

CORPORATE  
RESPONSIBILITY  
BERICHT

20  
14

## Unsere Verantwortung

Wir wollen wachsen und  
wir tragen Sorge dafür,  
wie wir wachsen.



Wir wollen **wachsen** und wir tragen **Sorge** dafür, wie wir wachsen. Wir behandeln Fragen der **Ethik** und der **Qualität nachhaltig** und **verantwortungsbewusst**, um so das Ansehen, die **Wirtschaftlichkeit** und das **Wachstum** des Unternehmens zu sichern.

## Verantwortungsbewusstes Handeln von Arla



# Inhalt

4

Vorwort 4

Über Arla 6

8

**Verantwortungsbewusstes Unternehmen 8**

Geschäftsprinzipien 10  
Unternehmensprinzipien 14  
Fallbeispiel 16  
Marktverhalten 18  
Fallbeispiel 20  
Beschaffung 22

26

**Vertrauen in Produkte 26**

Lebensmittelsicherheit 28  
Lebensmittel und Gesundheit 32  
Fallbeispiel 34

36

**Engagement für Umwelt- und Tierschutz 36**

Umwelt und Klima 38  
Fallbeispiel 42  
Landwirtschaft 44  
Fallbeispiel 46

48

**Respektvolle Beziehungen 48**

Arbeitsplatz 50  
Menschenrechte 54  
Gesellschaftliche Beziehungen 58  
Fallbeispiel 60

62

**Detaillierte Informationen und Referenzen 62**

Detaillierte Informationen zu Arla 62  
Materiality-Studie 63  
Arla unterstützt den Global Compact 64  
Arla Märkte und Niederlassungen 65

Sofern nicht anders angegeben, beziehen sich die Angaben in diesem Bericht auf die Molkereien, die sich im Jahr 2014 im vollständigen Besitz von Arla Foods befanden. Einige Beispiele beziehen sich auf hundertprozentige Tochtergesellschaften und Gemeinschaftsmolkereien. Der Aufbau des Berichts entspricht den elf Bereichen des Verhaltenskodex von Arla Foods, der erstmals im Frühjahr 2008 veröffentlicht wurde. Weitere Informationen finden Sie unter [www.arlafoods.de](http://www.arlafoods.de).



# Wir übernehmen gemeinsam Verantwortung für unsere Mitmenschen und unseren Planeten



**Als Landwirt befürworte ich Arlas Bemühungen um Nachhaltigkeit sehr. Wir verfolgen auf unseren Höfen denselben Ansatz. Wir wollen den Verbrauch unserer Ressourcen konsequent senken, uns um unsere Tiere und Felder kümmern und unsere Arbeit möglichst effizient gestalten. Warum? Um langfristig wirtschaftlich zu bleiben. Für Arla und für uns Landwirte.**

Wir wissen, dass Nachhaltigkeitsarbeit ein kontinuierlicher Entwicklungsprozess ist, der stets optimiert werden kann – sei es auf unseren Höfen oder in Form von Forderungen, die wir als Genossenschaftsmitglieder an Arla richten. Dank unserer demokratischen Organisation, durch die alle Mitglieder die Möglichkeit haben, wichtige Entscheidungen zu beeinflussen, können wir klare Ziele formulieren, die wir bewusst verfolgen und auf die wir stolz sein können.

#### **Die Stärke einer Genossenschaft**

Arlas starkes Wachstum – sowohl im Hinblick auf die Geschäftstätigkeit als auch auf die Mitgliederzahl – stellt uns natürlich vor Herausforderungen. Doch je mehr Landwirte wir sind, desto stärker werden wir und um so stärker wirken sich auch die Nachhaltigkeitsbemühungen aus, zu denen sich unsere etwa 13.500 Milchbauern verpflichtet haben. Durch das Wachstum von Arla haben

immer mehr Menschen auf der Welt Zugang zu Lebensmitteln, die mit nachhaltigen Methoden hergestellt wurden. In unserer vernetzten Welt von heute ist es wichtiger denn je, unsere verantwortungsbewusste Arbeitsweise an die Öffentlichkeit zu tragen, um das Vertrauen unserer Kunden und Konsumenten in neuen und bestehenden Märkten zu gewinnen.

Ein Beispiel für die konstruktive Zusammenarbeit innerhalb der Genossenschaft ist die neue Strategie für eine nachhaltige Milchwirtschaft. Im Rahmen dieser Strategie haben wir Genossenschaftsmitglieder beschlossen, unsere CO<sub>2</sub>-Bilanz weiter zu verbessern. Darüber hinaus möchten wir die Gesundheit unserer Tiere fördern, unsere Ressourcen effizient einsetzen und die Umwelteinwirkung reduzieren. Ich bin davon überzeugt, dass dies die Wirtschaftlichkeit unserer Höfe insgesamt steigern wird.

Ein weiterer Schritt ist das Qualitätssicherungsprogramm Arlagården®, das die Bereiche Tierschutz, Umweltschutz, Lebensmittelsicherheit und Milchzusammensetzung umfasst, in allen Mitgliedsländern einzuführen. Dies mag mancher als Belastung empfinden. Doch hier geht es darum, gemeinsam anzupacken, um überall sichere Rohmilch in konstant hoher Qualität zu erzeugen. Schließlich wollen wir das Vertrauen von Kunden

und Konsumenten in Arla stärken, denn das führt letztlich auch dazu, dass wir Landwirte mehr Geld für unsere Milch erhalten.

#### **Wir werden zusammenwachsen**

In diesem Bericht stellt Arla offen und ehrlich seine Aktivitäten vom vergangenen Jahr dar und prüft weiteres Optimierungspotenzial. Diese Informationen sind nicht nur für mich als Genossenschaftsmitglied wichtig, sondern für alle, die mit Arla zu tun haben.

Obwohl die aktuelle Wirtschaftslage auf vielen Höfen schwierig ist, vertraue ich auf Arlas Ambitionen und kontinuierliches Wachstum. Dabei können wir viel voneinander lernen, ob Genossenschaftsmitglied oder Arla-Mitarbeiter. Wir wissen, dass das Thema Nachhaltigkeit einen sehr hohen Stellenwert bei Arla hat und wir gute Arbeit leisten, so dass wir uns zuversichtlich hohe Ziele stecken die wir gemeinsam erreichen können, wenn wir alle an einem Strang ziehen.

Ösarp, Schweden, Februar 2015

Åke Hantoft  
Aufsichtsratsvorsitzender

**Wenn ich in die Augen meiner Kinder und in Zukunft in die meiner Enkelkinder blicke, dann möchte ich von mir behaupten können, alles Mögliche getan zu haben, um Arla auf verantwortungsvolle und nachhaltige Weise zu leiten. Und ich denke, dies trifft auf uns alle bei Arla zu – wir haben den festen Willen, sowohl für die Menschen als auch für unseren Planeten das Beste zu geben.**

Wir von Arla haben beschlossen, großes Verantwortungsbewusstsein zu zeigen und die Führungsposition in unseren Kernbereichen zu übernehmen. Ich bin davon überzeugt, dass wir als wirtschaftliches Molkereiunternehmen, das bestrebt ist, für seine Mitglieder – die Landwirte – Gewinn zu erwirtschaften, von diesem Engagement profitieren werden. Denn Nachhaltigkeit und Ertragskraft gehen Hand in Hand.

#### **Arla setzt neue Maßstäbe**

Eins von vielen Beispielen aus dem Vorjahr ist unsere neue Gesundheitsstrategie, mit der wir einer wachsenden Weltbevölkerung auf nachhaltige Weise gesunde, natürliche und sichere Nahrungsmittel bereitstellen wollen. Unser Ansatz in Bezug auf eine nachhaltige Milchwirtschaft macht mich stolz. In diesem Bereich haben wir in der Branche die Führung übernommen, zum Beispiel indem wir den verantwortungsvollen

Anbau von Soja unterstützen. Zusätzlich treiben wir den Umweltschutz weiter voran, um die ehrgeizigen Ziele unserer Umweltstrategie 2020 zu erreichen.

All das ist den Anstrengungen unserer Mitarbeiter zu verdanken und ich freue mich, dass unsere Mitarbeiterbefragung herausragende Ergebnisse gebracht hat. Dies zeigt mir, dass unsere Kultur der Verantwortung sowohl herausragende Arbeitszufriedenheit als auch erstklassige Leistungen hervorbringt.

#### **Fokus auf gesundem Wachstum**

Auch in Zukunft müssen wir unser Augenmerk auf grundsätzlich hohe Standards bei der Lebensmittelsicherheit legen. Tierschutz und umweltfreundliche Praktiken sind ebenfalls von höchster Bedeutung für uns – wie auch für unsere Kunden. Da Arla sein Wachstum fortsetzt, müssen wir laufend neue und bessere Arbeitsweisen entwickeln. Durch unseren Zuwachs an Mitarbeitern und unseren Eintritt in neue Märkte müssen wir jederzeit und überall die Menschenrechte achten – ein Grundpfeiler unseres Unternehmens. Im Hinblick auf neue Märkte stellt sich uns die Herausforderung, passende Produkte zu entwickeln. Zusätzlich wollen wir in allen Bereichen unsere Transparenz weiter erhöhen.

#### **Wir unterstützen den Global Compact**

Vor sieben Jahren ist Arla dem Global Compact der Vereinten Nationen beigetreten, einer bedeutenden Initiative zur Förderung einer ethischen Geschäftspraxis. Als Mitglied wollen wir die zehn Grundprinzipien der Initiative mit unserer Konzernkultur und -strategie in Einklang und unserem Umfeld näher bringen. Der vorliegende Bericht ist Teil dieser Bemühungen und auch Bestandteil von Arlas Jahresbericht 2014, der unter [www.arlafoods.de](http://www.arlafoods.de) abrufbar ist.

Ich bin davon überzeugt, dass Arla wachsen wird, indem wir den Menschen langfristigen, nachhaltigen Mehrwert bieten – egal ob sie Genossenschaftsmitglieder, Kunden, Partner oder Mitarbeiter sind. Oder eben einfach Menschen, die ein natürliches, gesundes Milchprodukt genießen möchten, das ihnen guttut. Davon finden Sie einige Beispiele in diesem Bericht. Ich hoffe, dass er auch Sie dazu bewegt, uns auf dem verantwortungsvollen Weg zu folgen, für den wir uns entschieden haben.

Aarhus, Dänemark, Februar 2015

Peder Tuborgh  
Vorstandsvorsitzender

# Über Arla

**Arla Foods ist ein globaler Molkereikonzern und eine Genossenschaft im Besitz von Milchbauern aus sieben Ländern: Dänemark, Schweden, Großbritannien, Deutschland, Belgien, Luxemburg und den Niederlanden. Unsere Produkte werden unter bekannten Markennamen in mehr als 100 Ländern vertrieben. Wir verfügen über Produktionsstätten in zwölf und Vertriebsniederlassungen in 35 Ländern. Arla ist gemessen an der Milchverarbeitungsmenge das fünftgrößte Molkereiunternehmen der Welt und der weltweit größte Lieferant von Molkereiprodukten in Bio-Qualität.**

## Arla setzt Wachstum fort

Arla wächst nach wie vor konstant. 2014 stieg der Nettoumsatz auf 10,6 Mrd. Euro, was einer

Steigerung von 7,5 Prozent gegenüber dem Vorjahr entspricht. Um eine hohe Rentabilität zu gewährleisten, verfügen wir über ein langfristiges Effizienzprogramm, das unter anderem auch Optimierung der Arbeitsmethoden und -verfahren vorsieht. Ferner haben wir im Vorjahr strukturelle Veränderungen in Schweden durchgeführt und Personalabbau in Großbritannien bekannt geben müssen.

## Investitionen für die Zukunft

Arla investiert langfristig, um die höchste Wertschöpfung für die Milch seiner Genossenschaftsmitglieder zu erzielen. So investieren wir beispielsweise in Markenprodukte. Zusätzlich versorgt unsere neue Großmolkerei in Aylesbury, Großbritannien, den wichtigen britischen Markt mit Frischmilch. Arla Foods Ingredients, das Zutaten

an die weltweite Lebensmittelindustrie liefert, investiert erfolgreich in die Herstellung und den Vertrieb von Laktose und Molkenproteinen.

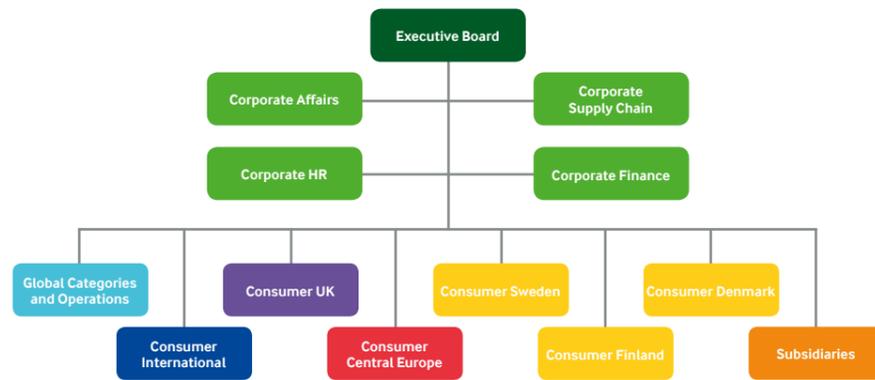
## Mehr Genossenschaftsmitglieder in mehr Ländern

Anfang 2014 begrüßten wir 1.300 neue Genossenschaftsmitglieder aus Großbritannien. Im August wurde die Fusion mit der EGM Walhorn genehmigt. Daher verzeichnet Arla neben den zusätzlichen Mitgliedern in Deutschland und Belgien jetzt auch neue Mitglieder in den Niederlanden. Der jüngste Zuwachs an Genossenschaftsmitgliedern hat zu einer Veränderung im Aufsichtsrat und in der Vertreterversammlung von Arla geführt. Wir arbeiten zudem an einem gemeinsamen Abrechnungsmodell für Milch.

## MANAGEMENT

Aufsichtsratsvorsitzender: Åke Hantoft  
Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender: Jan Toft Nørgaard  
Vorstandsvorsitzender: Peder Tuborgh  
Stellvertretender Vorstandsvorsitzender: Povl Krogsgaard

## ORGANISATION DES ARLA-KONZERNS



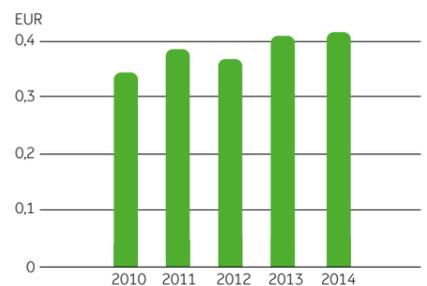
Arla Foods hat seinen Hauptsitz in Aarhus, Dänemark. Weitere Informationen über Unternehmensfunktionen und Geschäftsbereiche finden Sie auf Seite 62.

## UMSATZERLÖSE

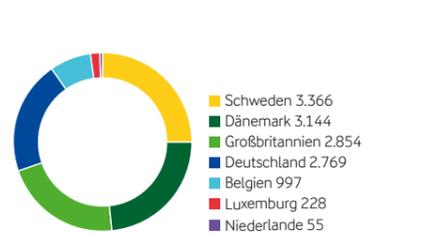
# 10,6

10,61 Mrd. EUR (9,86 Mrd. EUR 2013), von denen 72 Prozent aus unseren Kernmärkten Großbritannien, Deutschland, Schweden, Dänemark, Finnland und den Niederlanden stammen. Das Ergebnis des Geschäftsjahrs betrug 314 Mio. EUR (295 Mio. EUR im Jahr 2013).

## DURCHSCHNITTLICHER MILCHPREIS PRO KG

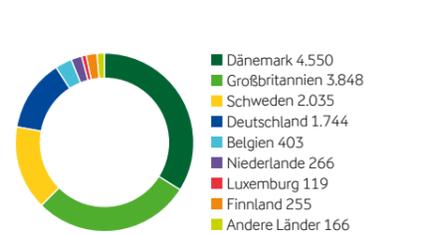


## GENOSSENSCHAFTSMITGLIEDER



Im letzten Jahr ist die Anzahl der Genossenschaftsmitglieder um 6,2 Prozent gestiegen.

## ROHMILCHLIEFERUNGEN, MIO. KG



Arlas Gesamt-Rohmilchlieferungen beliefen sich auf 13,385 Mio. kg, eine Erhöhung um 5,6 Prozent. Arlas Genossenschaftsmitglieder kommen für 88 Prozent aller Rohmilchlieferungen auf.

## Volatiler Milchpreis

Ausgehend von einem relativ hohen Niveau Anfang 2014 wurde der Milchpreis für die Genossenschaftsmitglieder von Arla im Jahresverlauf sechsmal gesenkt. Das weltweite Angebot von Rohmilch ist gestiegen. Ein Grund dafür ist die Aufhebung der europäischen Milchquoten im Jahr 2015, was viele Landwirte dazu veranlasste, ihre Produktion zu steigern. Im Jahr 2014 sank außerdem die Nachfrage aus China. Auch Russlands Einfuhrverbot von europäischen Milchprodukten bremste die Nachfrage. Allerdings ist der Milchpreis für das gesamte Jahr, Arlas Milchabnahmepreis (siehe Seite 14), etwas höher als in 2013, berechnet in Euro.

## Nachhaltige Milchproduktion

Arla konzentriert sich weiterhin auf Qualitätsmilch sowie eine nachhaltige Milchproduktion. Das Arlagärden®-Qualitätsprogramm wurde jetzt in allen Mitgliederländern bis auf Großbritannien, wo es 2015 gelauncht wird, eingeführt. Darüber hinaus wurde mit der Umsetzung einer Strategie für nachhaltige Milchwirtschaft begonnen. Sie ist Teil von Arlas Umweltstrategie, die nun die gesamte Wertschöpfungskette umfasst – vom Hof bis nach Hause.



## DIE VISION VON ARLA

Die Zukunft der Molkereindustrie zu gestalten, um dem Verbraucher weltweit auf natürliche Weise **Gesundheit und Inspiration** zu bieten.

## ANZAHL DER GENOSSENSCHAFTSMITGLIEDER

# 13.413

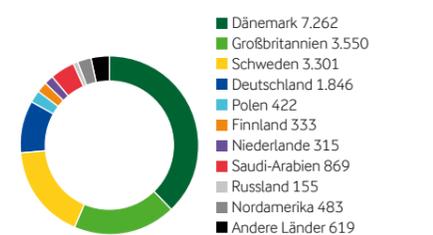
Arla Foods ist eine Genossenschaft im Besitz von 13.413 Milchbauern aus Schweden, Dänemark, Großbritannien, Deutschland, Belgien, Luxemburg und den Niederlanden.

## DEMOKRATIE DER GENOSSENSCHAFT



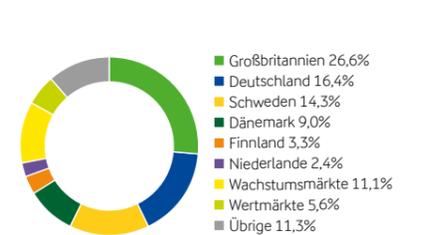
Die Grafik zeigt die Anzahl der Mitglieder am 31. Dezember 2014. Sämtliche Wahlen und Abstimmungen werden nach dem Prinzip „ein Mitglied, eine Stimme“ durchgeführt. Die Vertreterversammlung ist das höchste Entscheidungsgremium von Arla.

## MITARBEITER



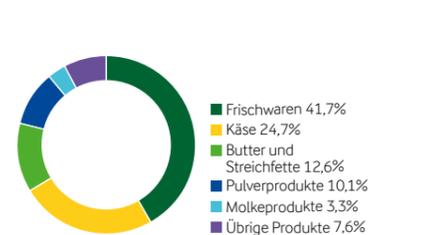
Arlas durchschnittliche Anzahl an Vollzeitbeschäftigten lag bei 19.155, ein Rückgang von 2,2 Prozent seit 2013.

## UMSATZ NACH MÄRKTEN



Arlas Gesamtumsatz ist seit 2013 um 7,5 Prozent gestiegen.

## UMSATZ NACH PRODUKTGRUPPE



Käse- und Pulverprodukte haben ihren Anteil an Arlas Gesamtumsatz erhöht, wobei sich hier die Entwicklung des globalen Milchmarktes widerspiegelt.



## Verantwortungs- bewusstes Unternehmen

Lässt sich ein profitables Unternehmen nach ethischen Gesichtspunkten führen? Bei Arla können wir dies mit einem klaren Ja beantworten. Doch das geschieht nicht von selbst, sondern ist das Ergebnis von Wissen, Willensstärke und harter Arbeit.

Wir handeln glaubwürdig und integer in allen Geschäftsbereichen.

# Verantwortungsvolles Handeln heißt, richtig von falsch zu unterscheiden



VERANTWORTUNGSVOLLES WACHSTUM



GESTÄRKTE COMPLIANCE-KULTUR



UNTERSTÜTZUNG DES GLOBAL COMPACT

**Arla ist ein internationales Unternehmen und gleichzeitig eine Molkereigenenschaft im Besitz von Milchbauern aus Dänemark, Schweden, Großbritannien, Deutschland, Belgien, Luxemburg und den Niederlanden. Wir handeln im Einklang mit den Gesetzen in allen Ländern, in denen wir tätig sind, und gemäß den Prinzipien, die in unserem Verhaltenskodex verankert sind. Dadurch können wir glaubwürdig und integer handeln und als Beispiel für eine verantwortungsvolle Geschäftsführung dienen.**

**Arla unterstützt den Global Compact**  
Der Verhaltenskodex von Arla Foods ergänzt die zehn Grundprinzipien der Global Compact Initiative der Vereinten Nationen (siehe Seite 64). Damit verpflichtet sich Arla zur Umsetzung der Initiative und ihrer Prinzipien im Rahmen seiner Unternehmensstrategie und -kultur sowie deren Vermittlung an interne und externe Interessengruppen. Der vorliegende Bericht zeigt sowohl Arlas Fortschritte als auch Optimierungsmöglichkeiten auf.

**Fokus des CSR-Ausschusses 2014**  
Der CSR-Ausschuss hat 2014 die Ergebnisse des CSR-Berichts 2013 sowie die Ergebnisse einer internen Benchmark-Studie erörtert, in der Arla mit anderen internationalen, branchenverwandten Konsumgüterunternehmen verglichen wird. Im Rahmen der Unternehmensentwicklung wurde entschieden, eine Materiality-Studie durchzuführen, um zusätzliche Maßnahmen zur Einhaltung der UN-Grundsätze für Menschenrechte zu treffen und den Verhaltenskodex und die soziale Verantwortung bei Arla entsprechend anzupassen. Im Laufe des Jahres wurde ein E-Learning-Trainingsmodul zum Arla-Verhaltenskodex entwickelt, das von allen Mitarbeitern bei Arla absolviert werden muss. Das Modul ist momentan in vier Sprachen verfügbar und erreicht über 90 Prozent aller Mitarbeiter bei Arla.

**Wachstum durch Joint Ventures**  
Im Zuge der Arla Foods Strategie 2017 weiten wir unsere Geschäftsbeziehungen innerhalb und außerhalb der EU aus und entwickeln diese weiter. Im Jahr 2014 gingen wir auf der ganzen Welt eine Reihe strategischer Partnerschaften durch Joint Ventures ein, darunter in Südamerika

und Afrika. Die Joint-Venture-Partner wurden Arlas Auswahlmodell unterzogen. Im Zuge dessen wurden sie im Hinblick auf zuvor festgelegte finanzielle, rechtliche und unternehmerische Social-Responsibility-Kriterien untersucht und daran gemessen, um sicherzugehen, dass sie unseren Anforderungen an faire Geschäftspraktiken und verantwortungsvolles Handeln entsprechen.

Wenn wir Joint Ventures oder Käufe außerhalb von Europa planen, setzen wir ein Integritätsprüfungsverfahren (Integrity Due Diligence Process) ein, das von vertrauenswürdigen Partnern durchgeführt wird. Im Zuge dieses Verfahrens wird der potenzielle neue Partner unter anderem auf Vorstrafen und Korruptionsversuche untersucht. Dem Anfangsbericht folgt möglicherweise eine eingehendere Befragung. Danach entscheiden wir, ob wir mit dem Prozess fortfahren oder ihn abbrechen.

**Fusionen und Übernahmen**  
Am 1. August wurde die Fusion zwischen Arla Foods amba und der Eupener Genossenschaftsmolkerei, EGM Walhorn, abgeschlossen. Siehe auch Seite 14.

