

Navigieren durch einen schwierigen Markt





# 2015 in Kurzform

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

Peder Tuborgh, Vorstandsvorsitzender

#### Milchabnahmepreis





#### Umsatzentwicklung

-3,3%



#### **Umsatz**



#### Consumer UK

- Consumer Finland
- Consumer Central Europe
- Arla Foods Ingredients
- Consumer Sweden
- Consumer Denmark
- Consumer International
- Global Categories and Operations
- Sonstige

### Milchmenge



Entwicklung der Milchmenge + 4,6%



#### INHALT

- 4 2015 WICHTIGE FREIGNISSE
- **6** VERÄNDERUNGEN UND HERAUSFORDERUNGEN VON ÅKE HANTOFT. AUFSICHTSRATSVORSITZENDER
- 7 ARLA IST AUF DEM SCHWIERIGEN MARKT WIDERSTANDSFÄHIGER GEWORDEN VON PEDER TUBORGH, CEO
- 8 FINANZÜBERSICHT

- 12 KONSOLIDIERTE GEWINN-UND VERLUSTRECHNUNG
- **15** KONSOLIDIERTE BILANZ
- **18** KONSOLIDIERTE KAPITALFLUSSRECHNUNG
- 19 MILCHMENGE
- 19 GENOSSENSCHAFTSMITGLIEDER

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

Finanzkennzahlen im überblik ist ein Auszug aus der konsolidierten Jahresbericht.

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

#### Genossenschaftsmitglieder



Entwicklung der Genossenschaftsmitglieder -5,7%

# CASTALLA CAS

Verzinsliche Nettoverbindlichkeiten

2,5
Milliarden EUR

#### Gewinn



295
Millionen El

2,8%\*
des Umsatzes

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

# **Eigenkapital**



#### **Verschuldungsgrad**







#### NEUE TOCHTERUNTERNEHMEN IN WESTAFRIKA

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



#### ANPASSUNG DER ERWARTUNGEN

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



# NEUES TOCHTERUNTERNEHMEN IN ÄGYPTEN

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



#### ARLA UND LACTALIS EINIGEN SICH ÜBER DIE ZUKUNFT DER WALHORN AG

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



# ARLA SCHLIESST STANDORT IN KISSLEGG

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



#### NEUE GESCHÄFTSREGION IN AMERIKA ETABLIERT

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



#### RYNKEBY FOODS STEHT ZUM VERKAUF

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



#### **NEUE STRATEGIE: GOOD GROWTH 2020**

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

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

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

angenommen, verarbeitet und vermarktet, der gegenüber unserer Konkurrenz insgesamt wettbewerbsfähig ist.

Die Sicherheit, die dies uns als Landwirten bietet, ist unglaublich wertvoll. Sie ist ein wesentlicher Bestandteil der Art und Weise, wie wir bei Arla das Genossenschaftsmodell interpretieren. Dieselben Möglichkeiten, dieselben Rechte und dieselben Verpflichtungen für alle Genossenschaftsmitglieder. Derselbe Preis für dieselbe Milch. Jedes Genossenschaftsmitglied hat eine Stimme. Das sind die Werte, zu denen sich unsere Vorgänger in den 1880er Jahren verpflichteten, als sie unsere Genossenschaft gründeten.

#### AUF UNSERE GENOSSENSCHAFT-LICHEN WERTE BESINNEN

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

genossenschaftlichen Prinzipien zu überprüfen und eine Strategie für alle Genossenschaftsmitglieder zu entwickeln, die unsere gemeinsame europäische Genossenschaft in die Zukunft führen wird.

