

# 2013

Corporate  
Responsibility  
Bericht

## Unsere Verantwortung

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



# Inhalt

## 3

Vorwort

## 4

Über Arla

## 6

### Ein verantwortungsbewusstes Unternehmen

Geschäftsprinzipien 8  
Unternehmensprinzipien 10  
Beschaffung 12  
Marktverhalten 14  
*Fallbeispiel 16*

## 18

### Vertrauen in Produkte

Lebensmittelsicherheit 20  
Lebensmittel und Gesundheit 22  
*Fallbeispiel 24*

## 34

### Respektvolle Beziehungen

Arbeitsplatz 36  
Gesellschaftliche Beziehungen 38  
*Fallbeispiel 40*  
Menschenrechte 42

## 26

### Engagement für Umwelt- und Tierschutz

Umwelt und Klima 28  
*Fallbeispiel 30*  
Landwirtschaft 32

## 44

Arla unterstützt den Global Compact  
Welcher Markt wird wo erwähnt?

Sofern nicht anders angegeben, beziehen sich die Angaben in diesem Bericht auf die Molkereien, die sich im Jahr 2013 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).

©Arla Foods amba, 2014 Projekt-Koordinator: Arla Foods Produktionsmanagement: Anna Michélsen Text: Arla Foods in Zusammenarbeit mit Anna Michélsen Graphic design: Waldton Design Grafische Herstellung: Formalix Übersetzungen: Amesto Translations und TextMinded Fotos: Thomas Carlgren, Mikkel Bache (10), Pernille Tofte (17), NoGoStudio (38) und Arla-Archiv Druck: Scanprint A/S, 2014 E-Mail: [csr@arlafoods.com](mailto:csr@arlafoods.com)



541 006

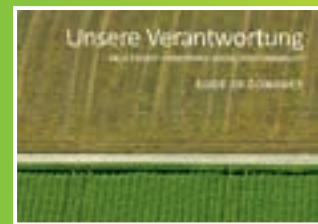


Wir wollen **wachsen** und wir tragen Sorge dafür, **wie wir wachsen**. Wir behandeln Fragen der **Ethik** und der **Qualität nachhaltig** und **verantwortungsbewusst**, um so das **Ansehen**, die **Wirtschaftlichkeit** und das **Wachstum** des Unternehmens zu sichern.

# Verantwortungsbewusstes Handeln von Arla

## Der **Verhaltenskodex** bestimmt das verantwortungsbewusste Handeln von Arla

Arlas Leitlinien für eine ethische und nachhaltige Entwicklung sind in „Unsere Verantwortung – Der Verhaltenskodex von Arla Foods“ festgelegt. Der Aufsichtsrat hat den Verhaltenskodex genehmigt. Er steht jetzt in acht Sprachen zur Verfügung und kann auf [www.arlafoods.de](http://www.arlafoods.de) heruntergeladen werden. Der Verhaltenskodex ist für uns Werkzeug und Wegweiser für verantwortungsbewusstes unternehmerisches Handeln.



## Verantwortung in unserer gesamten **Wertschöpfungskette**

Wir bemühen uns um verantwortungsbewusstes Handeln in der gesamten Wertschöpfungskette – von der Arbeit auf den Höfen über die Verarbeitung und den Vertrieb bis hin zum Recycling der Verpackungen.

## Organisation und Einbindung der **Kultur**

Zur Einhaltung des Verhaltenskodex im Unternehmen haben wir einen Ausschuss gebildet, dem Vertreter des oberen Managements angehören. Die Leitung hat unser Vorstandsvorsitzender Peder Tuborgh übernommen. Der Ausschuss wählt die Bereiche aus, die besonderer Aufmerksamkeit bedürfen, damit Arla seiner langfristigen Verantwortung gerecht werden kann.

## Ganzheitliche **Herangehensweise**

Die elf Bereiche, die der Verhaltenskodex abdeckt, reichen von Geschäftsprinzipien bis hin zu Menschenrechten und sind in diesem Bericht beschrieben. Die Bereiche fassen wir in vier Themen zusammen: Verantwortungsbewusstes Unternehmen, Vertrauen in Produkte, Engagement für Umwelt- und Tierschutz sowie Respektvolle Beziehungen.

## Willkommen zu unserem **Corporate Responsibility Bericht 2013**

Arla ist ein weltweit tätiges Unternehmen. Jede unserer Unternehmensgruppen hat einen Beitrag zum Inhalt des Jahresberichtes beigesteuert. Der Bericht beschreibt, wo wir bereits verantwortungsbewusstes Handeln erfolgreich umsetzen, nennt aber auch Bereiche, in denen wir uns in Zukunft noch stärker engagieren müssen.

# Nachhaltigkeit und Rentabilität gehen Hand in Hand



Mehr Genossenschaftsmitglieder, mehr Kollegen, neue Anlagen und neue Märkte. Wir setzen unser Wachstum fort und tragen Sorge dafür, auf welche Weise wir wachsen. Eine verantwortungsvolle Herangehensweise ist eine wesentliche Voraussetzung für Arlas langfristigen Erfolg.

2013 hat Arla das Fundament für weiteres Wachstum gelegt. Unternehmen, mit denen wir fusioniert haben, sind jetzt in die Organisation integriert, die Milchmengen sind gestiegen und zum Jahreswechsel konnten wir neue landwirtschaftliche Genossenschaftsmitglieder begrüßen. Darüber hinaus ist es uns gelungen, den Betrag zu steigern, den wir unseren Mitgliedern für ihre Milch bezahlen. Ebenso wichtig ist es, bei diesen Erfolgen weiterhin verantwortungsbewusst zu handeln.

## Fortschritte bei Nachhaltigkeit und Verantwortungsbewusstsein

Dieses Jahr ist das siebte Jahr, in dem wir einen Nachhaltigkeitsbericht auf Konzernebene vorstellen. Im Laufe der Jahre haben sich unsere Bemühungen um Verantwortungsbewusstsein weiterentwickelt und stellen heute einen natürlichen Teil des Arla-Alltags dar. *Verantwortungsvoll* ist einer der vier Eckpfeiler unserer Identität. Und wir werden weiterhin daran arbeiten, das Verständnis für diesen Bereich zu vertiefen und zu erweitern. Wir wenden diesen ganzheitlichen Ansatz auch an, wenn wir neue Märkte erschließen und neue Betriebe eröffnen.

Wie unser diesjähriger Nachhaltigkeitsbericht zeigt, ist es uns gelungen, unsere Bemühungen bezüglich der Prozesse, Verfahren und Kontrollen weitgehend zu standardisieren und zu globalisieren. Eines der Ergebnisse ist, dass die Transparenz bei unserer Geschäftstätigkeit zunimmt. Methoden zur Evaluation von Lieferanten, Instrumente zur Gewährleistung der Lebensmittelsicherheit und die Implementierung des Arlagården®-Qualitätsprogramms in weiteren Ländern sind nur drei Beispiele. Wir haben unsere Management-Schulungsprogramme stärker globalisiert, und wir bemühen uns, die Vielfalt unserer Belegschaft bei der Stellenbesetzung zu erhöhen.

Angesichts einer steigenden Zahl von Genossenschaftsmitgliedern aus einer steigenden Zahl von Ländern haben wir unsere demo-

kratische Struktur auf den Prüfstand gestellt. Daraus hat sich ein Modell ergeben, das den Interessen aller unserer Mitglieder besser dient. Auch die bevorstehende Angleichung von Vorgaben und die Angleichung von unseren Abrechnungsmodellen für die Mitglieder wird die Gleichbehandlung aller Arla-Bauern sicherstellen.

Die Entwicklung der demokratischen Struktur ist ein gutes Beispiel für das Arbeiten in Gemeinschaft, ein Merkmal des zweiten Pfeilers: *kooperativ*. Die beiden anderen Eckpfeiler sind *gesund* und *natürlich*. Wir haben im Laufe des Jahres 2013 unseren Fokus auf Gesundheitsaspekte verstärkt und die Entwicklung natürlicher Produkte fortgesetzt.

## Arla unterstützt den Global Compact

Vor sechs Jahren ist Arla dem Global Compact der Vereinten Nationen beigetreten, einer globalen Initiative zur Förderung ethischer Geschäftspraktiken. Als Mitglied sind wir verpflichtet, unsere Unternehmenskultur und -strategien nach den zehn Grundprinzipien des Global Compact auszurichten und diese unseren Kollegen, Genossenschaftsmitgliedern, Zulieferern, Partnern und der uns umgebenden Welt zu vermitteln.

In diesem Bericht, der einen Teil dieser Selbstverpflichtung darstellt, präsentieren wir eine Auswahl der Initiativen, die im Berichtsjahr stattgefunden haben. Dieser Bericht ist auch Teil von Arlas Jahresbericht 2013, der auf [www.arlafoods.de](http://www.arlafoods.de) zum Download verfügbar ist.

## Unser Blick nach vorn

In Bezug auf unsere neue Vision, Mission und Strategie für Arla, die wir Anfang des Jahres vorgestellt haben, sind Worte zu Taten geworden. Indem wir deutlich machen, was wir tun und warum wir es tun, erreichen wir leichter unsere Ziele.

Gesundheit wird für uns weiterhin eine sehr große Rolle spielen, ebenso wie unser Einsatz für die Umwelt, bei dem es insbesondere um eine nachhaltige Milchproduktion geht. Zudem planen wir, eine globale Initiative für die Einbindung von Gemeinschaften zu entwickeln, die alle Geschäftsbereiche von Arla insgesamt umspannen kann. Darüber hinaus werden wir im kommenden Jahr unsere globalen Ergebnisse anhand der Leitprinzipien der Vereinten Nationen für Menschenrechte bewerten.

In allen Bereichen verantwortungsbewussten Handelns möchten wir so offen und transparent wie nur möglich sein. Ein ständiger Dialog mit allen Interessengruppen ist uns wichtig, und wir werden uns bemühen, transparent und klar zu vermitteln, was wir tun, auf welche Weise wir vorgehen und ob es uns gelingt, unsere Versprechen in die Tat umzusetzen.

Wir möchten diese Gelegenheit nutzen, Ihnen für Ihr Interesse an Arlas Entwicklung zu danken – an einer Entwicklung, die uns zu einem noch verantwortungsbewussteren Unternehmen werden lässt.

Aarhus, Dänemark, Februar 2014

Peder Tuborgh, CEO

# Über Arla

Arla Foods ist ein globaler Molkereikonzern und eine Genossenschaft im Besitz von Milchbauern aus Schweden, Dänemark, Großbritannien, Deutschland, Belgien und Luxemburg. Unsere Produkte werden unter bekannten Markennamen in mehr als 100 Ländern vertrieben. Wir verfügen über Produktionseinrichtungen in 11 und Vertriebsniederlassungen in 30 Ländern. Arla ist das sechstgrößte Molkereiunternehmen der Welt und der weltweit größte Lieferant von biologischen Molkereiprodukten. In Deutschland ist Arla das drittgrößte Molkereiunternehmen.

## Neue Vision, Mission und Strategie

Im Januar 2013 stellte Arla seine neue Vision, Mission und Strategie vor. Die neue Vision lautet: Wir gestalten die Zukunft der Molkereiwirtschaft und bieten dem Verbraucher weltweit auf natürliche Weise Gesundheit und Inspiration. Unsere Mission verdeutlicht unseren Zweck, der darin besteht, den höchsten Wert für die Milch unserer Bauern zu sichern und gleichzeitig Wachstumschancen für sie zu schaffen.

Die Strategie 2017 beschreibt die erweiterte Ausrichtung von Arla auf Russland, China, den Nahen Osten und Afrika sowie das Ziel, den Absatz von Lebensmittelzutaten auf Milchbasis an die Lebensmittelindustrie zu verdoppeln. Innovation und Wirtschaftlichkeit sind die Schlüsselthemen für die Kernmärkte von Arla in Nordeuropa.

## Größere Unternehmen und mehr Genossenschaftsmitglieder

In Nordeuropa hat Arla den Fokus auf eine effizientere Produktion und die Integration von neuen Geschäften in Deutschland und Großbritannien gelegt. Im deutschen Pronsfeld (Eifelkreis Bitburg-Prüm), wurde der Arla-Standort noch weiter ausgebaut, um dort Milchpulver und Butter verarbeiten zu können. Und Ende des Jahres nahm in Aylesbury in Großbritannien, gleich außerhalb von London, die größte Frischmilch-Molkerei der Welt ihre Produktion auf. Zum Jahreswechsel 2014 begrüßte Arla ca. 1.300 neue Genossenschaftsmitglieder aus Großbritannien, wodurch der Zugang zu Rohmilch in diesem Schlüsselmarkt gesichert wurde.

## Höhere Milchpreise für Genossenschaftsmitglieder

Während des Jahres 2013 stieg der durchschnittliche Milchpreis gegenüber 2012 um 0,34 DKK. Diese Erhöhung wurde durch eine gestiegene globale Nachfrage nach Molkereiprodukten ermöglicht. Arla hat eine Reihe von internen Maßnahmen zur Kostensenkung eingeführt, um das Potenzial für eine Erhöhung des Milchpreises zu steigern.

## Neue demokratische Struktur

Zu Beginn des Jahres beschloss die Vertreterversammlung – das höchste Entscheidungsgremium von Arla –, ein neues Modell für die demokratische Mitgliederorganisation einzuführen. Die wichtigsten Änderungen sind eine revidierte Verteilung der Sitze in der Vertreterversammlung, weniger Mitglieder im Aufsichtsrat und die Einführung von nationalen Räten als Unterausschüsse des Aufsichtsrats.

## Qualitätssicherung und nachhaltige Milchproduktion

Arla konzentriert sich weiterhin auf Qualitätsmilch und nachhaltige Milchproduktion. Das Arlagården®-Qualitätsprogramm, das seit dem letzten Jahrzehnt für Dänemark und Schweden gilt, wird jetzt auch in Deutschland, Belgien und Luxemburg eingeführt. Beginnend mit 2014 wird Arlagården® auch von den britischen Genossenschaftsmitgliedern eingeführt. Darüber hinaus haben wir unsere Bemühungen fortgesetzt, eine Strategie für die nachhaltige Milchproduktion zu entwickeln. Diese neue Strategie wird 2014 vorgestellt.

### Genossenschaftsmitglieder

Arla Foods ist eine landwirtschaftliche Genossenschaft, die 12.629 Milchbauern aus Schweden, Dänemark, Großbritannien, Deutschland, Belgien und Luxemburg gehört.

### Management

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

### Umsatzerlöse

73,6 Mrd. DKK (9,86 Mrd. Euro), von denen 71 Prozent aus unseren Kernmärkten Großbritannien, Schweden, Deutschland, Dänemark, Finnland und den Niederlanden stammen.

### Anzahl der Mitarbeiter, im Durchschnitt vollbeschäftigt

|                |               |
|----------------|---------------|
| Dänemark       | 7.503         |
| Großbritannien | 3.852         |
| Schweden       | 3.466         |
| Deutschland    | 1.865         |
| Finnland       | 297           |
| Niederlande    | 301           |
| Saudi-Arabien  | 808           |
| Osteuropa      | 496           |
| Nordamerika    | 426           |
| Andere Länder  | 563           |
| <b>Gesamt</b>  | <b>19.577</b> |

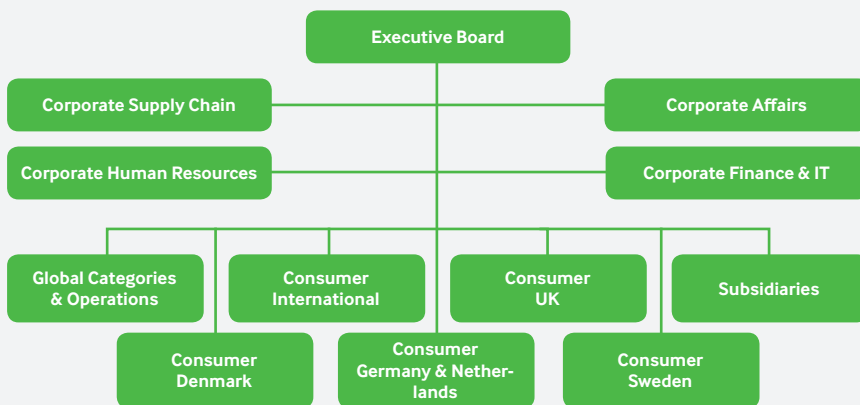
### Ergebnis des Geschäftsjahres

2,2 Mrd. DKK (295 Mio. Euro).