Am 16. Oktober unterzeichnete Arla ein Abkommen zum Kauf des schwedischen Käseerzeugers Falbygdens Ost von Atria Sverige AB. Der Kauf muss noch von der schwedischen Wettbewerbsbehörde genehmigt werden.

**Whistleblower-Funktion in weiteren Ländern**  
Arlas Whistleblower-Funktion bietet Mitarbeitern eine zusätzliche Möglichkeit, über etwaige Regelverstöße Bericht zu erstatten. Sie ermöglicht den Mitarbeitern, ihre Anliegen mitzuteilen, wenn sie der Meinung sind, dass sie diese nicht ihrem Vorgesetzten mitteilen können oder dass das Management mit diesen Themen nicht angemessen umgeht. Im Jahr 2014 wurden der russische Teil des Konzerns sowie die ehemalige MUH (Deutschland) und die Milk Link (GB) in den Whistleblower-Prozess von Arla integriert.

Doch die Anzahl der gemeldeten Fälle war 2014 rückläufig. Daher haben wir den Prozess durch die Aufnahme entsprechender Informationen in das bereits erwähnte E-Learning-Trainingsmodul stärker in den Fokus gerückt. >>

## NEUE BILANZWÄHRUNG



Arla erstellt seine Bilanz jetzt in EUR anstatt in DKK.

## COMPLIANCE-SCHULUNG



Mitarbeiter haben an der Fortbildungsveranstaltung zur Einhaltung der Wettbewerbsgesetze teilgenommen (570 im Jahr 2013).

## WHISTLEBLOWER-FUNKTION



Sprachen sind für die Meldung im Whistleblower-System verfügbar.

## GLEICHBEHANDLUNG DER GESCHLECHTER



Wir möchten, dass maximal 70 Prozent der Teammitglieder auf allen organisatorischen Ebenen demselben Geschlecht angehören.



**Aktualisierte Antibestechungsrichtlinie**

2014 wurde Arlas Richtlinie zur Korruptionsbekämpfung neu überarbeitet. Wir haben unser Augenmerk bewusst verstärkt auf die Bekämpfung von Korruption gerichtet, entsprechende Maßnahmen erarbeitet und die Transparenz innerhalb des Unternehmens erhöht. Eine systematische Umsetzung inklusive Trainingsprogramm findet 2015 statt.

Seit Einführung der Antibestechungsrichtlinie im Jahr 2010 wurden keine Schmiergeldzahlungen gemeldet. Dennoch haben wir mehrere Betrugs- und Korruptionsversuche festgestellt. Die meisten stammten von externen Betrügern, die versuchten, das interne Kontrollsystem zu umgehen, das sich erwartungsgemäß als widerstandsfähig erwies. Mehrere „Fake President“-Versuche wurden aufgedeckt. Die entsprechenden Sensibilisierungsmaßnahmen erwiesen sich als wirkungsvoll. Bestechungsversuche im Zusammenhang mit der Präsenz und Expansion in neuen, aufstrebenden Märkten wurden ebenfalls gemeldet. Sie wurden auf angemessene Weise gehandhabt.

**Compliance & Steuerung bei Arla**

Standardisierte globale Prozesse und eine solide Entscheidungsgrundlage sind ebenfalls Voraussetzungen dafür, als wachsendes und zunehmend globales Unternehmen verantwortungsvoll handeln zu können. Unsere Funktion Global Risk & Compliance fördert die finanzielle Compliance mit der Unterstützung des 2013 gegründeten Compliance & Control Committee. Unter Verwendung eines risikobasierten Ansatzes überwacht die Funktion die Compliance-Reife des Konzerns durch verschiedene Aktivitäten. Dazu zählen lokale Compliance-Besuche, um die Umsetzung angemessener risikomindernder Maßnahmen sicherzustellen. Zudem initiiert Global Risk & Compliance Sensibilisierungsprogramme im ganzen Konzern, um die Vorbildfunktion des oberen Managements sowie Arlas Compliance-Kultur zu stärken.

2014 intensivierten wir unsere Bemühungen, das Verständnis der Mitarbeiter für eine effektive Nutzung der Computertechnologie und eine erhöhte Cybersicherheit zu steigern.

## Effizienzziele kontra Mitarbeiter- belange

Wenn Arla eine Produktionslinie verlagert, so geschieht dies normalerweise zur Steigerung der betrieblichen Effizienz. Doch was passiert in so einem Fall mit den Menschen, die an dieser Produktionslinie gearbeitet haben? Und wie wirken sich längere Transportwege der Milch auf die Umwelt aus?

Jedes Jahr erhalten wir durch die Analyse eine Empfehlung zur Verlagerung von Produktionslinien, manchmal sogar von ganzen Molkereien, um die Effizienz der Lieferkette zu verbessern. Bei unserer Entscheidung spielen die Kosten künftiger Expansionen, mögliche Synergien, Skaleneffekte und neue Technologien eine Rolle. Obwohl es in erster Linie um Rentabilität geht, evaluieren wir auch die Auswirkungen einer Verlegung auf Umwelt und Mitarbeiter. Auf dieser Basis entwickeln wir individuelle Pläne, um mögliche negative Auswirkungen gering zu halten.

Um unseren Umwelteinfluss zu messen, nutzen wir die Treibhausgasemissionen als Verständnisgrundlage für die Auswirkungen unserer Maßnahmen im Gesamten. In den meisten Fällen zeigt das Gesamtergebnis eine Verringerung unserer Klimabilanz. Obwohl größere Entfernungen für den Milchtransport oftmals eine erhöhte Umweltbelastung bedeuten, wird diese Zahl durch Aspekte wie effizientere Produktion, reduzierter Energie- und Wasserverbrauch sowie verringerte Abfallmengen mehr als ausgeglichen.

Seit 2000 hat Arla über 50 Produktionsstandorte in Dänemark, Schweden und Großbritannien geschlossen und Produktionslinien eingestellt oder verlegt. Erfahrungsgemäß werden an einem neuen Standort weniger als 25 Prozent der ursprünglichen Arbeitsplätze geschaffen. Daher beginnt der Unterstützungsprozess für betroffene Mitarbeiter, sobald eine Produktionsverlagerung feststeht. An unterschiedlichen Standorten verfolgen wir unterschiedliche Prozesse basierend auf den lokalen Gesetzen und Vorschriften, um ein korrektes Verhalten an jedem Ort sicherzustellen.

In Dänemark wird in der Regel am Tag nach der Entscheidung ein Treffen mit dem Betriebsrat einberufen. Daraufhin folgt ein Treffen mit den betroffenen Mitarbeitern, um sie über die bevorstehenden Veränderungen zu informieren und den nötigen Verhandlungsbedarf zu eruieren. Die Mitarbeiter werden gebeten, Formulare auszufüllen, in denen sie uns ihre Erwartungen mitteilen. Sie können sich um eine Stelle am neuen Standort bewerben, Weiterbildungskurse belegen oder

sich eine Stelle bei einem anderen Unternehmen suchen. Anhand dieser Informationen hilft Arla bei der Bereitstellung beruflicher Weiterbildungsmöglichkeiten. Die jüngsten Erfahrungen haben gezeigt, dass zum Zeitpunkt der tatsächlichen Schließung eines Standorts zwischen 80 und 100 Prozent aller betroffenen Mitarbeiter eine neue Anstellung hatten oder sich in einer Weiterbildungsmaßnahme befanden.

Anfang 2014 wurde unsere Molkerei in Ashby in Großbritannien zugunsten des neuen Werks in Aylesbury geschlossen. Ziel war eine Effizienzsteigerung, obwohl absehbar war, dass im Zuge dieser Verlegung bis zu 370 Arbeitsplätze verloren gehen würden. Um diese Auswirkungen abzufedern, arbeitete unsere Outplacement-Beratung einen Achtmonatsplan aus, der die betroffenen Mitarbeiter nach einer ersten Beratung 2013 bei ihren nächsten Schritten unterstützen sollte – die erste Maßnahme in Großbritannien. Erhebliche Summen wurden in Schulungen investiert. Das Angebot reichte von der Bedienung von Gabelstaplern und Lkws bis hin zu Bewerbungstrainings und Berufsberatung. Für alle Arbeitsschichten wurden Arbeitgeber-Informationsveranstaltungen abgehalten, um den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, mit anderen Unternehmen und Agenturen in Kontakt zu treten. Schließlich fanden über 95 Prozent der Mitarbeiter, die weiterarbeiten wollten, eine andere Anstellung, bevor der Betrieb eingestellt wurde.

Im Jahr 2011 wurde die Entscheidung getroffen, die gesamte Produktion von der Molkerei in Falkenberg in Schweden nach Nr Vium in Dänemark zu verlegen. Der Umzug in ein anderes Land erschwerte die Mitnahme der Mitarbeiter. Das schwedische Outplacement-Team folgte den bestehenden, bewährten Praktiken, die Betroffenen bei der Vorbereitung auf ein Leben außerhalb von Arla zu unterstützen. Kurz nachdem der Betrieb 2013 eingestellt wurde, bewilligte der Aufsichtsrat die Eröffnung von Europas größter Hüttenkäse-molkerei am Standort Falkenberg. Als 2014 das Einstellungsverfahren für den neuen Betrieb begann, freuten wir uns, dass sich 80 unserer ehemaligen Mitarbeiter um eine Stelle beworben hatten. Zu Produktionsbeginn arbeiteten 32 von ihnen wieder für uns.

Arla wird auch in Zukunft notwendige Umstrukturierungen vornehmen. Dabei bemühen wir uns, rücksichtsvoll gegenüber unseren Mitarbeitern und der Umwelt vorzugehen.

Wir handeln im Sinne der Genossenschaft und setzen uns für die finanziellen Interessen unserer Mitglieder ein.

# Aktive Mitglieder haben Einfluss auf die wachsende Genossenschaft



VOLATILER MILCHPREIS



GLEICHBEHANDLUNG ALLER MITGLIEDER



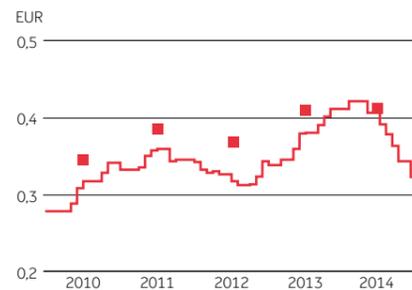
FOKUS AUF BEST PRACTICE

**Arla möchte für seine Mitglieder Gewinn erwirtschaften. Als eine demokratisch geführte landwirtschaftliche Genossenschaft haben alle Genossenschaftsmitglieder die Möglichkeit, Einfluss auf wichtige Entscheidungen zu nehmen. Sie wählen Vertreter für die Entscheidungsgremien des Unternehmens. Der Aufsichtsrat, der für die strategischen Entscheidungen zuständig ist, stellt sicher, dass das Unternehmen im Interesse der Genossenschaftsmitglieder geführt wird.**

## Milchpreisentwicklung

Arla möchte den an seine Mitglieder gezahlten Milchpreis maximieren, damit diese weiterhin in den Ausbau ihrer Höfe investieren können. Der Milchpreis befand sich Anfang 2014 auf einem guten Niveau und stieg im Februar weiter an. Doch eine weltweite Steigerung der Milchproduktion kombiniert mit einem Nachfragerückgang in China zwang Arla, den Milchpreis für seine Mitglieder zu senken. Das russische Einfuhrverbot von Milcherzeugnissen verschärfte die Situation weiter und setzte den europäischen Milchmarkt unter Druck. Trotz sechs Kürzungen des Milchpreises im Laufe des Jahres war Arlas Milchabnahmepreis

## MILCHPREISENTWICKLUNG



(Zahlung an Mitglieder zuzüglich Konsolidierung) für das gesamte Jahr 2014 geringfügig höher als in 2013, berechnet in Euro.

Arla ergriff eine Reihe von Maßnahmen, um die Auswirkungen dieser Situation möglichst gering zu halten. Der starke Preisverfall setzt Arlas Genossenschaftsmitglieder unter enormen Druck. Zahlreiche Höfe leiden unter finanziellen Problemen.

## Genossenschaftsmitglieder in sieben Ländern

Die Fusion zwischen Arla Foods amba und der Eupener Genossenschaftsmolkerei Walhorn, EGM Walhorn, trat am 1. August 2014 in Kraft. EGM Walhorn ist eine Molkereigenossenschaft, die in Eupen, Belgien, angesiedelt ist und aus rund 800 Milchbauern in Belgien, den Niederlanden und Deutschland besteht. EGM Walhorn ist ein Genossenschaftsmitglied von Arla Foods amba.

Neben EGM Walhorn hat Arla vier Unternehmensmitglieder: Arla Milk Cooperative Ltd (GB) mit 1.338 Mitgliedern, Arla Milk Link Limited (GB) mit 1.516 Mitgliedern, Hansa Arla Milch eG (Deutschland) mit 747 Mitgliedern und MUH Arla eG

Die Kurve zeigt den Acontopreis die Punkte zeigen den Milchabnahmepreis – die durchschnittliche Zahlung an das Mitglied plus Konsolidierung. Der Milchabnahmepreis wird einmal jährlich im Februar bei der Vertreterversammlung bekannt gegeben, wenn der Gewinn ausgeschüttet wird. Arlas Milchabnahmepreis 2014 betrug EUR 0,417 pro kg Milch.

(Deutschland, Belgien und Luxemburg) mit 2.453 Mitgliedern.

## Einheitliches Zahlungsmodell

Nach den Fusionen mit Hansa Milch, Milk Link, MUH, Arla Milk Cooperative und dem jüngsten Zugang von EGM Walhorn wollten Arlas Genossenschaftsmitglieder ein gemeinsames Modell für die Zahlung ihrer Milch einführen. Im Januar beschloss der Aufsichtsrat ein neues Modell, das für alle Genossenschaftsmitglieder aus allen Ländern gelten wird. In der Übergangsperiode bis 2018 werden die einzelnen Bestandteile zu einem einzigen Modell zusammengefügt, das allen Genossenschaftsmitgliedern die gleiche Zahlung für die gleiche Milch zusichert. Das Modell basiert hauptsächlich auf dem Fett- und Eiweißgehalt. Für einige Genossenschaftsmitglieder bringt dies große Veränderungen mit sich, für andere sind die Änderungen minimal. Lesen Sie mehr zu dem Thema auf Seite 17.

## Neue Konsolidierungspolitik

Im Oktober einigte sich die Vertreterversammlung auf eine neue Konsolidierungspolitik, die die Finanzierung der Arla Foods Strategie 2017 sichert. Als Wirtschaftsunternehmen beschloss Arla ein Jahresergebnis von drei Prozent seines Umsatzes. Diese werden nach der Veröffentlichung des Jahresabschlusses an die Genossenschaftsmitglieder ausgeschüttet und bestehen aus einer Nachzahlung pro Kilogramm gelieferter Milch,

auch 13. Zahlung genannt, und der Konsolidierung. Der zuletzt genannte Teil verbleibt im Unternehmen, teils als individuelle Kapitaleinlage (geknüpft an das jeweilige Genossenschaftsmitglied und ausgezahlt bei ihrem Ausstieg aus Arla) und teils als kollektives Kapital, das zum Eigenkapital von Arla gehört.

Aufgrund der neuen Konsolidierungspolitik behalten die Genossenschaftsmitglieder mehr Kapital im Unternehmen. Einnahmen von großen Veräußerungen können erneut in Arla investiert werden. Diese Politik tritt erstmals im Februar 2015 in Kraft, wenn die Gewinne für 2014 ausgeschüttet werden. Die Entscheidung zu einer neuen Konsolidierungspolitik wurde nach einem umfassenden demokratischen Prozess gefällt, der aus einem dreistufigen Verfahren bei der Vertreterversammlung und zahlreichen Gesprächen in Kleingruppen bestand.

## Neue Mitgliederseminare

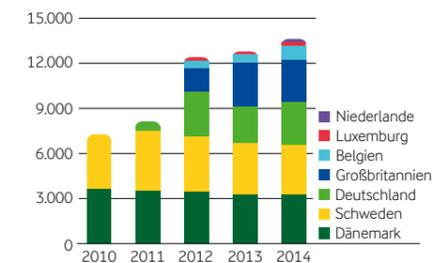
Mitgliederseminare werden von gewählten Vertretern für neue und bestehende Genossenschaftsmitglieder veranstaltet. Sie dienen dazu, das Wissen über Arla zu vertiefen und den Genossenschaftsmitgliedern zu ermöglichen, in kleinen Gruppen in Kontakt zu treten. Zudem sollen diese Seminare mehr Personen motivieren, sich ehrenamtlich zu engagieren. 717 haben an den diesjährigen Seminaren teilgenommen. Im Vorjahr waren es 1.047.

## INTEGRATION DER GENOSSENSCHAFTSMITGLIEDER

# 57

Paare, bestehend aus einem Mentor und einem neu gewählten Vertreter, nehmen am Mentorenprogramm teil, um die Integration zwischen Genossenschaftsmitgliedern in unterschiedlichen Ländern zu verbessern.

## ARLA GENOSSENSCHAFTSMITGLIEDER





”

## Die Entscheidung der Genossenschaftsmitglieder als Beweis für die Stärke der Genossenschaft

GLEICHE BEZAHLUNG FÜR GLEICHE MILCH WAR DAS ZIEL, ALS SICH ARLAS GENOSSENSCHAFTSMITGLIEDER AUF EIN EINHEITLICHES ABRECHNUNGSMODELL EINIGTEN.

**Die Herausforderung, ein Abrechnungsmodell für sieben Länder zu entwickeln, wurde zwar gemeistert, der Weg dorthin war jedoch schwierig. Die vier Vorsitzenden der Nationalen Räte von Arla berichten über den Prozess und dessen Ergebnis.**

Im Januar 2014 beschloss Arlas Aufsichtsrat ein neues Abrechnungsmodell für Milch, das länderübergreifend für alle Genossenschaftsmitglieder gelten soll. Jedoch sind die Modelle für die Qualitätsbezahlung noch nicht beschlossen. Als Folge der jüngsten Fusionen wurden in den Mitgliedsländern leicht abweichende Zahlungsmodelle angewendet. Diese Unterschiede betrafen die jeweiligen Zahlungsgrundlagen, wie Inhaltsstoffe oder Menge, die logistische Zusatzleistung für die Lieferung großer Mengen und die Zahlungshäufigkeit an Landwirte. In einer Übergangsperiode von vier Jahren werden die aktuellen Modelle in einem einheitlichen Arla Modell vereint, anhand dessen alle Genossenschaftsmitglieder die gleiche Zahlung für gleiche Milch erhalten. Zusätzlich wird die Milch identischen Qualitätstests unterzogen.

„Ein gemeinsames Abrechnungsmodell zu entwickeln, war Teil des Fusionsabkommens zwischen unseren britischen Landwirten und Arla, es kam also nicht überraschend“, erklärt Johnnie Russell, Großbritannien.

„Auch die neuen Genossenschaftsmitglieder in Zentraleuropa wurden seit der Fusion mit Arla auf ein neues Abrechnungsmodell vorbereitet“, fügt Manfred Graff, Vorsitzender des Mitteleuropäischen Rats hinzu.

Beim neuen Modell basiert die Zahlung auf dem Fett- und Eiweißgehalt der Milch. Für Genossenschaftsmitglieder in manchen Ländern bedeutet dies gravierende Veränderungen, während andere Länder, wie Dänemark und Schweden, mit dem Modell bereits vertraut sind.



Johnnie Russell, Großbritannien, Steen Nørgaard Madsen, Dänemark, Heléne Gunnarson, Schweden, und Manfred Graff, Deutschland, sind die Vorsitzenden der Nationalen Räte.

„Früher haben wir uns darauf konzentriert, Flüssigmilch mit einer möglichst langen Haltbarkeit zu produzieren. Damals war die Menge das Wichtigste. Die logistische Zusatzleistung für die Lieferung großer Mengen war auch für uns neu“, so Manfred Graff.

Heléne Gunnarson, Schweden, beschreibt den Entscheidungsprozess zur Etablierung des neuen Modells als langwierig. Es waren zahlreiche Diskussionen und Treffen nötig. Sie findet, dass dieser Prozess Engagement und Verantwortungsbewusstsein von allen gewählten Mitgliedern verlangte. Steen Nørgaard Madsen, Dänemark, betont auch die Komplexität dieser Aufgabe: „Anfangs dachte ich, dass das nicht so schwierig sein kann. Doch es ist weit komplizierter, als man denkt. Es gibt unterschiedliche Gesetze, Traditionen und Kulturen und verschiedene Testmethoden in den Laboren.“

Das Ziel ist ein einheitliches Modell, doch aufgrund der Gesetze in den einzelnen Mitgliedsländern und der lokalen Marktbedingungen

brauchen Veränderungen Zeit. „Es gibt so viele Möglichkeiten, wie es Milchbauern gibt“, fügt Manfred Graff hinzu. Er findet aber auch, dass der demokratische Prozess, der zur Entscheidung der Genossenschaftsmitglieder geführt hat, Beweis für die Stärke der Genossenschaft ist. Johnnie Russell stimmt zu: „Ich glaube, dass alle Parteien eine Menge guten Willen an den Tag gelegt haben bei der Suche nach einem gemeinsamen Nenner und nach Lösungen, die für alle Arla-Mitglieder akzeptabel sind. Die einzelnen Länder sind näher aneinandergerückt und haben jetzt ein besseres Verständnis von der Geschäftstätigkeit des jeweils anderen.“

Das beste Ergebnis des bisherigen Prozesses ist laut Steen Nørgaard Madsen das neue System für die Antibiotika-Kontrolle, das 2016 in Kraft tritt. Dann wird jeder Milchtankwagen getestet. Heléne Gunnarson stimmt zu: „Dies wird sich positiv auf Arla, auf den einzelnen Milchbauern und auf den Verbraucher auswirken.“

Wir pflegen offene und ehrliche Beziehungen zu all unseren Interessengruppen.

# Mit starken Marken den internationalen Markt erobern



KONTINUIERLICHES WACHSTUM FÜR INTERNATIONALE MARKEN



ZUNEHMENDE BEDEUTUNG SOZIALER MEDIEN



GUTER RUF BEI PRODUKTEN UND DIENSTLEISTUNGEN

**Wir müssen uns in einem immer wettbewerbsfähigeren, schnell wachsenden und dynamischen globalen Markt ständig weiterentwickeln. Es ist äußerst wichtig, dass die Verbraucher uns vertrauen. Indem wir verantwortungsvoll handeln, offen kommunizieren und stets das Gespräch mit Kunden, Verbrauchern und anderen Interessengruppen suchen, schaffen wir eine Vertrauensbasis.**

**Gestärkte Unternehmens- und Markenidentität**  
Gegen Ende 2013 präsentierte Arla seine neue Unternehmensidentität „Good Growth“. Diese basiert auf unserer genossenschaftlichen und kooperativen Philosophie, unserem verantwortungsvollen Handeln, unseren natürlichen und gesunden Produkten und unserer Verantwortung gegenüber Gesellschaft, Umwelt und Mitarbeitern. Diese Leitprinzipien helfen uns, unser Geschäft weiterzuentwickeln und die Organisationen zu vereinheitlichen und zu stärken, während Arla in neuen und bestehenden Märkten weiter wächst.

Im Fokus stehen nach wie vor unsere drei globalen Marken: Arla®, Castello® und Lurpak®. Hier gilt es, die natürlichen und gesunden Inhaltsstoffe unserer Molkereiprodukte stärker hervorzuheben

und unsere Produktpalette entsprechend auszubauen. Lesen Sie mehr dazu auf Seite 32. Verbraucherumfragen in acht Ländern zeigen, dass überall die Aspekte „Gesundheit“ und „Natürlichkeit“ wichtig sind – wenn auch aus unterschiedlichen Gründen, auf unterschiedliche Art und in unterschiedlichen Märkten.

### Markenwachstum im internationalen Milchmarkt

Arla ist jetzt gemessen an der verarbeiteten Milchmenge das fünfgrößte Molkereiunternehmen der Welt. Wie bereits in unserer Strategie für 2017 erwähnt, liegt unser Schwerpunkt auf der Expansion unserer globalen Marken, um unsere Marktposition weiter zu stärken.