# FOKUS AUF ARLA GENOSSENSCHAFTMITGLIEDER

Im Jahr 2015 haben mehrere Einzelhändler Initiativen eingeführt, um die Landwirte von Arla zu unterstützen. Zudem hat Arla den Verbrauchern kommuniziert, dass wir, die Milchbauern, die Eigentümer von Arla sind und uns den Gewinn aus dem Verkauf von Arla-Produkten teilen - unabhängig davon, auf welchem Markt diese verkauft werden. Die Verbraucher nehmen unser Genossenschaftsprinzip sehr gut auf. Sie mögen die Idee einer Genossenschaft mit dem Grundsatz "Einer für alle und alle für einen". In mehreren europäischen Ländern und internationalen Märkten wurden Kampagnen gestartet. Weitere Märkte werden noch folgen. Es ist ermutigend, dass Arla dafür wirbt, dass Milch ein gesundes Produkt ist. dem die Verbraucher vertrauen können, und dass die Produkte auf verantwortungsvolle Weise hergestellt werden. Es ist iedoch auch eine Verpflichtung. Es stellt uns Landwirte in den Fokus und erhöht die Verantwortung. die wir jeden Tag auf unseren Höfen tragen - uns gut um unsere Kühe und die Milch zu

kümmern. In den Niederlanden und in Großbritannien wurde 2015 das Qualitätssicherungsprogramm Arlagården® eingeführt. Es umfasst nun alle Arla-Höfe in den sieben Mitgliederländern. Schon heute stellt es einen hohen Wert für unser Unternehmen dar. In Zukunft wird es noch weiter an Bedeutung gewinnen.

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



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

Bei Arla hat diese Situation zu einem Umsatzrückgang von 10.6 Milliarden EUR (2014) auf 10.3 Milliarden EUR (2015) geführt. Auch unser Gewinn wird etwas niedriger ausfallen. Nicht nur, weil unser Umsatz gesunken ist, sondern auch weil der Aufsichtsrat beschlossen hat, die Gewinnerwartung zu reduzieren. Diese Verringerung wurde zugunsten eines höheren Akonto-Milchpreises vorgenommen. Damit wollen wir unsere Genossenschaftsmitglieder in ihrer sehr schwierigen finanziellen Situation unterstützen.

Schon bevor das Jahr 2015 begonnen hatte, wussten wir, dass es ein schwieriges lahr werden würde. Unser Plan war es, die Auswirkungen des niedrigen Preisniveaus auf dem

Markt mithilfe von zwei Maßnahmen zu minimieren: Indem wir unseren Anteil von Produkten im Einzelhandel und in der Gastronomie erhöhen und indem wir unsere Kosten senken. Wir haben uns unermüdlich darauf konzentriert, uns an diese Maßnahmen zu halten. Daher konnten wir im Vergleich zu unseren Wettbewerbern einen wettbewerbsfähigen Milchpreis aufrechterhalten

#### VERBESSERUNG UNSERES **MARKENGESCHÄFTS**

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

#### REDUKTION UNSERER KOSTEN

Im Jahr 2015 wurden alle Funktionen und Geschäftsgruppen des Unternehmens dazu verpflichtet, eine Kapazitätskostensperre einzuhalten. Zudem haben wir im Rahmen unserer langfristigen Effizienzprogramme Erfolge gefeiert. Durch viele verschiedene Initiativen in der Periode 2012 zu 2015 - einschließlich geringerer Ausgaben. Effizienzverbesserungen und kontinuierlicher Anpassungen der Organisation - haben wir unserer Ziel erreicht, 330 Millionen EUR einzusparen. Für den Zeitraum von 2016 bis 2020 haben wir uns nun das Ziel gesetzt, weitere 400 Millionen EUR einzusparen. Zum 31. Dezember liegt unser Verschuldungsgrad bei 3.3. wir konnten also durch fokussierte Initiativen unser langfristiges Ziel von 2,8 bis 3.4 erreichen.