### Rohmilch in Mio. kg

|                |               |
|----------------|---------------|
| Dänemark       | 4.508         |
| Großbritannien | 3.580         |
| Schweden       | 2.016         |
| Deutschland    | 1.547         |
| Finnland       | 275           |
| Belgien        | 253           |
| Niederlande    | 220           |
| Luxemburg      | 111           |
| Andere Länder  | 166           |
| <b>Gesamt</b>  | <b>12.676</b> |

Organisation des Arla-Konzerns



**Der Bereich Corporate Supply Chain** ist zuständig für den Kontakt mit den Genossenschaftsmitgliedern, die Effizienz der globalen Produktions- und Lieferkette, die globale Beschaffung und Investitionen. Dieser Bereich wird von Povl Krogsgaard geleitet.

**Der Bereich Corporate Affairs** umfasst die Entwicklung und Kommunikation des Konzerns. Dieser Bereich wird von Peder Tuborgh geleitet.

**Der Bereich Corporate Human Resources** beschäftigt sich mit der Fortbildung der Mitarbeiter und Fragen der organisatorischen Entwicklung des gesamten Konzerns. Dieser Bereich wird von Ola Arvidsson geleitet.

**Der Bereich Corporate Finance & IT** ist unter der Leitung von Frederik Lotz für Finanzen, IT und Rechtsfragen zuständig.

**Die Consumer Business Groups** sind zuständig für die Herstellung von Frischprodukten, Logistik, Marketing und Vertrieb von Arla-Produkten in den jeweiligen Märkten.

**Der Bereich Consumer Denmark** wird geleitet von Peter Giørtz-Carlsen.

**Der Bereich Consumer Sweden** umfasst auch Finnland, wurde bis Juli 2013 von Christer Åberg geleitet und ist seit dem 1. Dezember 2013 in den Händen von Henri De Sauvage.

**Der Bereich Consumer UK** wird geleitet von Peter Lauritzen.

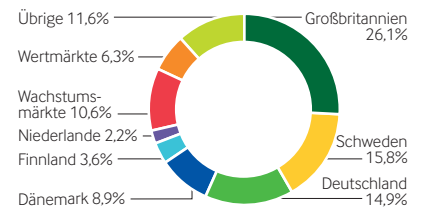
**Der Bereich Consumer Germany & Netherlands** wird geleitet von Tim Ørting Jørgensen.

**Der Bereich Consumer International** umfasst die Länder außerhalb der Kernmärkte und wird geleitet von Finn S. Hansen.

**Der Bereich Global Categories & Operations** ist grundsätzlich zuständig für die drei globalen Arla-Marken – Arla®, Lurpak® und Castello®. Ferner ist dieser Bereich zuständig für globale Innovation, Qualität und Umweltschutz. Hinzu kommen Milchplanung und Logistik, industrieller Absatz, Herstellung von Käse, Butter, Mischprodukten und Milchpulver in Skandinavien sowie die Herstellung von Käse in Deutschland (vormals Allgäu). Dieser Bereich wird geleitet von Jais Valeur.

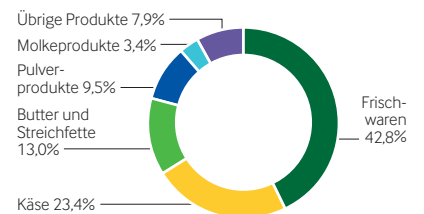
**Tochtergesellschaften**, die sich vollständig im Besitz von Arla befinden: Arla Foods Ingredients, Rynkeby Foods, Cocio und Dairy Fruit.

Umsatz nach Märkten



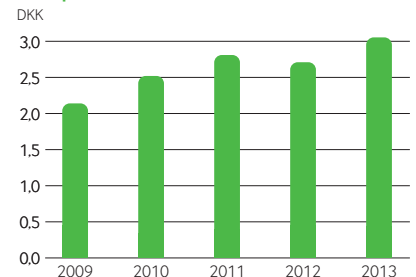
Arlas Gesamtumsatz ist seit 2012 um 16,6 Prozent gestiegen.

Umsatz nach Produktgruppe



Der Anteil von Pulverprodukten an Arlas Gesamtumsatz ist gestiegen, was die Entwicklung des globalen Marktes an Milchpulverprodukten widerspiegelt.

Milchpreis



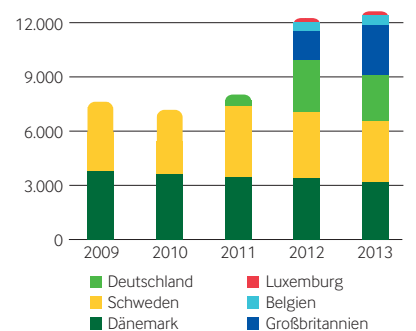
Die Grafik zeigt den Durchschnittspreis, der Genossenschaftsmitgliedern während des Jahres pro Kilo Milch gezahlt wurde, einschließlich Nachzahlungen.

Mitbestimmung



Die Grafik zeigt die Anzahl der Mitglieder am 31. Dezember 2013, inkl. der 1.291 neuen britischen Mitglieder. Sämtliche Wahlen und Abstimmungen werden nach dem Prinzip „Ein Mitglied, eine Stimme“ durchgeführt. Die Vertreterversammlung ist das höchste Entscheidungsgremium.

Arla Genossenschaftsmitglieder



Für das Jahr 2013 zeigt das Diagramm die Zahl der Genossenschaftsmitglieder inkl. der 1.291 neuen britischen Mitglieder. Verglichen mit Dezember 2012 bedeutet dies einen Zuwachs um 3 Prozent.

# Ein **verantwortungsbewusstes** Unternehmen

Lässt sich ein profitables Unternehmen nach ethischen Gesichtspunkten betreiben? 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.



## **Geschäftsprinzipien**

Arla ist ein internationales Unternehmen und gleichzeitig eine Molkereigenossenschaft im Besitz von Landwirten aus Dänemark, Schweden, Deutschland, Großbritannien, Belgien und Luxemburg. Wir handeln in Übereinstimmung 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. Lesen Sie mehr dazu auf Seite 8.

## **Unternehmensprinzipien**

Arla will für seine Genossenschaftsmitglieder Gewinn erwirtschaften. Als eine demokratisch geführte landwirtschaftliche Genossenschaft haben alle Genossenschaftsmitglieder die Möglichkeit, wichtige Entscheidungen zu beeinflussen. Die Genossenschaftsmitglieder wählen Vertreter für die Entscheidungsgremien des Unternehmens. Der Aufsichtsrat ist für die strategischen Entscheidungen zuständig. Er gewährleistet, dass das Unternehmen im besten Interesse der Genossenschaftsmitglieder geführt wird. Lesen Sie mehr dazu auf Seite 10.

## **Beschaffung**

Arla bezieht 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. Lesen Sie mehr dazu auf Seite 12.

## **Marktverhalten**

Wir müssen uns fortlaufend dem immer wettbewerbsintensiveren und sich schnell wandelnden internationalen Markt anpassen. Es ist entscheidend, dass Verbraucher uns vertrauen, wenn wir ihnen unsere Produkte verkaufen möchten. Indem wir verantwortungsvoll handeln, offen kommunizieren und stets das Gespräch mit Kunden, Verbrauchern und anderen Interessengruppen suchen, sorgen wir für die richtigen Voraussetzungen, unter denen Vertrauen wachsen kann. Lesen Sie mehr auf Seite 14.

*Das Foto zeigt den deutschen Arla-Standort in Pronsfeld.*



*Wir handeln glaubwürdig und integer in allem, was wir tun.*

## GESCHÄFTSPRINZIPIEN

# Faire Geschäftstätigkeit und verantwortungsvolles Verhalten

- **Verbesserte Grundlage für Compliance**
- **Neue Gesetze für die Gleichbehandlung der Geschlechter**
- **Unterstützung des Global Compact**

### **Fokus auf die Einhaltung von Wettbewerbsgesetzen**

Arla hat sich dazu verpflichtet, in den Ländern, in denen wir tätig sind, alle geltenden Gesetze und Bestimmungen einzuhalten bzw. diese sogar noch zu übertreffen. Die Einhaltung aller Vorgaben ist deshalb ein wichtiger Grundsatz für Arla als verantwortungsbewusstes Unternehmen.

Ein zentrales Element ist in diesem Zusammenhang unsere Einhaltung des gültigen Wettbewerbsrechts. Arla hat eine Compliance-Politik eingeführt und führt weltweit regelmäßig Schulungen für die entsprechenden Mitarbeiter durch. Die Schulungsdokumente und -materialien werden laufend aktualisiert, und wir haben den Umfang der Schulungen, die wir bereits seit Jahren durchführen, weiter ausgebaut. Im Jahr 2013 haben mehr als 570 Mitarbeiter an diesen Fortbildungsveranstaltungen teilgenommen. Arlas Engagement in Bezug auf die Einhaltung von Wettbewerbsrecht ist unbestritten. Allerdings setzt die Schnelligkeit der Erweiterung des Konzerns über verschiedene Rechtsräume hinweg die Umsetzung dieses Compliance-Programms unter Druck. Aus diesem Grund haben wir 2013 beschlossen, unseren Einsatz bezüglich der Fortbildung und der Maßnahmen zur Einhaltung des Wettbewerbsrechts noch weiter zu steigern und die grundlegenden Elemente des Compliance-Programms zu verstärken. Im Zuge dieses Vorgangs wurde ein globaler ‚Compliance Manager‘ berufen.

### **Die Compliance- und Steuerungskultur bei Arla**

Aufgrund des Wachstums von Arla besteht eine der Herausforderungen, mit denen wir konfrontiert sind, darin, dass unsere ethischen Werte und Arlas Verhaltenskodex in den neuen Geschäftsbereichen des Unternehmens eingeführt werden. Standardisierte globale Prozesse und eine solide Basis für unsere Entscheidungen sind ebenfalls Voraussetzungen dafür, verantwortungsvoll als ein zunehmend globales Unternehmen handeln zu können. Arla arbeitet vor dem Hintergrund des Wachstums ständig daran, die entsprechenden Steuerungsmechanismen zu verbessern. Interne Kontrollen, die an der Spitze des Konzerns beginnen und sich über die unterschiedlichen Geschäftsbereiche erstrecken, dienen dazu, die Transparenz zu erhöhen und Risiken zu minimieren. Diese Kontrollen schaffen Werte für unser Unternehmen und stellen sicher, dass wir uns weiterhin aktiv dazu verpflichten, unsere Geschäftsprinzipien zu erfüllen.

Im Rahmen dieser ausgeprägten Kontrollkultur bei Arla hat die Abteilung Global Risk & Compliance Arla-Unternehmen auf die Einhaltung des internen Kontrollrahmens, der internen Richtlinien und der Vorschriften hin geprüft. Die Schlußfolgerungen aus den Prüfungen wurden kommuniziert und in Berichten an die Executive Management Group formalisiert, sie werden jährlich dem Aufsichtsrat mitgeteilt.

2013 verstärkten wir unsere Bemühungen, unsere Compliance- und Steuerungskultur weiter auszubauen, und ergriffen dafür die folgenden Maßnahmen:

**Einrichtung eines Ausschusses für Compliance und Kontrolle**, dessen Aufgabe darin besteht, Arlas diesbezügliche Verpflichtung auch im Zuge des globalen Wachstums sicherzustellen.

**Einführung einer globalen Anti-Betrugsrichtlinie (Anti-fraud Policy)**. Während der Umsetzung wurden Betrugs-Inspektionen bei Arla-Unternehmen durchgeführt, um die Einhaltung dieser Richtlinie zu garantieren.

**Entwicklung eines globalen Betrugs-Reaktionsplans (Fraud Response Plan)**, der die Zuständigkeiten von Arla-Managern definiert.

**Start eines Programms zur Vorbeugung und Aufdeckung von Betrug (Fraud Awareness Programme)**, um das Bewusstsein der Mitarbeiter zu schärfen und als ein entscheidendes Element für die effiziente Kommunikation der Anti-Betrugs-Position des Unternehmens und der entsprechenden Richtlinien zur Betrugsbekämpfung einzusetzen.

Die Arbeit an der Verstärkung der Betrugsbekämpfungskultur bei Arla hat erst kürzlich begonnen und wird durch weitere Maßnahmen im Jahr 2014 unterstützt werden.

### Neue Gesetzgebung für die Gleichbehandlung der Geschlechter

Im April 2013 traten in Dänemark neue Gesetze in Kraft, nach denen die größten dänischen Unternehmen Bericht erstatten müssen über die Maßnahmen, mit denen sie sicherstellen, dass mehr Frauen Spitzenpositionen im höheren Management erhalten. Arla Foods a.m.b.a fällt als dänische Genossenschaft unter dieses Gesetz. Deshalb sind wir dazu angehalten, eine Richtlinie einzuführen, wie wir die Anzahl von Frauen in Top- und höheren Managementpositionen sowie im Aufsichtsrat erhöhen möchten. Arla muss zudem genaue Zielwerte für die Geschlechterverteilung bei diesen Gruppen festlegen und jährlich über den aktuellen Stand und den erreichten Fortschritt berichten.

2010 entwickelte Arla eine allgemeine Strategie für Vielfalt und Integration und legte langfristige Ziele fest, die bis 2020 gelten. Wir haben uns nun verstärkt auf diesen Bereich konzentriert und weitere Ziele für 2017 festgelegt, um die Anforderungen der neuen Vorgaben zu erfüllen. In unserem Jahresbericht 2013 berichten wir

entsprechend diesen Anforderungen. Die Zielsetzung in Bezug auf die Geschlechterverteilung im Aufsichtsrat wird während des Jahres 2014 in einem langfristigen Prozess vom Aufsichtsrat festgelegt. Weitere Informationen über Integration und Ziele für die Gleichbehandlung der Geschlechter finden Sie auf Seite 42.

### Arlas Unterstützung für den Global Compact

Der Verhaltenskodex von Arla Food ergänzt die zehn grundlegenden Prinzipien der Global-Compact-Initiative der Vereinten Nationen. Als Teilnehmer an dieser Initiative verpflichtet Arla sich dazu, die Initiative und ihre Prinzipien in unserer Strategie und Unternehmenskultur umzusetzen. Dabei geht es auch darum, diese Verpflichtung den Mitarbeitern, Genossenschaftsmitgliedern, Lieferanten, Partnern, Kunden und der Öffentlichkeit zu vermitteln.

Unser Engagement für den Global Compact bedeutet auch, dass Arla jedes Jahr in einem offenen und transparenten Bericht darlegen muss, wie das Unternehmen die Anforderungen aus dem Verhaltenskodex einhält und umsetzt. Der vorliegende Bericht beschreibt, welche Fortschritte Arla im Laufe des Jahres gemacht hat und wo Verbesserungsmöglichkeiten bestehen.

Arla ist seit 2008 aktives Mitglied des skandinavischen Netzwerks von Global Compact. Im Mai 2009 trat Arla der freiwilligen und ergänzenden Aktionsplattform ‚Caring for Climate‘ bei, die eine führende Rolle rund um das Problem des Klimawandels einnehmen möchte. 2010 unterzeichnete Arlas Vorstandsvorsitzender Peder Tuborgh eine CEO-Unterstützungserklärung für Women’s-Empowerment-Prinzipien, einer Initiative von Global Compact und UNIFEM, dem Entwicklungsfonds der Vereinten Nationen für Frauen.

### Berichte von Whistleblowern

2012 wurde eine so genannte Whistleblower-Funktion (Whistleblower z. Dt.: Informant) bei Arla eingeführt. Diese Funktion bietet Mitarbeitern weitere Möglichkeiten, Informationen über mögliche Regelverletzungen mitzuteilen; sie ist ein zusätzliches Instrument für die Mitarbeiter, Bedenken auszudrücken wenn sie der Meinung sind, dass sie diese nicht mit ihrem Manager teilen können, oder wenn sie der Meinung sind, dass das Management mit diesen Bedenken nicht angemessen umgeht. Diese Funktion steht den meisten Arla-Mitarbeitern global zur Verfügung. Zudem planen wir, sie auch in allen Teilen der MUH Arla eG und der ehemaligen Milk Link-Organisation einzurichten, die 2012 zum Arla-Konzern hinzukamen.