Neben unseren bestehenden Märkten konzentrieren wir uns auf eine Reihe von Ländern mit hohen Wachstumschancen, die im Bereich der Molkereiprodukte nicht autark sind. Dort kann Arla die Lücke zwischen dem lokalen Angebot und der Nachfrage durch den Export von Produkten teilweise schließen, gleichzeitig aber auch Freiraum für ein lokales Angebot an Molkereiprodukten lassen. Bevor wir einen neuen Markt betreten, evaluieren wir ihn von mehreren

unternehmerischen und ethischen Gesichtspunkten aus. Lesen Sie mehr dazu auf Seite 10.

### Stärke von Bio-Produkten

Arla ist der weltweit größte Hersteller von biologischen Molkereiprodukten. Unsere größte Kategorie an Bio-Produkten sind Molkereifrischeprodukte mit Frischmilch als Hauptprodukt. Bio-Produkte sind wichtig für uns. Sie haben positive Auswirkungen sowohl auf unser Ansehen als auch auf unsere Geschäftstätigkeit in den verschiedenen Märkten. Heute stammt in Schweden jedes zweite Glas Milch von Arla Foodservice und jedes zehnte im Einzelhandel aus biologischer Erzeugung. In Dänemark sind drei von zehn Milchgläsern biologisch, in den Niederlanden sind es zwei von zehn und in Großbritannien ist es ein halbes Glas von zehn.

### Verbessertes Ansehen in allen Kernmärkten

Über Jahre hinweg haben wir jährlich Umfragen durchgeführt, um im Blick zu haben, wie Verbraucher in Dänemark, Schweden und Finnland die Marke Arla wahrnehmen. In den letzten beiden Jahren wurde auch in Deutschland eine solche Umfrage durchgeführt, und seit 2014 auch in Großbritannien. Die Bewertungen haben sich in allen drei Märkten verbessert und sind in den meisten Märkten gut (siehe unten stehende Grafik).

Produkte und Dienstleistungen sind in allen Märkten die wichtigsten Faktoren für das Ansehen des Unternehmens – die Konsumenten erwarten gute Qualität, guten Geschmack und ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis. Auch in Bezug auf ethisches Handeln und soziale Verantwortung sind die Erwartungen hoch. Dies sind die drei

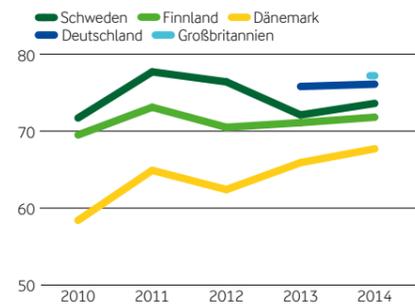
wichtigsten Bereiche in vier der fünf Märkte. Konsumenten wünschen sich ganz besonders in diesen Bereichen Verbesserungen.

Dänemark zeichnet aus, dass die Konsumenten im Gegensatz zu anderen Ländern anerkennen, dass sich unser Top-Management für das Wachstum der dänischen Lebensmittelproduktion einsetzt (zum Beispiel durch ein neues Innovationszentrum und die Schaffung neuer Arbeitsplätze) und dass wir mit den wichtigsten Meinungsführern bei Themen wie Gesundheit und Lebensmittelabfällen in Dialog treten. In Schweden wird Arla allgemein als vertrauenswürdiger Hersteller von Molkereiprodukten wahrgenommen. In Deutschland und Großbritannien ist die Bekanntheit von Arla und das Vertrauen in die Marke noch gering. Doch Konsumenten, die unsere Marken kennen, äußern sich sehr positiv zu unserem Unternehmen.

### Aktiver Dialog mit den Verbrauchern

Millionen von Menschen kaufen und essen täglich unsere Produkte und schätzen unsere Rezepte und Inspirationen zum Kochen, die wir in gedruckter Form sowie auf digitalen Plattformen bereitstellen. Unser Verbraucherservice nimmt Beschwerden und Anmerkungen entgegen und antwortet per Telefon, E-Mail, über soziale Netzwerke oder per Post. Im Jahr 2014 hat unser Verbraucherservice in unseren Kernmärkten mehr als 100.000 Anfragen entgegengenommen. Ferner hat sich ein Dialog mit Konsumenten entwickelt, die ihre Ansichten zu Themen wie Tierschutz, Nahrungsmittelzusätze, Verpackung usw. teilen wollen, was die aktive Nutzung von Social-Media-Kanälen zur Folge hat.

### DIE SICHT DER VERBRAUCHER AUF ARLA



Die Grafik zeigt die Gesamtpunktzahl auf einer Skala von 0 bis 100 (0 = schlechtester Wert, 100 = bester Wert), wobei ein Wert oberhalb von 70 als gut gilt. Diese Bewertungen erhielt Arla von Verbrauchern in einer Umfrage, die im Frühjahr 2014 von Experten des Reputation Institute durchgeführt wurde.

Die Umfrage zeigt auf, wie Verbraucher, die Arla kennen, unser Unternehmen im Hinblick auf die sieben Themenbereiche – Produkt/Dienstleistungen, Innovation, Arbeitsplatz, Unternehmensführung, Verhalten, Führerschaft sowie Leistung – wahrnehmen.

In Dänemark, Schweden und Finnland sind der Bekanntheitsgrad und die Vertrautheit mit Arla hoch, in Deutschland und Großbritannien sind sie dagegen noch niedrig. Doch Verbraucher, die in diesen beiden Ländern unsere Marken kennen, stehen sehr positiv zum Unternehmen.

### ARLA ALS LIEFERANT

# TOP 3

In unseren Kernmärkten sind wir das größte bzw. eines der drei größten Molkereiunternehmen. Wir produzieren sowohl Arla-Markenprodukte und Eigenmarken als auch Zutaten für die Lebensmittelindustrie. Ein ständiger Dialog mit den Kunden ist wichtig. Wir nehmen ihre Anliegen und Wünsche sehr ernst. Viele von ihnen drücken ihre Wertschätzung uns gegenüber als Partner und Lieferant aus. Dennoch verschlechtert sich die Beurteilung im Fall von Lieferschwierigkeiten rasch, da die Kunden sichergehen möchten, unsere Produkte zu erhalten.

### DEN SPASS AM KOCHEN ENTDECKEN

# 15

Für Kunden wie Lebensmitteleinzelhändler, Schulen und Großküchen richtet Arla Schweden seit 15 Jahren den Wettbewerb Arla Guldko („goldene Kuh“) aus. Der Wettbewerb dient zur Inspiration und zeigt herausragende Beispiele auf. Wir sponsern auch Kochwettbewerbe in Schweden und Finnland.





## Globale Partnerschaft im besten Interesse der Molkereindustrie

KRITIK SOLLTE MAN MIT KONSTRUKTIV BEGEGNEN, FINDEN ZWEI FORSCHUNGSEXPERTEN VON ARLA.

### Gemeinsam mit Branchenkollegen hat Arla die Global Dairy Platform ins Leben gerufen – eine weltweite Kooperation zur besseren Abstimmung und Unterstützung der vorwettbewerblichen Maßnahmen der Molkereindustrie.

Zu Beginn der 2000er-Jahre stand die Molkereindustrie im Kreuzfeuer der Kritik. Milchbauern wurden als „Klimasünder“ hingestellt und die Medien lenkten die Aufmerksamkeit auf die schädlichen Auswirkungen des Milchfetts auf die menschliche Gesundheit.

„Wir erkannten, dass es notwendig war, eine Organisation zu gründen, die konstruktiv und faktenbasiert auf Kritik antworten kann“, erklärt Henrik J. Andersen, Senior Manager R&D bei Arla Foods Ingredients. „Wir wollten nahrhafte Milch wieder in den Blickpunkt der Öffentlichkeit rücken und eine globale Partnerschaft im besten Interesse der Molkereindustrie schaffen.“

Vor acht Jahren gründete Arlas CEO, Peder Tuborgh, gemeinsam mit den Direktoren von Fonterra, Dairy Farmers of America und FrieslandCampina die Global Dairy Platform (GDP). Ziel war es, Fakten und Wissen über die Milchproduktion und Molkereierzeugnisse zu bündeln, um eine langfristige, nachhaltige Molkereindustrie zu fördern. Die Gründung von GDP war ein Meilenstein in der Molkereindustrie. Heute zählen über 25 Wirtschaftsunternehmen weltweit und mindestens 45 Non-Profit-Organisationen zu ihren Mitgliedern. Arlas CEO, Peder Tuborgh, war die letzten vier Jahre (2011–2014) Vorsitzender der Plattform.

„Anfangs bestand unsere Strategie darin, das Problem des Klimawandels zu beleuchten und der Milchfett-Diskussion differenziert und konstruktiv zu begegnen. Wir wollten über das Gute in der Milch sprechen, das früher unbestritten war, aber scheinbar von der Branche vergessen wurde“, so

Henrik J. Andersen. Durch den Wissensaustausch und die Unterstützung unabhängiger Forschung konnte GDP Ergebnisse vorlegen, die sich auf vielfältige Weise auf die Branche oder damit in Verbindung stehende Entscheidungen auswirken. Paul Cornillon ist verantwortlich für das Arla Strategic Innovation Centre (ASIC), das Arlas Forschungsaktivitäten leitet. Er ist überaus erfreut über die positiven Auswirkungen der Forschungszusammenarbeit und den Informationsaustausch in Bezug auf die Ergebnisse.

Paul Cornillon bezieht sich auf die zahlreichen Berichte, die GDP im Laufe der Jahre veröffentlicht hat. Sie belegen beispielsweise die einzigartige Fähigkeit der Molkereindustrie, Rohstoffe in der Produktionskette zu optimieren, zeigen die wertvollen Eigenschaften von Milcheiweiß auf und beleuchten bedeutende Zusammenhänge zwischen Ernährung und Gesundheit.

„Diese Forschungsergebnisse sind sowohl für Unternehmen als auch für nationale Handelsverbände wertvoll“, meint Paul Cornillon.

Die GDP-Partnerschaft ebnete auch den Weg für andere gemeinschaftliche Forschungs- und Kooperationsprojekte wie zum Beispiel die Sustainable Agricultural Initiative, SAI, deren Ziel es ist, nachhaltige Landwirtschaftspraktiken zu fördern.

Henrik J. Andersen findet, dass GDP innerhalb kurzer Zeit internationale Glaubwürdigkeit erlangt hat. Ihre Stärke liegt vor allem darin, bestimmte Bereiche zu fokussieren und Ressourcen zu bündeln.

„Ich hätte mir nie erträumt, dass wir in so kurzer Zeit so weit kommen würden. Der kooperative Ansatz von GDP ermöglicht uns, einander zu unterstützen, obwohl wir Konkurrenten sind. Wir können Synergien erzeugen, die nicht nur uns, sondern auch unserer Umwelt nutzen.“

Lesen Sie mehr dazu auf [www.globaldairyplatform.com](http://www.globaldairyplatform.com) und [www.saiplatform.org](http://www.saiplatform.org).



Henrik J. Andersen, Senior Manager R&D bei Arla Foods Ingredients, war seit der Gründung an der Entwicklung der Global Dairy Platform beteiligt.



Paul Cornillon, verantwortlich für Arlas Strategic Innovation Centre, ASIC, leitet Arlas Forschungs- und Entwicklungstätigkeit.

Wir fordern unsere Lieferanten heraus und bestärken sie darin, unseren Verhaltenskodex einzuhalten.

# Wir setzen neue Maßstäbe bei nachhaltiger Beschaffung



HÖHERE ANZAHL VON BEVORZUGTEN LIEFERANTEN



VERBESSERTER QUALITÄTSSICHERUNG FÜR LIEFERANTEN



SCHULUNG VON LEITENDEN AUDITOREN

Wir beziehen Waren und Dienstleistungen aus aller Welt. Wir halten unsere Lieferanten zur Einhaltung unseres „Verhaltenskodex für Lieferanten“ an, in dem ethische, soziale und ökologische Kriterien formuliert sind. Ferner ermutigen wir sie, uns in unserem Bemühen zu unterstützen, Waren und Dienstleistungen auf nachhaltige Weise zu beschaffen.

### Vorteile für bevorzugte Lieferanten

Die Abteilung Global Procurement ist für die gesamte Beschaffung im Unternehmen mit Ausnahme des Milchankaufs zuständig. Die global getätigten Ausgaben repräsentierten ca. 72 Prozent der Gesamtausgaben in 2014, verglichen mit 76 Prozent im Jahr davor. Diese Veränderung hängt mit den letzten Fusionen zusammen, wo die Unternehmen noch nicht komplett integriert sind.

Arla hat derzeit ca. 1.050 bevorzugte Lieferanten (2013 waren es 1.030), die alle von der Abteilung Global Procurement anerkannt wurden. Die Beziehung zwischen diesen Lieferanten erster Wahl und Arla ist vertraglich geregelt. Wir arbeiten an dem Ziel, Arlas Dokumentation auf alle Lieferanten von kürzlich fusionierten Unterneh-

men auszuweiten. Ein Schwerpunkt bei Arla liegt darauf sicherzustellen, dass der Einkauf hauptsächlich bei bevorzugten Lieferanten geschieht. So können wir Risiken minimieren, Komplexität reduzieren, Kapital freisetzen und Kosten senken. Lesen Sie mehr dazu auf Seite 25.

Die unten stehende Abbildung zeigt die Ausgaben der Abteilung Global Procurement verteilt auf die verschiedenen Produkt- und Dienstleistungskategorien. Im Vergleich zu 2013 zeigt sich eine Steigerung in den Bereichen Zutaten, Verpackungen und Logistik. Auf unsere zehn größten Lieferanten entfielen 15 Prozent (2013: 16 Prozent) der Gesamtausgaben.

### Optimierter Beschaffungsprozess

Ende 2014 wurde ein neues IT-System zur Unterstützung des Beschaffungsprozesses, der Vertragsverwaltung, der Lieferanteninformation und des Leistungsmanagements entwickelt. Sobald es voll betriebsbereit ist, wird es von der Abteilung Global Procurement weltweit für alle Beschaffungsaktivitäten eingesetzt. Dieses System wird uns ermöglichen, harmonisierte Verfahren, Instrumente und KPIs zu verwenden, um die Beschaffungsprozesse bestmöglich zu verein-

heitlichen. Zusätzlich werden dadurch Zuverlässigkeit, Transparenz und Skalierbarkeit erhöht, da fusionierte Unternehmen Arlas Prozesse einfach übernehmen können.

### Ein ganzheitlicher Ansatz

Unser „Total Cost of Ownership“-Verfahren (TCO, Gesamtbetriebskosten) dient dazu, mögliche Kosteneinsparungen über den gesamten Lebenszyklus von erworbenen Produkten und Dienstleistungen zu ermitteln. Ziel ist es, einen höheren Grad an Transparenz zu erzielen und bessere Einkaufsbedingungen bei den Lieferanten zu erhalten. TCO verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz, der Überlegungen zu Nachhaltigkeit, Ethik und sozialer Verantwortung bei der Lieferantenauswahl einschließt. So wurde TCO verwendet, um den Einsatz von Verpackungen aus Wellpappe an 34 Standorten in Dänemark und Schweden zu optimieren. Ein funktionsübergreifendes Team arbeitete gemeinsam an der Reduzierung der Treibhausgasemissionen.

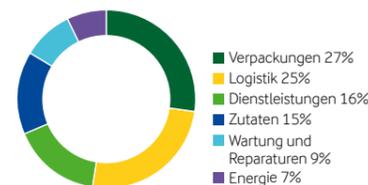
Darüber hinaus arbeiten wir darauf hin, Wellpappe-lieferanten mit FSC-Zertifizierung (Forest Stewardship Council) zu finden – ein Ziel, das bald erreicht sein sollte. Das FSC-Zertifikat belegt, dass das

Material aus Holz aus verantwortungsvoll geführter Forstwirtschaft hergestellt wurde. Auch bei Verpackungen für Flüssigkeiten achten wir darauf, dass der gesamte Karton aus verantwortungsvoll geführter Forstwirtschaft stammt. Wir streben entweder FSC- oder PEFC-Zertifizierung (Programme for the Endorsement of Forest Certification) an.

### Lieferanten-Audits

Wir führen jedes Jahr eine Reihe von Audits durch, bei denen wir die Lieferanten besuchen und entsprechende Bereiche gründlich prüfen. 2014 haben wir den Aufbau unserer Lieferanten-Audits überarbeitet. So wurden zum Beispiel neue Verfahrensregeln, eine neue Prüfliste und ein neues Programm entwickelt. Damit möchten wir sicherstellen, dass neben den grundlegenden Anforderungen an Lebensmittelsicherheit und Qualität auch verstärktes Augenmerk auf die Aspekte Verantwortungsbewusstsein, Umwelt, Gesundheit und Sicherheit gelegt wird. Zusätzlich wurden leitende Auditoren ernannt und geschult. Die wichtigsten Bereiche des Lieferanten-Audits 2014 waren Lebensmittelsicherheitszertifikate, Allergenmanagement, Lebensmittelsicherheit und Rückverfolgbarkeitsmanagement der Verpackungslieferanten sowie das >>

### WELTWEITE VERTRÄGE



Ausgaben verteilt auf die Produkt- und Dienstleistungskategorien 2014 waren folgende fünf Unternehmen unsere größten Lieferanten (geordnet nach Ausgaben): Tetra Pak (Verpackungsmaterialien und Verarbeitungs- und Verpackungsmaschinen), PCL Transport (Vertrieb), Elopak (Verpackungsmaterialien und Verpackungsmaschinen), Carat (Medien) und Logoplaste (Verpackungsmaterialien).

### ZERTIFIZIERTER KAKAO

# UTZ

Der gesamte von Arla und Cocio für Markenprodukte verwendete Kakao ist UTZ-zertifiziert.

### VERHALTENSKODEX FÜR LIEFERANTEN

# 79%

Wir arbeiten weiter an unserem Ziel, dass 100 Prozent unserer bevorzugten Lieferanten unseren Verhaltenskodex für Lieferanten unterzeichnen. Bisher haben gemessen an der Gesamtsumme der Ausgaben weltweit 79 Prozent den Verhaltenskodex unterzeichnet (2013 waren es 85 Prozent). Es werden Maßnahmen ergriffen, um diese Lücke zu schließen.



Lebensmittelsicherheitsmanagement der Lieferkette von Vertretern und Vertriebshändlern. 2014 führten wir weltweit ca. 40 Audits durch (2013 waren es 40 Audits) und konzentrierten unsere Ressourcen auf neue Lieferanten sowie Lieferanten, mit denen es Schwierigkeiten gab. Zusätzlich veranstalteten wir mit zahlreichen Lieferanten Treffen, die nicht als Audits registriert wurden, aber denselben breiten Fokus hatten.

#### Optimierte Qualitätssicherungsprogramme für Lieferanten

In den letzten Jahren konzentrierte sich unsere Qualitätssicherung in diesem Bereich auf die Planung und Umsetzung von Prozessen und Instrumenten für Lieferanten von Lebensmittelzutaten und Verpackung. Lieferanten anderer Beschaffungskategorien wurden hauptsächlich in Hinblick auf Produktqualität und Lebensmittelsicherheit und zu einem geringeren Ausmaß im Bereich soziale, ethische und ökologische Verantwortlichkeit überprüft. 2014 haben wir mit der Überarbeitung einiger dieser Beschaffungskategorien begonnen hauptsächlich in Bezug auf Risikovermeidung und soziale, ethische und ökologische Verantwortlichkeit. Die Kategorien mit den höchsten Risiken wurden bevorzugt behandelt und es wurden wichtige Risikobereiche für Abfall, Transport und Gebäudeverwaltung definiert.

#### Erhöhte Anforderungen bei Palmöl

Arlas Anforderungen an die Lieferanten von Palmöl wurden im Jahresverlauf verschärft. Unsere weltweite Erklärung wurde aktualisiert und ist auf [www.arla.com](http://www.arla.com) abrufbar. Im Jahr 2014 waren 80 Prozent des Gesamtvolumens des von uns gekauften Palmöls als nachhaltig zertifiziert („Certified Segregated Palm Oil“ – CSPO). Die restliche Menge verfügte über Green-Palm-Zertifikate. Ende 2015 wird Arla nur noch Produkte auf der Basis von RSPO-zertifiziertem nachhaltigen Palmöl verwenden, die die zusätzlichen Anforderungen erfüllen.

#### VERANTWORTUNGSVOLLES SOJA

# 100%

des Sojas, das bis 2015 auf Arla-Höfen als Tierfutter angebaut wird, ist durch ein RTRS-Zertifikat abgedeckt oder Proterra-zertifiziert.



## Beschaffung in einem globalisierten Markt

Da wir Milch von über 12.500 Landwirten in sieben Ländern beziehen, ist unser Unternehmen stark regional verwurzelt. Unsere Landwirte tragen zur lokalen Beschäftigung sowie zur lokalen und nationalen Wirtschaft bei. Gleichzeitig zählen wir zu den weltweit führenden Molkereiunternehmen. Wir versuchen daher, alles – außer Milch – von möglichst wenigen globalen Lieferanten zu erwerben. Unsere Lieferanten sollen Geschäftspartner sein, die große Mengen mit verlässlicher Qualität zum richtigen Zeitpunkt an viele Orte liefern können.

Durch den Ankauf größerer Mengen bei wenigen bevorzugten Lieferanten können Verfahren und Lieferprozesse optimiert und Produkte standardisiert werden. Dadurch können wir leichter

Maßnahmen ergreifen, falls die ausgewählten Lieferanten nicht in der Lage sein sollten, unsere Erwartungen, beispielsweise in Bezug auf Qualität oder gesellschaftliche Verantwortung, zu erfüllen. Außerdem haben wir die Erfahrung gemacht, dass Massenproduktion oft ökologisch vorteilhafter ist.

Das Hauptproblem bei groß angelegter weltweiter Beschaffung ist die zunehmende Distanz zu den Partnern und zu ihrer Lieferkette. Folglich geben wir einen Teil der Verantwortung, die wir für die Sublieferanten unserer Partner tragen, und damit auch einen Teil der Kontrolle über die weiteren Aktivitäten entlang der Lieferkette ab. Wir prüfen jedoch unsere Partner gründlich und legen klare vertragliche Verpflichtungen fest.

Was unserer Auffassung nach weltweit am besten für Arla ist, kann aus offenkundigen Gründen mit den lokalen Interessen in Konflikt stehen. So ist es beispielsweise ganz natürlich, dass ein Standort auf lokale Lieferanten zurückgreifen möchte. Sie sind in direkter Nähe und oft kurzfristig verfügbar. Die lokalen Lieferanten nicht zu verwenden, könnte dazu führen, dass manche Unternehmen schließen müssen und Arbeitsplätze verloren gehen, was sich negativ auf die örtliche Gesellschaft auswirken würde. Dennoch sind wir der Überzeugung, dass für Arla als Ganzes eine zentralisierte Beschaffung ein besseres Auswahlverfahren darstellt und die Weiterentwicklung erleichtert. Sie sorgt für höhere Effizienz und Produktsicherheit und birgt im Allgemeinen weniger Risiken. Auch in finanzieller Hinsicht ist diese Lösung vorzuziehen.



## Vertrauen in Produkte

Die Sicherheit unserer Produkte steht für Arla an erster Stelle. Doch wir wollen noch mehr tun. Wir möchten es Verbrauchern ermöglichen, sich auf Basis von klaren Informationen und Wissen für ein Produkt zu entscheiden.

Wir nehmen den Verbraucherwunsch nach sicheren Milcherzeugnissen ernst.

# Sichere Produkte haben für uns höchste Priorität



GLOBALER LEBENSMITTELSICHERHEITS-STANDARD



MANAGEMENT DER INHALTSSTOFFE



ANFORDERUNGEN AN SUBLIEFERANTEN

Als verantwortungsbewusster Lebensmittelhersteller setzen wir alles daran, dass der Verzehr unserer Produkte nicht zu Krankheiten oder Verletzungen führen kann. Wir tun alles uns Mögliche, um sicherzustellen, dass unsere Prozesse sicher ablaufen und hohe Qualitätsstandards in der gesamten Wertschöpfungskette von den Rohstoffen bis zum Endprodukt eingehalten werden. Sollte es dennoch zu einem Zwischenfall kommen, ermöglicht die vollständige Rückverfolgbarkeit unserer Rohstoffe, Inhaltsstoffe und Endprodukte ein sofortiges Handeln.