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

#### **BEVORSTEHENDER PARADIGMENWECHSEL**

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

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



# Finanz-

# übersicht

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

#### **MARKTSITUATION**

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

#### **MILCHABNAHMEPREIS**

Das niedrige Preisniveau für Handelswaren hat sich auch auf die Fähigkeit von Arla ausgewirkt, den Milchpreis für unsere Genossenschaftsmitglieder zu sichern. Der Milchabnahmepreis, der im Jahr 2015 erzielt wurde, betrug 33,7 Eurocent pro Kilogramm. Dies liegt deutlich unter dem Niveau von 2014, als der Milchabnahmepreis 41,7 Eurocent pro

Kilogramm betrug. Mit einem Wert von 103,7 auf dem Index des Vergleichsumfelds haben wir im Vergleich zu unseren Wettbewerbern dennoch eine solide Leistung erbracht. Diese liegt im Bereich unserer Erwartungen. Der Index des Vergleichsumfelds ist vor dem Jahresende und den Nachzahlungen von Royal FrieslandCampina N.V. und Deutsches Milchkontor eG jedoch nur vorläufig.

#### MILCHMENGE

Die Gesamtmilchmenge betrug im Jahr 2015 14,2 Milliarden kg. Im Vergleich zu 2014 ist dies ein Zuwachs von 4,6 Prozent. Die Abschaffung des EU-Milchquotensystems am 1. April 2015, die Fusion mit Walhorn EGM (Belgien) am 1. August 2014 sowie die neuen AMCo-Mitglieder in Großbritannien sorgen für den Großteil der gestiegenen Milchmenge. In Schweden ist die Milchmenge jedoch gesunken, da einige Genossenschaftsmitglieder Arlaverlassen haben. Darüber hinaus ist die Milchmenge von Vertragslieferanten um 5,6 Prozent gesunken.

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

#### UMSATZ

Der Umsatz beläuft sich im Jahr 2015 auf 10,3 Milliarden EUR. Im Vergleich zu 2014 ist dies ein Rückgang um 3,3 Prozent. Aufgrund von sinkenden Rohstoffpreisen wurde die

#### MARKTPREISE/GDT-ENTWICKLUND WELTMARKTPREIS, USD MT





Umsatzerwartung im Laufe des Jahres angepasst. Der Umsatzrückgang ist das Ergebnis einer negativen Preisentwicklung in Höhe von 11.4 Prozent. Dies ist eine Folge der sinkenden Weltmarktpreise und der damit einhergehenden Auswirkungen auf unser Markengeschäft. Der negative Preiseffekt konnte jedoch teilweise durch das wachsende Volumen ausgeglichen werden. Dies führt zur einer negativen organischen Umsatzentwicklung in Höhe von 8.4 Prozent.

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

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

#### **KOSTEN**

Im Jahr 2015 haben wir unsere Kosten wie geplant erfolgreich aktiv verwaltet. Wir haben Programme zur Kostensenkung eingeführt und ehrgeizige Ziele definiert, um die Organisationen erheblich zu straffen. Unser ehrgeiziges Ziel war es, mithilfe unserer Programme zur Kostensenkung bis zum Ende des Jahres 2015 im Vergleich

zu 2012 Einsparungen von 330 Millionen EUR zu erzielen und das haben wir geschafft. Um unsere Leistungen weiter zu verbessern, haben wir uns ein neues Ziel gesetzt: Zwischen 2016 und 2020 wollen wir weitere 400 Millionen EUR Kosten einsparen.

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

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

#### **GEWINN**

Der Jahresgewinn beläuft sich auf 295 Millionen EUR. Dies entspricht einem Gewinnanteil von 2,8 Prozent des Umsatzes\*. Zugunsten des vorausgezahlten Milchpreises wurden die Erwartungen im Laufe des Jahres nach unten korrigiert - auf 2,7-3 Prozent.