Das Team der vier Bearbeiter von Whistleblower-Fällen hat seit dem Start 16 Berichte aus fünf verschiedenen Ländern erhalten. Sie betreffen überwiegend Diebstähle, Buchführung, Gesundheit und Sicherheit sowie unangemessenes Verhalten. Alle Berichte wurden von den Bearbeitern überprüft. In einigen Fällen sind die Bearbeiter nach den Untersuchungen zu dem Ergebnis gekommen, dass tatsächlich Missstände vorliegen, und es wurden umgehend Abhilfemaßnahmen ergriffen. In anderen Fällen lag das berichtete Verhalten jenseits der Richtlinien oder die Untersuchungen kamen zu dem Ergebnis, dass das berichtete Verhalten nicht nachgewiesen werden konnte.

### Bestechung und Schmiergeldzahlungen

2010 führte Arla eine Richtlinie zu Bestechung, Schmiergeldzahlungen und Geschenken ein. Im April 2013 erörterte der CSR-Ausschuss das Niveau der Umsetzung der Richtlinie. Er kam zu dem Schluss, dass die Richtlinie sorgfältig umgesetzt

wurde und das Bewusstsein im Konzern zufriedenstellend ist, wenngleich immer noch Bedarf an weiterer Aufmerksamkeit in diesem Bereich besteht, auch seitens des Managements. Wie in den Jahren 2011 und 2012 gab es auch 2013 keine Berichte über Schmiergeldzahlungen.

### Vertragliche Ausrichtung auf den Verhaltenskodex

Arla verpflichtet sich dazu, den Arla Verhaltenskodex als integralen Bestandteil auch in die Geschäftsbeziehungen mit Drittparteien einzubeziehen. Während des Jahres wurde daher aktiv daran gearbeitet, die Prinzipien des Verhaltenskodex auf die Arla-Lieferanten zu übertragen. Während der Revision des globalen Arla-Modells für Beschaffungsverträge und der Modellverträge für Investitionen und Kapitalaufwendungen haben wir die Umsetzung des Verhaltenskodex ständig im Blick behalten, wenn es um die Zusammenarbeit mit Lieferanten ging.

### Unterschiedliche Auffassungen zu Arla Wellness®

Arla hat in Schweden Widerspruch gegen eine Entscheidung der Stockholmer Umwelt- und Gesundheitsbehörde eingelegt, die die Kennzeichnung von Arla Wellness®-Produkten betrifft. Die Behörde ist der Auffassung, dass die Kennzeichnung nicht vollständig den Vorschriften zu Nährwert- und gesundheitsbezogenen Angaben entspricht und dass Arla einige Änderungen vornehmen sollte. Arla ist der Meinung, dass dies nicht der Fall ist.

### Auswahlmodell für Partnerschaften

Im Rahmen der Wachstumsstrategie baut Arla weltweit regelmäßig Partnerschaften mit lokalen Unternehmen auf, die unsere Milchprodukte verkaufen. Aktuell wurde nun ein Auswahlmodell für Partnerschaften entwickelt. Diesem Modell zufolge werden

mögliche lokale Partnerunternehmen anhand von im Voraus festgelegten finanziellen, rechtlichen und die soziale Verantwortung des Unternehmens betreffenden Kriterien überprüft und eingeschätzt.

Potenzielle Partner, die diesen Auswahlprozess erfolgreich durchlaufen, werden dann einem anfänglichen Screening unterzogen, bevor ein Sorgfaltspflichtenprozess (Due Diligence Process) durchgeführt und eine detaillierte Analyse erstellt wird. Die Ergebnisse werden als wichtige Parameter bei der Auswahl von Geschäftspartnern verwendet. Sie dienen der Sicherstellung, dass unsere Geschäftspartner unseren Anforderungen an faire Geschäftspraktiken und verantwortungsvolles Verhalten genügen.

### Fokus des CSR-Ausschusses 2013

Auf den ordentlichen Sitzungen des CSR-Ausschusses im Jahr 2013 wurden die Ergebnisse und Konsequenzen des CSR-Berichts 2012 erörtert und besprochen, wie die Werte des Unternehmens gewahrt werden können und auf welche Weise Verantwortung übernommen werden kann und muss, wenn Arla neue Partnerschaften eingeht und Märkte in Schwellenländern betritt. Ebenfalls auf der Agenda stand, wie ein ständiger Fortschritt bei Vielfalt und Integration sichergestellt werden kann.

# 30

Länder, in denen Arla Produktions- und/oder Vertriebsstandorte unterhält.



## UNTERNEHMENSPRINZIPIEN

# Eine Genossenschaft, die den Interessen aller Mitglieder dient

- Eine neue demokratische Struktur
- Steigender Milchpreis
- Mehr britische Mitglieder

### Ein neues demokratisches Modell

Nach den Fusionen der letzten Jahre mit Hansa Milch, Milk Link und MUH haben die Arla-Mitglieder die demokratische Struktur der Genossenschaft diskutiert. Das Ziel bestand darin, eine Organisationsform zu etablieren, die den Interessen aller Genossenschaftsmitglieder dient. Im Februar 2013 beschloss die Vertreterversammlung – das höchste Entscheidungsgremium von Arla – eine neue demokratische Organisation einzuführen, die auf jener Mitglieder-Demokratie beruht, die seit mehr als 100 Jahren das Herz des Unternehmens ausmacht. In der neuen Organisation bleiben die Entscheidungsgremien des Unternehmens, die Vertreterversammlung und der Aufsichtsrat, als solche unverändert, aber die Sitze werden anders zugeteilt. Die Zuordnung der Sitze zwischen den Unternehmensmitgliedern (Hansa Arla Milch, Arla Milk Link und MUH Arla) und den Genossenschaftsmitgliedern in Dänemark bzw. Schweden wird auf den Kapitalbeiträgen beruhen. Die dänischen und schwedischen Sitze werden nach den Milchmengen und Mitgliederzahlen zugeordnet.

Die Vertreterversammlung beschloss 2013 neue, klarere Regeln für die Unternehmensführung. Es wurde auch festgelegt, dass die Anzahl der Direktoren reduziert wird und Nationale Räte eingeführt werden, die als Unterausschüsse des Aufsichtsrats fungieren sollen.

Der Zweck der Nationalen Räte besteht darin sicherzustellen, dass den Problemen der Landwirte angemessene Aufmerksamkeit geschenkt wird. Dies betrifft sowohl globale Fragen als auch Probleme von nationaler Bedeutung. Auch gilt es, ein Gleichgewicht zwischen nationalen und globalen Perspektiven sicherzustellen. Nationale Räte sind in Dänemark, Schweden und Großbritannien ein-

gerichtet worden; für Deutschland, Belgien und Luxemburg gibt es einen gemeinsamen Rat. Die vier nationalen Räte geben gegenüber dem Aufsichtsrat Empfehlungen ab.

Bei der Verfolgung der Strategie 2017 wird es in den nächsten Jahren bei Arla verschiedene Änderungen geben. Aus diesem Grund besteht die Herausforderung für die Genossenschaft darin sicherzustellen, dass alle Mitglieder das Geschäft von Arla gut kennen und sich dessen bewusst sind, dass sie Einfluss nehmen können. Ein weiteres Prinzip besteht darin, dass dieselben Regeln und Anforderungen unabhängig vom jeweiligen Land für alle Arla-Landwirte gelten sollen; ein regulatorischer Rahmen wird rechtzeitig entwickelt und umgesetzt werden.

### Ein höherer Milchpreis für unsere Genossenschaftsmitglieder

Arla erhöhte 2013 den Preis, der den Genossenschaftsmitgliedern für ihre Milch bezahlt wurde. Dieser Milchpreis wurde insgesamt sechs Mal erhöht. Arlas Milchabnahmepreis (Zahlung an Mitglieder zuzüglich Konsolidierung) betrug im Jahr 2013 3,05 DKK pro Kilogramm Milch; dies stellt eine Steigerung um 13 Prozent gegenüber 2012 dar. Der höhere Milchpreis ist auf eine verbesserte globale Marktlage zurückzuführen und auf eine steigende Nachfrage nach Milchprodukten. Die Einzelhandelspreise für Molkereiprodukte stiegen im Laufe des Jahres ebenfalls.

Arlas Milchpreis ist immer noch von der wirtschaftlichen Rezession in Europa betroffen, wo Verbraucher preisgünstige Produkte gegenüber Markenprodukten bevorzugen. Die starke Zunahme in der Nachfrage findet in Märkten außerhalb Europas statt. Aus diesem Grund konzentriert sich Arlas Strategie 2017 auf diese Märkte. Während die höheren Milchpreise, die an Arlas Genossenschaftsmitglieder gezahlt wurden, die Finanzlage der Landwirte verbesserten, stehen viele Arla-Landwirte immer noch wegen der gestiegenen Kosten für beispielsweise den Bezug von Tierfutter und Kraftstoff unter Druck.

**Dieselben Regeln für alle**

Körperschaftliche Mitglieder der Genossenschaft in Großbritannien und Deutschland erhalten den selben Preis für die von ihnen gelieferte Milch wie individuelle Mitglieder in Dänemark und Schweden, verteilen die Zahlungen jedoch auf Basis ihrer lokalen Abrechnungsmodelle. Um sicherzustellen, dass dieselben Regeln und Anforderungen unabhängig von dem Land für die gesamte Arla-Milch gelten, wurde ein Projekt für ein einheitliches Arla-Abrechnungsmodell (One Arla Settlement) gestartet. Das Ziel besteht darin, durch Diskussionen in den Nationalen Räten einen Vorschlag für ein Modell zur Berechnung des Milchpreises zu entwickeln, das angemessen und leicht verständlich ist.

Die Entwicklung eines Modells, das in allen Ländern verwendet werden kann, ist eine komplexe Aufgabe. Wir gehen davon aus, dass das neue Abrechnungsmodell in den kommenden Jahren schrittweise eingeführt wird.

**Neue britische Genossenschaftsmitglieder**

Im Sommer 2013 präsentierte der Arla-Aufsichtsrat den Vorschlag, dass die Mitglieder von Arlas britischer Milchlieferantengruppe, der Arla Foods Milk Partnership (AFMP), vollwertige Genossenschaftsmitglieder bei Arla Foods amba werden sollten, um das Unternehmen weiter zu stärken. Im Oktober wurde dieser Vorschlag von der Arla-Vertreterversammlung und AFMP angenommen. Daher sind seit der Jahreswende 2014 1.291 neue britische Landwirte zu Arla-Genossenschaftsmitgliedern geworden. Dabei war es ausgesprochen wichtig sicherzustellen, dass die bisherigen Genossenschaftsmitglieder nicht benachteiligt werden. In den nächsten beiden Jahren werden unsere neuen britischen Genossenschaftsmitglieder eine Abgabe bezahlen, und sie werden – wie alle anderen Arla-Mitglieder – zu der Jahreskonsolidierung von Arla beitragen.

Arla hat jetzt vier Unternehmensmitglieder: Arla Milk Cooperative Ltd (Großbritannien) mit 1.291 Einzel-Mitgliedschaften, Hansa Arla Milch eG (Deutschland) mit 750 Einzel-Mitgliedschaften, Arla Milk Link Limited (Großbritannien) mit 1.524 Einzel-Mitgliedschaften und MUH Arla eG (Deutschland) mit 2.511 Einzel-Mitgliedschaften.

**Daten zu Genossenschaftsmitgliedern und Lieferanten**

|   | 2011  | 2012   | 2013   |
|---|-------|--------|--------|
| Genossenschaftsmitglieder, insgesamt  | 8.024 | 12.256 | 12.629 |
| – davon in Schweden   | 3.865 | 3.661  | 3.385  |
| – davon in Dänemark   | 3.514 | 3.354  | 3.168  |
| – davon in Deutschland, Belgien und Luxemburg                               | 645   | 3.657  | 3.261  |
| – davon in Großbritannien   | –     | 1.584  | 2.815* |
| Mitglieder von AFMP in Großbritannien                                       | 1.330 | 1.232  | –      |
| Lieferanten in Finnland   | 1.000 | 813    | 609    |
| – davon vertraglich gebunden  | 243   | 223    | 408    |
| Lieferanten in Deutschland (Arla Foods Käsereien)                           | 1.338 | 1.388  | 1.253  |
| Anträge an die Vertreterversammlung   | 1     | 2      | 10     |
| Teilnehmer bei Seminaren der Mitglieder                                     | 200   | 0      | 1.047  |
| Beschwerden an die Arlagärten®-Beschwerdeinstanzen in Schweden und Dänemark | 13    | 21     | 17     |

\* Zum 31. Dezember 2013 wurden 1.291 Landwirte Mitglieder von Arla.

Ende 2013 lag die Zahl der Genossenschaftsmitglieder bei 12.629. Verglichen mit Dezember 2012 bedeutet dies eine Zunahme um 3 Prozent. Im Berichtsjahr hat sich die Menge der von den Genossenschaftsmitgliedern gelieferten Milch um 26 Prozent gegenüber dem Vorjahr erhöht.

Rund 60 Prozent der 500 gewählten Vertreter beteiligen sich jährlich an den Schulungsprogrammen. Während der Schulungssaison 2012/2013 wurden 446 Schulungstage abgehalten (2011/2012 waren es 494).

**Besuche anderer Länder**

Zusätzlich zu den Besuchen, die im Rahmen der Einführungsprogramme für neu gewählte Vertreter durchgeführt wurden, statteten im Jahr 2013 Arla-Landwirte aus verschiedenen Ländern einander einen Besuch ab. Im November wurden dänische Arla-Landwirte von 25 jungen Landwirten aus Deutschland besucht; ihnen folgten im Dezember 35 gewählte Vertreter aus Großbritannien. Die Agenda umfasste Besuche von Molkereien und landwirtschaftlichen Betrieben, Präsentationen über das Unternehmen Arla, Treffen mit Mitgliedern des Aufsichtsrats und weitere Besuche, beispielsweise eines Supermarkts.

**Kommunikation mit Arla-Landwirten**

Alle Arla-Landwirte in den sechs Mitgliedsländern erhalten unser Mitgliederblatt, das alle zwei Wochen erscheint. Der Newsletter, der z. B. Artikel über die Strategie 2017 und wichtige Entwicklungen in den nationalen Märkten enthält, erscheint in sechs Sprachen. Wir bieten auch Onlinelösungen wie z. B. ein Landwirte-Portal an, um unseren Mitgliedern wichtige Informationen zu Themen wie Milchqualität und Milchpreise geben.

**Mitgliederseminare**

Mitgliederseminare werden von gewählten Vertretern für neue und alte Mitglieder durchgeführt. Sie dienen dazu, die Genossenschaftsmitglieder besser mit dem Unternehmen Arla vertraut zu machen. Das Hintergrundmaterial ist in vier Sprachen verfügbar. Die Teilnehmer treffen sich in kleinen Gruppen, sodass jeder die Möglichkeit hat, seine Meinung zu äußern. 2013 wurden 56 Mitgliederseminare mit insgesamt 1.047 Teilnehmern abgehalten. Im Jahr 2012 wurden aufgrund von Maßnahmen zur Kosteneinsparung und Reorganisationsaktivitäten keine Seminare organisiert, aber 2011 nahmen 200 Personen an Mitgliederseminaren teil.

**Fortbildung gewählter Vertreter**

Arlas Genossenschaftsmitglieder wählen alle zwei Jahre Mitglieder der Vertreterversammlung und des Aufsichtsrats. 2013 war ein Wahljahr und alle Vertreter und Aufsichtsratsmitglieder wurden für eine zweijährige Amtsperiode bestellt. Die neu gewählten Mitglieder der Vertreterversammlung wurden eingeladen, an einem Einführungs- und Mentoren-Programm (Arla Kick In) teilzunehmen. Elemente dieses Programms betreffen die Rolle gewählter Vertreter, Wissen über das Unternehmen und Sitzungen der Mitglieder der sechs Mitgliedsländer. Dazu gehört auch, dass die neu gewählten Mitglieder der Vertreterversammlung aus Schweden, Dänemark, Deutschland, Luxemburg, Belgien und Großbritannien einen Mentor aus einem anderen Land bekommen. Der Mentor ist ein erfahrenes Mitglied der Vertreterversammlung. Im Rahmen des Schulungsprogramms besuchen der Mentor und der neu gewählte Vertreter die landwirtschaftlichen Betriebe des jeweils anderen.