## Fokus auf sichere Produkte

Zu Recht erwarten unsere Konsumenten hohe Standards von unseren Produkten. Umfragen zufolge wünschen sich Verbraucher, dass unsere Produkte sicher im Verzehr sind, sie sollen aber auch gut schmecken und komfortabel in der Handhabung sein. Für unsere Konsumenten ist auch wichtig, dass die Rohstoffe auf ethisch verantwortungsvolle Weise hergestellt wurden und etwaige Beschwerden ernst genommen werden. Eine genaue Deklaration der Inhaltsstoffe ist eine Voraussetzung für uns als verantwortungs-

bewusster Lebensmittelerzeuger. Jüngste Lebensmittelskandale in der Branche haben die Aufmerksamkeit der Konsumenten geschärft.

Arla hat Methoden zum Aufspüren von verunreinigenden Substanzen in Rohmilch entwickelt. Gemeinsam mit Fonterra, einem Molkereiunternehmen, und Foss, einem Anbieter analytischer Lösungen, haben wir eine Analyseverfahren entwickelt, die prüft, ob die Zusammensetzung der Rohmilch absichtlich verfälscht wurde. Mit dieser sensiblen Methode, die auf dem „Fingerabdruck“ reiner Milch basiert, können Verfälschungen rasch nachgewiesen werden. Sie wird derzeit in Dänemark, Schweden und China kommerziell getestet. In Zukunft soll die Methode weltweit in der Molkereiindustrie eingesetzt werden.

Zusätzlich ergreifen wir kontinuierlich Maßnahmen zur Vermeidung von Verunreinigungen. So haben wir letztes Jahr beschlossen, an allen Arla-Produktionsstätten keine Reinigungs- und Desinfektionsmittel mehr zu verwenden, die quaternäre Ammoniumverbindungen enthalten. Diese Null-Toleranz-Haltung im Umgang mit Milch und Kühen auf Höfen wurde in den Bedingungen des Qualitätssicherungsprogramms Arlagården® formuliert.

## PRODUKTRÜCKRUF

	2010	2011	2012	2013	2014
Rückrufe	0	4	6	7	6

Für eventuell erforderliche Produktrückrufe aus dem Handel haben wir Verfahren entwickelt, die sofortiges Handeln ermöglichen. Trotz unserer Anstrengungen und unserer Kontrollen zur Lebensmittelsicherheit mussten wir im Berichtsjahr in sechs Fällen Produkte zurückrufen, da sie nicht dem zu erwartenden Standard entsprachen.

Drei der Rückrufe wurden durch potenzielle Lebensmittelsicherheitsrisiken hervorgerufen (zwei durch Fehler in der Kontrolle von allergenen Zutaten, einer aufgrund des Risikos von Fremdoobjekten im Endprodukt). Mängel in der Produktqualität sind schuld an den restlichen drei Rückrufen. Alle Rückrufe betrafen kleinere Mengen, die alle nur Einfluss auf den Binnenmarkt hatten. Neben den Rückrufen haben wir auch – aufgrund von Produkt- oder Verpackungsmängeln – einige Produkte aus den Geschäften unserer Kunden zurückgezogen.

Vorfälle wie diese setzen gründliche Analysen und Maßnahmen zur Korrektur der gemachten Fehler in Gang, um sicherzustellen, dass diese Unregelmäßigkeiten in der Produktqualität sich nicht wiederholen.

## Globales System für die Spezifizierung von Inhaltsstoffen

Wenn Arla wächst, ist es außerordentlich wichtig, dass die Lieferkette nicht zu komplex wird. Deshalb möchten wir unser Spezifizierungsmanagement anpassen und vereinfachen, wodurch sich möglicherweise die Anzahl der Inhaltsstoffe verringert. Zu diesem Zweck haben wir ein globales System für die Spezifizierung von Inhaltsstoffen erstellt, das über Unternehmensgruppen hinweg eingesetzt wird. Entsprechende Schulungen wurden bereits in Dänemark, Schweden und Großbritannien durchgeführt. Die nächste Schulung findet in Deutschland statt. Dadurch sollen mehr Synergien im Qualitätsmanagement, in der Produktentwicklung, in Fertigungsstätten und im Kundenbereich geschaffen und sichergestellt werden, dass die von Arla verwendeten Inhaltsstoffe zu 100 Prozent die Anforderungen des Unternehmens, des Produkts und der gesetzlichen Vorschriften erfüllen.

## Weltweit einheitlicher Lebensmittelsicherheitsstandard

In den letzten zehn Jahren beobachteten wir in der Qualitäts- und Lebensmittelsicherheit eine wachsende Nachfrage nach Dokumentation und Zertifizierung. Manche Standorte besitzen bis zu vier Zertifikate, zum Beispiel ISO 9001, ISO 22000, BRC und IFS. Da dies einen teuren und zeitintensiven Prozess mit sich bringt, haben wir beschlossen, die Zertifizierungen für die Standortqualität und Lebensmittelsicherheit zu vereinfachen. Dadurch müssen wir uns auf weniger Standards konzentrieren und können die Anforderungen

effizienter umsetzen. Alle Standorte müssen mindestens einen der von der GFSI (Global Food Safety Initiative) anerkannten Standards aufweisen (siehe unten). Unsere Kunden akzeptieren im Allgemeinen von der GFSI anerkannte Standards, aber nicht unbedingt alle dieselben. Deshalb verfügen manche Standorte je nach Kundenanforderungen zumindest kurzfristig nach wie vor über zwei oder drei Zertifikate. Diese Veränderungen bei Zertifizierungen werden 2015 umgesetzt.

## Hohe Anforderungen an Sublieferanten

In demselben Maß, wie Arla wächst, steigt auch die Anzahl der Sublieferanten für Produktion und Verpackung. So wird beispielsweise ein Teil der Produktion des Havarti®-Käses der Marke Arla von einer Molkerei in Russland durchgeführt. Schmelzkäsescheiben für Finnland und den Nahen Osten werden dagegen in Österreich hergestellt. Wir müssen dafür Sorge tragen, dass die Sublieferanten dieselben hohen Qualitäts- und Lebensmittelsicherheitsstandards ansetzen wie die Standorte von Arla. Im Jahr 2014 wurde ein globaler Prozess für die Auftragsvergabe an Sublieferanten in Gang gesetzt, mit dem sichergestellt werden soll, dass der Entschluss, Aufträge an Sublieferanten zu vergeben, sowohl von einem für die Lieferkette als auch von einem für die jeweilige Kategorie zuständigen Verantwortlichen des oberen Managements genehmigt und unterzeichnet wurde. Dadurch wird gewährleistet, dass Arlas Anforderungen wie etwa ein unterzeichnetes Vertragspaket, Spezifikationen und die entsprechende Dokumentation, Betriebsabläufe usw. eingehalten werden. >>

## STANDARDS FÜR DIE LEBENSMITTELSICHERHEIT

# GFSI

Die von der GFSI (Global Food Safety Initiative) anerkannten Standards sind FSSC 22000 (Food Safety System Certification), BRC (British Retailer Consortium), IFS (International Food Standard) und SQF (Safe Quality Food).

## ZERTIFIZIERUNG FÜR DIE LEBENSMITTELSICHERHEIT

# 100%

unserer Standorte besitzen ein zertifiziertes oder genehmigtes HACCP-System (Hazard Analysis and Critical Control Points) (zum Beispiel ISO 22000, FSSC 22000, BRC, IFS, SQF).

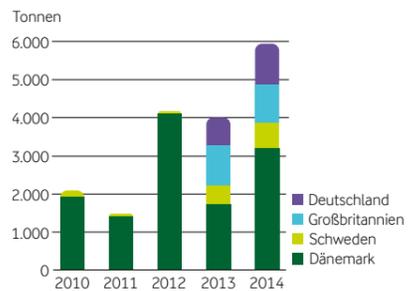


### VERANTWORTUNGSVOLLER UMGANG MIT ANTIBIOTIKA

Arla nimmt die korrekte Behandlung von kranken Kühen und die Risiken einer Belastung von Rohmilch durch Antibiotika sehr ernst. Wir haben unsere Informationskampagnen und unseren Beratungsservice fortgesetzt, um den fachgerechten Umgang mit Arzneimitteln zu verbessern.

Im Rahmen des neuen Zahlungsmodells wurde auch Arlas Strategie für den Umgang mit Antibiotika genehmigt. Damit sollen Kontrollsysteme in allen Mitgliedsländern vereinheitlicht und verhindert werden, dass mit Antibiotika belastete Milch in die Produktionskette gelangt. Zusätzlich sollen Kontrollverfahren eingesetzt werden, die das Risiko für antibiotikaresistente Bakterien auf einem Bauernhof minimieren. Die Strategie umfasst alle Schritte in der Lieferprozess, vom Umgang mit kranken Tieren und der Verabreichung von Antibiotika auf dem Bauernhof über die Freigabe der Milch für die Produktion in den Molkereien bis hin zu Sanktionen für Landwirte, deren Milch positiv getestet wird. Anfang 2015 wird diese Strategie in allen Mitgliedsländern eingeführt. Mit der Kontrolle der Milchtankwagen wurde bereits begonnen.

Wenn kranke Tiere mit Antibiotika behandelt werden, wird die Milch dieser Tiere während und nach der Behandlung auf dem Hof entsorgt. Wird mit Antibiotika belastete Milch irrtümlich an die Molkerei geliefert, wird diese Milch ebenfalls entsorgt. Die Grafik zeigt die Menge entsorgter Milch in unseren Molkereien in Dänemark und Schweden und seit 2013 auch in Großbritannien und Deutschland.



Die Menge an entsorgter Milch ist in 2014 vor allem in Dänemark, aber auch in Deutschland und Schweden gestiegen. Die entsorgte Menge pro Fall zeigt dabei signifikante Variationen abhängig von der Größe des Silos oder des Tankers, der die Milch enthält. In Dänemark und Deutschland wurde eine höhere Anzahl von Fällen vermerkt, in Schweden und Großbritannien ist die Anzahl rückläufig.



## Globale Expansion ist eine Herausforderung für die Produktentwicklung

Es lässt sich leicht sagen, dass Arla seine Geschäftstätigkeit auf mehr Länder außerhalb der EU ausweitet. Doch was bedeutet es wirklich, wenn Produkte etwa von Dänemark nach Nigeria oder Russland transportiert werden? Von Deutschland auf den chinesischen Markt? Von Großbritannien in den Nahen Osten?

Aufgrund unserer weltweiten Expansion sind wir mit ganz verschiedenen Verhaltensweisen und Vorlieben der Konsumenten konfrontiert. Zusätzlich stellen uns die Infrastruktur und der Vertrieb vor neue Herausforderungen wie lange Vertriebswege, unzuverlässiger Zugang zu einer Kühlkette oder außergewöhnlich heiße Umgebungstemperaturen.

Folglich stellt uns Arlas globale Expansion vor neue Herausforderungen. Arla ist bestrebt, gesunde und natürliche Molkereiprodukte auf verantwortungsbewusste Weise zu erzeugen. Ist es daher noch akzeptabel, einen Zusatzstoff beizumengen, der zwar kein Molkereiprodukt, aber dennoch natürlich ist, um einen wettbewerbsfähigeren Preis zu erzielen? Können wir ein Produkt anbieten, das gesünder ist als die derzeit beste Alternative? Sollten wir die Wahrnehmung der Konsumenten bei der Frage beeinflussen, was natürlich und gesund ist?

Diese Fragen sind Beispiele für die Herausforderungen, denen wir uns stellen müssen, wenn wir in Wachstumsregionen expandieren. Als Antwort

darauf haben wir verschiedene Ansätze ausprobiert mit dem Ziel, ein kosteneffizientes Produkt herzustellen, das die Gesundheitsanforderungen im Zielmarkt erfüllt. Unabhängig vom gewählten Weg orientieren wir uns an drei Hauptprinzipien: Bei der Lebensmittelsicherheit gehen wir niemals einen Kompromiss ein, wir möchten stets eine positive Gesamtwirkung auf den Zielmarkt haben und der Markteinstieg muss immer eine langfristige Geschäftsmöglichkeit für Arla bieten.

Dennoch müssen wir oft neue Vorgehensweisen entwickeln, um in diesen Wachstumsmärkten wettbewerbsfähig zu bleiben. So investieren wir zum Beispiel kontinuierlich in Forschung und Innovation. Ein Beispiel dafür ist eine Studie, in deren Folge wir schützende Kulturen einsetzen, um die Haltbarkeit unserer Apetina®-Käsewürfel für den Export in neue Märkte von vier auf neun Monate zu verlängern.

Andere erfolgversprechende Initiativen sind die Gründung des China-Denmark Milk Technology Cooperation Centre in Peking, das in Zusammenarbeit mit unserem strategischen Partner Mengniu entwickelt wurde, sowie die Errichtung des hochmodernen Innovationszentrums für Produktentwicklung in Aarhus, Dänemark. Denn unser Ziel ist es, weitere gesunde, natürliche und erschwingliche Produkte zu entwickeln und in unsere Wachstumsmärkte zu exportieren, ohne Kompromisse eingehen zu müssen.

Wir erfüllen den Verbraucherwunsch nach gesunden Produkten und zuverlässigen Nährwertangaben.

# Mit uns ist es einfacher, gesund zu leben



## EINE WELTWEITE GESUNDHEITSSTRATEGIE



## INSPIRATIONEN FÜR DAS FRÜHSTÜCK



## EINFÜHRUNG DER NEUEN EU-KENNZEICHNUNG

**Arla hat sich den Wunsch der Verbraucher nach gesunden Produkten und zuverlässigen Nährwertangaben zu eigen gemacht. Wir informieren unsere Verbraucher über die Inhaltsstoffe in allen Produkten, damit sie sich gezielt für Produkte entscheiden können, die ihrem Geschmack und Bedarf am besten entsprechen. Durch kontinuierliche Marktforschung und Untersuchungen arbeiten wir stets mit aktuellen Erkenntnissen über die Rolle von Molkereiprodukten in einer ausgewogenen Ernährung.**

### Neue Gesundheitsstrategie

Arla hat eine globale Gesundheitsstrategie gestartet, die auf unserer Verantwortung basiert, weltweit verfügbare gesunde, erschwingliche Molkereiprodukte zu bewerben und anzubieten. Die Strategie konzentriert sich auf vier Bereiche und hat zum Ziel, die Gesundheit unserer Konsumenten positiv zu beeinflussen: **Gesunde Ernährung fördern.** Wir sind davon überzeugt, dass Milchprodukte für alle Menschen ein wichtiger Bestandteil einer gesunden und ausgewogenen Ernährung sind, unabhängig von Ort, Alter und Geschlecht. Wir möchten unsere Produkte noch gesünder machen, indem wir die

Nährwerte erhöhen und den Salz-, Zucker- und Fettgehalt anpassen.

**Die Wahl erleichtern.** Wir werden weiterhin sehr transparent angeben, was in unseren Produkten enthalten ist, damit der Verbraucher sich bewusst für gesunde und natürliche Produkte entscheiden kann.

**Zu gesunden Essgewohnheiten anregen.**

Wir meinen, dass gute Essgewohnheiten und Kochkenntnisse eine ausgezeichnete Basis für ein gesundes Leben sind.

**Spezielle Bedürfnisse berücksichtigen.** Wir möchten weiterhin Produkte für Menschen mit besonderen Bedürfnissen entwickeln (zum Beispiel bei Übergewicht, Unterernährung und Verdauungsproblemen).

Die Umsetzung der Strategie hat bereits begonnen. Im Mittelpunkt steht der Launch des Nutrition & Health Intelligence Program, das in Arlas globalem Forschungs- und Entwicklungszentrum, Arla Strategic Innovation Centre (ASIC), entwickelt wurde. Dort arbeiten wir an maßgeschneiderten Produkten zur Bekämpfung von Unterernährung und Übergewicht sowie an Produkten, die das Risiko von Diabetes und Infektionskrankheiten reduzieren. Zusätzlich läuft ein Projekt zur

## ANZAHL DER LAKTOSEFREIEN PRODUKTE

	2010	2011	2012	2013	2014
Finnland	31	30	37	46	68
Schweden	19	32	32	35	43
Großbritannien	9	11	11	13	12
Dänemark	1	3	3	8	11
Deutschland	–	2	5	5	5
Niederlande	–	–	–	4	4

Darüber hinaus gelten Hart- und Schnittkäse praktisch als laktosefrei.

## VERSTÄRKTES INTERESSE

# 34

Das Interesse der Verbraucher an laktosefreien Produkten steigt weiter. In Finnland und Schweden, unseren größten Märkten für laktosefreie Produkte, brachten wir im Laufe des Jahres 34 neue laktosefreie Produkte auf den Markt, neue Käseprodukte nicht eingerechnet.

Entwicklung gesunder und erschwinglicher Produkte für die wachsende Mittelschicht in einer Reihe von afrikanischen Ländern.

### Ernährungsgewohnheiten im Fokus

Wir sind der Meinung, dass ein gesundes Leben mit einem guten, vollwertigen Frühstück beginnt. Durch unseren modernen Lebensstil wird es nur allzu oft vernachlässigt oder durch ungesunde Alternativen ersetzt. Deshalb wird in zahlreichen Ländern als Teil unserer Gesundheitsstrategie ein gutes Frühstück beworben. In Schweden starteten wir eine Frühstückskampagne, die zahlreiche Medienkanäle sowie ein Frühstückskochbuch und Broschüren mit weiteren Essensvorschlägen für das Frühstück umfasst. In den Ernährungs-Camps der Arla-Stiftung in Dänemark werden Jugendliche dazu motiviert, ein Gespür für gutes Essen zu entwickeln. Lesen Sie mehr dazu auf Seite 61.

### Entwicklung gesünderer Produkte

Im Laufe des Jahres wurden in unterschiedlichen Kategorien zahlreiche neue, gesündere Produkte auf den Markt gebracht, zum Beispiel Käse und Aufstriche mit reduziertem Salzgehalt und Joghurts mit weniger Zucker. In unseren Märkten stehen in Bezug auf Gesundheit unterschiedliche Inhaltsstoffe hinsichtlich ihrer Gesundheitswirkung auf dem Prüfstand, doch im Allgemeinen versuchen wir, die Kalorien sowie den Zucker-, Salz- und Fettgehalt zu reduzieren. Arla untersucht Alternativen zum Zuckererersatz, um die Anzahl der Kalorien zu verringern. In mehreren Märkten, wie Finnland und den Niederlanden, wurden Frühstücksprodukte und Snack-Produkte mit hohem Eiweißgehalt eingeführt. In Dänemark und Schweden haben wir Getränke auf Skyr- und Quarkbasis im Markt eingeführt, die einen hohen Proteingehalt, aber keinen zugesetzten Zucker aufweisen.

## INTERNATIONALE KOOPERATION

## ILSI & GAIN

Arla ist aktives Mitglied internationaler Organisationen wie ILSI (International Life Science Institute), einer internationalen Stiftung, die das Wohlbefinden der Gesellschaft durch wissenschaftliche Innovationen verbessern möchte. Ferner ist Arla Foods Ingredients Mitglied von GAIN Nordic Partnership, einem nordischen Ableger der Global Alliance for Improved Nutrition, die es sich zum Ziel gesetzt hat, die Unterernährung gefährdeter Bevölkerungsgruppen zu bekämpfen.

### Neue EU-Kennzeichnungspflicht

Im Dezember trat eine neue EU-Kennzeichnungsregelung in Kraft, gemäß der bestehende Kennzeichnungen vereinheitlicht werden sollen, zum Beispiel der Salzgehalt und die Art des Pflanzenfettes. Die Aufklärung der Konsumenten hat für Arla oberste Priorität. Wir haben die nötigen Änderungen entsprechend der Verordnung bei all unseren Produkte umgesetzt und so die an unsere Verbraucher weitergegebenen Informationen optimiert.

Wir warten noch den Beschluss über eine verbindliche Ursprungs-kennzeichnungspflicht ab, die möglicherweise 2015 in Kraft tritt und zusätzliche Änderungen bei der Kennzeichnung erforderlich macht. Wir unterstützen die Ursprungs-kennzeichnung, wenn diese Information einen zusätzlichen Nutzen für den Konsumenten darstellt. Wir unterstützen jedoch nicht die verbindliche Kennzeichnung, da dies den freien Warenverkehr von Milch einschränkt, was wiederum die Effizienz verringert und die Kosten erhöht. Unserer Meinung nach sollte mehr Augenmerk auf die Rückverfolgbarkeit als auf die verbindliche Ursprungs-kennzeichnung gelegt werden.

### Gesundheitswirkung von Frischmilch

Im Herbst wurde eine schwedische Studie veröffentlicht, die einen möglichen Zusammenhang zwischen dem häufigen Verzehr von Frischmilch und negativen gesundheitlichen Auswirkungen nahelegt. Diese Ergebnisse riefen in vielen Ländern ein starkes Medienecho hervor – zum Teil wegen ihres Widerspruchs zum aktuellen Wissensstand. Wir legen weiterhin großes Augenmerk auf aktuelle Forschungsergebnisse.

## WENIGER SALZ

# 31%

In Großbritannien haben wir den Salzgehalt in unserem Naturweichkäse seit 2010 um 31 Prozent reduziert, um die Zielvorgaben der britischen Food Standard Agency (FSA) zu erreichen.





”

## Verantwortung, die Gesundheit unserer Konsumenten zu fördern

ARLAS NEUE GESUNDHEITSSTRATEGIE WIRD MENSCHEN DAZU INSPIRIEREN, SICH GUT ZU ERNÄHREN UND EINEN GESUNDEN LEBENSSTIL ZU FÜHREN.

**Gesundheit ist für Arla ein wichtiger Begriff. Um zu verdeutlichen, was Gesundheit für Arla bedeutet, präsentierte der Konzern im Herbst 2014 eine globale Gesundheitsstrategie.**

In den letzten beiden Jahren formulierte Arla sowohl seine Vision als auch seine Konzernidentität, um zu betonen, wie wichtig Gesundheit für Arla ist. Neben „natürlich“ ist „Gesundheit“ ein Schlüsselbegriff in Arlas Vision, „die Zukunft der Molkereiindustrie zu gestalten, um auf natürliche Weise Gesundheit und Inspiration in die Welt zu bringen“. „Gesundheit“ ist auch eines der vier Grundprinzipien unserer Unternehmensidentität.