#### **FINANZLAGE**

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

Auch unser Nettoumlaufvermögen entwickelt sich sehr stark im Vergleich zu unseren Prognosen. Dies ist das Ergebnis von Programme Zero, unserem Projekt für das Umlaufvermögen. Dieses Projekt hat 2015 zu einer Reduktion von 151 Millionen EUR geführt. Erwartet wurde eine Reduktion in Höhe von 130 Millionen EUR. Seit 2011 konzentriert sich Programm Zero darauf, Finanzmittel freizusetzen. Es hat dafür gesorgt, dass sich die Denkweise bei Arla in diesem Sinne weiterentwickelt hat.

#### **EIGENKAPITAL**

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

#### **CASHFLOW**

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

<sup>\*</sup> Basierend auf dem Gewinn, der den Genossenschaftsmitgliedern von Arla Foods amba zugeteilt ist.



-402 Millionen EUR. Er umfasst hauptsächlich Investitionen in Sachanlagen. Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeiten betrug im Jahr 2015 -274 Millionen EUR - im Vergleich zu -93 Millionen EUR im Jahr 2014 - und beinhaltet die Nachzahlungen für das Jahr 2014 in Höhe von 105 Millionen EUR sowie die Rückzahlung in Höhe von 18 Millionen EUR aus den individuellen Kapitaleinlagen an Genossenschaftsmitglieder, die die Genossenschaft verlassen haben oder in den Ruhestand gegangen sind.

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

#### **AUSBLICK AUF 2016**

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

FINANZIELLE ERWARTUNGEN FÜR 2016	LE ERWARTUNGEN FÜR 2016 ERWARTUNGEN FÜR 2015 IM JAHR 2015 ERREICHT ERWARTUNGEN		
INDEX DES VERGLEICHSUMFELDS*	103 - 105	103,7	103 - 105
MILCHMENGE (MRD. KG)	14,0	14,2	14,6
UMSATZ (MRD. EUR)	-	10,3	-
UMSATZWACHSTUM (MENGENBASIERTES UMSATZWACHSTUM)	3 - 5%	4,3%	3 - 5%
GEWINN	2,7 - 3,2%**	2,8%	2,8 - 3,2%
VERSCHULDUNGSGRAD	3,2 - 3,4***	3,3	~3.2

<sup>\*</sup> Der Index des Vergleichsumfelds für 2015 ist vorläufig.

<sup>\*\*</sup> Das Gewinn Ziel änderte sich im Laufe des Jahres 2015 auf 2,7 - 3,0%

<sup>\*\*\*</sup> Das Ziel für den Verschuldungsgrad änderte sich im Laufe des Jahres 2015 auf 3,3 - 3,6





# Konsolidierte Gewinn- und Verlustrechnung

# 1. Januar bis 31. Dezember

(Mio. EUR)	2015	2014
Umsatz	10.262	10.614
Herstellungskosten	-7.833	-8.470
Bruttoergebnis	2.429	2.144
Vertriebskosten	-1.597	-1.454
Verwaltungskosten	-417	-393
Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen und Finanzposten	-78	-41
Steuern	-42	-18
Jahresüberschuss	295	320
Minderheitsanteile	-10	-6
Genossenschaftsmitglieder von Arla Foods amba	285	314

Der Gewinn beträgt

des Umsatzes

Gesamtumsatz im 2015

10.262 Million

Gesamtumsatz im 2014

10.614

# **Umsatz**

Der Umsatz ist im Vergleich zu 2014 aufgrund des Rückgangs des Weltmarktpreises um 3,3 Prozent gefallen. Der Rückgang ist eine Folge des russischen Handelsembargos, der rückläufigen Nachfrage in China und der Abschaffung des EU-Milchquotensystems.

Die negative Preisentwicklung hat zu einem Umsatzrückgang von 11,4 Prozent geführt. Der negative Effekt wird jedoch teilweise durch eine positive Währungsentwicklung von 4,1 Prozent und eine positive Entwicklung durch gestiegene Volumina von 3,1 Prozent ausgeglichen.