Das Ziel dieses Programms besteht darin, neu gewählten Vertretern die bestmögliche Einführung in ihre Arbeit in der Vertreterversammlung zu geben. Das Programm ist auch ein wichtiges Instrument, um das Verständnis unter den Genossenschaftsmitgliedern aus verschiedenen Ländern zu verbessern. Beinahe alle neu gewählten Vertreter haben sich für das Programm entschieden. 2013–2014 nahmen 47 Mentor/Vertreter-Paare daran teil.

**12.629**

Mitglieder von Arla.



*Wir fordern unsere Lieferanten heraus und bestärken sie darin, uns zu unterstützen, indem sie unseren Verhaltenskodex einhalten.*

## BESCHAFFUNG

# Ganzheitliche Sicht auf nachhaltige Beschaffung

- Globale Standardisierung von Lieferanten-Audits
- In Richtung bevorzugter Lieferanten
- Palmöl im Fokus

### Bevorzugte Lieferanten

Die Abteilung Global Procurement ist für die gesamte Beschaffung im Unternehmen zuständig. Rund 76 Prozent der gesamten Ausgaben des Unternehmens entfielen 2013 auf diese Abteilung. Im Vorjahr waren es 67 Prozent.

Arla hat derzeit ca. 1.030 (930 in 2012) bevorzugte Lieferanten, die alle von der Abteilung Global Procurement anerkannt wurden. Die Beziehung zwischen diesen Lieferanten und Arla ist vertraglich geregelt und sie sind Lieferanten erster Wahl.

Im Laufe des Jahres 2013 haben wir unsere Anforderungen an die Dokumentation für bevorzugte Lieferanten erhöht. Ein Schwerpunkt lag 2013 darauf sicherzustellen, dass der Einkauf hauptsächlich bei bevorzugten Lieferanten geschieht. So können wir Risiken minimieren und die Komplexität reduzieren sowie Kapital freisetzen und Kosten senken.

Wir arbeiten weiter an unserem Ziel, dass 100 Prozent unserer bevorzugten Lieferanten unseren Verhaltenskodex für Lieferanten unterzeichnen. Bisher haben davon weltweit 85 Prozent gemessen an der Gesamtsumme der Ausgaben den Verhaltenskodex unterzeichnet, der selbe Anteil wie im Jahr 2012.

### Ganzheitliche Sicht auf den Beschaffungsprozess

Arla verfolgt seit mehreren Jahren das „Total Cost of Ownership“ Verfahren (TCO, Gesamtbetriebskosten). Dieser Prozess unterstützt uns dabei, Möglichkeiten für Kosteneinsparungen über den gesamten Lebenszyklus von erworbenen Produkten und Dienstleistungen zu ermitteln. Dies wird erreicht, indem Spezifikationen optimiert,

Materialien standardisiert und rationalisiert werden und Angleichungen über Kategorien und Geschäftseinheiten hinweg vorgenommen werden. Funktionsübergreifende Zusammenarbeit ist bei diesem Prozess entscheidend. Zudem ist eine enge Kollaboration zwischen den Einkäufern und den primären Nutzern der Waren bzw. Dienstleistungen sowie zwischen den Lieferanten und Arla unerlässlich. Das Ziel besteht zum einen darin, einen höheren Grad an Transparenz zu erzielen, und zum anderen darin, bessere Einkaufsbedingungen bei den Lieferanten zu erhalten. TCO stellt eine ganzheitliche Perspektive bereit, die Überlegungen zu Nachhaltigkeit, Ethik und sozialer Verantwortung bei der Lieferantenauswahl einschließt.

So wurde TCO verwendet, um den empfohlenen Standard für LED-Beleuchtungen zu entwickeln, der zunächst in Dänemark und Schweden umgesetzt wurde. Die Investitionskosten machen sich schnell durch geringeren Energieverbrauch bezahlt. In ähnlicher Weise führte der Erwerb externer Serverkapazitäten zu einer energieeffizienteren Hardware für unser IT-System.

Ein weiteres auf Kooperation basierendes Effizienzprogramm ist Design to Value (DtV). Der DtV-Prozess soll die Profitabilität eines Produktes optimieren und dabei die Verbraucherezufriedenheit nicht oder nur minimal beeinträchtigen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Optimierung der Kosten. Weiterhin umfasst der Prozess die gesamte Wertschöpfungskette eines Produktes und strebt danach, die Spezifikationen der Produkteigenschaften beispielsweise im Hinblick auf Verpackung, Zutaten, Rezepturen und Packungsgröße zu optimieren.

### Standardisierte Spezifikationen für Lebensmittelzutaten

2013 haben wir einen neuen globalen Rahmen für das Management der standardisierten Spezifikation von Lebensmittelzutaten festgelegt. Unser Ziel besteht darin, einen effektiven Prozess zu gewährleisten, der alle möglichen und bekannten Risiken im Zusammenhang

mit Lebensmittelzutaten vorbeugt. Dies ist wichtig, da die Beschaffung von Zutaten dezentralisiert erfolgt, was in der Vergangenheit unter anderem zu Abweichungen in der Informationsqualität und nicht aktualisierten Spezifikationen geführt hat. Dies wiederum rief Unsicherheiten und Abweichungen bei Audits hervor. Die Einführung einer globalen Genehmigungsinstanz mit einer begrenzten Anzahl von autorisierten Genehmigern im Unternehmen wird die Validität der Spezifikationen verbessern.

Wir haben 2013 viele Initiativen abgeschlossen. Wir stehen aber immer noch vor der Herausforderung, ein IT-System zu finden, das diesen Aufbau unterstützt, und zwischen 2014 und 2015 alle europäischen Arla-Standorte zu integrieren.

**Audit-Instrumente und -Prozesse**

Nachdem das System für die Zulassung und die Bewertung von Lieferanten entwickelt und entsprechend für alle bevorzugten Lieferanten von Arla eingeführt worden ist, liegt jetzt der Fokus auf der globalen Standardisierung von Audit-Instrumenten und -Prozessen für Lieferanten. Außerhalb von Dänemark und Schweden wurde dies bislang von jedem Land unabhängig durchgeführt. Die Integration von Qualitätssicherungsprogrammen für Lieferanten begann 2013 bei den Arla Foods-Käsereien in Süddeutschland und schreitet jetzt bei allen europäischen Arla-Standorten voran.

Die zentrale Koordination führte zu einem Audit, das sämtliche, geschäftsrelevante Aspekte umfasst. Die Entwicklung und Umsetzung von globalen Instrumenten sowie die Festlegung von klaren Rollen und Zuständigkeiten für ein globales Management des Lieferanten-Audits werden fortwährend vorangetrieben. Die nächsten Schritte

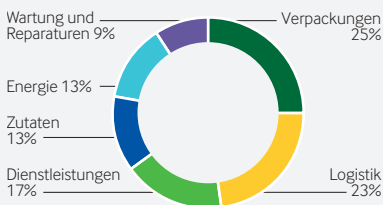
bestehen in der Ernennung eines globalen Teams für Lieferanten-Audits und der Erfassung von Fachkenntnissen und Expertenwissen sowie der Fortbildung der Auditoren und der Integration der Instrumente und Prozesse in alle Geschäftseinheiten.

**Lieferanten-Audits 2013**

Wir führen jedes Jahr eine Reihe Audits durch, bei denen wir die Lieferanten besuchen und diese einer gründlichen Inspektion unterziehen. 2013 haben wir global ca. 40 Audits durchgeführt (60 Audits in 2012) und konzentrierten unsere Ressourcen auf Lieferanten, die neu bei Arla sind oder mit denen wir Schwierigkeiten erlebt haben. Zusätzlich haben wir Treffen mit zahlreichen Lieferanten durchgeführt, die nicht als Audits registriert wurden, aber denselben breiten Fokus hatten.

Im Laufe des Jahres erfuhr Arla, dass ein Ananas-Produzent unter dem Verdacht stand, Zwangsarbeiter einzusetzen. Wir leiteten umgehend eine Überprüfung ein, um sicherzustellen, dass Arla keine Waren von diesem fraglichen Hersteller bezogen hatte. Es stellte sich später heraus, dass Produkte von diesem Hersteller in Zutaten enthalten waren, die Arla von einem anderen Hersteller bezogen hatte – ungeachtet der Tatsache, dass Arla deutlich angegeben hatte, unter keinen Umständen mehr von eben diesem Ananas-Produzenten abnehmen zu wollen. Nach diesem Vorfall haben wir eine umfassende Prüfung all unserer Ananas-Lieferanten und -Produzenten vorgenommen. Dies führte dazu, dass wir spezifische Anforderungen für Hersteller von tropischen Früchten festgelegt und die Anzahl der zugelassenen Lieferanten verringert haben.

**Weltweite Verträge**



Die Abbildung zeigt die Ausgaben der Abteilung Global Procurement verteilt auf die verschiedenen Produkt- und Dienstleistungskategorien. Im Vergleich zu 2012 hat sich der Logistik-Anteil erhöht. Auf unsere zehn größten Lieferanten entfielen 16 Prozent (2012: 19 Prozent) der Gesamtausgaben. Im Jahre 2013 waren folgende 5 Unternehmen unsere größten Lieferanten (geordnet nach Ausgaben): Tetra Pak (Verpackungsmaterial sowie Prozess- und Verpackungsanlagen), IBM (IT-Dienstleistungen), Carat (Medien), Logoplaste (Verpackungsmaterial) und PCL Transport (Distribution).

**Folgemaßnahmen bei Palmöl**

Seit 2011 kauft Arla Green Palm Oil-Zertifikate in Verbindung mit der gesamten Verwendung von Palmöl und Inhaltsstoffen mit Palmöl-Bezug. Zusätzlich sind wir Mitglied beim RSPO (Runder Tisch für nachhaltiges Palmöl – Round Table for Sustainable Palm Oil) geworden, einer Organisation, die sich für eine nachhaltige Produktion von Palmöl einsetzt.

Die RSPO-Prinzipien und Kriterien wurden im Dialog mit verschiedenen Interessengruppen

entwickelt und gelten als die umfassendsten Anforderungen an eine nachhaltige Palmöherstellung. Allerdings gab es auch kritische Stimmen. Einige RSPO-Mitglieder wurden beschuldigt, mit Unternehmen zusammenzuarbeiten, die an den indonesischen Waldbränden und den Unbedenklichkeitsbescheinigungen für Mooregebiete im Jahr 2013 beteiligt waren. Diese Angelegenheit wird aktuell vom RSPO untersucht.

Im Laufe des Jahres 2013 begann Arla, zertifiziertes nachhaltiges Palmöl („Certified Segregated Palm Oil“ – CSPO) im Umfang von 20 Prozent der Gesamtmenge zu verwenden. Dabei handelt es sich um zertifiziertes Palmöl, das von der Mühle bis hin zum Endverbraucher physisch von nicht-zertifiziertem Palmöl getrennt ist. 2014 wird der Großteil des von Arla verwendeten Palmöls CSPO sein, das aus RSPO-zertifizierten Plantagen stammt. Es gibt aber noch einige Spezialöle, die bislang noch nicht mit Zertifikat verfügbar sind. Arla strebt danach, in 2015 ausschließlich CSPO-Palmöl zu verwenden.

Der WWF (World Wildlife Fund) überwacht die Entwicklung der Palmöherstellung und die Nutzung von nachhaltigem Palmöl. Dies wird alle zwei Jahre in Form eines Rankings präsentiert, bei dem die Unternehmen evaluiert werden, die Palmöl verwenden. 2013 erhielt Arla 11 Punkte. Die Höchstpunktzahl beträgt 12.

**Kakao mit UTZ CERTIFIED-Siegel**

Ende 2012 war beinahe der gesamte für Arlas eigene Produkte verwendete Kakao von UTZ zertifiziert. Dabei handelt es sich um eine Zertifizierungsorganisation, die garantiert, dass die Kakao-Produktion finanziell, ökologisch und sozial nachhaltig ist. Das

verbliebene eine Prozent war biologisch angebauter Kakao, der Anfang 2013 zertifiziert wurde. Für Handelsmarken verwendet Arla weiterhin nicht-zertifizierten Kakao.

**Neue Flaschen mit weniger Plastik**

In Großbritannien wurden im Laufe des Jahres neuartige Öko-Flaschen eingeführt, die 15 Prozent weniger wiegen als ihre Vorgänger. Sie sind ein Beispiel für die erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Arlas Einkäufern, Verpackungsexperten und Lieferanten. Die Markteinführung des neuen Flaschenkonzepts ist das größte Verpackungsprojekt, das Arla UK jemals durchgeführt hat. Es wurden erhebliche Investitionen für die Anpassung an die neuen Flaschen getätigt. Dies betrifft beispielsweise Modifikationen an Abfüllanlagen, Fördersystemen und Trolley-Packanlagen. Der Einsatz dieser innovativen Öko-Flasche wird zu einer Reduzierung des Verpackungsgewichts von mehr als 3.000 Tonnen pro Jahr führen. Geplant ist, dass alle Arla-Anlagen in Großbritannien diese neue Leichtgewichtsverpackung nutzen. Wir streben danach, letztlich Kunststoffflaschen aus 50 Prozent Recyclingplastik herzustellen.

**85%**

der bevorzugten Lieferanten haben den Verhaltenskodex für Lieferanten unterzeichnet.



*Wir haben gute und ehrliche Beziehungen zu all unseren Interessengruppen.*

## MARKTVERHALTEN

# Weiterführendes Wachstum auf dem Weltmarkt

- **Harter internationaler Wettbewerb**
- **Unterschiedliche Marktzugänge**
- **Kulinarische Inspiration**

### **Eine klarere Arla-Identität**

Arla hat eine reiche Geschichte, und unser Unternehmen basiert auf zahlreichen wichtigen Normen und Werten. Im Jahr 2013 haben wir ein Programm zur Klärung und Neuausrichtung unserer globalen Unternehmensidentität gestartet. Unsere Ziel besteht darin, in einer einzigen gemeinsamen Identität wichtige Dinge zu vereinen, die für uns maßgeblich sind: unsere genossenschaftliche Philosophie, unsere verantwortungsvolle Arbeitsweise, unsere natürlichen und gesunden Produkte sowie unsere Verantwortung für die Umwelt und für unsere Mitarbeiter.

Die Entwicklung einer globalen Unternehmensidentität, zu der sowohl neue als auch bestehende Interessengruppen einen Bezug herstellen können, ist eine Herausforderung. Da aber die Identität auf den bestehenden Kernwerten und unserer langen Geschichte beruht, vertrauen wir darauf, dass sie von allen Interessengruppen anerkannt und bald in unsere globale Organisationsstruktur eingebettet sein wird.

### **Wachsen in einem umkämpften Markt**

Auf dem zunehmend globalen Markt für Molkereiprodukte ist Arla jetzt das sechstgrößte Molkereiunternehmen der Welt gemessen an der verarbeiteten Milchmenge. Obwohl unser Absatz von Molkereiunternehmen vor Ort beeinflusst wird, werden unsere Ziele vor allem im Wettbewerb mit großen, weltweit aktiven Unternehmen erreicht. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass wir weiterhin die Aufmerksamkeit auf unsere drei globalen Marken richten: Arla®, Castello® und Lurpak®.

Ein wichtiger Unterschied zwischen Arla und vielen unserer großen Mitbewerber ist, dass Arla eine Genossenschaft ist, die den Milchbauern gehört, die auch gleichzeitig unsere Lieferanten sind. Dies bedeutet, dass Arlas Ziel stets darin besteht, seinen Genossenschaftsmitgliedern den bestmöglichen Preis für die Milch zu bezahlen, und dies sowohl kurz- als auch langfristig. Ein Vorteil unseres genossenschaftlichen Modells ist, dass die enge Verbindung zu unseren Mitgliedern uns sicheren Zugang zu Milch gewährt, was für unser weiterführendes Wachstum entscheidend ist. Im November 2013 z. B. beschlossen die britischen Lieferanten der Lieferanten-Gruppe Arla Foods Milk Partnership (AFMP), sich der Genossenschaft Arla Foods amba als vollwertige Mitglieder anzuschließen. Wenn Arla Zugang zu mehr Milch erhält, besteht die Herausforderung darin, diese Milch so rentabel wie möglich zu verwenden.

