede i innovation og partnerskaber.

29,3 %¹ 79,8 % 1.452 9,6 %

VÆKST I VALUE-ADD-SEGMENTET

2024: 5,6 %²

ANDEL AF VALUE-ADD-PRODUKTER

2024: 79,5 %²

OMSÆTNING MILLIONER EUR

2024: 1.015

ANDEL AF DEN SAMLEDE ARLA-OMSÆTNING

2024: 7,4 %

¹ Væksten fratrukket effekter fra M&A var 12,8 %.

² Da AFI Felinfach nu er fuldt integreret, er tallene for 2024 blevet tilpasset for at afspejle det nye setup. I årsrapporten for 2024 rapporterede vi en value-add-andel på 80,1 % og en vækst i value-add-segmentet på 2,5%.


Proteinberiget læskedrik

Som svar på nye markedsbehov lancerede AFI konceptet Protein Soda i 2025. Konceptet er designet til, at AFI's kunder kan tilpasse og commercialisere det under deres egne varemærker. Det indeholder det specielle valleprotein Lacprodan® BLG-100 og er et højkalitets, klart og tydeligt alternativ til traditionelle sodavand. Konceptet består af en sukkerfri formulering med 10 g protein pr. portion, hvilket understøtter efterspørgslen efter sundere drikkevarer.

VORES RESULTATER

Global Industry Sales (GIS)

GIS er Arlas globale handelsvirksomhed, der sælger mælkebaserede ingredienser og produkter til industrikunder, som er egnede til formålet. Trading-forretningen giver os desuden mulighed for at afbalancere udbud og efterspørgsel på mælk i løbet af året.

Gennem GIS udbyder vi en bred produktserie med mælkepulver, kaseinat, mozzarella, gul ost og bulksmør til mere end 60 lande, enten direkte eller via mejeriplatforme. Denne forretning giver os mulighed for at afbalancere vores mælkeudbud og -efterspørgsel i løbet af året.

De stabile råvarepriser i første halvår afspejlede et stramt udbud af mælk og en stærk efterspørgsel. I andet halvår øgede en stærk foderhøst tilgængeligheden af foder, hvilket gjorde det muligt for gårdene at øge mælkeproduktionen hurtigt og udløste prisfald i flere kategorier. Smør, gouda og skummetmælkspulver oplevede kraftige

korrektioner med fald på 44 %, 36 % og 35 % fra august til december 2025, med gennemsnitspriser lidt under sidste års niveau.

Da der var mere mælk til rådighed senere på året, blev en større andel af mæketørstoffet kanaliseret til GIS, hvilket øgede andelen til 30,6 % (2024: 24,8 %). Denne vækst i udbuddet på 604 millioner kg mælk fra ejerne skete hovedsageligt i andet halvår og kom fra Danmark og Storbritannien. Sammen med den højere andel af mæketørstof fik det øgede udbud omsætningen til at stige til 2.450 millioner EUR, en stigning på 8,7 % fra 2.254 millioner EUR i 2024.

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

OMSÆTNINGSVÆKST

2024: -0,1 %

**MÆLKETØRSTOF
SOLGT GENNEM GIS**

2024: 24,8 %

**OMSÆTNING
MILLIONER EUR**

2024: 2.254

**ANDEL AF DEN
SAMLEDE ARLA-
OMSÆTNING**

2024: 16,3 %



Resultatopgørelse

(millioner EUR)	Note	2025	2024	Udvikling
Omsætning	1.1	15.066	13.770	9 %
Produktionsomkostninger	1.2	-12.068	-10.803	12 %
Bruttoresultat		2.998	2.967	1 %
Salgs- og distributionsomkostninger	1.2	-1.913	-1.824	5 %
Administrationsomkostninger	1.2	-535	-508	5 %
Øvrige driftsindtægter	1.3	135	48	181 %
Øvrige driftsomkostninger	1.3	-68	-118	-42 %
Resultatandel efter skat i joint ventures og associerede virksomheder	3.3	30	33	-9 %
Resultat før renter og skat (EBIT)		647	598	8 %
Specifikation:				
EBITDA		1.156	1.109	4 %
Af- og nedskrivninger	1.2	-509	-511	0 %
Resultat før renter og skat (EBIT)		647	598	8 %
Finansielle indtægter	4.2	175	183	-4 %
Finansielle omkostninger	4.2	-308	-318	-3 %
Resultat før skat		514	463	11 %
Skat	5.1	-81	-46	76 %
Årets resultat		433	417	4 %
Allokeret til:				
Arla Foods amba		415	401	3 %
Minoritetsinteresser		18	16	13 %
I alt		433	417	4 %