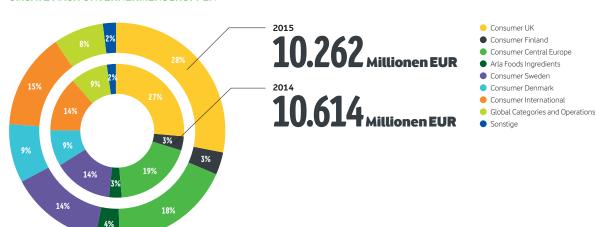
Die Bereinigung des Gesamtumsatzes um den Effekt von Übernahmen und Veräußerungen führt zu einer negativen organischen Umsatzentwicklung in Höhe von 8,4 Prozent.

Trotz des mengenbasierten Umsatzwachstums in Höhe von 4,3 Prozent konnten die Volumina nicht ausreichend

gesteigert werden, um die Marktschwankungen auszugleichen.

Im Jahr 2015 hielt der Konzern an dem Plan fest, zusätzliche Milch in rentable Marken- und Eigenmarkenprodukte sowie in Produkte aus den Bereichen Einzelhandel und Gastronomie zu leiten. Infolgedessen wurde der Markenanteil von 41,2 auf 42,1 Prozent erhöht.

#### **UMSATZ NACH UNTERNEHMENSGRUPPEN**



#### **UMSATZ NACH PRODUKTKATEGORIE 2015**





















# Kosten

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

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

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

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

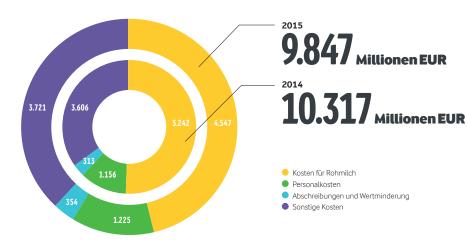
Die Kosten für Rohmilch sind um 695 Millionen EUR gesunken. Durch den niedrigeren Milchpreis sind die Kosten um 895 Millionen EUR zurückgegangen. Gegenzurechnen sind 200 Millionen EUR für die gestiegene Milchmenge. Obwohl zusätzliche 726 Millionen kg Milch geliefert wurden, sind die Kosten in Bezug auf den Akontopreis an die Genossenschaftsmitglieder um 641 Millionen EUR gesunken. Dies verdeutlicht die

schwierige Situation, in der sich unsere Genossenschaftsmitglieder derzeit befinden.

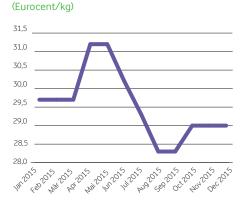
Die währungsbereinigten Personalkosten sind um 3,5 Prozent gestiegen (1.225 Millionen EUR). Die gestiegenen Kosten im Bereich Herstellung und Vertrieb, die im Zusammenhang mit der Handhabung des gestiegenen Milchvolumens stehen, wurden durch das Umsetzen von Effizienzprogrammen und ein kontinuierliches Fokussieren auf Personalkosten ausgeglichen.

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

#### **KOSTEN NACH BEREICHEN**



#### **VORAUSGEZAHLTER MILCHPREIS**



Auf der Grundlage einer jährlichen Lieferung von 1 Million kg: 4.2 Prozent Fett: 3.4 Prozent Eiweiß: konventionellen höchster Qualität.

ROHMILCHPREIS	2015		2014	
	GEWOGEN IN mio. kg.	Mio. EUR	GEWOGEN IN mio. kg.	Mio. EUR
Milch von Genossenschaftsmitgliedern	12.463	-3.918	11.738	-4.559
Sonstige Milch	1.729	-629	1.832	-683
Gesamt	14.192	-4.547	13.570	-5.242