### **Unterschiedliche Strategien auf unterschiedlichen Märkten**

Nordeuropa ist der Heimatmarkt, aber Arla bemüht sich, ein zunehmend globaler Marktteilnehmer zu werden. Wenn wir auf einem breiten Spektrum an Märkten aktiv sind, wenden wir auf den jeweiligen Märkten unterschiedliche Marketingstrategien an. In unseren stärker ausgereiften Kernmärkten in Europa bieten wir eine große Bandbreite von Produkten in allen Produktgruppen an. Wir verkaufen Markenprodukte sowie Produkte unter den Eigenmarken der Kunden, wobei die Sortimente jeweils auf den lokalen und regionalen Markt zugeschnitten sind. In Deutschland ist beispielsweise der Aspekt der Natürlichkeit sehr wichtig. Hier erwies sich die Einführung unserer Bioprodukte als erfolgreich, ebenso wie in Finnland. In Dänemark und Großbritannien hingegen wächst das Interesse an fettarmen und proteinreichen Produkten. In Schweden sind proteinreiche Produkte im Trend, wobei dort auch fettreichere Produkte nachgefragt werden. Der Markt in Großbritannien ist weiterhin von einer Rezession betroffen, und entsprechend verlangen die Verbraucher preisgünstige



Molkereiprodukte. Dasselbe gilt für die Niederlande, und auch Dänemark hat einen erheblichen Preisdruck auf Molkereiprodukte und Säfte erlebt.

In anderen Märkten konzentrieren wir uns auf Markenprodukte innerhalb bestimmter Produktkategorien. So haben wir in Russland eine starke Position beim Weichkäse, Blauschimmelkäse und Frischkäse. In der Kategorie Weichkäse ist Arla Apetina® das am besten verkaufte Produkt des Landes. Mehr Informationen über die Arla-Aktivitäten in Russland finden Sie auf Seite 16. Die Exporte von Milchpulver und H-Milch nach China steigen ständig. Dort ist die Nachfrage nach zertifizierter Bio-Milch besonders hoch, da Bio-Milch als sichere Alternative gilt.

Bei dem Aufbau einer Arla-Präsenz auf neuen Märkten und in Schwellenländern folgen wir einer bewährten Strategie, um sicherzustellen, dass unsere Geschäftsprinzipien und unser Verhaltenskodex

beachtet werden. Wir beginnen mit dem Aufbau einer Partnerschaft zu einem sorgfältig ausgewählten lokalen Partner, mit dem wir uns gemeinsam entwickeln können. Wir lassen das Geschäft allmählich wachsen und lernen dabei gleichzeitig mehr über den lokalen Markt.

**Arla und Handelsmarken**

In unseren Kernmärkten variiert der Anteil an Handelsmarken für Milchprodukte von Land zu Land. In Deutschland und Großbritannien werden beispielsweise 80 Prozent der Frischmilch unter Handelsmarken verkauft; in Dänemark sind es 55 Prozent, und in Schweden ist der Anteil mit 15 Prozent deutlich geringer. In Schweden und Finnland wächst aktuell der Markt für Milchprodukte, die unter Handelsmarken vertrieben werden. In Dänemark wachsen die Handelsmarken der Verkäufer nicht mehr so rasch, die Nachfrage richtet sich zunehmend auf starke Marken.

**Dialog mit Verbrauchern**

Unser Verbraucherservice nimmt Beschwerden und Kommentare entgegen und beantwortet per Telefon, E-Mail und Brief Fragen aller Art – zu Produktqualität und Verpackung genauso wie zu Werbekampagnen und Rezepturen. Der Verbraucherservice erhält durchschnittlich ca. 250.000 einzelne Anfragen pro Jahr.

Im Allgemeinen werden unterschiedliche Dinge in den einzelnen Ländern angesprochen und oft spiegeln sie Themen wider, die aktuell debattiert werden. Beispielsweise wurden in Schweden und Finnland Bedenken in Bezug auf die Herkunft der Rohmilch, die für die Produktion verwendet wurde, geäußert. Zudem wurde in Schweden darüber diskutiert, wie viel die Landwirte für ihre Milch erhalten. In Großbritannien haben wir viele Fragen zu laktosefreien Produkten erhalten, während in Dänemark Tierschutz und der Nährwert von Produkten die Verbraucher beschäftigten. Russische Verbraucher hingegen fragen hauptsächlich nach Produkten, Rezepturen und Inhaltsstoffen, während sich US-Verbraucher häufig zu Themen wie Gluten, Allergenen und dem Ursprung von Zusätzen erkundigen.

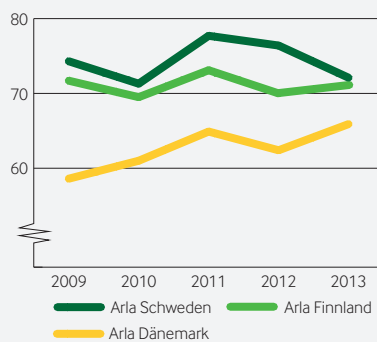
In vielen Ländern hat sich unser Dialog mit Verbrauchern in weiten Teilen von traditionellen Kommunikationskanälen auf soziale Medien, hauptsächlich Facebook und Twitter verlagert. Es ist zwar eine Herausforderung, verschiedene Dialoge über mehrere Kanäle hinweg zu führen, aber wir möchten dem Verbraucher dort begegnen, wo er aktiv ist.

**Die Sicht der Verbraucher auf Arla**

Über Jahre hinweg haben wir jährlich Umfragen durchgeführt, um im Blick zu haben, wie Verbraucher in Dänemark, Schweden und Finnland die Marke Arla wahrnehmen. Im letzten Jahr wurde auch in Deutschland eine solche Umfrage durchgeführt. Grundsätzlich hat Arla einen guten Ruf, und die höchsten Bewertungen, die wir erhalten, beziehen sich auf unsere Produkte. Die Wahrnehmungen der Verbraucher im Hinblick auf Arlas Engagement in den Bereichen Umweltschutz und soziale Verantwortung sowie die Art und Weise, wie wir unser Unternehmen mit Blick auf ethisches Handeln und Transparenz führen, werden immer wichtiger.

Arla ist in Deutschland noch relativ unbekannt. Aber die deutschen Verbraucher, die auf die Umfrage antworteten, sind mit Arla vertraut und haben einen positiven Eindruck von dem Unternehmen. Wir erhielten besonders hohe Bewertungen für gute, natürliche und gesunde Produkte.

Um unseren guten Ruf noch zu verbessern, fordern Verbraucher, dass wir unsere Landwirte angemessen bezahlen, eine größere Palette an Bioprodukten anbieten und unser Engagement für den Tierschutz verstärken. Die Befragten erklärten ferner, dass eine klarere Marketing-Kommunikation über unsere Produkte zu einer Verbesserung der Reputation führen könnte.



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 2013 von Experten des Reputation Institute durchgeführt wurde. Arla erhielt in Deutschland 75,8 Punkte.

Neben dieser Umfrage wurde eine zweite Studie durchgeführt, um mehr über die Erwartungen, die Interessengruppen an Arla stellen, zu erfahren. Die Ergebnisse unterstreichen, dass von Arla ein faires, ethisches und umweltorientiertes Verhalten erwartet wird. Wir sollen uns ehrgeizige Ziele setzen und global handeln und Entschlossenheit zeigen. Wir sollen auch die Bereiche Gesundheit und Lebensmittelsicherheit weiter fördern, indem wir eine führende Rolle in der Diskussion einnehmen, unser Wissen teilen und demonstrieren, wie wir in diesen Bereichen Ergebnisse erzielen.

**Arla aus Sicht der Kunden**

Gute Beziehungen mit allen Kunden sind wichtig, und viele schätzen uns als Geschäftspartner und Lieferant. In unseren Kernmärkten sind wir das größte bzw. in Deutschland das drittgrößte Molkereiunternehmen. Wir erheben die Ansichten unserer Kunden mit verschiedenen Methoden. Ein ständiger Dialog mit den Kunden ist uns sehr wichtig, und wir nehmen ihre Sichtweisen und Wünsche sehr ernst.

In Dänemark beispielsweise hat das Interesse an Fragen der Nachhaltigkeit zugenommen.

In Großbritannien galten wir bei einer Umfrage der Advantage Group als bester Lieferant von Milchprodukten. Zudem wurden wir als „Best Overall Own Label Supplier“ ausgezeichnet. Wir haben mehrere Preise für unsere Bemühungen um eine Reduzierung der Umwelt- und Klimaauswirkungen erhalten.

Auf unserem schwedischen Markt nahm die Kundenzufriedenheit gegenüber Arla im Frühjahr und Sommer aufgrund von Schwankungen in der Produktqualität ab. Diese Schwankungen waren begründet in einer Verlagerung der Produktion und einer großen Überlastung der IT-Systeme. Ein Aktionsprogramm wurde umgehend gestartet, und die Situation verbesserte sich im Herbst erheblich.

**Den Spaß am Kochen entdecken**

Inspiration zu vermitteln, das ist Teil der Vision von Arla. Damit meinen wir, dass wir Menschen dabei unterstützen möchten, Spaß am Kochen zu haben und gute Gerichte zubereiten zu können. Aus diesem Grund arbeitet Arla in vielen Ländern – in Skandinavien wie auch in Saudi Arabien und Russland – daran, Wissen zu den Themen Kochen, Ernährung und Produkte zu verbreiten. Zu den entsprechenden Aktivitäten zählt unter anderem das Bereitstellen von Rezepten und Kochbüchern.

Arla unterstützt auch Kochwettbewerbe, darunter den offiziellen schwedischen „Koch des Jahres“-Wettbewerb, den wir seit 30 Jahren fördern, sowie vergleichbare Wettbewerbe für Konditoren. In Finnland unterstützen wir das finnische Nationalteam der Köche. Für Kunden wie Supermärkte, Schulen und Großküchen richtet Arla Schweden den Wettbewerb Arla Guldko (Goldene Kuh) aus. Der Wettbewerb möchte auf herausragende Beispiele hinweisen, die andere inspirieren können.

**Der Natur ein Stück näher™**

Unsere Verpflichtung Der Natur ein Stück näher™ hat sich von einer geförderten Initiative zu einem Teil der täglichen Arbeit von Arla entwickelt. Das Konzept inspiriert und leitet nach wie vor unsere Aktivitäten und hat beispielsweise den Inhalt unserer Produkte, die Anforderungen an die Milchproduktion und unsere eigene Produktion in eine immer umweltfreundlichere Richtung beeinflusst.

# „Jeder, mit dem wir zusammenarbeiten, muss wissen, wofür wir stehen“



Hans Christensen, Geschäftsführer

*Der russische Markt bietet für Arla ein großes Potenzial. Wie aber gewährleistet das Unternehmen, dass seine Werte und der Verhaltenskodex gelebt werden, während es sich bemüht, Unterschiede in der Kultur und im Führungsstil zu berücksichtigen?*

**ARLAS REISE NACH** Russland begann vor 20 Jahren – und Arla ging diese Reise bewusst vorsichtig an. Zunächst konzentrierte sich Arla stark darauf, den russischen Markt zu verstehen und Beziehungen zu neuen Geschäftspartnern aufzubauen. Bevor also in ein Joint Venture mit dem russischen Großhändler Artis investiert wurde (mit einem Arla-Eigentümeranteil von 75 Prozent) – arbeitete Arla mehr als zehn Jahre mit diesem Partner zusammen.

### Starkes Wachstum in einem vielversprechenden Markt

Dieses Russlandgeschäft hat sich seit 2007 schnell positiv entwickelt. Derzeit gibt es ungefähr 150 Beschäftigte und es wird ein Jahresumsatz von ca. 900 Mio. DKK erzielt. 2013 übernahm Arla die restlichen 25 Prozent von Artis, und Arla Foods Artis wurde damit eine 100-prozentige Tochtergesellschaft. Anfang 2014 wird Arla die Produktion von Hart- und Schnittkäse im Land aufnehmen, und zwar in Kooperation mit dem drittgrößten Molkereiunternehmen Russlands, der Molvest Group.

In den letzten fünf Jahren hat Arla die Umsätze in Russland um mehr als 20 Prozent pro Jahr gesteigert, berichtet Hans Christensen, Senior Vicepresident für Consumer International. Er ist für Arlas Unternehmungen in Russland und Nordamerika verantwortlich. Es dauerte seine Zeit und verlangte erhebliche Investitionen, aber die Aktivitäten in Russland haben sich ausgezahlt und gewinnbringend entwickelt. Dieses Wachstum wollen wir fortsetzen.

„Der Grund, warum sich die Dinge so gut entwickelt haben, liegt zum einen in gutem Unternehmertum und zum anderen in den soliden Kenntnissen des Einzelhandels. Wir waren aber auch sehr vorsichtig bei der Auswahl unserer Geschäftspartner. Jeder, mit dem wir zusammenarbeiten, muss wissen, wofür wir stehen. Wir machen nicht mit jedem Geschäfte“, erklärt Hans Christensen.

### Respekt für Arlas Verhaltenskodex

Hans Christensen beschreibt die letzten drei Jahre, in denen die russische Geschäftseinheit nach Geschäftspartnern und Erwerbsmöglichkeiten suchte. Zur Unterstützung bei der Suche verpflichtete Arla Berater, die in Arlas Verhaltenskodex, den Geschäftsprinzipien und den Kernwerten geschult waren.

„Die Berater mussten den Bezugsrahmen verstehen, in dem wir tätig sind“, erläutert Hans Christensen. „Es wäre Zeitverschwendung gewesen, wenn sie uns Partner vorgestellt hätten, die unsere Anforderungen an ethisches Verhalten nicht erfüllen. Aus diesem Grund bestand eine entscheidende Aufgabe darin, Arlas Verhaltenskodex so rasch wie möglich ins Russische zu übersetzen.“

Hans Christensen glaubt, dass der Aufwand, den Verhaltenskodex in lokale Sprachen zu übersetzen, entscheidend ist für die Herausbildung von Glaubwürdigkeit in allen neuen Märkten, auf denen Arla sich etablieren möchte. Als Beispiel verweist er auf die ersten Verhandlungen über eine Produktionspartnerschaft mit der Molvest Group. Hans Christensen entschied sich dafür, Arlas Ver-

haltenskodex bereits in diesem frühen Stadium zu präsentieren und deutlich zu machen, dass die Befolgung des Verhaltenskodex eine entscheidende Anforderung für die Partnerschaft mit Arla ist.

### Intensive Fortbildung in Bezug auf Gesetzgebung und Vorgaben

Die Fortbildung von Mitarbeitern, insbesondere von Mitarbeitern, die in Kontakt mit Kunden und Lieferanten stehen, in Bezug auf Arlas Verhaltenskodex und Arlas Werte und Normen stellte einen weiteren entscheidenden Schritt dar. „Genauso wie in allen anderen für Arla relevanten Märkten“, fügt Hans Christensen hinzu.

„Wir haben Geld und Energie investiert, Menschen aus allen Teilen Russlands zusammenzubringen, um sie fortzubilden und ihnen nahezubringen, was in der russischen Arla-Welt wichtig ist und wo die Grenze zwischen zulässig und nicht zulässig liegt. Sie sind auch darüber informiert worden, welche Konsequenzen damit verbunden sind, wenn anwendbare Gesetze und Vorschriften nicht eingehalten werden“, erklärt Hans Christensen.

Das Aufsetzen von Verträgen, die rechtliche Prüfung von Verträgen und die Einhaltung von Wettbewerbsgesetzen sind Kernbereiche dieser Fortbildungsprogramme.

### Verdachtsfälle werden ernst genommen

2012 führte Arla eine globale Whistleblower-Funktion (Whistleblower z. Dt.: Informant) ein, die allen Mitarbeitern die Möglichkeit gibt, anonym über Vorfälle Bericht zu erstatten, bei denen der Verhaltenskodex des Unternehmens verletzt wird. Hans Christensen ist froh über diese Möglichkeit, weist allerdings darauf hin, dass im russischen Geschäftsleben ein aktiverer Ansatz beim Umgang mit Verdachtsfällen in Bezug auf mögliches Fehlverhalten sinnvoll sei.