Totalindkomst

(millioner EUR)	Note	2025	2024
Årets resultat		433	417
Anden totalindkomst			
Poster, der ikke efterfølgende tilbageføres til resultatopgørelsen:			
Genmåling af ydelsesbaserede pensionsordninger	4.7	8	-33
Skat af genmåling af ydelsesbaserede pensionsordninger		1	8
Andel af anden totalindkomst i associerede virksomheder og joint ventures målt efter den indre værdis metode	3.3	-107	-9
Poster, der efterfølgende kan tilbageføres til resultatopgørelsen:			
Værdireguleringer af sikringsinstrumenter		5	-27
Dagsværdireguleringer og øvrige finansielle omkostninger		-3	-2
Valutakursreguleringer		-103	53
Skat af poster, der efterfølgende kan tilbageføres til resultatopgørelsen		3	-1
Anden totalindkomst efter skat		-196	-11
Totalindkomst i alt		237	406
Kan henføres til:			
Arla Foods amba		219	390
Minoritetsinteresser		18	16
I alt		237	406

Læs mere

For at se detaljerne i den fulde årsrapport kan du scanne her eller gå til arla.com



Resultatdisponering

(millioner EUR)	2025	2024
Årets resultat	433	417
Minoritetsinteresser	-18	-16
Arla Foods amba's andel af årets resultat	415	401
Resultatdisponering:		
Efterbetaling for mælk	282	274
Renter af konsolideret individuel kapital	14	18
Efterbetaling i alt	296	292
Overført til egenkapital:		
Kollektiv kapital (kapitalkonto)	76	-
Kollektiv kapital (henlæggelse til særlige formål)	-	69
Individuel kapital (konsolideret individuel kapital)	43	40
Overført til egenkapital i alt	119	109
Resultatdisponering	415	401

Finansielle kommentarer

Efterbetalingen for 2025 var på 296 millioner EUR, inklusive renter (2024: 292 millioner EUR). Det svarede til 2,19 EUR-cent/kg ejermælk (2024: 2,24 EUR-cent/kg). Konsolideret individuel kapital blev forrentet med 4,0 % i 2025 (2024: 5,0 %), svarende til 14 millioner EUR. Bestyrelsen godkendte en halvårsefterbetaling på 68 millioner EUR baseret på de første seks måneders leverancer af ejermælk. Det resterende beløb, svarende til 228 millioner EUR, vil blive udbetalt i marts 2026, betinget af repræsentantskabets godkendelse af årsrapporten.

Arlas konsolideringspolitik foreskriver, at der maksimalt kan tilbageholdes 1,00 EUR-cent/kg ejermælk minus renter på konsolideret individuel kapital.

I 2025 svarede dette til en konsolidering på 0,87 EUR-cent/kg ejermælk (2024: 0,84 EUR-cent/kg), svarende til 119 millioner EUR (2024: 109 millioner EUR). I henhold til konsolideringspolitikken blev konsolideringen fordelt med 1/3 på individuel kapital (konsolideret individuel kapital) og 2/3 på kollektiv kapital (på kapitalkontoen i 2025 og på henlæggelser til særlige formål i 2024). Beløbet til kollektiv kapital er reduceret med 14 millioner EUR svarende til de renter, der blev udbetalt i forbindelse med tillægget. Tilgangen til den konsoliderede individuelle kapital blev reguleret for beløb udbetalt til medlemmer, der nåede en grænse på 7,8 EUR-cent individuel kapital pr. kg ejermælk.

KONSOLIDERING

0,87 **119**
EUR-cent/kg mEUR

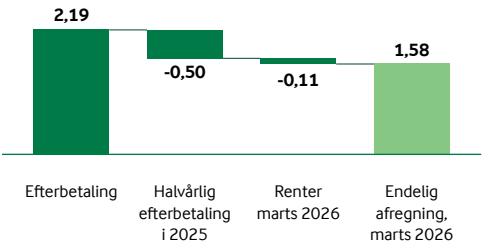
Individuel kapital 0,31 43
Kollektiv kapital 0,56 76

EFTERBETALING

2,19 **296**
EUR-cent/kg mEUR

Efterbetaling 2,08 282
Renter 0,11 14

EFTERBETALING FOR 2025 (EUR-CENT/KG)



ÅRETS RESULTAT

3,1 **415**
EUR-cent/kg mEUR

STANDARD-ACONTO-MÆLKEPRIS

53,3
EUR-cent/kg



¹ Der henvises til note 1.4.1 i Årsrapporten 2025 for yderligere oplysninger om Arlaindtjeningen.