# **Konsolidierte Bilanz**

# 31. Dezember

(Mio. EUR)	2015	2014
AKTIVA		
Langfristige Vermögenswerte		
Immaterielle Vermögenswerte	873	791
Sachanlagen	2.457	2.399
Sonstige langfristige Vermögenswerte	573	584
Langfristige Vermögenswerte, gesamt	3.903	3.774
Kurzfristige Vermögenswerte		
Vorräte	1.007	988
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	910	917
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	337	293
Wertpapiere, Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	579	641
Kurzfristige Vermögenswerte	2.833	2.839
AKTIVA, GESAMT	6.736	6.613
EIGENKAPITAL	2447	4.054
Den Mitgliedern des Mutterkonzerns zuweisbares Eigenkapital	2.113	1.851
Minderheitsanteile  Ficantypital account		23 1.874
Eigenkapital, gesamt	2.148	1.8/4
VERBINDLICHKEITEN		
Langfristige Verbindlichkeiten		
Pensionsverpflichtungen	294	376
Kredite	1.714	1.702
Sonstige Verbindlichkeiten	76	59
Langfristige Verbindlichkeiten, gesamt	2.084	2.137
Kurzfristige Verbindlichkeiten		
Kredite	1.076	1.130
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	918	977
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	510	495
Kurzfristige Verbindlichkeiten	2.504	2.602
VERBINDLICHKEITEN, GESAMT	4.588	4.739
PASSIVA, GESAMT	6.736	6.613



# Langfristige Vermögenswerte

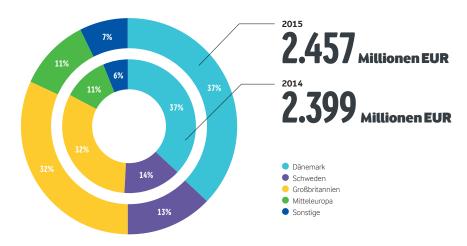
Der Wert der Sachanlagen ist im Jahr 2015 um 58 Millionen EUR auf 2.457 Millionen EUR gestiegen. Der größte Teil der Sachanlagen des Konzerns befindet sich in den Kernmärkten Dänemark, Schweden, Deutschland und Großbritannien.

Die Investitionen in die Molkereistruktur und in Kapazitätserweiterungen wurden in Übereinstimmung mit unserer

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

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

#### SACHENLAGEN NACH LÄNDERN



#### LANGFRISTIGE VERMÖGENSWERTE (Mio. EUR)



- Immaterielles Anlagevermögen
- Sachanlagen
- Sonstige langfristige Vermögenswerte

Sachenlagen nach Ländern

350 Millionen EUR



# Konsolidierte eigenkapitalveränderungsrechnung 1. Januar bis 31. Dezember

(Mio. EUR)	2015	2014
Stammkapital	1.482	1.333
Individuelle Kapitaleinlagen	516	590
Sonstige Rücklagen		-72
Vorgeschlagene Nachzahlungen an Genossenschaftsmitglieder	113	104
Eigenkapital der Mitglieder der Muttergesellschaft	2.113	1.851
Minderheitsanteile	35	23
Eigenkapital inkl. Minderheitsanteile	2.148	1.874

Im Vergleich zu 2014, erhöhte sich das Eigenkapital in 2015 um 274 mEUR. Die vorgeschlagene Milchgeld Nachzahlung beläuft sich auf 113 mEUR, darin enthalten sind 3 mEUR aus Zinsen auf die gemeinschaftlichen Kapitalkonten. Die "Konsolidierung" no idea what we official use - in 2015 beträgt 172 mEUR, davon werden 31 mEUR dem gezeichneten Kapital und 141 mEUR den speziellen Kapitalreserven zugeführt. Gegenüber dem Vorjahr ist dies ein Rückgang um 38 mEUR.

Eigenkapital



Eigenkapitalquote

# Nettobetriebs kapital

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

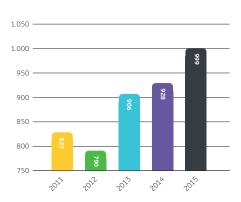
Trotz des positiven Effekts von Programme Zero ist das gesamte primäre Nettoumlaufvermögen bedingt durch die unterschiedliche Terminierung der Zahlungen für Milch an Genossenschaftsmitglieder gegen Jahresende um 71 Millionen EUR gestiegen, was einem Anstieg um 8 Prozent entspricht.