„Für uns ist es wichtiger, nach allen Formen von Signalen Ausschau zu halten, als auf einen Whistleblower zu warten, der hier recht unüblich ist. Wenn wir einen Verdacht haben, ergreifen wir Maßnahmen“, sagt er.

Sobald ein Signal für mögliches Fehlverhalten das Management erreicht, wird ein interner Prozess gestartet, um den Verdachtsfall zu untersuchen. Der verdächtigten Person wird rechtlicher Beistand angeboten, der Verdachtsfall wird dargelegt und dem Betroffenen wird die Gelegenheit gegeben, sich dazu zu äußern. Wenn der Verdacht sich bestätigt, dass der Verhaltenskodex verletzt wurde, wird der fraglichen Person die Gelegenheit gegeben, sich zu entlasten oder aber Arla zu verlassen.

„Wir sind in diesem Punkt ganz eindeutig“, sagt Hans Christensen. „Da alle Mitarbeiter die Regeln kennen, ist es eine ganz deutliche Botschaft, wenn jemand geht. Das Ergebnis ist natürlich dasselbe, wenn ein Mitarbeiter in Dänemark oder Schweden gegen den Verhaltenskodex verstößt, aber das Verfahren ist hier anders.“

Viele der Arla-Mitarbeiter in Russland haben bereits vorher für westliche Unternehmen gearbeitet. Es ist also für sie nichts Neues – weder der interne Prozess noch die Tatsache, dass der Verhaltenskodex des Unternehmens sehr ernst genommen wird.

### Große Unterschiede im Führungsstil

Wenn er gefragt wird, worin die größten Unterschiede bei der Arbeit in Russland im Vergleich zu Dänemark bestehen, nennt Hans Christensen die Unternehmenskultur und den Führungsstil als Beispiele. Wichtig sei es vor allem, die lokale Kultur zu respektieren und den russischen Führungsstil zu erhalten, wenn Arlas Aktivitäten in diesem Land erfolgreich sein sollen.

„Gleichzeitig integrieren wir alles, wofür Arla steht“, meint Hans Christensen. „Neben dem Verhaltenskodex schließt dies die Werte und Normen ein, die in Our Character und unserer Führungsphilosophie Our Leadership festgeschrieben sind. Wir bieten diese Elemente unserer Geschäftstätigkeit in einem Tempo und auf eine Weise an, die unsere russischen Manager für angemessen halten. Wir kombinieren die beiden Kulturen schrittweise und zollen einander gegenseitig Respekt.“



„Wir kommunizieren sehr deutlich an unsere Partner, dass ein Verstoß gegen unseren Verhaltenskodex erhebliche Konsequenzen für die Zusammenarbeit hat“, so Hans Christensen, Geschäftsführer Consumer International (Seite 16). Rechts: Eine Produktverkostung von Arla Apetina®, dem meistverkauften Weißkäse landesweit.

# 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 gut informiert für ein Produkt zu entscheiden – auf Basis von klaren Informationen und Wissen.





## **Lebensmittelsicherheit**

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 Abläufe sicher sind und hohe Qualitätsstandards in der gesamten Wertschöpfungskette, von den Rohstoffen bis zum Endprodukt, eingehalten werden. Sollte es dennoch zu einem Zwischenfall kommen, sichert die vollständige Rückverfolgbarkeit unserer Rohstoffe, Inhaltsstoffe und Endprodukte, dass wir sofort handeln können. Mehr dazu lesen Sie auf Seite 20.

## **Lebensmittel und Gesundheit**

Arla hat sich den Wunsch der Verbraucher nach gesunden Produkten und zuverlässigen Nährwertangaben zu eigen gemacht. Wir informieren unsere Verbraucher über die Zutaten in allen Produkten, damit sie sich gezielt für Produkte entscheiden können, die ihrem Geschmack und Bedarf am besten entsprechen. Durch Forschungen erweitern wir unsere Erkenntnisse über die Rolle von Milcherzeugnissen in einer ausgewogenen Ernährung. Lesen Sie mehr dazu auf Seite 22.



Wir nehmen den Verbraucherwunsch nach sicheren Milcherzeugnissen ernst.

## LEBENSMITTELSICHERHEIT

# Sichere Produkte haben für uns höchste Priorität

- **Produktqualität im Fokus**
- **Globale Perspektive**
- **Bewusstsein für den richtigen Einsatz von Antibiotika**

### **Globale Strategie für Produktqualität**

Lebensmittelsicherheit steht bei Arla an oberster Stelle. Deshalb verfügen wir über etablierte Verfahren und Methoden, um die Qualität unserer Produkte jederzeit überwachen zu können. Im Oktober 2013 wurde eine neue globale Strategie für Produktqualität entwickelt. Diese Strategie wird ein grundlegender Baustein unseres Anspruchs sein, jederzeit Lebensmittelsicherheit und Produktqualität auf höchstem Niveau für den gesamten Konzern zu gewährleisten.

Die Strategie zielt darauf ab sicherzustellen, dass Arla weiterhin eine Vorreiterrolle in Bezug auf Lebensmittelsicherheit und Produktqualität übernimmt und potenziellen Risiken vorbeugt. Eine globale Produktqualitätskultur innerhalb Arlas soll dazu dienen, Arla zu einem bevorzugten Partner für Kunden in aller Welt zu machen.

Die Strategie gewährleistet beispielsweise, dass unsere Molke-reibetriebe ausschließlich mit Rohmaterialien, Inhaltsstoffen und Wasser versorgt werden, die die Arla-Spezifikationen und -Anforderungen erfüllen. Zudem umfasst die Strategie auch unsere Herstellungsprozesse, um zu verhindern, dass Lebensmittelsicherheit und Produktqualität – etwa durch Keime, Fremdkörper oder Verschmutzungen – beeinträchtigt werden. Die sensorische und geschmackliche Qualität muss ebenfalls unsere Anforderungen sowie die Spezifikationen und Standards unserer Kunden erfüllen. Insgesamt sorgt die neue Strategie dafür, dass über unsere diversen Vertriebskanäle hinweg höchste Qualität und Sicherheit unserer Produkte gewährleistet sind.

### **Ein globales Managementsystem für die Produktqualität**

Im Zuge unserer Entwicklung und unseres Wachstums stellt sich für uns die Herausforderung, unsere eher regionale Denkweise auf eine globale umzustellen. Wir müssen sicherstellen, dass unsere gesamten Aktivitäten in allen Ländern denselben grundsätzlichen Sicherheitsprinzipien und -prozessen folgen. Dazu gehören beispielsweise die HACCP-Grundsätze (Hazard Analysis and Critical Control Points = Gefahrenanalyse und Überwachung kritischer Kontrollpunkte) und das Krisenmanagement. Unser Ziel besteht darin, ein globales Managementsystem für die Produktqualität und vereinbarte globale Standards in Bezug auf die Risikoanalyse und -bewältigung zu haben. Dieser Prozess ist in vollem Gange. So ist unser Dokumentenkontrollsystem mittlerweile bereits in Dänemark, Schweden, Großbritannien und Finnland eingeführt worden und auch Arlas Code of Practices für HACCP, Listerien und Krisenmanagement wird aktuell global eingeführt. Parallel werden die Möglichkeiten, die globale IT-Systeme bieten, um diese Prozesse zu unterstützen, untersucht. Allerdings stellen Kosten und Komplexität derartiger Systeme eine Herausforderung dar.

Arlas globaler Zertifizierungsstandard ist ISO 22000, nach dem 53 der 73 Produktionsanlagen von Arla zertifiziert sind. Die Anlagen, deren Zertifizierung gemäß ISO 22000 noch aussteht, erfüllen bereits alle nationalen Standards für Lebensmittelsicherheit. Einige Anlagen sind zudem nach nationalen Lebensmittelsicherheitsprogrammen zertifiziert. Dazu zählen beispielsweise SQF (Safe Quality Foods), international anerkannte Standards wie ISO 9001, BRC (British Retailer Consortium), IFS (International Food Standard) oder kundenspezifische Standards. Unser Ehrgeiz besteht darin, die derzeit angewandten diversen Zertifizierungsprogramme zu systematisieren und in Richtung eines einzigen Zertifizierungsstandards für Qualität und Lebensmittelsicherheit zu arbeiten.

## Vermeiden von chemischen Verunreinigungen

Da in der Herstellung von Produkten fortlaufend neue Substanzen und Materialien hinzukommen, ist es eine ständige Herausforderung, Verunreinigungen im Produktionsprozess zu vermeiden. Andererseits werden parallel die Erkennungsverfahren ständig verbessert.

Arla verfügt bereits über bewährte Verfahren, um chemische Verunreinigungen zu erkennen, und erfüllt die diesbezüglichen gesetzlichen Auflagen. Darüber hinaus bemühen wir uns, unserer Wissen über mögliche chemische Verunreinigungen, die unsere Produkte betreffen können, stets zu erweitern. Wir arbeiten laufend daran, aufkommende und relevante Risiken zu identifizieren und zu priorisieren. Dazu setzen wir externe und interne Fachleute ein. So sind wir uns beispielsweise der Bedenken und der Risiken von Bisphenol A (BPA) bewusst. BPA wird häufig als Lack für Konservendosen aus Blech verwendet. Es handelt sich um eine von zahlreichen Chemikalien, die im Verdacht stehen, Wechselwirkungen mit Hormonen im Körper auslösen zu können. Wir arbeiten daher eng mit der Industrie zusammen, um Wege zu finden, die Verwendung von BPA auslaufen zu lassen. Die von Arla für Kindernahrung verwendete Verpackung stellt indes kein Risiko für einen Kontakt mit BPA dar.

Wir haben Prozesse und Instrumente eingeführt, um entstehenden

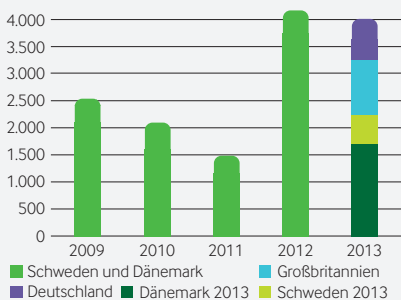
Risiken proaktiv zu begegnen. Beispielsweise haben wir ein Screening-Programm für bestimmte Produkte eingerichtet, um deren DEHP-Niveau einschätzen zu können. DEHP ist ein Phthalat, das als Weichmacher verwendet wird. Es steht im Verdacht, die Fruchtbarkeit zu beeinträchtigen. Um derartigen Risiken vorzubeugen, haben wir die Risikobereiche identifiziert und Fachgruppen zu spezifischen Themen eingerichtet.

Quaternäre Ammoniumverbindungen (QAC) sind in vielen Reinigungs- und Desinfektionsmitteln vorhanden, die von der Molkereindustrie verwendet werden. Die EU hat den zulässigen Schwellenwert für Kindernahrung herabgesetzt. Arla geht über die EU-Vorschriften hinaus und lässt an allen Produktionsstandorten die Nutzung von sämtlichen Reinigungs- und Desinfektionsmitteln, die QAC enthalten, auslaufen.

## Sichere Entwicklung neuer Produkte

Eines von Arlas übergeordneten Zielen besteht darin, dass neue Produkte 10 Prozent vom Jahresumsatz ausmachen. Um potenzielle Risiken antizipieren und darauf angemessen reagieren zu können, haben wir einen Prozess eingerichtet, der die Berücksichtigung von Vorgaben für Lebensmittelsicherheit und Produktqualität bei der Entwicklung neuer Produkte gewährleistet.

**Entsorgung von Antibiotika-belasteter Milch**  
Tonnen/Jahr



Erkrankte Tiere werden gelegentlich mit Antibiotika behandelt. Während und nach der Behandlung wird die Milch dieser Tiere entsorgt. Um sicherzustellen, dass keine Antibiotika in der Milch enthalten sind, entnehmen wir Proben und untersuchen sie auf Rückstände. Die Tabelle zeigt die Menge entsorgter Milch bei unseren Molkereien in Dänemark und Schweden. In 2013 wurden auch Deutschland und Großbritannien aufgenommen. Im Laufe des Jahres hat die Menge der entsorgten Milch in Dänemark und Schweden abgenommen: Es wurden 39 Situationen festgestellt, in denen Milch in diesen beiden Ländern entsorgt werden musste (letztes Jahr 39). In Großbritannien und Deutschland gab es 105 dieser Situationen, jedoch bei kleineren Mengen.

Arla nimmt die korrekte Behandlung von Kühen und die Risiken einer Belastung von Milch durch Antibiotika sehr ernst. Wir haben unsere Informationskampagnen und unseren Beratungsservice fortgesetzt, um den fachgerechten Umgang mit Arzneimitteln zu verbessern. In der Konsequenz sehen wir in Skandinavien, dass die Menge der entsorgten Milch abgenommen hat. Bisher haben wir in verschiedenen Ländern verschiedene Systeme und arbeiten jetzt daran, einen gemeinsamen Qualitätsstandard für gelieferte Milch zu erarbeiten. Eine Entscheidung über diesen Standard wird 2014 erwartet. In diesem Zusammenhang wird in Dänemark, Schweden, Großbritannien und Deutschland ein Bezugsrahmen für Antibiotikatests eingerichtet. Das Ziel besteht darin, einen globalen Standard

einzuführen, der für alle Arla-Milchlieferanten gleiche Anforderungen, Überwachungsmaßnahmen und Sanktionen bedeutet. Dieser Standard muss die gesetzlichen Anforderungen der verschiedenen Länder erfüllen und an die Anforderungen von Verbrauchern angepasst sein.

### Produktzurückrufe

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

|          | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|----------|------|------|------|------|------|
| Rückrufe | 4    | 0    | 4    | 6    | 7    |

Sechs der Produktzurückrufe betrafen kleinere Mengen auf nationalen Märkten, einer dagegen betraf fünf Märkte.

### Verbesserte Risikoabschätzung

Bei Tests der Lagerfähigkeit von Produkten und um die Einführungszeit für neue Produkte zu verkürzen, verwenden wir ein Verfahren für die mikrobiologische Risikoabschätzung. Dieses Verfahren ist zeiteffizienter als herkömmliche Verfahren. Im Zuge unseres Wachstums nehmen auch unsere Exporte in globale Märkte zu. Daher wird es immer wichtiger, die Lagerfähigkeit zu erhöhen. Während des letzten Jahres haben wir vielversprechende Ergebnisse bezüglich der verbesserten Qualität und parallel verlängerten Lagerfähigkeit bei Frischkäse aus der Kruså-Molkerei in Dänemark erzielt, indem wir eine Schutzkultur hinzufügten.

### Fortbildung zur Lebensmittelsicherheit

Ständige Aus- und Weiterbildung sind wichtig, um Arlas Standards in Bezug auf Lebensmittelsicherheit aufrechtzuerhalten. In Großbritannien hat Arla gemeinsam mit wichtigen Partnern aus der Industrie an der Entwicklung und Akkreditierung einer neuen und landesweit anerkannten Qualifikation für Lebensmittelsicherheit bei Molkereiprodukten gearbeitet. Diese umfasst und prüft Wissensbestände und vor-

handene Kenntnisse, die entscheidend für Molkereien sind. Dazu gehören beispielsweise Pasteurisierung, Lagerfähigkeit, Kreuzkontamination, mikrobiologisches Wachstum und Temperaturkontrolle. Die ersten Teilnehmer des Programms erhielten im Laufe des Jahres ihre Zertifikate.

### Neues Analyseverfahren

Arla befindet sich in der Schlussphase der Entwicklung eines Analyseverfahrens, mit dessen Hilfe Milch auf eventuelle Manipulationen getestet werden kann. Dabei wurde mit Fonterra, einem weiteren großen Molkereiunternehmen, und Foss, einem Anbieter von Analyseausrüstungen, zusammengearbeitet. Die Anfangsphase des Entwicklungsprojektes hat bewiesen, dass das Analyseverfahren dafür geeignet ist, eine Verfälschung von Milch schnell, mit hohem Probendurchsatz und zufriedenstellender Empfindlichkeit festzustellen. Dieses Analyseverfahren kombiniert einen proaktiven und korrektiven Ansatz, der uns in die Lage versetzt, Verunreinigungen zu entdecken – auch solche, von denen wir bislang noch nichts wissen.