Balance

(millioner EUR)	Note	2025	2024	Udvikling
Aktiver				
Langfristede aktiver				
Goodwill	3.1	897	938	-4 %
Immaterielle aktiver	3.1	287	269	7 %
Materielle anlægsaktiver og leasingaktiver	3.2	3.646	3.521	4 %
Kapitalandele i associerede virksomheder og joint ventures	3.3	462	560	-18 %
Udskudt skat	5.1	23	31	-26 %
Pensionsaktiver	4.7	23	11	109 %
Øvrige langfristede aktiver		28	24	17 %
Langfristede aktiver i alt		5.366	5.354	0 %
Kortfristede aktiver				
Varebeholdninger	2.1	1.743	1.655	7 %
Tilgodehavender fra salg	2.1	1.247	1.317	-5 %
Afledte finansielle instrumenter	4.5	117	90	30 %
Øvrige tilgodehavender	2.2	327	266	23 %
Værdipapirer	4.5	551	577	-5 %
Likvider	4.1	76	91	-16 %
Kortfristede aktiver i alt		4.061	3.976	2 %
Aktiver i alt		9.427	9.330	1 %

(millioner EUR)	Note	2025	2024	Udvikling
Egenkapital og forpligtelser				
Egenkapital				
Kollektiv kapital		2.049	2.230	-8 %
Individuel kapital		834	570	46 %
Andre egenkapitalkonti		-161	44	-466 %
Efterbetaling til ejere		228	228	0 %
Egenkapital, der kan henføres til Arla Foods amba		2.950	3.072	-4 %
Minoritetsinteresser		66	66	0 %
Egenkapital i alt		3.016	3.138	-4 %
Forpligtelser				
Langfristede forpligtelser				
Pensionsforpligtelser	4.7	159	166	-4 %
Hensatte forpligtelser	5.2	54	30	80 %
Udskudt skat	5.1	106	101	5 %
Lån	4.3	2.990	2.808	6 %
Langfristede forpligtelser i alt		3.309	3.105	7 %
Kortfristede forpligtelser				
Lån	4.3	1.221	1.194	2 %
Leverandørgæld og anden gæld	2.1	1.469	1.433	3 %
Hensatte forpligtelser	5.2	20	31	-35 %
Afledte finansielle instrumenter	4.5	22	64	-66 %
Øvrige kortfristede forpligtelser	2.2	370	365	1 %
Kortfristede forpligtelser i alt		3.102	3.087	0 %
Forpligtelser i alt		6.411	6.192	4 %
Egenkapital og forpligtelser i alt		9.427	9.330	1 %

Pengestrømme

(millioner EUR)	Note	2025	2024
EBITDA		1.156	1.109
Tilbageførsel af resultatandel i joint ventures og associerede virksomheder	3.3	-30	-33
Tilbageførsel af øvrige driftsposter uden likviditetsvirkning		46	-36
Ændring i nettoarbejdskapital	2.1	-65	-379
Ændring i øvrige tilgodehavender og øvrige kortfristede forpligtelser		-88	145
Modtaget udbytte, joint ventures og associerede virksomheder	3.3	21	24
Betalte renter		-152	-173
Modtagne renter		25	34
Betalte skatter		-51	-39
Pengestrømme fra driftsaktiviteter		862	652
Investeringer i immaterielle aktiver	3.1	-85	-74
Investeringer i materielle aktiver	3.2	-570	-557
Salg af materielle aktiver	3.2	4	2
Driftsmæssige investeringsaktiviteter		-651	-629
Køb af finansielle aktiver		-15	-24
Salg af finansielle aktiver		36	56
Køb af virksomheder	3.4	-	-290
Finansielle investeringsaktiviteter		21	-258
Pengestrømme fra investeringsaktiviteter		-630	-887