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

Entwicklung des Nettoumlaufvermögens



# PRIMÄRES NETTOBETRIEBSKAPITAL (Mio. EUR)



# Konsolidierte Kapitalflussrechnung

# 1. January bis 31. Dezember

(Mio. EUR)	2015	2014
Kapitalfluss aus operativer Geschäftstätigkeit	669	511
Kapitalfluss aus Investitionstätigkeit	-410	-462
Frei verfügbarer Cashflow	267	95
Kapitalfluss aus Finanzierungstätigkeit	-274	-93
Netto-Cashflow	-7	2

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

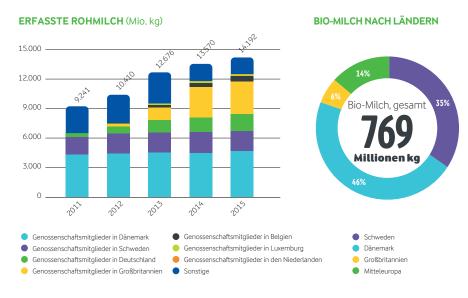
Der Cashflow aus Investitionstätigkeiten betrug -402 Millionen EUR - im Vergleich zu -416 Millionen EUR im Jahr 2014. Wesentliche Investitionen betrafen die Anlagen in Upahl (Deutschland), Videbæk (Dänemark) und Falkenberg (Schweden). Der freie Cashflow betrug im Jahr 2015 267 Millionen EUR (2014: 95 Millionen EUR). Der freie Cashflow ergibt sich aus dem Cashflow aus der operativen Geschäftstätigkeit abzüglich des Cashflows aus Investitionstätigkeiten. Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeiten betrug :274 Millionen EUR. Er wurde hauptsächlich durch die Nachzahlung für das Jahr 2014, die im Jahr 2015 ausbezahlt wurde, und die Rückzahlung von Krediten beeinflusst.

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



# Milchmengen

Die gesamte erfasste Rohmilchmenge ist im Jahr 2015 um 622 Millionen Kilogramm gestiegen. Dieser Wert ergibt sich aus 726 Millionen Kilogramm Milch, die von unseren Genossenschaftsmitgliedern zusätzlich geliefert wurden, und 103 Millionen Kilogramm Milch, die von anderen Lieferanten weniger geliefert wurden. Der Anstieg der Gesamtmilchmenge und der Milchmenge von Genossenschaftsmitgliedern beträgt 4,6 bzw. 6,2 Prozent.



Erhaltene Milchmenge, gesamt

14.192 Millionen kg

Milchmengenwachstum 2011-2015

54%

Milch von Genossenschaftsmitgliedern, gesamt

12.463 Millionen kg

# Genossenschaftsmitglieder

Die Gesamtanzahl der Genossenschaftsmitglieder beträgt 12.650. Dies entspricht im Vergleich zum letzten Jahr einem Rückgang von 6 Prozent.

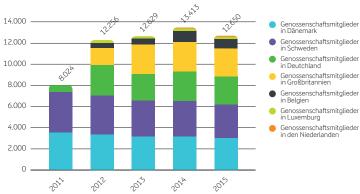
Anzahl der Genossenschaftsmitglider

12.650

Zuwachs an Genossenschaftsmitgliedern 2011-2015

58%











Arla Foods amba Sønderhøj 14 DK-8260 Viby J.

CVR no · 25 31 37 63

**Arla Foods Deutschland GmbH** 

Vahlerstrasse 2 40472 Düsseldorf Deutschland

Telefon +45 89 38 10 00 E-Mail arla@arlafoods.com Telefon +49 (0) 211 47 23 10 E-Mail info.de@arlafoods.com

www.arla.com

www.arlafoods.de