„Unsere Gesundheitsstrategie basiert auf der Philosophie, dass Gesundheit nicht nur von unserer Ernährung abhängt, sondern auch von einem gesunden Lebensstil“, erklärt Randi Riisager Wahlsten, verantwortlich für die Entwicklung der Gesundheitsstrategie. „Wir möchten den Menschen einen bewussten Umgang mit gesunder Ernährung vermitteln, bei der sie sich natürlich auch mal etwas gönnen können.“

Die neue Strategie verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz, der auf unterschiedliche Märkte und Verbrauchieranforderungen angewendet werden kann. Randi Riisager Wahlsten fährt fort: „Im Großen und Ganzen geht es bei der Strategie darum, Menschen zu helfen, gesund zu leben, indem wir es ihnen erleichtern, gute Produkte auszuwählen, sie zu gesunden Essensgewohnheiten anregen und gute Molkereiprodukte herstellen, die perfekt auf ihre Bedürfnisse abgestimmt und auf der ganzen Welt erhältlich und erschwinglich sind.“

„Ich finde es großartig, dass wir jetzt eine gemeinschaftliche Vorstellung davon haben, welche Rolle das Thema Gesundheit bei unserer Arbeit

bei Arla spielt. Als globales Unternehmen sind wir dafür verantwortlich, die Gesundheit unserer Konsumenten positiv zu beeinflussen. Man bedenke nur, dass wir tagtäglich am Leben von Millionen von Menschen teilhaben. Dies birgt sowohl Pflichten als auch Chancen.“

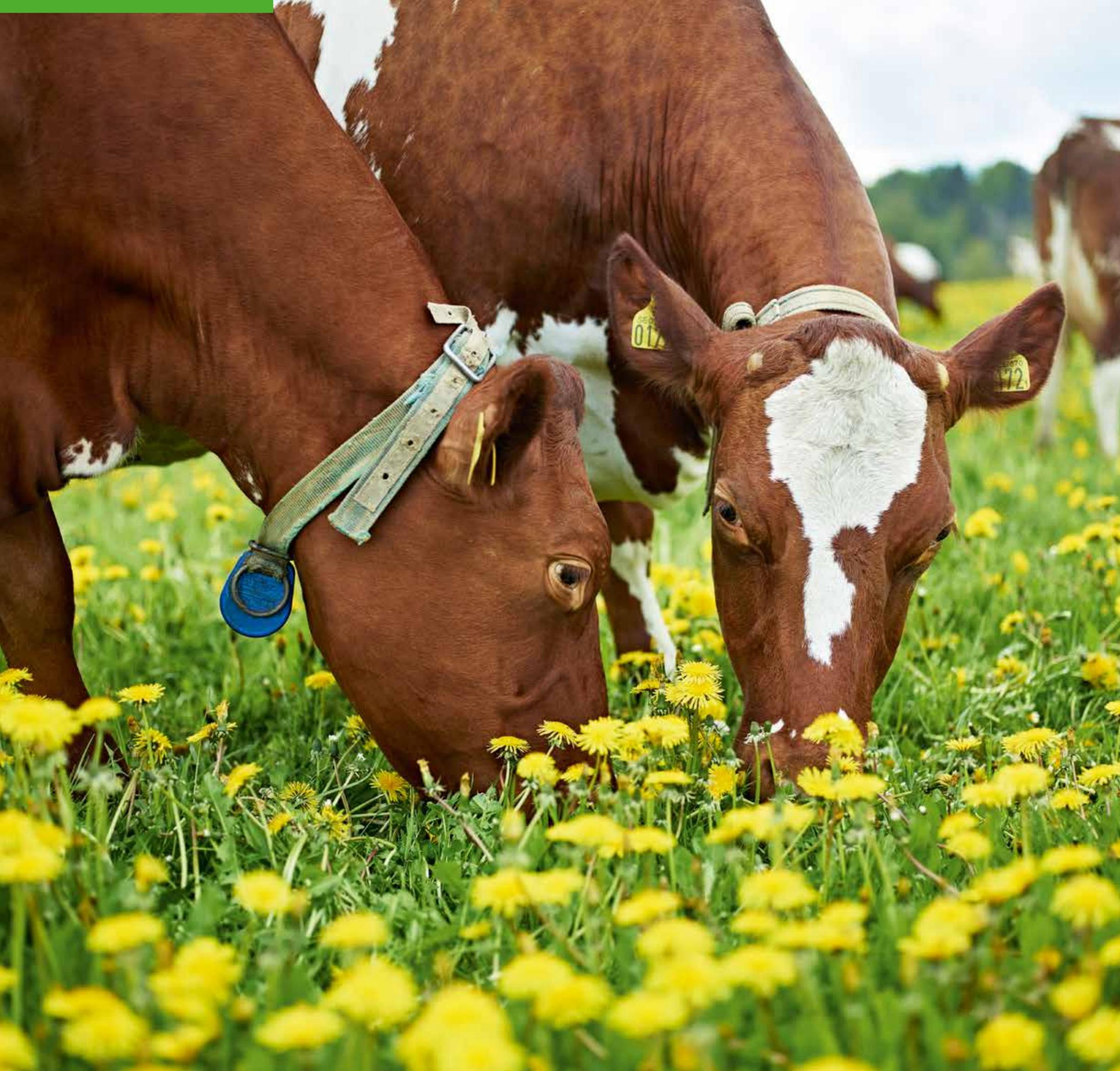
Die Umsetzung der neuen Strategie hat bereits begonnen und wird auf viele Bereiche Einfluss nehmen – von der Entwicklung neuer Produkte bis zur nächsten Generation von Kennzeichnungen und der Art, wie Arla Werbung betreibt und Informationen weitergibt. Tätigkeiten rund um das Thema Gesundheit, die bisher auf nationaler Ebene stattfanden, werden enger koordiniert. Dadurch können mehr Menschen von den Initiativen profitieren und Arla kann definieren, welche Position es im Gesundheitsbereich einnehmen möchte.

Arlas Gesundheitsstrategie wird weltweit eingesetzt und muss unabhängig von der aktuellen öffentlichen Debatte darüber, was gesund ist und was nicht, relevant und gültig sein. „Dies ist natürlich abhängig vom jeweiligen Zeitpunkt und vom Land. Deshalb werden wir in jedem Markt mit den offiziellen Ernährungsleitlinien arbeiten. Diese Leitlinien weichen nicht allzu sehr voneinander ab, da sie oft auf demselben Wissensstand internationaler Forschung beruhen.“

Wenn Arla neue Märkte in Entwicklungsländern betritt, besteht oft eine unterschiedliche Auffassung darüber, was gesund ist. Beispielsweise empfinden manche Konsumenten Zucker als eine positive Zutat, die die Aufmerksamkeit der Kinder in der Schule erhöht, während andere Zucker bloß als leere Kalorien betrachten. Hier will Arla sich in Bezug auf Geschmack und Preis an die Märkte anpassen, aber das Unternehmen bleiben, das die gesündesten und natürlichsten Produkte anbietet.



*Randi Riisager Wahlsten war verantwortlich für die Entwicklung von Arlas neuer Gesundheitsstrategie und ist nun Senior Director bei Global Growth Platforms.*



## Engagement für Umwelt- und Tierschutz

Von den internationalen Klimagipfeln bis hin zu erneuerbarer Energie und gesunden Kühen: Arlas Themenspektrum im Bereich Umwelt und Landwirtschaft ist groß. Unsere Ziele sind eindeutig: Wir wollen negative Einflüsse auf Umwelt und Klima weiter reduzieren und hohe Tierschutzstandards erhalten.

Wir verbessern fortlaufend unsere Umweltbilanz, indem wir verantwortungsvolle und nachhaltige Prinzipien verfolgen – von der Kuh bis zum Verbraucher.

# Wir verringern weiterhin unsere Auswirkungen auf das Klima



## ENTWICKLUNG DER KLIMAFOLGEN



## AUFZEICHNUNG DES ENERGIE-VERBRAUCHS



## FOKUS AUF ABFALL

**Lebensmittelherstellung und Gütertransport belasten unvermeidbar Boden, Luft und Wasser. Unser Ziel ist es, diese Belastungen zu reduzieren und eine kontinuierliche Verbesserung der Umweltverträglichkeit in der gesamten Lieferkette zu erreichen.**

### Entwicklung der Umweltstrategie 2020

Arla hat einen Fahrplan zur Evaluierung sämtlicher Methoden entwickelt, mit denen das Unternehmen seine Umweltstrategieziele erreichen kann – darunter eine 25-prozentige Verringerung von Treibhausgasemissionen in Betriebsstätten bis 2020 gegenüber dem Ausgangswert im Jahr 2005. Der Plan für unsere Betriebsstätten ist bereits fertig; die Pläne für Logistik und Verpackung stehen kurz vor dem Abschluss. Logistik und Verpackung sind schwierige Bereiche, in denen die Herausforderungen eines expandierenden Unternehmens aufgrund wachsender Liefernetzwerke und neuer Verpackungsformate sichtbar werden. Unsere Ziele sind zwar hoch gesteckt, aber erreichbar – vorausgesetzt, Entschlossenheit, Innovationsfähigkeit und die nötigen Investitionen sind vorhanden. Bis heute konnte Arla die Auswirkungen auf das Klima um insgesamt 12 Prozent gegenüber den Werten

von 2005 reduzieren, obwohl die Produktion gestiegen ist. Der Strategieabschnitt, der dem Bauernhof gewidmet ist, wird auf den Seiten 44 und 47 beschrieben.

Ein grundlegendes, aktuelles Problem stellt die Zentralisierung der Produktion dar, was zwar zu größeren Einsparungen von Energie und Treibhausgasemissionen führt, aber die Umwelt durch vermehrte Transporte belastet. Lesen Sie mehr dazu auf Seite 13.

### Wasser- und Energieverbrauch

Arlas Umweltstrategie beinhaltet das Effizienzziel einer Verringerung des Wasser- und Energieverbrauchs bis 2020 um jährlich drei Prozent. Bis dahin muss die Hälfte unseres Energieverbrauchs aus erneuerbaren Energiequellen stammen. Die Standorte in Götene, Linköping und Vimmerby in Schweden verwenden nun über 90 Prozent erneuerbare Ressourcen für die Heizung; die schwedische Anlage in Visby ca. 60 Prozent. Beim Neubau der Molkerei in Aylesbury in der Nähe von London wurde von Anfang an auf optimale Energieeffizienz geachtet. Die Anlage wird uns darin unterstützen, unsere Strategieziele zu erreichen. Lesen Sie mehr zu Aylesbury auf Seite 43.

In allen Anlagen in Dänemark und Schweden wurde der Energieverbrauch im Detail analysiert. Auch in Großbritannien und bei einigen Anlagen in Deutschland und in den Niederlanden wurde mit Untersuchungen begonnen. Wir haben jetzt einen vollständigen Überblick über den Energieverbrauch in diesen Anlagen und konnten so für jede einzelne Anlage einen spezifischen Energieoptimierungsplan entwickeln. Im Rahmen eines Optimierungsprojekts, das bereits in der Mozzarella-Molkerei in Rødkærbro in Dänemark durchgeführt wurde, konnten wir dort den Erdgasverbrauch erheblich reduzieren.

Wir arbeiten auch systematisch an der Reduktion des Wasserverbrauchs. Beispielsweise verzeichnet Holstebro Flødeost (Frischkäse) in Dänemark seit 2009 eine Verringerung seines Wasserverbrauchs um 44 Prozent, was hauptsächlich auf die Optimierung von Reinigungsverfahren zurückzuführen ist. Im selben Zeitraum wurde der Energieverbrauch um 16 Prozent gesenkt.

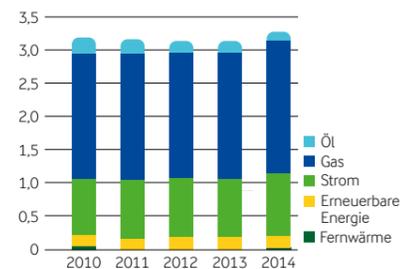
Der Gesamtenergie- und Wasserverbrauch bei Arla ist in 2014 ein wenig angestiegen, doch der Anstieg ist im Verhältnis zur Erhöhung des Produktionsniveaus geringer.

### Verbesserungen beim Transport

Die Optimierung des Transports und die Minimierung des Kraftstoffverbrauchs stehen nach wie vor auf der Agenda. Sorgfältige Routenplanung, Fahrerschulungen und die Überprüfung spritsparender Fahrweise konnten bereits zu weiteren Optimierungen beitragen. Zusätzlich testen und evaluieren wir in verschiedenen Märkten verfügbare Treibstoffvarianten.

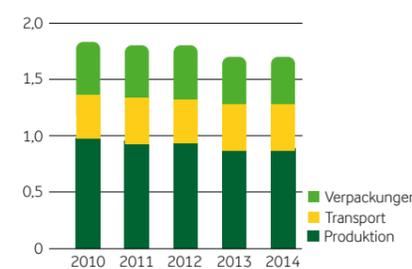
In Großbritannien erproben wir für unsere Liefer- und Müllsammelfahrzeuge den Einsatz von kohlenstoffarmen Treibstoffen wie Liquefied Bio-Methane (LBM) und Liquefied Natural Gas (LNG). Die Anzahl der mit zwei Treibstoffen betriebenen Traktoren stieg hier von 11 im Vorjahr auf 23. In Schweden werden unsere Tankwagen gerade auf Bio-Diesel (Rapsmethylester, RME) umgestellt. Wenn dieser Umstieg in der ersten Jahreshälfte 2015 abgeschlossen sein wird, werden wir Treibhausgasemissionen um 44 Prozent verringert und etwa 80 Prozent des Standard-Diesels ersetzt haben. Es kann jedoch nicht der gesamte Diesel durch Bio-Diesel ersetzt werden, da dieser bei extrem niedrigen Temperaturen nicht verwendet werden kann. >>

### ENERGIEVERBRAUCH, TWh



Im Diagramm sind alle Arla-Standorte bis Ende 2014 berücksichtigt. Die Vorjahresdaten wurden aktualisiert. Im Laufe des Jahres 2014 ist der Energieverbrauch um etwa 4 Prozent gewachsen. Dies ist das Ergebnis eines 6-prozentigen Anstiegs des Produktionsvolumens und eines erhöhten Anteils Käse und Milchpulverproduktion.

### KLIMAFOLGEN, MILLIONEN TONNEN CO<sub>2</sub>-eq



Arlas Ziel besteht darin, die Treibhausgasemissionen aus Produktion, Transport und Verpackung bis 2020 um 25 Prozent gegenüber 2005 zu senken. Seit 2005 sind die gesamten Klimaauswirkungen von Arla um 12 Prozent zurückgegangen, obwohl die Produktionsmengen gestiegen sind. 2015 wird weiterhin mit Nachdruck daran gearbeitet, die Ziele für das Jahr 2020 zu erreichen. Die größten Herausforderungen beim Erreichen des Klimaziels liegen im Transport.



**Schwerpunkt Verpackung**

Wir haben den Anspruch, in unseren Verpackungen möglichst viele erneuerbare Rohstoffe zu verwenden. Zu einer unserer Initiativen zählt der Umstieg von fossilen auf bio-basierte Kunststoffe für Verschlüsse von Milchkartons in Schweden. Brasilianisches Zuckerrohr wird für die Herstellung von Ethanol verwendet, welches wiederum zu Polyethylen (PE) verarbeitet wird. Dieses PE kann gemeinsam mit gewöhnlichem PE aus fossilen Rohmaterialien recycelt werden. Mit den neuen Verschlüssen sind 84 Prozent der Verpackungen erneuerbar, was einer Steigerung von 4,5 Prozent entspricht. Die Verpackung für Flüssigprodukte und sekundäre Verpackungen besteht hauptsächlich aus Papier und Wellpappe, die Holz als Rohstoff verwenden.

In Großbritannien haben wir große Fortschritte bei der Reduzierung des Kunststoffanteils in unseren Verpackungen und der verstärkten Nutzung von recyceltem Plastik erzielt. Die leichten umweltfreundlichen Flaschen, die letztes Jahr auf den Markt kamen, werden 2015 in allen unseren britischen Produktionsstätten verwendet.

**Weniger Abfall**

Im Rahmen unserer Umweltstrategie wollen wir den Lebensmittel- und Verpackungsabfall erheblich verringern. Wir suchen laufend nach Möglichkeiten, Lebensmittelabfall bei unserer Produktion zu vermeiden. So hat Arla Foods Ingredients beispielsweise erfolgreich eine neue Technologie entwickelt, bei der die Sauermolke aus der Herstellung von Quark und griechischem Joghurt in ein verzehrfertiges Nahrungsmittel umgewandelt wird, wie zum Beispiel in Frischkäse oder ein Milchgetränk. Zuvor wurde Sauermolke üblicherweise auf die Felder geschüttet oder als Rohstoff für Tierfutter verwendet.

Die Verringerung der Lebensmittelabfälle beim Konsumenten ist ein weiterer wichtiger Bestandteil unserer Umweltstrategie. In den Niederlanden haben wir zum Beispiel einen neuen Getränkekarton eingeführt, der durch seine spezielle Form viel einfacher gefaltet und entleert werden kann. In Großbritannien sind wir Mitglied des Courtauld 3 Voluntary Agreement. Dabei handelt es sich um ein Programm zur Reduzierung der Lebensmittelabfälle beim Konsumenten. Ferner nimmt Arla am EU-Projekt FUSIONS teil, das Lebensmittelabfälle

durch gesellschaftliche Innovationen verringert. Dies bietet uns unter anderem ein Netzwerk, in dem neuartige Ansätze ausgetauscht werden können, um Konsumenten dazu anzuregen, weniger Lebensmittel zu verschwenden. Lesen Sie mehr zu Lebensmittelabfällen auf der nächsten Seite.

Die Wiederverwertung von Verpackungsmaterialien wird in den verschiedenen Märkten unterschiedlich gehandhabt. Schweden ist hier Vorreiter. Arla engagiert sich in mehreren Ländern im Bereich Verpackungsrecycling. In Dänemark nahm Arla zum Beispiel gemeinsam mit der Stadt Kopenhagen an Projekten teil, die sich mit dem Recycling von Milchkartons und Plastik beschäftigten.

**Verstoß gegen Umweltschutzgesetze**

Die Klage bezüglich einer Verletzung der Umweltschutzgesetze wegen eines zu hohen Produktionsvolumens in der Molkerei in Skövde, Schweden, wurde zurückgezogen.

**Proaktives Umwelt-Engagement**

In Verbindung mit der Produktionssteigerung bei Danish Arinco und Denmark Protein haben wir uns mit lokalen NGOs ausgetauscht und Verbesserungsvorschläge entgegengenommen. Einer davon war, eine Fischfarm, die eine enorme Umweltbelastung für den Bach Holtum Å darstellte, zu kaufen und zu schließen. Dadurch könnten wir den Abfluss der Abwasseraufbereitungsanlage vergrößern, ohne die Umweltbelastung zu erhöhen. Wir folgten dem Ratschlag und führten in der Gegend eine Renaturierung durch. Wir erwarten, dass sich dies positiv auf die Fische und Pflanzen im Bach auswirken wird.

**VERBESSERTE ABFALLVERLAGERUNG**

**82%**

Durch die Verlagerung von organischem Abfall, Karton, Plastik, Holzpaletten und Metall verringerte unsere Anlage in Concord, Kanada, den an die Deponie gelieferten Abfall um 82 Prozent.



**Sind wir für den Lebensmittelabfall der Konsumenten verantwortlich?**

Lebensmittelverschwendung ist ein wichtiges Thema. Die Menge an Lebensmitteln, die in der westlichen Welt im Abfall landet, dürfte etwa 30 Prozent betragen. Als großes Molkereiunternehmen ist Arla bestrebt, möglichst viele Molkereiprodukte zu verkaufen, um die Wertschöpfung für die Milch unserer Genossenschaftsmitglieder zu erhöhen. Doch es ist uns nicht egal, wenn Menschen Reste unserer Produkte wegwerfen.

Aufgrund unserer Wertschätzung für Milch möchten wir, dass sie als hochwertiges Nahrungsmittel betrachtet wird, um sicherzustellen, dass alle Ressourcen und Anstrengungen, die für ihre Produktion nötig sind, angemessen und effizient eingesetzt werden. Im Rahmen von Arlas Umweltstrategie 2020 versuchen wir, Lebensmittelabfälle sowohl an unseren Produktionsstätten als auch beim Verbraucher zu Hause um 50 Prozent gegenüber 2008 zu verringern.

Um dieses Ziel zu erreichen, setzen wir uns für eine bessere Planung von Lebensmitteleinkäufen und die vollständige Verwendung der Produkte durch den Konsumenten ein, zum Beispiel über Tipps und Tricks im Internet zur Verwendung von Essensresten, Vorschläge zu wöchentlichen Speiseplänen und klimafreundliche Rezepte. Außerdem wollen wir die für die jeweilige Portionsgröße richtige Verpackung entwickeln und den Konsumenten ermöglichen, Verpackungen vollständig zu leeren. Wir glauben, dass wir so den Umgang mit Nahrungsmitteln positiv beeinflussen können.

Wir wissen aber auch, dass wir das nicht alleine schaffen. Wir müssen mit anderen zusammenarbeiten und die gesamte Nahrungsmittellieferkette betrachten – von der Herstellung unserer Produkte bis hin zu unseren Kunden und Konsumenten. In Dänemark führen wir beispielsweise ein gemeinsames Projekt mit einer Gruppe von Einzelhändlern, einem Lieferanten und einem

Fonds für verbesserte Ressourceneffizienz durch. Damit möchten wir aufzeigen, wo vom Hersteller bis zum Handel und den Konsumenten Lebensmittelabfälle entstehen.

In den Niederlanden führen wir derzeit Milch mit längerer Haltbarkeit (Extended Shelf Life, ESL) ein. In Großbritannien nehmen wir an unterschiedlichen Abfallvermeidungsprogrammen teil, die sich an Lebensmittelmärkte und deren Lieferanten sowie unsere Mitarbeiter richten. Außerdem spenden wir wohltätigen Organisationen Molkereiprodukte, deren Haltbarkeit in Kürze abläuft und die daher nicht mehr an den Einzelhandel verkauft werden können.

Unser Anspruch ist es, Lebensmittelabfälle weiter zu verringern und das Verhalten der Konsumenten dadurch positiv zu beeinflussen. Und je mehr Partner uns in unserem Bemühen, Lebensmittelabfälle zu vermeiden, unterstützen, umso besser ist es für nicht nur für uns, sondern für die ganze Gesellschaft.



## Frischmilch- verarbeitung der nächsten Generation

DURCH KONTINUIERLICHE OPTIMIERUNGS-  
MASSNAHMEN SETZT DIE NEUE MOLKEREI  
IN GROSSBRITANNIEN NEUE MASSSTÄBE IN  
SACHEN UMWELTSCHUTZ.

**Die Molkerei in Aylesbury in Großbritannien wurde im Mai 2014 offiziell eröffnet. Mit der Möglichkeit, täglich 1,5 Millionen Flaschen zu produzieren, ist die Molkerei nicht nur die größte, sondern auch die effizienteste Anlage dieser Art, wenn sie bei voller Auslastung läuft.**

Bei ihrem Versuch, CO<sub>2</sub>-frei zu produzieren, setzt die Molkerei in Aylesbury weltweit neue Umweltstandards. Sie hat bereits erreicht, dass kein Abfall deponiert wird, und wird in künftigen Entwicklungsschritten hochmoderne erneuerbare Energie nutzen. „Größe und Umfang der Anlage unterstreichen Arlas führende Position in der Molkereiwirtschaft. Wir haben hohe Standards gesetzt, was die Frischmilchverarbeitung der nächsten Generation anbelangt“, erklärt Standortleiterin Jo Taylor und fährt fort: „Aylesbury verwendet neuartige Technologien, die Arla zu einem Vorreiter machen. Bei der Umwandlung von Rohmilch in das Endprodukt arbeitet die Anlage höchst effizient.“

Der Standort verfügt über eine eigene Blasformanlage, in der Leichtflaschen hergestellt werden, die 25 Prozent weniger wiegen als übliche Milchflaschen und recycelte Materialien enthalten. Wir arbeiten daran, die Verwendung von recyceltem Material auf 50 Prozent zu steigern.

Die in der Anlage benötigte Wassermenge wurde mithilfe von Wasserrückgewinnung und Regenwassernutzung reduziert. Mit Milch verunreinigtes Wasser wird in einer anaeroben Stabilisierungsanlage in Nutzenergie umgewandelt. Auf diese Weise können bis zu 500.000 Liter Abfall pro Tag behandelt werden. Jo Taylor erklärt dazu: „Die Molkereiabfälle werden von Bakterien in feste Abfallstoffe und Biogas aufgespaltet, was den

zusätzlichen Vorteil hat, dass wir Kosten für die Abfallentsorgung sparen. Der nährstoffreiche feste Abfall kann direkt auf die Felder verteilt werden. Damit erreicht die Anlage ihr Ziel, keinen Abfall in Deponien zu entsorgen.“

Die Anlage ist so konzipiert, dass Treibhausgasemission um 60 Prozent reduziert werden, bevor erneuerbare Energiequellen oder weitere betriebliche Energiesparmaßnahmen hinzugezogen werden. Der erste Schritt bestand darin, die Milchverarbeitung so effizient wie möglich zu gestalten. Dazu zählen auch einfache Maßnahmen, wie etwa den riesigen gekühlten Milchspeicher nach Norden auszurichten, um ein Aufheizen durch die Sonneneinstrahlung zu verhindern, alle Prozesse möglichst nahe an angrenzende Prozesse zu positionieren, um den Transport durch Rohrleitungen zu minimieren sowie Prozesse mit ähnlichen Temperaturen nahe beieinander anzusiedeln, um Wassertemperaturen nicht übermäßig verändern zu müssen.

Die Ziele der Molkerei gehen aber über die Gestaltung des Gebäudes hinaus. Wie Jo Taylor betont, besitzt die Anlage einen weitreichenden ökologischen Managementplan, der die Wildtierpflege in der Region und ein umfassendes Schulungs- und Ausbildungsprogramm einschließt. „Bei unserem Rekrutieren haben wir Mitarbeiter gesucht, die dieselben Werte und Ziele verfolgen wie Arla. Alle Mitarbeiter erhalten Schulungen, um sicherzustellen, dass wir unsere Anlage so effizient wie möglich betreiben können. In einem Molkerei-Trainingsprogramm lehren wir technische Fähigkeiten, sodass wir nicht nur an einem einzigen Tag Fortschritte erzielen, sondern tagtäglich das Beste geben. Wir haben noch nicht alle unsere Ziele erreicht, doch wir arbeiten täglich hart daran.“



*Jo Taylor ist Standortleiterin von Arlas neuer Molkerei in Aylesbury in der Nähe von London, Großbritannien.*

Wir unterstützen nachhaltige Landwirtschaft.