Das Analyseverfahren durchläuft in Dänemark, Schweden und China seine abschließenden Testphase. Vor der kommerziellen Einführung wird das Verfahren noch verifiziert werden. Der Test in China wird durch das China-Denmark Milk Technology Cooperation Centre durchgeführt. Eine kollektive Vision dieses Projekt besteht in der Entwicklung eines Analyseverfahrens, das eines Tages von der globalen Molkereindustrie verwendet wird.

### Dänisch-chinesisches Wissens-Center

Das Wissens-Center für Lebensmittelsicherheit, das Arla 2012 in Zusammenarbeit mit der chinesischen Molkerei Mengniu aufgebaut hat, arbeitet momentan daran, seine Vision von einer Verbesserung der Lebensmittelsicherheit voranzutreiben und die Verbrauchersicherheit mit Molkereiprodukten global zu erhöhen. Chinesische Lebensmittelspektoren wurden beispielsweise in der Anwendung europäischer Verhaltenskodizes für Molkereiproduktion und der Überprüfung von Molkereien geschult. Hochrangige Treffen mit Teilnehmern der entsprechenden Landwirtschaftsministerien sowie dänischer und chinesischer Universitäten fanden ebenfalls statt.



Wir erfüllen den Verbraucherwunsch nach gesunden Produkten und zuverlässigen Nährwertangaben.

## LEBENSMITTEL UND GESUNDHEIT

# Milchprodukte für alle

- Förderung eines gesünderen Frühstücks
- Proteinreiche Produkte sind beliebt
- Weniger Salz und Zucker

### Anregungen für ein gesünderes Frühstück

Wir wollen Verbrauchern nicht nur gesunde Produkte bieten, sondern auch über ihre Auswirkungen auf die Gesundheit informieren. In mehreren Märkten auf der ganzen Welt – dazu gehören Dänemark und Schweden sowie Saudi-Arabien, der Libanon, die Vereinigten Arabischen Emirate, Bangladesch und neue Märkte in Afrika – stellen wir Verbrauchern Informationen und interessante Fakten zur Bedeutung eines guten Frühstücks zur Verfügung. Darin geht es unter anderem darum, wie wichtig ein gutes Frühstück für die Gesundheit und einen optimalen Start in den Tag ist. In diesem Zusammenhang haben wir Frühstücke in Schulen ausgerichtet, Social-Media-Kampagnen durchgeführt und leckere Frühstücksrezepte entwickelt. Ein besonderer Schwerpunkt lag dabei auf einer Verbesserung der Frühstücksgewohnheiten von Kindern und jungen Menschen.

Unsere globale Frühstücks-Botschaft ist ein Beispiel dafür, wie Arla Informationen über die Rolle von Molkereiprodukten bei einer ausgewogenen Ernährung und für eine gesunde Lebensführung verbreitet. In einer zunehmend urbanisierten Welt, in der sich die Menschen weniger bewegen, bemerken wir einen steigenden Bedarf an Wissen über den Zusammenhang zwischen Ernährung, körperlicher Tätigkeit und Gesundheit. In dem Abschnitt „Fakten“ (Seite 23) finden Sie weitere Beispiele für unsere Informationskampagnen zum Thema Ernährung und Gesundheit.

### Salz, Zucker und Fett reduzieren

In unseren Bemühungen, den Verbrauchern gesunde Alternativen anzubieten, streben wir an, den Zucker-, Salz- und Fettgehalt in

unseren Produkten zu reduzieren. Dieses Bestreben ist auch ein Grund, warum wir stets neue Produkte entwickeln.

2013 haben wir beispielsweise eine Serie von Fruchtjoghurts in Dänemark, Schweden und den Niederlanden mit weniger zugesetztem **Zucker** auf den Markt gebracht. Bei Arla Dänemark werden alle Yoggi®-Produkte jetzt mit weniger Zucker gesüßt. Als Süßungsmittel wird Stevia verwendet, wodurch der Zuckerverbrauch um 500 Tonnen pro Jahr gesunken ist, entsprechenden 30 Prozent. Arlas globales Forschungs- und Entwicklungszentrum, das Arla Strategic Innovation Centre (ASIC), hat ein Projekt gestartet, das darauf abzielt, neue, innovative Lösungen zu finden, um Produkte mit geringerem Zuckerzusatz anbieten zu können. Bei diesem Projekt arbeiten wir mit externen Partnern und Instituten zusammen.

Es ist schwierig, den **Salzgehalt** im Käse zu senken, ohne den Geschmack und die Konsistenz des Produkts zu beeinträchtigen. Das ASIC ist fortwährend bestrebt, Verfahren zu finden, um die Menge des Salzzusatzes in Käse und anderen Molkereiprodukten senken zu können, ohne dabei die Qualität zu beeinträchtigen. Diese Arbeit wird fortgesetzt, auch wenn Verbraucher im Allgemeinen nur ein begrenztes Bewusstsein für den Zusammenhang zwischen Salz und Gesundheit zu haben scheinen. In Dänemark haben wir uns dafür eingesetzt, dass sich der Salzgehalt all unserer Produkte innerhalb des von den Gesundheitsbehörden empfohlenen Rahmens befindet. In Großbritannien haben wir Anchor® Spreadable Unsalted, ein Streichfett ohne Salz, auf den Markt gebracht. Wir haben ferner den Salzgehalt von zwei Cheddarkäseprodukten herabgesetzt.

Wir setzen die Entwicklung von Produkten mit niedrigem **Fettgehalt** fort und reduzierten parallel den Fettgehalt bei einigen unserer bestehenden Produkte wie bei unserem dänischen Kærgården® mini – dabei wurde der Fettgehalt von 43 auf 40 Prozent herabgesetzt.



Ein anderer Weg, Verbraucher bei einer gesünderen Auswahl von Lebensmitteln zu unterstützen, besteht darin, **Portionsgrößen** anzubieten, die ihrem jeweiligen Bedarf entsprechen. 2013 hat Arla beispielsweise neben der 200-g-Frischkäse-Packung eine Packung mit vier 50-g-Frischkäse-Portionen auf den Markt gebracht. Das Ziel ist, Verbraucher dabei zu unterstützen, ihre Kalorienaufnahme zu reduzieren, dabei die Frische des Produktes zu erhalten und zugleich auch die Menge weggeworfener Lebensmittel zu reduzieren.

### Anhaltendes Interesse an proteinreichen Produkten

Das Verbraucherinteresse an Produkten mit einem hohen Proteingehalt hält an. In Dänemark, Schweden und Finnland ist die Nachfrage nach natürlichen proteinreichen Produkten wie Hüttenkäse, Quark und Skyr ebenso gestiegen wie die Frage nach mit Protein angereicherter Milch und Joghurtprodukten. In Großbritannien haben wir ein Schokoladengetränk mit 40 Prozent mehr Protein als in vergleichbaren Produkten auf den Markt gebracht. Auf Seite 24 erfahren Sie mehr über die Entwicklung von mit Protein angereicherten Produkten.

In den letzten zwei Jahren haben wir in Großbritannien und in Schweden Werbung für die positiven Eigenschaften von Milchprodukten im Zusammenhang mit körperlicher Aktivität gemacht. Beispielsweise haben wir Milch als ein gutes Regenerationsgetränk beworben, sozusagen als das „natürliche Sportgetränk“. Wir stellen

bei Verbrauchern ein steigendes Bewusstsein für die positive Verbindung zwischen Milchprodukten und körperlicher Aktivität fest.

### Gesundheitsbezogene Angaben auf unseren Produkten

Arla möchte die Verbraucher über die Nährstoffe informieren, die natürlicherweise in Milch vorhanden sind, sowie über die gesundheitsfördernden Wirkungen von Milchprodukten. Nachdem wir im Jahr 2012 damit begonnen haben, die neuen EU-Vorschriften zu gesundheitsbezogenen Angaben zu implementieren, haben wir diese Angaben sowohl bei unseren Basisprodukten als auch bei unseren Spezialprodukten verwendet.

Ein Beispiel für ein Spezialprodukt ist unsere Marke Arla Wellness®, die Ende 2012 in Schweden vorgestellt wurde. Arla Wellness® ist eine Serie von Milch- und Joghurtprodukten mit hinzugefügtem Vitamin D, Vitamin C, Calcium und/oder Ballaststoffen. Die Produkte enthalten auch Milchsäurebakterien. Unsere Marketing-Kommunikation für diese Produkte basiert auf den neuen EU-Vorschriften, wurde allerdings von einer Verbraucherorganisation angefochten. Erfahren Sie darüber mehr im Kapitel über Geschäftsprinzipien auf Seite 8. 2013 haben wir die Arla Wellness®-Produktreihe erweitert und einige dieser neuen Produkte in Dänemark unter der Marke Arla Cultura® und in Finnland unter der Marke Luonto® vorgestellt.

### Fokus auf Ernährungsgewohnheiten junger Menschen

Die 2012 gegründete dänische Arla-Stiftung unterstützt junge Menschen im Alter von 10 bis 14 Jahren dabei, gesunde Essgewohnheiten zu entwickeln. Die Arla-Stiftung veranstaltete 2012 eine Reihe von Veranstaltungen, die darauf abzielten, das Wissen dieser Zielgruppe zum Thema Lebensmittel und körperliche Aktivität zu vertiefen. Erfahren Sie mehr im Kapitel über unser gesellschaftliches Engagement auf Seite 38.

### Unterschiedlicher Fokus in unterschiedlichen Märkten

Fragen und Vorschläge von Verbrauchern ermöglichen es uns, beliebte Produkte anzupassen und weiterzuentwickeln. Auf unserem deutschen Markt ist die Naturbelassenheit ein wichtiger Faktor. Hier waren unsere Einführungen von Bio-Produkten erfolgreich, ebenso wie regionale Marken.

Aufgrund von Problemen mit der Lebensmittelsicherheit in der Vergangenheit haben viele Verbraucher in China wenig Vertrauen in chinesische Milchprodukte. Die haltbare Bio-Milch, die wir 2013 auf dem chinesischen Markt vorstellten, wurde von chinesischen und europäischen Behörden zugelassen. Der Markt für importierte Milch wächst in China rasch.

### Beispiele für Informationskampagnen

**Großbritannien** Eine Partnerschaft zwischen unserer Marke Cravendale® und der britischen Regierung, um Menschen zu einer gesünderen Ernährung zu ermuntern.

**Dänemark** Ein gemeinschaftliches Projekt mit einer dänischen Ernährungsorganisation mit dem Ziel, Fehlernährung bei älteren und kranken Menschen auf die Agenda zu setzen.

**Schweden** Arla arbeitet mit dem schwedischen Olympischen Komitee zusammen, um die Ernährungsvorteile von Milchprodukten im Zusammenhang mit körperlicher Aktivität zu bewerben.

### Steigendes Interesse an laktosefreien Produkten

Das Verbraucherinteresse an laktosefreien Produkten steigt weiter an. Was das Absatzvolumen angeht, sind Schweden und Finnland mit Abstand die größten Märkte für laktosefreie Frisch- und H-Milch. In Dänemark und Deutschland ist der Absatz von laktosefreien Produkten stark gestiegen, dies allerdings von einem relativ niedrigen Niveau aus. In den Niederlanden hat Arla vier laktosefreie Produkte vorgestellt, die ersten dieser Art auf diesem Markt.

### Anzahl der laktosefreien Produkte

|                | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|----------------|------|------|------|------|------|
| Finnland       | 20   | 31   | 30   | 37   | 46   |
| Schweden       | 15   | 19   | 32   | 32   | 35   |
| Großbritannien | 8    | 9    | 11   | 11   | 13   |
| Dänemark       | –    | 1    | 3    | 3    | 8    |
| Deutschland    | –    | –    | 2    | 5    | 5    |
| Niederlande    | –    | –    | –    | –    | 4    |

Darüber hinaus gelten Hart- und Schnittkäse von Natur aus als laktosefrei.

### Wenig Bewusstsein für das Thema Salz

Eine dänische Studie, die im Auftrag von Arlas globalem Forschungs- und Entwicklungszentrum durchgeführt wurde, zeigt, dass Verbraucher nur mäßig daran interessiert sind, Milchprodukte auf Grund eines reduzierten Salzgehalts zu kaufen. Sie sind eher zum Kauf von Produkten mit reduziertem Salzgehalt bereit, wenn Gesundheitsargumente dabei klar herausgestellt werden – allerdings unter der Voraussetzung, dass der Geschmack der Produkte nicht beeinträchtigt wird. Die Studie zeigt auch, dass Verbraucher gerne glaubwürdigere Informationen von Behörden über die Bedeutung einer geringeren Salzaufnahme hätten, da Gesundheitsnachrichten privater Unternehmen im Vergleich weniger glaubwürdig sind.

### Milchprodukte für Menschen mit Fehl- und Mangelernährung

Arla Foods Ingredients beteiligt sich derzeit an mehreren Forschungsprojekten, um herauszufinden, auf welche Weise Milchprodukte Menschen helfen können, die unter Fehl- oder Mangelernährung leiden. Wir untersuchen Möglichkeiten, den Nährwert und den Geschmack jener Lebensmittel zu verbessern, die im Rahmen von Notfallmaßnahmen verteilt werden. Indem bestimmte Inhaltsstoffe aus Milchprodukten Lebensmitteln für hungernde Menschen zugefügt werden, ist es möglich, den Protein-, Mineral- und Laktosegehalt zu erhöhen.

In Malawi beteiligt sich Arla an einem Projekt der Washington University School of Medicine, USA. Das Projekt ist eine vergleichende Studie zwischen Lebensmittelzusätzen auf Molke-Basis und traditionellen Erdnuss- und Soja-basierten Zusätzen. Die Zusätze wurden Kindern mit Mangelernährung zugeführt, und die ersten Ergebnisse sind sehr vielversprechend. Erfahren Sie mehr in dem Artikel auf Seite 24.

# 500

Tonnen weniger Zucker wurden für den dänischen Fruchtjoghurt Yoggi® verbraucht – eine Verringerung um 30 Prozent.

# „Die Entwicklung von Nahrungsmitteln mit spezifischem Gesundheitsnutzen gehört zu unseren Prioritäten“



Karin Arkbåge, Ernährungswissenschaftlerin

*Neue Forschungsergebnisse zeigen, dass Milchprodukte in Industrie- und Entwicklungsländern zur Verbesserung der Gesundheit der Menschen beitragen können. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf Milchproteinen.*

**EINE STEIGENDE ANZAHL** älterer Personen in der Bevölkerung zum einen und zum anderen eine Welt, in der in einigen Gesellschaften jederzeit mehr als genug Lebensmittel zur Verfügung stehen, in anderen jedoch zu wenig. Das sind gleich zwei globale Herausforderungen, mit denen wir konfrontiert sind. Mangelernährung und Gesundheitsaspekte im Zusammenhang mit Ernährung sind dementsprechend Themen mit einer zunehmenden globalen Bedeutung. Für Arla sind die Gesundheitsaspekte von Milchprodukten so wichtig, dass sie in der Vision des Unternehmens genannt werden: „Wir gestalten die Zukunft der Molkereiwirtschaft und bieten dem Verbraucher weltweit auf natürliche Weise Gesundheit und Inspiration.“ Arla ist der Ansicht, dass Milch eines der nährstoffreichsten Lebensmittel ist und dass Menschen, die täglich Milchprodukte zu sich nehmen, bereits viele der Nährstoffe aufnehmen, die der Körper benötigt.

„Es ist wichtig, dafür zu sorgen, dass Sie genügend Protein aufnehmen, damit Ihre Muskeln und Knochen richtig funktionieren können. Milchprotein ist ein gut schmeckendes Qualitätsprotein, das in fester und flüssiger Form zur Verfügung steht. Dabei ist es nicht einmal nötig, dass man kocht“, erzählt Karin Arkbåge, Ernährungswissenschaftlerin in Arlas Forschungsabteilung.