(millioner EUR)	Note	2025	2024
Halvårlig efterbetaling		-68	-64
Efterbetaling vedrørende det foregående regnskabsår		-234	-209
Transaktioner med ejere		-32	-28
Transaktioner med minoritetsinteresser		-18	-23
Nye lån optaget	4.3	254	54
Andre ændringer i lån	4.3	-45	557
Betaling af leasinggæld	4.3	-75	-78
Betaling til pensionsordninger	4.3	-23	-23
Pengestrømme fra finansieringsaktiviteter		-241	186
Nettopengestrømme		-9	-49
Likvider 1. januar		91	138
Årets nettopengestrømme		-9	-49
Valutakursregulering af likvide beholdninger		-6	2
Likvider 31. december		76	91
Frie pengestrømme fra driftsaktiviteter			
Pengestrømme fra driftsaktiviteter		862	652
Pengestrømme fra driftsmæssige investeringsaktiviteter		-651	-629
Frie pengestrømme fra driftsaktiviteter		211	23
Frie pengestrømme			
Pengestrømme fra driftsaktiviteter		862	652
Pengestrømme fra investeringsaktiviteter		-630	-887
Frie pengestrømme		232	-235

Forventninger til 2026

Usikkerheden bliver større mens det globale miljø fortsætter med at ændre sig. Vi skal være opmærksomme på at navigere i den vedvarende volatilitet med en disciplineret strategi og global tilpasningsevne.

Når vi ser ind i 2026, vil den geopolitiske usikkerhed blive hængende og kræve skarpt strategisk fokus og forretningsmæssig smidighed. De makroøkonomiske indikatorer er stabile, idet den europæiske inflation er aftagende, og BNP-væksten forventes at forblive stabil, hvilket understøtter forbrugernes købekraft og efterspørgsel. Vi forventer derfor, at forbrugernes efterspørgsel efter Arlas næringsrige og naturlige produkter vil forblive stabil.

Det øgede udbud i anden halvdel af 2025, især i fjerde kvartal, forventes at fortsætte ind i 2026 og lægge pres på prisniveauet for mejeri. Presset på udbuddet fra slutningen af 2025 vil fortsat påvirke første halvår af det nye år. De lavere prisniveauer forventes dog at understøtte væksten i volumen for vores varemærker, og vi er godt positioneret til at udnytte dette momentum.

Samlet set forventes lavere prisniveauer i 2026, kombineret med en vedvarende stærk efterspørgsel, at fortsætte vækstmomentet fra anden halvdel af 2025 ind i 2026. Vi forventer derfor en vækst for brandede produkter på mellem 1,0 % og 3,0 %, afhængigt af hvordan priserne udvikler sig i løbet af året.

Omsætningen forventes at ligge under 2025-niveauet på ca. 13,3 millioner EUR til 14,1 milliarder EUR, drevet af de lavere prisniveauer. Resultatandelen forventes at forblive inden for vores målinterval på 2,8-3,2%. Vores effektivitetsprogram, Fund our Future, forventes at levere anslåede nettobesparelser på 90 millioner EUR til 110 millioner EUR, understøttet af en solid pipeline og disciplineret udførelse.

Vi er fortsat engagerede i at reducere vores klimapåvirkning på tværs af værdikæden. Vi arbejder hen imod vores 2030 scope 1, 2 og scope 3 emissionsreduktionsmål og forventer reduktioner i 2026, understøttet af vores FarmAhead™ Incentive og Customer Partnership.

Vores forventninger for hele året 2026 omfatter ikke den potentielle fusion af DMK Group, som forventes at blive gennemført i første halvår af 2026. Hvis fusionen godkendes, vil vi give en opdateret vejledning for den kombinerede forretning.

	2025 forventninger ¹	2025 resultat	2026 forventninger
F26 VOLUMENDREVET OMSÆTNINGSVÆKST FOR STRATEGISKE BRANDS	-0,5~0,5 %	0,2 %	1,0-3,0 %
OMSÆTNING MILLIARDER EUR	14,7-15,2	15,1	13,3-14,1
RESULTATANDEL	2,8-3,2 %	2,8 %	2,8-3,2 %
EFFEKTIVITETER MILLIONER EUR	100-120	158	90-110
GEARING	2,9-3,3	3,3	3,0-3,4
F26 SCOPE 1+2 EMISSIONER PROCENTPOINT	REDUKTION	-5,6 %P	REDUKTION
F26 SCOPE 3 FLAG EMISSIONER PROCENTPOINT	REDUKTION	4,4 %P	REDUKTION

¹ Som annonceret i halvårsrapporten for 2025.

Læs mere i den fulde årsrapport

Dette er en kort version af Arlas årsrapport for 2025, der indeholder breve fra bestyrelsesformanden og den administrerende direktør, en gennemgang af resultaterne og de vigtigste regnskabsoplysninger.



For at læse den fulde årsrapport på engelsk med alle data, målinger og detaljerede forklaringer, gå til arla.com – eller scan blot QR-koden.



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