# Auf dem Weg zu einer zunehmend nachhaltigen Milchwirtschaft



LAUNCH DER STRATEGIE FÜR EINE NACHHALTIGE MILCHWIRTSCHAFT



ARLAGÅRDEN® IN WEITEREN LÄNDERN



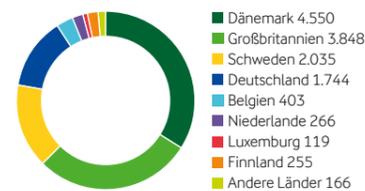
FOKUS AUF TIERSCHUTZ

**Wir wollen sicherstellen, dass die landwirtschaftlichen Betriebe, die Milch an Arla liefern, auf Milchqualität, Tierschutz und Umweltschutz achten. Daher müssen unsere Lieferanten bei Management des Milchbetriebs, Tiergesundheit und Futtermittelqualität sehr hohe Anforderungen erfüllen. Zudem müssen sie sich an unser gemeinsames Ziel halten, die Treibhausgasemissionen zu senken.**

## Neue Strategie für eine nachhaltige Milchwirtschaft

Im Januar 2014 fiel der Startschuss für Arlas Strategie für eine nachhaltige Milchwirtschaft. Sie ist ein wichtiger Teil unserer Umweltstrategie, die jetzt die gesamte Wertschöpfungskette vom Bauernhof bis zum Konsumenten umfasst. Die Strategie für eine nachhaltige Milchwirtschaft beinhaltet freiwillige und verbindliche Maßnahmen aus den vier Kernbereichen Tiere, Ressourcen, Natur und Klima. Unser Klimaziel besteht darin, bis zum Jahr 2020 die CO<sub>2</sub>-Bilanz auf allen Arla-Bauernhöfen um 30 Prozent gegenüber den Werten aus 1990 zu senken. Erfahren Sie mehr über die Strategie und ihre Inhalte auf Seite 47.

## VON ARLA ABGENOMMENE MILCH, MIO. KG



In Dänemark, Großbritannien, Schweden, Deutschland, Belgien, den Niederlanden und Luxemburg liefern rund 12.500 Milcherzeugerbetriebe ihre Milch an Arla. Das entspricht 88 Prozent des gesamten Milchabnahmenvolumens bei Arla in Höhe von 13.385 Mio. kg.

## Erfolgreiche Umsetzung von Arlagården®

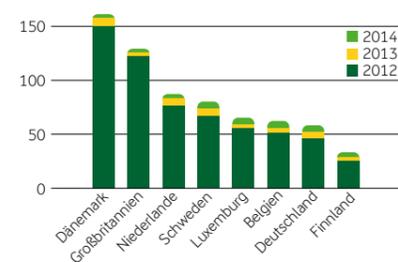
2014 wurde unser Qualitätsprogramm Arlagården® in Deutschland, Belgien und Luxemburg eingeführt. Im Zuge dessen wurden mehr als 1.600 Bauernhöfe (40 Prozent) von unabhängigen Inspektoren überprüft. Nach der Fusion mit EGM Walhorn werden auch die neuen Genossenschaftsmitglieder in Belgien, Deutschland und den Niederlanden in den laufenden Audit-Prozess eingebunden. Um nach Arlagården® akkreditiert zu werden, muss das Genossenschaftsmitglied beweisen, dass etwaige Verletzungen der Vorgaben innerhalb einer bestimmten Frist korrigiert werden.

Der Launch von Arlagården® in Großbritannien ist für den Herbst 2015 geplant. Zusätzlich werden sich unsere britischen Genossenschaftsmitglieder weiterhin am „Red Tractor Farm Assurance Dairy Scheme“ orientieren, das den Industriestandard in Großbritannien vorgibt. Wir werden uns bemühen, eine doppelte Belastung für die Landwirte zu vermeiden, ohne jedoch die Anforderungen der einzelnen Standards außer Acht zu lassen.

## Fokus auf Tierschutz

Ein wichtiger Teil von Arlagården® betrifft den Tierschutz. Es ist uns ein Anliegen, dass Kühe und

## ANZAHL MILCHKÜHE PRO BETRIEB



Die Anzahl der Kühe pro Hof ist ein Durchschnittswert, der alle Milchbauern in einem Land berücksichtigt. Quelle: Nationale Handelsorganisationen

Jungtiere angemessen gehalten werden. Dazu gehören eine gesunde und saubere Umgebung und eine ihren Bedürfnissen entsprechende Fütterung. Um unsere Haltung klar darlegen zu können, bereiten wir ein globales Grundsatzpapier zu unserem Tierschutz-Standpunkt vor, das dieses Thema klar in den Mittelpunkt rückt.

## Verantwortungsbewusster Sojaanbau

Im Januar 2012 beschloss Arla angesichts der möglichen negativen Einflüsse des Sojabohnenanbaus auf Mensch und Umwelt in Südamerika, das Umsteigen auf verantwortungsvoll angebautes Soja voranzutreiben. Arla möchte gewährleisten, dass sämtliches Soja, das als Tierfutter für Kühe auf Arla-Höfen verwendet wird, bis 2015 entsprechend den Prinzipien und Kriterien angebautes Soja voranzutreiben. Arla möchte gewährleisten, dass sämtliches Soja, das als Tierfutter für Kühe auf Arla-Höfen verwendet wird, bis 2015 entsprechend den Prinzipien und Kriterien angebautes Soja voranzutreiben. Arla möchte gewährleisten, dass sämtliches Soja, das als Tierfutter für Kühe auf Arla-Höfen verwendet wird, bis 2015 entsprechend den Prinzipien und Kriterien angebautes Soja voranzutreiben.

2014 war Arla der weltweit größte Käufer von RTRS-Zertifikaten für Soja. Mittlerweile ist das gesamte auf allen Arla-Bauernhöfen verwendete Soja durch ein Zertifikat abgedeckt oder Proterra-zertifiziert. Zusätzlich ist Arla einer europäischen Arbeitsgruppe beigetreten, die verstärkt auf das Sojaanbauproblem aufmerksam machen möchte. Wir nehmen darüber hinaus an verschiedenen Forschungs- und Entwicklungsprojekten teil, die versuchen, bei Futtermitteln für Milchkühe Alternativen zu Soja zu finden.

## HOF-AUDITS



Mehr als 1.600 Bauernhöfe (40 Prozent) in Deutschland, Belgien und Luxemburg wurden von unabhängigen Inspektoren in Hinblick auf Arlagården® überprüft. In Dänemark und Schweden werden alle Höfe in einem Zeitraum von drei Jahren mindestens einmal überprüft.

## Verbesserte Milchqualität

Arla arbeitet langfristig an einer Verbesserung der Milchqualität auf den Höfen seiner Genossenschaftsmitglieder. Eine erhöhte Keimzahl kann in den Molkereien zu Problemen führen. Wir beraten Landwirte, die Schwierigkeiten haben, Milch in ausreichender Qualität zu liefern. In Dänemark und Schweden betreiben wir ein proaktives Projekt zur Verringerung der Anzahl hitzetoleranter (thermorestenter) Bakterien. Jährliche Milchuntersuchungen und die darauf folgende Beratung der Genossenschaftsmitglieder, bei denen besonders hohe Mengen hitzetoleranter Bakterien gefunden wurden, bewirkten einen deutlichen Rückgang der Keimzahl.

## Bio-Milch

Arla ist der weltweit größte Lieferant von Bio-Molkereiprodukten. Im Jahr 2014 ist das Volumen von Bio-Milch um 3,2 Prozent gewachsen. In Dänemark beträgt der Anteil der an Arla-Molkereien gelieferten Bio-Milch 7,9 Prozent, in Schweden liegt der Anteil bei 14,1 Prozent. In Großbritannien, Deutschland, Belgien und den Niederlanden beläuft sich der Anteil auf 1,5 bis 7,8 Prozent. Bio-Milch in der EU muss den EU-Standards für Bio-Milch entsprechen. Zahlreiche Länder haben jedoch strengere Auflagen durch eigene gesetzliche Bestimmungen oder Kennzeichnungssysteme.

Der Großteil der Bio-Milch in Europa wird für Molkereifrischeprodukte verwendet. Arla exportiert Bio-Milchpulver nach China, wo es vorwiegend in Säuglingsnahrung eingesetzt wird.

## FORTSCHRITTE IN NACHHALTIGER MILCHWIRTSCHAFT

	Klima-Bewertungen	Energie-bewertungen	Landwirtschaftliche Workshops
GB 2010–2013	870	–	200
GB 2014	233	–	65
Schweden 2013	250	50	40
Schweden 2014	150	100	0
Dänemark 2013	426	–	39
Dänemark 2014	210	–	–
Deutschland 2014	4	–	–
<b>Gesamt</b>	<b>2.143</b>	<b>150</b>	<b>344</b>

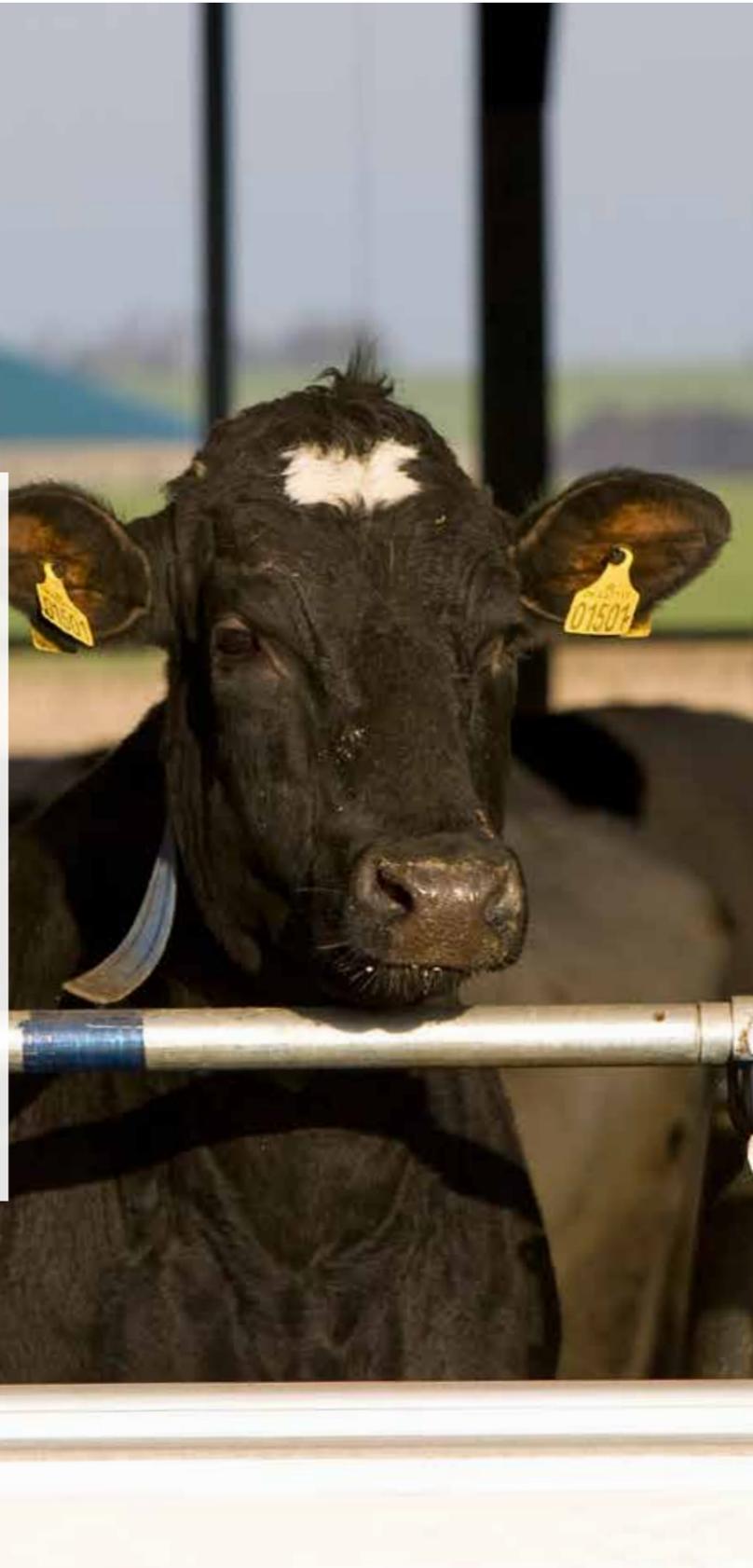
Die Tabelle zeigt die Anzahl der Aktivitäten gemäß der Strategie für eine nachhaltige Milchwirtschaft.



”

Sie nutzt sowohl dem landwirtschaftlichen Betrieb als auch der Umwelt

HANNE BANG BLIGAARD VON ARLA BESCHREIBT IHRE ERFAHRUNG MIT DER NEUEN STRATEGIE FÜR EINE NACHHALTIGE MILCHWIRTSCHAFT.



**Wissensaustausch und Zusammenarbeit sind für Arlas Landwirte wesentliche Aspekte bei der nachhaltigen Gestaltung ihrer Milchproduktion.**

Die Arbeit an der Strategie für eine nachhaltige Milchwirtschaft begann 2011, als Arla seine Umweltstrategie 2020 vorstellte. Hierbei soll die gesamte Wertschöpfungskette vom Bauernhof bis auf den Teller einbezogen werden.

Die Strategie umfasst vier Hauptbereiche: Tiere, Ressourcen, Natur und Klima. Alle Arla-Landwirte sind dazu verpflichtet, die Tierschutz-Maßnahmen umzusetzen, für die restlichen Ziele sind freiwillige Aktivitäten vorgesehen. Aufgrund dieser Freiwilligkeit sollten die Landwirte für ihre Bemühungen belohnt werden, denn die Erfahrung hat gezeigt dass das Engagement stärker ist, wenn die Landwirte darin einen Vorteil für sich sehen.

„Bei der Entwicklung unserer Strategie erkannten wir die Stärke einer genossenschaftlichen Struktur“, erklärt Hanne Bang Bligaard von Arla, die für die Entwicklung und weltweite Implementierung von Arlas Strategie für eine nachhaltige Milchwirtschaft verantwortlich ist. „Wir haben mit den Milchbauern, die auch unsere Genossenschaftsmitglieder sind, kooperiert und diskutiert. Gemeinsam haben wir die Aktivitäten erarbeitet, die in die Strategie aufgenommen wurden.“

Sobald die Strategie Form angenommen hatte, stand auch das Klimaziel fest: bis 2020 die gesamten Treibhausgasemissionen auf den Bauernhöfen pro Kilogramm Milch um 30 Prozent gegenüber den Werten von 1990 zu reduzieren. Um dies zu erreichen, bietet Arla kostenlose CO<sub>2</sub>-Bewertungen inklusive Beratung an, wie die Emissionen auf Bauernhöfen herabgesetzt werden können.

„Die Klima-Bewertung kann extrem hilfreich sein bei der Beurteilung, wie der Bauernhof seine Ressourcen besser nutzen kann, etwa durch Einsparungen bei Futter, Treibstoff und Energie. Das nutzt sowohl dem landwirtschaftlichen Betrieb als auch der Umwelt. Eine Win-win-Situation. Keine Frage!“

Hanne Bang Bligaard macht kein Geheimnis aus der Tatsache, dass es auch Landwirte gibt, die glauben, Arla versuche sich in die Führung ihres Bauernhofs einzumischen. Doch sie meint, dass bisher die meisten Landwirte, die die CO<sub>2</sub>-Bewertungen und andere Aktivitäten ausprobiert haben, aufgrund der eindeutigen und klar festgelegten Vorteile eine positive Haltung dazu eingenommen haben.

Die Umsetzung der Strategie hat bereits in allen Ländern, in denen Arla Genossenschaftsmitglieder hat, begonnen. Die Art der durchgeführten Aktivitäten unterscheidet sich jedoch von Land zu Land. In Großbritannien beispielsweise sind Klima-Bewertungen bereits gut etabliert, während in Deutschland die erste Analyse im Herbst 2014 durchgeführt wurde. (Siehe Tabelle auf Seite 45)

In den Jahren 2014 und 2015 werden in Großbritannien über 180 Workshops im Rahmen der Kampagne „Growing Together“ abgehalten. In Schweden werden die Landwirte an einem Artenvielfaltsprojekt in Zusammenarbeit mit den Landesbehörden teilnehmen.

„Wir können voneinander lernen und länderübergreifend Erfahrungen austauschen. Die Strategie bietet auch Landwirten die Möglichkeit, Erfahrungen untereinander auszutauschen, was sich als äußerst hilfreich und wünschenswert erwiesen hat.“



Hanne Bang Bligaard ist verantwortlich für die Entwicklung und die weltweite Umsetzung von Arlas Strategie für eine nachhaltige Milchwirtschaft.



## Respektvolle Beziehungen

Arla pflegt Beziehungen zu Menschen, Organisationen, Gemeinden und Ländern. Ganz gleich welcher Art die Beziehung ist, der gegenseitige Respekt steht an oberster Stelle.

Wir haben kompetente und engagierte Mitarbeiter und bieten sichere und gesunde Arbeitsbedingungen.

# Gemeinsam für ein globaleres Unternehmen



## GROSSES ENGAGEMENT



## SICHERE ARBEITSBEDINGUNGEN



## SCHULUNGEN AUF ALLEN EBENEN

Arla beschäftigt 19.200 Mitarbeiter aus 81 Nationen in 31 Ländern. Wir setzen auf kontinuierliche Verbesserung unserer Organisation und damit auch der Arbeitsbedingungen. Dazu gehört auch, unsere Kultur zu stärken, indem wir unsere Mitarbeiter dazu ermutigen, in ihrer Position die Führung zu übernehmen, durch Zusammenarbeit neue Möglichkeiten zu entdecken und bessere Lösungen für die Zukunft zu schaffen. Wenn alle Mitarbeiter gute Arbeitsbedingungen erfahren und engagiert sind, können wir gemeinsam gute Arbeit leisten.

### Barometer-Mitarbeiterbefragung

Die jährliche Barometer-Mitarbeiterbefragung wurde im Oktober durchgeführt. Die Befragung ging an mehr als 17.200 Mitarbeiter in 27 Ländern und wurde in 14 verschiedenen Sprachen durchgeführt. Die Rücklaufquote lag bei 88,2 Prozent. Arla übertrifft auch weiterhin die obersten zehn Prozent der Vergleichsgruppe. Die Ergebnisse werden von Jahr zu Jahr besser. Wir haben eine agile Organisation und unsere Mitarbeiter sind sehr engagiert und folgen der Strategie. Allerdings möchten sie stärker in Veränderungen eingebunden werden. Damit Arla gut

für die zukünftigen Herausforderungen und unser Wachstum gerüstet ist, lohnt es sich zu überlegen wie unsere Mitarbeiter an Änderungen teilhaben können. Das Gesamtergebnis weist Unterschiede bei den einzelnen Organisationseinheiten auf. Die niedrigsten Werte beziehen sich auf die Bürokratie, den Stress, die offene Kommunikation und das Talentmanagement. Eine Verbesserung in den Bereichen stellt einen unserer Schwerpunkte dar.

### Sichere Arbeitsbedingungen

Wir möchten, dass unsere Mitarbeiter gesund und engagiert bei der Arbeit sind und dass in unserem Arbeitsumfeld weder Unfälle noch berufsbedingte Erkrankungen auftreten. Gesundheit und Sicherheit sind für unser Arbeitsumfeld genauso wichtig wie Lebensmittelsicherheit für unsere Produkte. Wir arbeiten daran, Unfälle und Erkrankungen zu reduzieren, die auf körperliche oder seelische Risiken zurückzuführen sind. Da bei neun von zehn Unfällen der menschliche Faktor Ursache ist, konzentrieren wir uns vermehrt auf die Mitarbeitermotivation bei sicherheitsrelevanten Aktivitäten. Die Förderung der Sicherheit am Arbeitsplatz ist ein wichtiger Teil unseres Lean-Optimierungsprogramms. Unfälle und Beinaheunfälle werden zudem als Teil unserer gesamten Unternehmensleistung ausgewertet.

In diesem Jahr haben wir verschiedene Initiativen ins Leben gerufen, um Belästigungen am Arbeitsplatz und Mobbing zu verhindern. So entwickelten wir zum Beispiel Vorgehensweisen und mehrere Richtlinien, wie ein Vorgesetzter oder Mitarbeiter reagieren soll, wenn er etwas erlebt, das er für inakzeptabel hält. Im Jahr 2015 wird mit der Umsetzung der Maßnahmen im gesamten Unternehmen begonnen.

Da Arla weltweit immer weiter wächst, wird das Thema Sicherheit auf Reisen für unsere Mitarbeiter immer wichtiger. Arla-Mitarbeiter reisen jedes Jahr in mehr als 1.000 verschiedene Städte, darunter auch politisch und wirtschaftlich instabile Regionen. 2014 haben wir deshalb entschieden, die Sicherheitsinformationen zu verbessern, die unsere Mitarbeiter auf Reisen erhalten. Wir wollten ein Werkzeug zur Hand haben, das uns im Notfall einen sofortigen geografischen Überblick gibt, welche auf Dienstreise befindlichen Mitarbeiter sich im jeweiligen Gebiet aufhalten, und es uns ermöglicht, sie zu kontaktieren, falls dies nötig sein sollte. Anfang 2015 wird dieses Werkzeug implementiert.

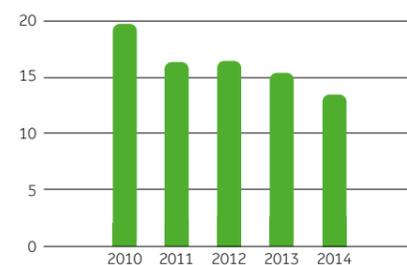
### Als globaler Arbeitgeber gerüstet

Arlas Ziel ist es, für potenzielle Bewerber der Arbeitgeber ihrer Wahl zu sein, um die besten Talente zu gewinnen und zu halten. Um unseren Ruf als interessanter Arbeitgeber weiter zu stärken, möchten wir nach außen tragen, dass man als Mitarbeiter bei Arla einen entscheidenden Beitrag leistet – nicht nur für sich selbst, sondern auch für die Konsumenten und Mitarbeiter überall auf der Welt. Unser neues Image als globaler Arbeitgeber basiert nicht nur auf diesem Grundsatz, sondern auch darauf, dass wir einen höheren Bedarf an Vielfalt haben und diese fördern möchten.

### Schulungen auf allen Ebenen

Nach den Fusionen mit Unternehmen in Zentraleuropa im letzten Jahr waren Schulungen für Führungskräfte ein Teil des Integrationsprozesses. Es ist wichtig, dass alle Führungskräfte bei Arla unsere Geschichte kennen und unsere Zukunftsvision teilen. Außerdem betonen wir, wie wichtig es ist, dass sich unsere Führungskräfte so verhalten, dass sie die Werte und Praktiken des Unternehmens unterstützen. Arlas Schulungen wurden von den teilnehmenden Führungskräften gut angenommen. >>

### ARBEITSUNFÄLLE



Anzahl der Arbeitsunfälle pro 1 Mio. Arbeitsstunden, die mehr als einen Fehtag nach sich ziehen.

Die Gesamtanzahl von Unfällen ist seit 2010 um knapp ein Drittel zurückgegangen, alleine um zwölf Prozent in 2014. Das Ergebnis variiert von Land zu Land und von Standort zu Standort. In 2014 haben einige Standorte das Ziel von 0 Unfällen erreicht, zum Beispiel Hoco in Dänemark, andere Standorte haben deutlich höhere Raten, vor allem die Standorte mit viel manueller Arbeit.

Unsere britische Organisation zeigt eine beeindruckende Entwicklung, hier ist seit 2010 die Häufigkeit von Unfällen um 60 Prozent zurückgegangen, alleine um 24 Prozent in 2014.

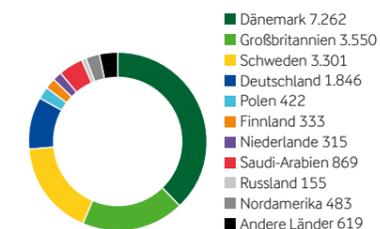
Engagement und Fokus der Kollegen und der Führungsebene, kombiniert mit einem breiten Spektrum von Initiativen wie „Behavior Based Safety“ (verhaltensbasierte Sicherheit) sind die treibenden Kräfte hinter der positiven Entwicklung.

### SCHULUNGEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

# 241

Mitarbeiter haben im Jahr 2014 an einer Schulung des ALP (Arla Leadership Programme) teilgenommen.

### MITARBEITER PRO LAND



Arlas durchschnittliche Anzahl Vollbeschäftigter lag bei 19.155, ein Rückgang von 2,2 Prozent seit 2013.



Um unseren Pool an Führungskräften zu stärken, haben wir Arlas Talentförderungsprogramm (Talent Acceleration Programme) entwickelt. Es wurde speziell für Führungskräfte konzipiert, die das Potenzial haben, auf einer höheren Ebene im Unternehmen erfolgreich zu sein. Von den 33 Führungskräften, die 2013 mit dem Programm begonnen haben, wurden mehr als die Hälfte während oder nach dem Programm befördert.

Alle Führungskräfte haben die Möglichkeit, am Arla Leadership Programme (ALP) teilzunehmen, das alle Ebenen von Senior Managern über direkte Führungskräfte bis zu Führungskräften von Fachbereichen einschließt. ALP läuft jetzt seit fünf Jahren mit dem Ziel, die Verbindung zwischen der ambitionierten Wachstumsstrategie und den individuellen Verantwortungsbereichen der Führungskräfte zu stärken. Im Jahr 2014 haben 241 Führungskräfte an den verschiedenen Programmen teilgenommen, wodurch sich die Zahl der Teilnehmer auf fast 1.000 erhöht, die seit dem Start von ALP insgesamt teilgenommen haben.

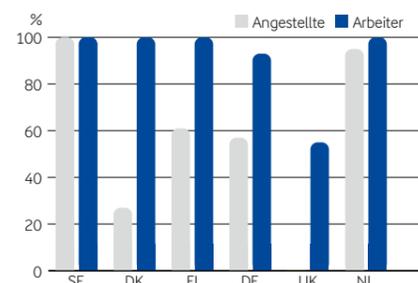
#### Schulungen für die Molkereiindustrie

Arla nimmt in den Kernmärkten aktiv an der Entwicklung von Ausbildungsprogrammen im Molkereisektor teil und fördert diese Programme. In Dänemark und Schweden haben wir etwa 80 Studenten im Bereich Milchtechnologie pro Jahr, in Großbritannien 24 Molkerei- und Elektrotechniker und in Deutschland stellen wir zahlreiche Auszubildende ein. In Großbritannien erhält die Molkereiindustrie Fördermittel vom Staat und der Industrie, um Ausbildungs- und Schulungsprogramme zu entwickeln, so dass ca. 500 weitere Arla-Mitarbeiter Schulungsmaßnahmen erhalten. Außerdem unterstützen wir drei bis fünf internationale Studenten im Bereich Molkereitechnologie an der Universität von Kopenhagen.

#### Kollektivverhandlungen vs. Individualverträge

Als Arbeitgeber respektiert Arla das Recht der Mitarbeiter, eine Gewerkschaft zu bilden, dieser beizutreten und an Kollektivverhandlungen teilzunehmen. Wir sind bestrebt, alle Mitarbeiter gleich zu behandeln. Wenn es jedoch um Kollektivverhandlungen geht, gibt es grundlegende Unterschiede zwischen den Ländern, in denen wir tätig sind. Siehe nachfolgende Grafik.

#### KOLLEKTIVVERHANDLUNGEN



## Gleiche Arbeitsbedingungen für alle Mitarbeiter?

Gibt es einen Gebets- oder Fitnessraum? Arbeiten die Mitarbeiter alleine oder im Teams? Tragen die Mitarbeiter spezielle Kleidung im Büro oder im Molkereibetrieb? Die Arbeitsplätze bei Arla sind verschieden. Ungeachtet dessen wollen wir, dass alle Mitarbeiter gleich behandelt werden sollen – fair und mit Respekt, unabhängig davon, wo auf der Welt sie für uns arbeiten. Ist das wirklich möglich? Für uns arbeiten ca. 19.200 Mitarbeiter aus 81 Nationen in 31 Ländern. Obwohl wir das gleiche Ziel verfolgen, können wir nicht die Tatsache ignorieren, dass religiöse, geografische und länderspezifische Unterschiede den Arbeitsplatz beeinflussen.

Manche Mitarbeiter arbeiten in Wechselschichten, andere legen auf Dienstreisen oft große Strecken zurück. Einige werden monatlich, andere pro Stunde bezahlt. Unterschiedliche lokale Gesetze, Richtlinien und Vereinbarungen beeinflussen auch unsere Aktivitäten. In Schweden haben Mitarbeiter per Gesetz zum Beispiel das Recht, 14 Monate in Erziehungsurlaub zu gehen. In Saudi-Arabien muss es einen separaten Eingang und einen separaten Arbeitsplatz für weibliche Mitarbeiter geben. In einigen Ländern sind Gewerkschaften verboten, während sie in vielen anderen Ländern am Arbeitsplatz wichtig sind. Und das sind nur einige Beispiele.

Arla hat viele Richtlinien, die unsere Werte und Prinzipien klar definieren. Wenn wir neue Märkte erschließen, prüfen wir, ob unsere Werte aufrecht erhalten werden können. Dass alle Mitarbeiter mit Respekt behandelt werden und ihnen ein sicherer Arbeitsplatz zur Verfügung gestellt wird, ist eine Grundvoraussetzung, kann jedoch verschieden ausgelegt werden – je nachdem, wo man sich gerade befindet. In Russland wird von Führungskräften erwartet, dass sie einen autoritären Führungsstil haben, in Dänemark ist es normal, auch außerhalb des Arbeitsplatzes soziale Kontakte miteinander zu pflegen. Je nach Land werden Risiken unterschiedlich bewertet, die Einstellung zu Schutzausrüstung variiert und die Ansichten zu den Ursachen von Stress sind ganz verschieden.

Wir müssen lernen, diese Unterschiede zu erkennen, zu verstehen und zu respektieren. Unser oberstes Gebot ist es dies umzusetzen. Das kann uns manchmal vor große Herausforderungen stellen. Wir haben zum Ziel, nach Arlas Werten und Kultur zu leben und uns entsprechend dieser Vorgaben zu verhalten, egal in welchem Land wir tätig sind. Wir wissen jedoch auch, dass aus verschiedenen Gründen immer Unterschiede bestehen werden.

Wir achten und fördern die international anerkannten Menschenrechte.

# Weitere Schritte zur Achtung der Menschenrechte



**ERGEBNISSE DER MITARBEITERBEFRAGUNG**

**Wir verfügen über Produktionsstätten in vielen Ländern und unsere Produkte werden weltweit verkauft. Wir sind auch in Ländern aktiv, die die Menschenrechte bislang nicht vollständig anerkannt haben oder sie nicht einhalten. Unabhängig davon, in welchem Land wir tätig sind, sind wir der festen Überzeugung, dass die Menschenrechte jedes Einzelnen gewahrt bleiben müssen.**



**FOKUS AUF VIELFALT**

**Fokus auf Menschenrechte**  
Der CSR-Ausschuss hat beschlossen, Arlas Verhaltenskodex – Unsere Verantwortung – zu aktualisieren, da unser Fokus bei der Geschäftsentwicklung zu neuen Anforderungen und Erwartungen an unsere Arbeitsweise führt. Hierzu gehört die Überprüfung der Tragweite, wenn wir den Leitprinzipien der Vereinten Nationen für Menschenrechte und den Richtlinien der OECD für multinationale Unternehmen folgen.



**AUGENMERK AUF MENSCHENRECHTE IN DEN NEUEN MÄRKTEN**

**Unsere Strategie zu Vielfalt und Integration**  
Unsere Arbeit im Bereich Vielfalt und Integration hat im Vergleich zu 2011, als die Strategie entwickelt wurde, Fortschritte gemacht. 2014 wurden Manager weiterhin im Hinblick auf die

Vermeidung persönlicher oder kultureller Neigungen bei der Auswahl von Bewerbern geschult. Wir sind jedoch mit dem Tempo der Veränderungen noch nicht zufrieden. Deshalb wurde damit begonnen, die Umsetzung der Strategie zu Vielfalt zu überarbeiten, die ihren Schwerpunkt auf speziellen unterrepräsentierten Gruppen hat, zum Beispiel Frauen in Führungspositionen.

**Ergebnisse aus der Mitarbeiterbefragung**  
Die Ergebnisse von Arlas jährlicher Barometer-Mitarbeiterbefragung wurden im Dezember 2014 veröffentlicht. Darin gab es einen neuen Abschnitt zum Thema Vielfalt und Integration, basierend auf einigen Fragen darüber, wie sich die Mitarbeiter behandelt fühlen.

Die Anzahl der Mitarbeiter, die berichteten, inakzeptables Verhalten während der letzten 12 Monate erfahren zu haben, sank leicht von 17 auf 16 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Drei von vier Mitarbeitern gaben an, dass alle Mitarbeiter bei Arla mit Respekt behandelt werden. Eine Verbesserung gegenüber 2013, und der Wert liegt deutlich über dem vergleichbarer Unternehmen. Trotzdem halten wir die Ergebnisse für

optimierungswürdig. Denn niemand bei Arla sollte inakzeptables Verhalten erfahren müssen, jeder sollte am Arbeitsplatz respektiert werden.

**Dialog in unseren Wachstumsmärkten**  
Wir wissen, dass es eine Herausforderung darstellen kann, in unseren Wachstumsmärkten einen akzeptablen Menschenrechtsstandard zu halten. Wir stellen nicht nur sicher, dass der Verhaltenskodex ein grundlegender Standard in allen Vereinbarungen mit unseren Geschäftspartnern ist. Wir führen in unseren Betriebsstätten auch – geplante oder unangemeldete – Kontrollen durch, um einen besseren Eindruck der lokalen Bedingungen und des Umgangs mit den Mitarbeitern zu erhalten. Wenn wir unsere Partner besuchen und überprüfen, kümmern wir uns um viele Themen, hierzu gehören unter anderem Menschenrechtsprobleme wie zum Beispiel Kinderarbeit, aber auch gute Arbeitsbedingungen.

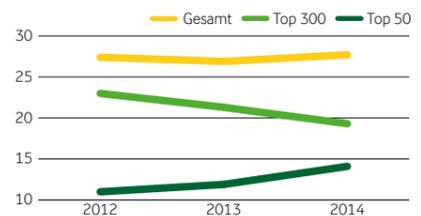
In den letzten zwei Jahren hatten wir zwei Joint Ventures in Entwicklungsländern: in Bangladesch und der Elfenbeinküste. In Bangladesch haben wir die Kooperation mit unserem bereits bestehenden Partner verbessert. Dieses neue Besitzverhältnis

gibt uns mehr Möglichkeiten, die Rechte der Mitarbeiter zu beeinflussen. Es wurden eine Reihe Verbesserungen durchgeführt. Es liegt jedoch noch viel Arbeit vor uns, zum Beispiel gibt es dort keine weiblichen Mitarbeiter. Wir planen, dieses Problem im Jahr 2015 anzugehen.

In Zusammenarbeit mit einem lokalen Partner betreiben wir jetzt einen Verpackungsbetrieb in der Elfenbeinküste. Der Betrieb arbeitet mit vorgefertigten Modulen, so dass wir sowohl gute Arbeitsbedingungen als auch ein hohes Niveau im Bereich Lebensmittelsicherheit gewährleisten können. Außerdem haben unsere Mitarbeiter freien Zugang zu Trinkwasser, Mittagessen und medizinischer Versorgung vor Ort.

**Klage über Arlas Prozesse**  
Eine dänische Nichtregierungsorganisation (NGO) hat eine Klage eingereicht. Arla halte sich nicht an die Richtlinien der OECD für multinationale Unternehmen. Die NGO erklärte, dass Arla negative Auswirkungen auf die Menschenrechte der lokalen Milchbauern nicht erkannt und potenziell verhindert habe, als Arla den Betrieb in der Elfenbeinküste gegründet hat. >>>

**ANTEIL WEIBLICHE MITARBEITER**



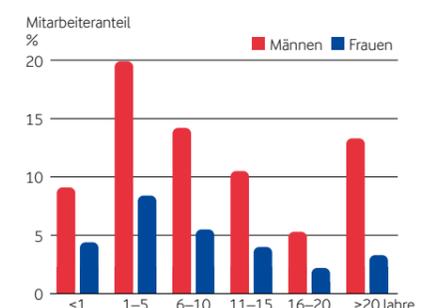
Auf der höchsten Führungsebene sind signifikant weniger Frauen als Männer vertreten. Auch wenn wir dieses Jahr eine Entwicklung auf Senior Vice President und Vice President Ebene sehen (von 11 zu 16 Prozent), sind wir von dem anvisierten Ziel von 28 Prozent Frauenanteil insgesamt und 42 Prozent Frauenanteil unter Angestellten immer noch weit entfernt.

**FORUM FÜR ARBEITSBEZIEHUNGEN**



Das European Works Council (EWC), Arlas Forum für Arbeitsbeziehungen, hat jetzt Mitglieder in Dänemark, Schweden, Großbritannien, Deutschland, Finnland, den Niederlanden und Polen. Während des Jahres 2014 hat sich der Einfluss des Councils verstärkt. Es ist jetzt das EWC, das die Wahl von Mitarbeitervertretern für die Vertreterversammlung und den Aufsichtsrat sicherstellt. Bei den Work-Council-Treffen können alle Arla-Mitarbeiter einen Beitrag zu den Tagesordnungspunkten liefern.

**MITARBEITERBESCHÄFTIGUNGSZEIT**



Wir haben eine breite Streuung von Anstellungszeiten, wobei diese durchschnittlich bei 10 Jahren liegt. Diese Streuung ist höchstwahrscheinlich auf Arlas langjährige, von Engagement und resolutem Wachstum geprägte Unternehmenskultur zurückzuführen. Unter unseren Kollegen sind 13 Prozent kürzer als ein Jahr bei Arla tätig und 42 Prozent nicht mehr als fünf Jahre. Knapp 17 Prozent unserer Kollegen arbeiten seit mehr als 20 Jahren in der Firma, wobei es sich hierbei bei 80 Prozent um Männer handelt.

Die Altersverteilung bei Arla-Mitarbeitern ist zurzeit zufriedenstellend und verändert sich von Jahr zu Jahr nicht sehr stark, wie auch im Bericht 2013 zu sehen ist. Das Alter darf im Einstellungsprozess keine Rolle spielen und tut es auch nicht. Arla schätzt die Tatsache, dass seine Belegschaft eine ausgeglichene Altersverteilung aufweist.



## Neue Märkte bedeuten neue Herausforderungen

Arla hat erklärt, dass es in der Elfenbeinküste nicht genügend Milch gibt und dass das Land daher auf den Import von Molkereiprodukten angewiesen ist. Außerdem ist Arla ein kleiner Marktteilnehmer. Uns ist jedoch bewusst, dass wir eine Verantwortung in den Märkten haben, in denen wir tätig sind. Bevor wir also einen Markt erschließen, analysieren wir die Auswirkungen unserer Geschäftstätigkeiten auf die lokale Milchproduktion. Durch unseren Dialog mit der NGO konnten wir ein gegenseitiges Einverständnis erzielen.

### Schlüsseldaten zur Vielfalt

Wir möchten globalere Schlüsseldaten zu einer Reihe an persönlichen Daten veröffentlichen, zum Beispiel Geschlecht, Alter und Nationalitäten in verschiedenen Funktionen. Aufgrund von Schwierigkeiten bei Umsetzung und Datenbereinigung wurde eine Onlinebefragung der Mitarbeiter auf Anfang 2015 verschoben.

### Weibliche Mitarbeiter in Saudi-Arabien

Die Entwicklungen der letzten Jahre in Saudi-Arabien haben dazu geführt, dass es nun einfacher ist, Frauen zu beschäftigen, wenngleich Arbeitgeber besondere Maßnahmen ergreifen müssen. Zurzeit arbeiten 47 Frauen in unserer Verpackungsabteilung. Unsere Herausforderung ist, dass Frauen nur tagsüber arbeiten dürfen, wir jedoch an sieben Tagen in der Woche 24 Stunden arbeiten. Wir streben an, so viele Optionen wie möglich anzubieten, damit Frauen arbeiten können.

### VIELFALT UND INTEGRATION

# 1.400

Im Jahr 2014 wurden etwa 500 Manager und 900 Fachkräfte und Teammitglieder in Integration und Vielfalt trainiert.

Einer der Grundpfeiler von Arlas Strategie 2017 ist es, Wachstum außerhalb unserer Kernmärkte zu generieren. Aus unternehmerischer Sicht bedeutet das Chance und Herausforderung zugleich, denn es gibt viele soziale Aspekte, die dabei beachtet werden müssen.

Wie sollen wir einen neuen Markt bewerten, bevor wir in ihn investieren? Wird es möglich sein, einen sicheren und integrativen Arbeitsplatz zu erhalten? Wie gehen wir mit Sicherheitsrisiken unserer Arbeitnehmer um? Wie groß sollte Arlas Verantwortung für die lokale Wirtschaft sein, wenn wir in Entwicklungsländern tätig sein wollen? Wie können wir unseren Einfluss geltend machen, um die Wahrung der Menschenrechte zu unterstützen? Diese und viele weitere Fragen müssen mit unseren Mitarbeitern besprochen werden.

Nach Arlas Ansicht sollten alle Märkte in Erwägung gezogen werden sofern dort eine

Milchknappheit besteht und es sich um eine gute Geschäftsentscheidung handelt. Wir glauben, dass wir auch weiterhin ein verantwortungsvoller Marktteilnehmer sein können, auch wenn die Marktsituation in Bezug auf die Geschäftsethik nicht den international anerkannten Standards entspricht. Aus diesem Grund haben wir beschlossen, auf unseren Verhaltenskodex zu vertrauen und ihm zu folgen, und wir erwarten auch von unseren Geschäftspartnern, ihn anzuerkennen und ebenso danach zu leben.

Wenn wir nach neuen Märkten suchen, gibt es verschiedene Wege, die wir einschlagen können. In manchen Fällen eröffnen wir selbst ein Vertriebsbüro, in anderen wiederum finden wir einen potenziellen Partner für einen Zusammenschluss oder eine Akquisition oder wir beschließen mit einem lokalen Partner sogar ein Joint Venture oder schließen eine Vertriebsvereinbarung. Wofür auch immer wir uns entscheiden, wir

stellen sicher, dass die Menschen, mit denen wir zusammenarbeiten werden, in einer Position sind, in der sie unsere Anforderungen einhalten können. Uns ist bewusst, dass verschiedene Märkte in unterschiedlichen Entwicklungsphasen stecken. Deshalb sind wir bereit, unsere Partner darin zu unterstützen, Diskrepanzen zu finden und Lösungsansätze zu entwickeln. Es ist wichtig für uns, dass sich unser Ziel, das Unternehmen verantwortungsvoll zu führen, in der gesamten Lieferkette widerspiegelt.

In jedem Markt werden wir unser Bestes geben, um zu verhindern, dass unsere Mitarbeiter in Konflikte oder gefährliche Situationen geraten. Schulungen und Richtlinien zu Themen wie Bestechung und persönliche Sicherheit sind so konzipiert, dass sie unseren Mitarbeitern eine Grundlage für den Umgang mit derartigen negativen Ereignissen bieten. Mitarbeiter, die in unsichere Regionen reisen, erhalten zusätzliche wis-

swerte Informationen zu lokalen politischen und sozialen Bedingungen. Dieses Jahr haben wir beschlossen, die Ressourcen zur Behebung von neuartigen Problemen zu erhöhen, die auftreten, wenn man in neuen Märkten tätig ist.

Einige sind der Meinung, dass es nicht richtig ist, in Ländern tätig zu sein, in denen soziale Schwierigkeiten oder Menschenrechtsproblemen herrschen. Wir als multinationales Unternehmen sind der Ansicht, dass genau das eine Möglichkeit ist, Verantwortung zu zeigen. Indem wir präsent sind, nährstoffreiche Lebensmittel zur Verfügung stellen, international anerkannte Businessstandards einhalten und ein nachhaltiges lokales Beschäftigungsmilieu schaffen, erwarten wir, dass wir einen langanhaltenden, positiven Beitrag leisten, wo immer wir tätig sind.



Wir unterhalten gute, respektvolle und konstruktive Beziehungen innerhalb des Gemeinwesens.

# Wir bauen Beziehungen auf Transparenz und Engagement auf



BEITRAG ZUR GESELLSCHAFT



ENGAGEMENT FÜR DIE GLOBALE MOLKEREIINDUSTRIE



GENOSSENSCHAFTSMITGLIEDER TREFFEN KONSUMENTEN

Wir übernehmen Verantwortung für Beziehungen zu örtlichen Gemeinden, in denen Arla ansässig ist. Zusätzlich streben wir an, uns bei sozialen Themen einzubringen, die für unsere geschäftlichen Aktivitäten relevant sind. Wir möchten die Entwicklung des Gemeinwesens unterstützen und tun dies, indem wir langfristige Beziehungen mit Menschen, Unternehmen und Organisationen pflegen.

## Gesellschaftliches Engagement

Arla leistet in allen Teilen der Wertschöpfungskette einen gesellschaftlichen Beitrag. Dazu gehören unter anderem die Schaffung neuer Arbeitsplätze durch Landwirte, Lieferanten und Geschäftspartner sowie das wirtschaftliche Wachstum in Orten und Ländern, in denen wir tätig sind. Wir engagieren uns aber auch in Bereichen, die eng mit unserer Wertschöpfungskette verbunden sind. Dazu zählen zum Beispiel Lern- und Schulungsprogramme im Molkereisektor, die wir entwickeln, Inspiration beim Kochen, die wir mit unseren sicheren und natürlichen Produkten bieten, sowie ein gesunder Lebensstil und unser Engagement im Bereich Natur und Umwelt.

In den aufstrebenden Märkten führt der Verkauf unserer Produkte ebenfalls zu mehr Arbeitsplätzen und einer besseren Lebensqualität, auch wenn wir dort ein eherer kleinerer Marktteilnehmer sind. Mit Projekten wie Children for Life engagieren wir uns in der Gesellschaft. Ziel des Projekts ist es, Kindern eine bessere Zukunft zu bieten, indem sie Lebensmittel und Unterstützung bei der Ausbildung erhalten. Das Projekt wird derzeit in der Dominikanischen Republik und in Bangladesch durchgeführt. Wir prüfen aktuell die Möglichkeiten von ähnlichen Engagements in den afrikanischen Märkten, in denen wir tätig sind.

## Engagement in der Molkereiindustrie

Als bedeutender Vertreter der Lebensmittelbranche und unserer Eigentümer, der Milchbauern, trägt Arla Verantwortung dafür, sich am öffentlichen Dialog, sowohl lokal als auch global, zu beteiligen. Wir wollen sicherstellen, dass wissenschaftliche Forschung und regulatorische Rahmenbedingungen der Industrie als Ganzes zugute kommen. Wir sorgen dafür, dass wir in den wichtigen Interessengruppen vertreten sind, und wollen uns weiter global vernetzen. 2014 lag der Fokus auf der Stärkung der Bedeutung von Molkereiprodukten im Rahmen einer ausgewogenen Ernährung.

Zudem konnten wir entlang unserer Wertschöpfungskette weitere Optimierungen im Bereich Umwelt anstoßen. Wir haben den Anspruch, sachlich, kooperativ, proaktiv, transparent und ehrlich zu kommunizieren. Siehe auch Seite 21.

## Aufklärung und Wissen durch transparente Öffentlichkeitsarbeit

Wir möchten in die Herkunft unserer Produkte und in die Arbeit auf den Höfen Einblick gewährleisten. Das erreichen wir durch eine sehr transparente externe Kommunikation, in der wir unsere Milchbauern einbinden und die Öffentlichkeit dazu einladen, die Höfe unserer Genossenschaftsmitglieder zu besuchen. Ein beliebtes Ereignis in Dänemark und Schweden findet im Frühjahr statt, wenn die Kühe auf die Weide gebracht werden: der Kuhaustrieb. (Siehe untere Grafik.) In Großbritannien organisieren die Höfe Tage der offenen Tür. In Schweden arrangieren wir Hofbesuche für Schulkinder und geben ihnen kostenloses Lernmaterial zum Leben auf dem Hof. Seit dem Jahr 1993 haben fast eine Million Schulkinder einen schwedischen Arla-Hof besucht. Ähnliche Aktivitäten erfolgen in Dänemark, Deutschland, Belgien und Luxemburg.

In Dänemark haben wir Ernährungscamps für Kinder von 13 bis 14 Jahre veranstaltet. Dort konnten die Kinder alles rund um die Themen Kochen, natürliche Rohstoffe und Nachhaltigkeit erfahren. (Weitere Informationen dazu finden Sie auf Seite 61.) Die Rückseiten von Milchkartons

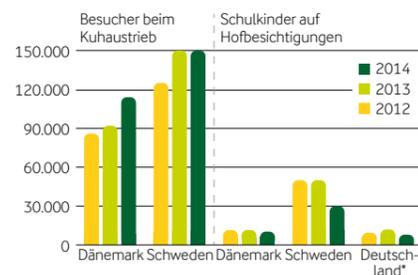
dienen in Dänemark, Schweden, Finnland und den Niederlanden als Kommunikationskanal für die Übermittlung von Wissen und Inspiration. Fakten zur Arbeit eines Landwirts auf dem Hof und Anregungen für einen gesunden Lebensstil sind hierbei immer wiederkehrende Themen.

## Lokales Engagement

Wir streben eine größere Beteiligung an globalen Initiativen, die unser soziales Engagement unterstreichen, an. Bis jetzt lag der Fokus auf lokalen Aktivitäten, an denen unsere Mitarbeiter teilnehmen können. So engagieren wir uns zum Beispiel bei lokalen Wohltätigkeitsveranstaltungen, Sportveranstaltungen und bei der Erhaltung der Umwelt. Weitere Informationen finden Sie auf Seite 62. In vielen Ländern arbeiten wir daran, einen guten Umgang mit Lebensmitteln zu fördern. Weitere Informationen dazu finden Sie auf Seite 32.

Unsere Umweltstrategie zielt unter anderem darauf ab, die Zahl der Lebensmittel, die weggeworfen werden, zu reduzieren, sowohl in unseren Betriebsstätten als auch beim Konsumenten. In verschiedenen Ländern, darunter in Großbritannien, Deutschland, den Niederlanden, Kanada, Dänemark und Finnland, arbeiten wir mit Organisationen zusammen, die überschüssige Nahrungsmittel, die aufgrund eines fast abgelaufenen Mindesthaltbarkeitsdatums nicht mehr an den Handel verkauft werden können, an Bedürftige verteilen.

## ARLA-HOFBESICHTIGUNGEN



\* Seit 2014, inklusive Luxemburg.

## ERNÄHRUNGSCAMP

# 535

dänische Jugendliche zwischen 13 und 14 Jahren haben am ersten Ernährungscamp der Arla-Stiftung teilgenommen. Mehr dazu lesen Sie auf Seite 61.

## DAS TEAM RYNKEBY WÄCHST

# 4,8

Millionen Euro betrug die Gesamtsumme, die durch das Radsportrennen von Rynkeby Foods, dem Team Rynkeby, für die Kinderkrebsstiftung gesammelt wurde – eine Steigerung um 50 Prozent in diesem Jahr. 26 Radsportteams nahmen teil, darunter Teams aus Dänemark, Schweden, Finnland, Norwegen, den Färöern und Australien.

## KOCHINSPIRATION

# 50

In 2014 hatten an 50 Millionen Besucher an unseren Cooking-Websites in Dänemark und Schweden – eine beeindruckende Zahl, vor allem weil nur etwa 15 Millionen Menschen in diesen beiden Ländern wohnen. Wir haben außerdem Cooking-Website in Finnland, die in 2014 vier Millionen Besucher anlockte.





Wir möchten Freude und Stolz, kochen zu können, vermitteln

DIE ERNÄHRUNGSCAMPS DER ARLA-STIFTUNG ÖFFNETEN IM HERBST 2014 IHRE TÜREN.



**Mit der Gründung des Ernährungscamps wollte Arla in Dänemark gesellschaftlich etwas bewegen.**

Geboren wurde die Idee einer solchen Initiative durch die Beobachtung, dass immer weniger Jugendliche in Dänemark zu Hause kochen und das Fach Hauswirtschaftskunde in Schulen an Bedeutung verliert. Viele Wissenschaftler sind sich einig, dass ein Zusammenhang zwischen mangelnden Kenntnissen über Lebensmittel und Kochen an sich und der Schwierigkeit, Verantwortung für seine eigene Gesundheit zu übernehmen, besteht. Um zu vermeiden, dass die nächste Generation überhaupt keine Kenntnisse mehr über Lebensmittel oder das Kochen hat, entschied sich Arla, in Dänemark eine Initiative zu gründen, um diesen Trend umzukehren.

An den einwöchigen Ernährungscamps der Arla-Stiftung nehmen 13- bis 14-jährige Kinder zusammen mit ihren Lehrern teil. In unterschiedlichen Innen- und Außenaktivitäten werden ihnen die Themen Lebensmittel, natürliche Rohstoffe und Natur näher gebracht. Hauptziel ist es, die Teilnehmer zu ermutigen, gesunde Essgewohnheiten und einen gesunden Lebensstil in ihren Tagesablauf zu integrieren.

„Die Erfahrung zählt“, erklärt Sanne Vinther, verantwortlich für die Arla-Stiftung. „Wir möchten den Jugendlichen vor allem Freude und Stolz, kochen zu können, vermitteln.“

Während des fünftägigen Camps bereiten die angehenden Köche alle ihre Mahlzeiten selbst zu. Sie lernen von Grund auf zu kochen und Lebensmittelreste zu verwerten. In anderen Aktionen werden Kräuter im Wald gesammelt und Geschmacksrichtungen getestet. Durch die Arla-Stiftung soll ein Bewusstsein für Lebensmittel, die wir täglich zu uns nehmen, entwickelt werden.

„Wir bringen den Jugendlichen einfache Gerichte bei, die sie zu Hause nachkochen können, und bieten ihnen Anreize, neue Geschmacksrichtung auszuprobieren. Neugier und Lust sind auf jeden Fall vorhanden, sobald sie wissen, was in ihren Lebensmitteln steckt.“

Da sich Essgewohnheiten und Lebensstil nicht über Nacht ändern, sind die Ernährungscamps Teil einer langfristigen Aufklärungsarbeit. Bevor die Schüler den Kurs besuchen, bekommen sie von der Arla-Stiftung ein so genanntes „Lernpaket“. Die Unterlagen enthalten Aufgaben zu den Bereichen Lebensmittel, Gesundheit und Natur. Nach Beendigung des Camps werden die Themen von den Schülern weiter bearbeitet. „Wir sind davon überzeugt, dass die Camps bei den Jugendlichen eine Haltungsänderung zum Kochen und zu Lebensmitteln bewirken können. Das zeigen verschiedene Beispiele“

Arla in Dänemark investiert 1,3 Million Euro pro Jahr in die Arbeit der Arla-Stiftung. Die Schulen zahlen symbolische 67 Euro pro Kind pro Woche. Bis zum Jahr 2020 wollen wir versuchen, dass jedes Jahr 10 Prozent eines Geburtsjahrgangs der dänischen Schulkinder am Ernährungscamp teilgenommen haben und die Botschaften der Arla-Stiftung weiter verbreiten.

„Es ist natürlich eine große Herausforderung zu glauben, dass es uns möglich ist, eine komplette Generation zu beeinflussen, aber wir werden unser Bestes geben, damit es gelingt.“

Die Arla-Stiftung ist eine unabhängige Einrichtung, die von einem Vorstand geleitet wird, der über umfassendes Wissen in den Bereichen Jugendarbeit, Führungsstil, Lebensmittel und Gesundheit verfügt. Um so viele Menschen wie möglich zu erreichen, ist die Arla-Stiftung Partnerschaften mit anderen Organisationen wie zum Beispiel IKEA, eingegangen, die ähnliche Ziele verfolgen. Ein anderes Beispiel ist die dänische nationale Organisation „Madkulturen“ (Kulinarische Kultur), mit der Arla bei der Entwicklung der Lernmaterialien für die Ernährungscamps zusammengearbeitet hat.



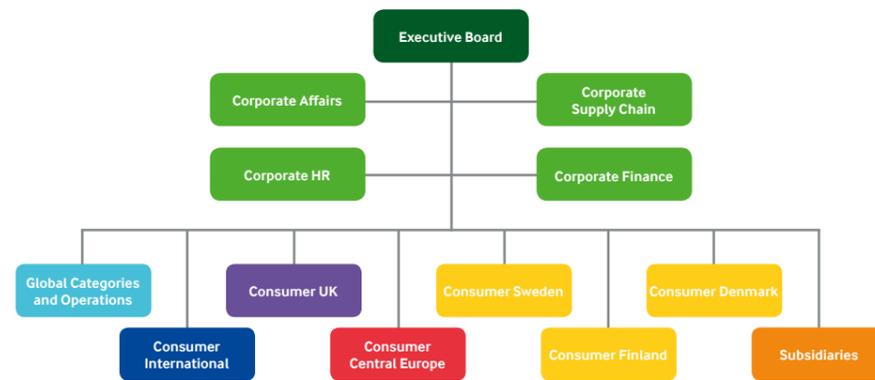
Sanne Vinther, verantwortlich für die Arla-Stiftung, hat das Wissen über Lebensmittel wieder auf den Stundenplan gebracht.

## Gesellschaftliches Engagement – Beispiele vor Ort

Gemeinnütziger Zweck	Sport & Gesundheit	Anregungen zum Kochen
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lebensmittelspenden in Dänemark, Finnland, Großbritannien, den Niederlanden, Russland und Kanada</li> <li>Children for Life in Bangladesch und der Dominikanischen Republik</li> <li>Ehrenamtliche Arbeit von Mitarbeitern in Großbritannien und den Niederlanden, zum Beispiel die Kampagne gegen die Vereinsamung von Senioren in den Niederlanden</li> <li>Team Rynkeby – Spendensammelaktion für die Kinderkrebshilfe in zum Beispiel Dänemark, Schweden, Finnland und Norwegen</li> <li>Dänemarks „insamlingen“ – jährliche nationale Spendensammelaktion für die ärmsten Länder der Welt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gesundheitsprojekt in einer Handelsschule in Dänemark</li> <li>Gesundheits- und Fitness-Kampagne und Unterstützung von Sportaktivitäten in Schweden</li> <li>Veranstaltungen zusammen mit dem Schwedischen Olympischen Komitee, bei denen Kinder verschiedene Sportarten ausprobieren können</li> <li>Bildungsprogramm für Schwangere und Mütter von Kindern im Grundschulalter in Russland</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kochrezepte, Kochveranstaltungen und Kochbücher in Dänemark und Schweden</li> <li>Arla-Stiftung in Dänemark – Ernährungs-Camps für Schulkinder</li> <li>„Food Festival“ – Veranstaltung für Schulen in Dänemark.</li> <li>Arla Guldko – Preis für Kunden, Gastronomie und Restaurants in Schweden</li> <li>Förderung des National Culinary Team in Schweden und Finnland</li> <li>Spitzenkoch des Jahres und Konditor des Jahres in Schweden</li> </ul>
Natur & Herkunft der Milch	Umwelt	Sonstiges
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kuhaustrieb in Schweden und Dänemark</li> <li>Milchbauer-Blogs in Dänemark und Schweden</li> <li>Hofbesuche für Schulkinder in Dänemark, Schweden, Deutschland und Luxemburg. Hofbesuche für Konsumentengruppen in Finnland</li> <li>„Milchbauern als Genossenschaftsmitglieder“-Kampagne in Dänemark, Schweden und Großbritannien. „Trefte Deinen Milchbauer vor Ort“-Kampagne in Schweden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kampagne zur Reduzierung von Müll in Dänemark</li> <li>Förderung eines Fahrradwegs in der Nähe der Molkerei in Finnland</li> <li>Naturmonumenten, eine Stiftung zur Erhaltung von Landschaften und Kulturerbe – sowie – National Arkemheen-Eemland – ein Landschaftsprojekt – in den Niederlanden</li> <li>Neugestaltung eines botanischen Gartens in St. Petersburg in Russland</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Milchverpackungs-Foren in Schweden, Dänemark, Finnland und den Niederlanden</li> <li>„Offene Innovation“ mit Konsumenten und Lieferanten in Dänemark und Schweden</li> <li>Öffentliche Debatten, zum Beispiel Folkemødet in Dänemark und Almedalsveckan in Schweden</li> <li>NGO-Kooperation</li> </ul>

## Organisation des Arla-Konzerns, Dezember 2014

**Corporate Affairs** beschäftigt sich mit den Themen Entwicklung und Kommunikation des Konzerns. Dieser Bereich wird von Peder Tuborgh geleitet.  
**Corporate Supply Chain** ist zuständig für eine effiziente Produktions- und Lieferkette, für globale Beschaffungen und Investitionen und für Kontakt zu unseren Genossenschaftsmitgliedern. Dieser Bereich wird von Povl Krosgaard geleitet.  
**Corporate Human Resources** fällt unter anderem die Fortbildung der Mitarbeiter und die organisatorische Entwicklung des gesamten Konzerns zu. Dieser Bereich wird von Ola Arvidsson geleitet.  
**Corporate Finance & IT** ist unter der Leitung von Frederik Lotz für Finanzen, IT und Rechtsfragen zuständig.



**Global Categories & Operations** ist grundsätzlich zuständig für die drei globalen Arla-Marken – Arla®, Lurpak® und Castello®. Ferner ist dieser Bereich zuständig für globale Kategorien, Marketing, Innovation, Qualität und Umweltschutz. Hinzu kommen Themen wie Milchplanung und Logistik, industrieller Absatz, Produktentwicklung und Herstellung von Käse, Butter und Streichfetten sowie Milchpulver in Skandinavien und Käse in Deutschland, Polen und den USA. Dieser Bereich wird geleitet von Jais Valeur.

**Consumer Business Groups** ist zuständig für die Herstellung und Produktentwicklung von Frischprodukten, Logistik, Marketing und Vertrieb von Arla-Produkten in den jeweiligen Märkten.  
**Consumer UK** wird geleitet von Peter Giørtz-Carlson.  
**Consumer Central Europe**, hierzu gehören Deutschland, die Niederlande, Belgien, Luxemburg, Frankreich und Österreich, wird geleitet von Tim Ørting Jørgensen.  
**Consumer Sweden** wird geleitet von Henri De Sauvage, der auch CDK und CFI in der Executive Management Group repräsentiert. **Consumer Denmark** wird geleitet von Tomas Pietrangeli. **Consumer Finland** wird geleitet von Reijo Kiskola.  
**Consumer International** umfasst die restlichen Länder und wird geleitet von Finn S. Hansen.  
**Subsidiaries** (Tochtergesellschaften), die sich vollständig im Besitz von Arla befinden: Arla Foods Ingredients, Rynkeby Foods und Cocio.

## Verantwortungsvolles Geschäft – Corporate Responsibility – verbesserte Priorisierung und Berichterstattung



**Wir bei Arla haben den Anspruch, unser Geschäft kontinuierlich zu verbessern, dazu gehören auch unsere Corporate-Responsibility-Aktivitäten und ihre Berichterstattung.**

Unser Geschäft ist in den letzten Jahren stark gewachsen, genauso wie die Anzahl unserer Genossenschaftsmitglieder, Kunden, Märkte und Mitarbeiter. Dementsprechend halten wir es für wichtig, auch unsere Berichterstattung zu den oben genannten Themen stetig weiterzuentwickeln.

2014 haben wir eine systematische Materialitätsstudie gestartet. Unser Hauptziel war herauszufinden, welche Aspekte je nach Hauptinteressengruppe für uns von Bedeutung sind, um unsere Aktivitäten entsprechend zu priorisieren. Zusätzlich sollen die Ergebnisse helfen, Umfang und Fokus unserer Berichts- und Kommunikationsprozesse zu optimieren.

Im ersten Schritt der Materialitätsstudie wurde eine Liste mit den relevantesten Aspekten zu verantwortungsvollem Handeln erstellt.

Für diesen Zweck sammelten wir Beiträge von ausgewählten Gruppen unserer internen Interessengruppen sowie Benchmark-Studien von anderen Unternehmen und veröffentlichten Branchenstandards. Anschließend wurden die Aspekte von einem Arla-Team gegliedert und priorisiert. Begonnen wurde mit einer Liste von 58 Punkten, die letztendlich auf 19 Punkte verdichtet wurden. Am Schluss wandten wir uns an repräsentative interne und externe Interessengruppen, um ihre Meinung zu den Top-Prioritäten für Arla zu erfahren.

Mit diesen Rückmeldungen erstellten wir eine Materialitätsmatrix, in der wir die Ansichten der internen und der externen Interessengruppen gegenüberstellten. Auf der Grundlage dieser Ergebnisse haben wir die Bereiche Lebensmittelsicherheit, Gesundheit und erschwingliche Lebensmittel sowie Tierschutz als Themenschwerpunkte identifiziert, gefolgt von Transparenz, verantwortungsvollen Quellen und Klimaauswirkungen. Wir werden die Ergebnisse der Materialitätsstudie in unseren Entscheidungsprozess mit einfließen lassen. Es ist eine regelmäßige Durchführung von Materialitätsstudien geplant.

Zudem dient die Materialitätsstudie zusammen mit einer Gap-Analyse dem Abgleich mit den Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI). Die GRI enthält viele vorgeschlagene KPIs, um das Management und die Leistung eines Unternehmens im Bereich Nachhaltigkeit und Verantwortung zu beschreiben. Die neueste Version dieser Richtlinien betont die Notwendigkeit für Unternehmen, die Berichterstattung und den Abschlussbericht auf Themen zu konzentrieren, die von wesentlicher Bedeutung für das Unternehmen und die Interessengruppen sind. Parallel zu der Erstellung des Berichts haben wir eine Gap-Analyse durchgeführt, die einen Vergleich enthält zwischen den Daten, die uns zurzeit zur Verfügung stehen, und den GRI-Anforderungen.

Unser Ziel ist es, unsere Berichterstattung mit dem Global-Reporting-Initiative-Standard, G4-Version, abzugleichen, so dass die Berichte vergleichbar mit Berichten anderer Unternehmen sind. Das Ergebnis der Materialitätsstudie und der Gap-Analyse dient als Grundlage für die Weiterentwicklung unseres Berichts.

# Arla unterstützt **den Global Compact**



Vor sieben Jahren hat Arla die UN-Initiative Global Compact für ethische Geschäftspraktiken unterzeichnet. Als Teilnehmer verpflichten wir uns, die zehn Grundprinzipien des Global Compact anzuerkennen. In der folgenden Tabelle ist angegeben, an welchen Stellen sich dieser Bericht auf die einzelnen Prinzipien des Global Compact bezieht.

Seit 2008 ist Arla Mitglied des Global Compact Nordic Network. Im Mai 2009 trat Arla der freiwilligen, ergänzenden Aktionsplattform Caring for Climate bei, die sich insbesondere dem Klimawandel und den damit verbundenen Problemen verschrieben hat. 2010 unterzeichnete Arlas Vorstandsvorsitzender das „CEO Statement of Support“ für die „Women's Empowerment Principles“ (Grundsätze zur Stärkung der Frau im Unternehmen), einer gemeinsamen Initiative von Global Compact und UNIFEM (Entwicklungsfond der Vereinten Nationen für Frauen).

Weitere Einzelheiten zum Global Compact und seinen Prinzipien finden Sie unter [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org). Einzelheiten zum Arla-Verhaltenskodex finden Sie unter [www.arlafoods.de](http://www.arlafoods.de).

	Unternehmen sollten ...	Arla-Beispiele	Seite
<b>Menschenrechte</b>	1. den Schutz der internationalen Menschenrechte unterstützen und achten und	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Geschäftsprinzipien</li> <li>● Marktverhalten</li> <li>● Fallbeispiel</li> </ul>	10–13 18–19 20–21
	2. sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Beschaffung</li> <li>● Lebensmittelsicherheit</li> <li>● Lebensmittel und Gesundheit</li> <li>● Fallbeispiel</li> <li>● Arbeitsplatz</li> <li>● Menschenrechte</li> <li>● Gesellschaftliche Beziehungen</li> </ul>	22–25 28–31 32–33 34–35 50–53 54–57 58–59
<b>Arbeit</b>	3. die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren,	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Geschäftsprinzipien</li> <li>● Beschaffung</li> <li>● Arbeitsplatz</li> <li>● Menschenrechte</li> <li>● Gesellschaftliche Beziehungen</li> </ul>	10–13 22–25 50–53 54–57 58–59
	4. sich für die Beseitigung aller Formen der Zwangsarbeit einsetzen,		
	5. sich für die Abschaffung von Kinderarbeit einsetzen und		
	6. sich für die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Erwerbstätigkeit einsetzen.		
<b>Umwelt</b>	7. im Umgang mit Umweltproblemen dem Vorsorgeprinzip folgen,	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Geschäftsprinzipien</li> <li>● Marktverhalten</li> <li>● Fallbeispiel</li> </ul>	10–13 18–19 20–21
	8. Initiativen ergreifen, um größeres Umweltbewusstsein zu fördern und	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Beschaffung</li> <li>● Umwelt und Klima</li> <li>● Fallbeispiel</li> </ul>	22–25 38–41 42–43
	9. die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien beschleunigen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Landwirtschaft</li> <li>● Fallbeispiel</li> <li>● Gesellschaftliche Beziehungen</li> <li>● Fallbeispiel</li> </ul>	44–45 46–47 58–59 60–61
<b>Korruptionsbekämpfung</b>	10. gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Geschäftsprinzipien</li> <li>● Marktverhalten</li> <li>● Beschaffung</li> </ul>	10–13 18–19 22–25

# Welcher Markt wird **wo** erwähnt?

Die Tabelle gibt an, wo in diesem Bericht Angaben zu einem spezifischen Arla-Markt oder einer Arla-Tochtergesellschaft zu finden sind.

	Seite	Global	DK	UK	SE	DE	NL	FI	B	LUX	Sonstige
<b>Ein verantwortungsbewusstes Unternehmen</b>	<b>Geschäftsprinzipien</b>	10–13	●	●	●	●	●	●	●	●	Afrika, Russland, Südamerika
	<b>Unternehmensprinzipien</b>	14–15		●	●	●	●	●	●	●	
	Fallbeispiel	16–17		●	●	●	●	●	●	●	
	<b>Marktverhalten</b>	18–19	●	●	●	●	●	●	●		
	Fallbeispiel	20–21	●								
	<b>Beschaffung</b>	22–25	●	●	●						Cocio
<b>Vertrauen in Produkte</b>	<b>Lebensmittelsicherheit</b>	28–31	●	●	●	●	●	●	●		China, Russland
	<b>Lebensmittel und Gesundheit</b>	32–33	●	●	●	●	●	●	●		China, Arla Foods Ingredients
	Fallbeispiel	34–35	●								
<b>Engagement für Umwelt- und Tierschutz</b>	<b>Umwelt und Klima</b>	38–41	●	●	●	●	●	●			Kanada, Arla Foods Ingredients
	Fallbeispiel	42–43			●						
	<b>Landwirtschaft</b>	44–45	●	●	●	●	●	●	●	●	China
	Fallbeispiel	46–47		●	●	●	●				
<b>Respektvolle Beziehungen</b>	<b>Arbeitsplatz</b>	50–53	●	●	●	●	●	●	●		Russland, Saudi-Arabien
	<b>Menschenrechte</b>	54–57	●	●	●	●	●	●	●		Bangladesch, Elfenbeinküste, Polen, Saudi-Arabien
	<b>Gesellschaftliche Beziehungen</b>	58–59, 62	●	●	●	●	●	●	●	●	Australien, Bangladesch, Dominikanische Republik, Färöer, Kanada, Norwegen, Russland, Rynkeby Foods
	Fallbeispiel	60–61		●							





**Arla Foods amla**  
Sønderhøj 14  
DK-8260 Viby J  
Dänemark

Tel.: +45 89 38 10 00  
E-Mail: [arla@arlafoods.com](mailto:arla@arlafoods.com)

[www.arla.com](http://www.arla.com)

**Arla Foods Deutschland GmbH**  
Wahler Str. 2  
D-40472 Düsseldorf  
Deutschland

Tel.: +49 211 47 23 10  
E-Mail: [arla@arlafoods.com](mailto:arla@arlafoods.com)

[www.arlafoods.de](http://www.arlafoods.de)