Protein ist in großen Mengen in Lebensmitteln vorhanden, die von Tieren stammen, also in Milch, Fisch, Fleisch und Eiern. Es ist aber auch in pflanzlichen Lebensmitteln wie Erbsen, Bohnen und Getreide enthalten. Die Proteine, die in Milch und anderen tierischen Lebensmitteln vorhanden sind, haben eine Zusammensetzung, die für den menschlichen Bedarf geeignet ist. Gewöhnliche Milch ist eine wichtige Proteinquelle für und das Gleiche gilt für fermentierte Milch und Joghurt. Käse, Quark und Skyr sind besonders reichhaltige Quellen.

## **Milchprodukte für alle**

Arla möchte Verbrauchern in allen Märkten leckere und gesunde Produkte anbieten. Darum streben Arlas Forscher und Produktentwickler danach, die Ernährungsanforderungen bestimmter Zielgruppen wie beispielsweise Senioren zu erfüllen. Bei diesem wachsenden Bevölkerungssegment haben Milchproteine nachgewiesenermaßen viele positive Auswirkungen.

„Weltweit haben wir eine zunehmende Anzahl von Menschen in einem etwas höheren Alter, die so lange wie möglich fit und gesund bleiben möchten“, berichtet Karin Arkbåge. „Kleine Veränderungen in den Ernährungs- und Bewegungsmustern können große Auswirkungen haben und helfen, die Lebensqualität zu verbessern. Arla bietet sowohl herkömmliche Milchprodukte an wie Trinkmilch, Joghurt und Käse, die alle von Natur aus reich an Proteinen, Vitaminen und Mineralien sind, als auch eine Reihe von mit Protein angereicherten Produkten.“

## Ernährung für eine alternde Bevölkerung

Fehlernährung bei Senioren und erkrankten Personen ist ein weltweit zunehmendes Problem. Es wird geschätzt, dass in den reichen EU-Ländern ca. zehn Prozent der Menschen über 65 Jahre an Fehlernährung leiden. Dieser Umstand übt wiederum Druck auf Sozialsysteme aus, da der Anteil der älteren Menschen gegenüber dem Rest der Bevölkerung jedes Jahr wächst. Fehlernährung ist deshalb zu einer Belastung für das öffentliche Gesundheitssystem und zu einem sozio-ökonomischen Problem geworden. Menschen müssen gut essen, um sich wohlfühlen und so lange wie möglich so gesund wie möglich zu sein. Arla kann sowohl Wissen über die Gesundheitsauswirkungen von Milchprodukten beisteuern als auch an den Nährwertbedarf angepasste Produkte auf Milchbasis liefern.

„Die Ernährung kann für Senioren und Kranke so wichtig wie die Medizin sein“, meint Karin Arkbåge, „und die Ernährung muss an den Bedarf jedes Einzelnen angepasst sein.“

Wenn Menschen älter werden oder erkranken, verlieren sie oft den Appetit. Und das, obwohl es gerade in diesen Zeiten besonders wichtig ist, ausreichende Mengen Protein, Fett, Calcium und Vitamin D zu sich zu nehmen, um nur einige Beispiele zu nennen.

„Es ist auch wichtig, dafür zu sorgen, dass die Lebensmittel gut schmecken. Die meisten Senioren müssen gar kein Fett aus gesundheitlichen Gründen vermeiden. Das Extrastückchen Butter auf den Kartoffeln kann genau das Richtige sein“, erklärt Karin Arkbåge.

Die kürzlich veröffentlichten skandinavischen Ernährungsempfehlungen betonen die Wichtigkeit der Proteinaufnahme bei Menschen über 65 Jahren. Die Forschung hat nachgewiesen, dass Protein, wenn es gleichmäßig über den Tag verteilt wird und jeweils 20 bis 30 Gramm davon zum Frühstück, Mittagessen und Abendbrot gegessen werden, sich günstig auf die Muskelentwicklung auswirkt. Für die meisten Menschen bedeutet dies eine Erhöhung der Proteinaufnahme beim Frühstück und Mittagessen.

Um älteren und kranken Menschen eine raschere Genesung zu ermöglichen, hat Arla Foods Ingredients in Zusammenarbeit mit zwei dänischen Krankenhausküchen ein Produkt mit der Bezeichnung Protin® entwickelt. Es handelt sich dabei um ein natürliches Produkt aus Milch und Sahne, das mit zusätzlichem Milchprotein angereichert ist. So kann es Menschen, die nicht genug essen wollen oder dazu nicht in der Lage sind, helfen, die Proteinaufnahme auf einem angemessenen Niveau zu halten. Protin® hat denselben Nährwert wie alternative klinische Produkte und ist ein gutes Energie- und

Proteinergänzungsmittel. Ein weiterer Vorteil, der während der Tests deutlich wurde, ist der gute Geschmack, der sehr wichtig sein kann bei Menschen, die ihren Appetit verloren haben.

Arla Foods Ingredients hat ferner ein neues Verfahren entwickelt, um Protein aus Molke zu verwenden, einem Nebenprodukt bei der Käseherstellung. Molkeprotein ist eines der interessantesten Milchproteine. Es wird schnell vom Körper aufgenommen und ist gut für die Muskelentwicklung. Dank Innovation und Forschung hat sich Molke von einem wertlosen Nebenprodukt zu einem Schlüsselinhaltsstoff bei neuen Milchprodukten entwickelt.

## Molkeprotein zur Behandlung bei Mangelernährung

Forschungen haben gezeigt, dass Molkeprotein und ein mineralreiches Nebenprodukt von Molke unterernährten Kindern helfen können. Arla führt derzeit zusammen mit der Washington University School of Medicine, USA, eine vergleichende Studie durch, die zum einen eine Protein-Nahrungsergänzung auf der Basis von Molke und zum anderen eine auf der Basis von Soja untersucht, die unterernährten Kindern in Malawi verabreicht werden. Die ersten Ergebnisse deuten auf eine schnelle Erholung der Kinder hin, denen die Nahrungsergänzungsmittel verabreicht werden. Zum jetzigen Zeitpunkt ist allerdings noch nicht klar, ob es zwischen den beiden Mitteln Unterschiede gibt.

„Wir sehen unsere Forschung und die in diesem Bereich bestehenden Möglichkeiten als einen Weg an, einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten“, meint Charlotte Sørensen, Senior Project Manager bei Arla Foods Ingredients. „Die Entwicklung von Nahrungsmitteln für spezifischen Gesundheitszwecke ist für uns ein Bereich, der Priorität hat. Das bekräftigt auch unser Verhaltenskodex. Es fühlt sich auch gut an, an etwas zu arbeiten, das die Welt ein klein wenig besser macht.“

Im April startete und organisierte Arla eine internationale Konferenz zur Nahrungsmittelhilfe. Einige der weltweit in diesem Bereich führenden Experten stellten Forschungsergebnisse vor, die zeigten, dass Milchbestandteile eine wichtige Quelle für die Ernährung von mangelernährten Menschen sein können. Die Konferenz fand guten Anklang und führte zu der Entwicklung eines Netzwerks von Forschern in diesem Bereich.

ARLA FOODS INGREDIENTS ist ein spezialisierter Anbieter hochentwickelter innovativer milchbasierter Produkte. Das Unternehmen führt auch klinische Studien über die ernährungsphysiologischen Eigenschaften von Milchbestandteilen durch.



Dr. Karin Arkbåge, Ernährungswissenschaftlerin am Arla Innovationszentrum (Seite 24), und Charlotte Sørensen, Senior Projektmanagerin bei Arla Foods Ingredients (links), erklären wie Milchproteine sich positiv auf die menschliche Gesundheit auswirken können, z. B. bei unterernährten Kindern in Malawi (rechts).

# Engagement für Umwelt- und Tierschutz

Von den internationalen Klimagipfeln bis zum Kuhaustrieb der Milchviehbetriebe – Arlas Spektrum bei Themen im Bereich Umwelt und Landwirtschaft ist groß. Unsere Ziele sind dabei immer gleich: negative Einflüsse auf Umwelt und Klima weiter reduzieren und hohe Tierschutzstandards erhalten.



## **Umwelt und Klima**

Lebensmittelherstellung und Gütertransport belasten Boden, Luft und Wasser unvermeidlich. Unser Ziel ist deshalb, diese Belastungen zu reduzieren und eine kontinuierliche Verbesserung der Umweltverträglichkeit in der gesamten Beschaffungskette zu erreichen. Damit wollen wir einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten. Lesen Sie mehr auf Seite 28.

## **Landwirtschaft**

Wir wollen sicherstellen, dass die landwirtschaftlichen Betriebe, die Milch an Arla liefern, auf Milchqualität, Tierschutz und den Umweltschutz achten. Unsere Lieferanten müssen daher bei der Milchproduktion, der Tiergesundheit und der Futtermittelqualität sehr hohe Anforderungen erfüllen. Lesen Sie mehr auf Seite 32.



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

## UMWELT UND KLIMA

# Die Umweltstrategie als Motor für kontinuierliche Verbesserungen

- Geringere Klimaauswirkungen
- Test neuer Fahrzeuge
- Fokus auf die Null-Abfall-Strategie

### Umweltstrategie 2020

Arlas 2011 vorgestellte Umweltstrategie (zu finden unter <http://www.arla.com/de/Nachhaltigkeit/Umweltschutz/>) ist die Leitlinie des Unternehmens für das gesamte Engagement im Bereich Umwelt und Klima. Die Strategie umfasst den gesamten Lebenszyklus von Produkten, von der Milchproduktion auf dem Bauernhof bis zur Entsorgung der Verpackungen und der Lebensmittelabfälle. Der Teil der Umweltstrategie, der sich auf den Milchviehbetrieb bezieht, ist im Abschnitt Landwirtschaft auf Seite 32 beschrieben.

Es ist eine Herausforderung, unsere gesamten Auswirkungen auf Umwelt und Klima beständig zu verringern. Aber wir sehen auch Möglichkeiten zum verstärkten Einsatz erneuerbarer Energien bei der Produktion, indem wir die Energiemenge steigern, die in unserer Wertschöpfungskette recycelt wird. Die strukturellen Veränderungen bei der Milchproduktion, die im Laufe des Jahres genehmigt wurden, und die neue britische Molkerei in Aylesbury in der Nähe von London werden zum Erreichen dieses Ziels unserer Strategie beitragen.

### Senkung der Treibhausgasemissionen in der Produktion

An mehreren Produktionsstandorten in Dänemark und Deutschland hat die Umstellung von Öl auf Gas die Treibhausgasemissionen verringert. In Bad Wörishofen und Sonthofen in Deutschland hat sich die Investition in Heizsysteme in weniger als einem Jahr aufgrund der erzielten Kosteneinsparungen rentiert. In Nijkerk in den Niederlanden ist es gelungen, die Treibhausgasemissionen seit 2010 um ein Drittel zu reduzieren, indem am Standort ökologisch erzeugter Strom und Erdgas bezogen und ein Energiesparprogramm eingeführt wurde.

Bis 2020 muss die Hälfte unseres Energieverbrauchs aus erneuerbaren Energiequellen stammen. Die Anlage in Linköping, Schweden, wurde von Öl- auf Fernheizung umgestellt. Hierbei stammen mindestens 85 Prozent aus erneuerbaren Quellen. In 2013 ist unser Gesamtverbrauch an erneuerbaren Energien von 16 auf 16,5 Prozent gestiegen, und das Ziel 2020 bleibt eine Herausforderung. Daher haben wir einen Energieausschuss eingerichtet. Eine weitere Initiative zum Energie-Recycling ist der Plan, in den dänischen Anlagen landwirtschaftlich erzeugtes Biogas zu nutzen.

### Verbesserungen im Bereich Transport

Die Optimierung des Transports und die Minimierung des Kraftstoffverbrauchs sind nach wie vor Bereiche, in denen wir Verbesserungen erreichen können. Ein neuartiger Anhänger, der einen Rohmilchtank mit einem Kühlteil für fertige Milchprodukte kombiniert, war ein Erfolg. Er transportiert auf einem Teil seiner Fahrt Endprodukte und holt auf der Rückfahrt zur Molkerei Rohmilch ab. Dies bedeutet, dass er zu keinem Zeitpunkt unbeladen fährt. Im Laufe des Jahres 2013 wurden in Großbritannien 20 solcher neuen Kombinationsfahrzeuge in Betrieb genommen. Wir untersuchen derzeit, ob es möglich ist, diesen Anhänger so zu modifizieren, dass er auch in unseren anderen europäischen Märkten die nationalen Vorschriften erfüllt.

Arla hat darüber hinaus einen neuen Milchtransporter in Großbritannien in Betrieb genommen. Dieser verfügt zum einen über eine größere Milchaufnahmekapazität und benötigt zum anderen mit seinem neuen Milchpumpensystem nur noch die Hälfte der Zeit für die Aufnahme der Milch aus dem landwirtschaftlichen Betrieb. Dies bedeutet sowohl, dass weniger Treibstoff verbraucht wird, als auch, dass der Transporter weniger Zeit im Stillstand auf dem landwirtschaftlichen Betrieb verbringt. Dieser LKW wird auf allen europäischen Märkten eingeführt werden. Wir testen ferner hoch effiziente Anhänger für die Auslieferung von Produkten aus unserer neuen Molkerei in Aylesbury bei London.

Um die Emissionen weiter zu senken, testen wir unterschiedliche Kraftstoffe. In Schweden hat die Verwendung des zu 100 Prozent RME-biobasierten Kraftstoffs zugenommen. In Großbritannien haben wir derzeit elf Dual-Fuel-Zugmaschinen, die sowohl Diesel als auch verflüssigtes Erdgas verwenden. Diese stoßen, verglichen mit Standard-Zugmaschinen, 15 Prozent weniger Treibhausgase aus.

**Fokus auf Verpackung**

In vielen Kernmärkten sind unsere Kunden zunehmend an nachhaltigen Verpackungen interessiert. Unser Anspruch besteht darin, die Treibhausgasemissionen im Bereich Verpackung bis 2020 gegenüber den Werten von 2005 um 25 Prozent zu senken. In Großbritannien haben wir große Fortschritte bei einer Reduzierung des Plastikanteils in unseren Verpackungen erzielt. Erfahren Sie mehr darüber im Kapitel zum Thema Beschaffung auf Seite 13. In Ländern, in denen Getränkekartons für die Verpackung von Flüssigprodukten verwendet werden, stellt unser Ehrgeiz eine echte Herausforderung dar, da die Auswirkungen dieser Verpackungsart auf die Umwelt bereits jetzt sehr gering sind. Ferner trägt eine zunehmende Nachfrage nach Fertigprodukten (Convenience) zu einer gesteigerten Verwendung von Plastik bei.

**Weitere Einsparungen bei Energie und Wasser**

Arlas Umweltstrategie umfasst das Effizienzziel einer dreiprozentigen jährlichen Verringerung des Wasser- und Energieverbrauchs bis 2020. Der Verbrauch von Wasser und Energie ist trotz einer größeren Produktionsmenge unverändert geblieben, und die Effizienzziele wurden erreicht. Einen wichtigen Schritt für eine weitere

Verringerung des Energieverbrauchs markiert das Energie-Mapping-Programm, das 2014 für alle Arla-Standorte abgeschlossen sein wird. Dies wird zu einem umfassenden Masterplan führen, der als Grundlage für die Ermittlung von Verbesserungschancen und der Prioritätensetzung bei Investitionen dienen wird.

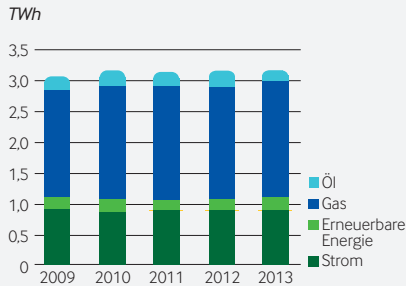
Die neue Molkerei in Aylesbury in Großbritannien, die die Produktion im November 2013 aufnahm, hat neue globale Standards hinsichtlich der CO<sub>2</sub>-Effizienz gesetzt; dort wird die neueste Technologie für eine energieeffiziente Verarbeitung eingesetzt. Bei unserer Anlage in Nijkerk in den Niederlanden konnten wir die Menge des verbrauchten Wassers in den letzten drei Jahren dank Einsparmaßnahmen um ein Drittel senken.

**Weniger Abfall**

Ein weiteres Ziel unserer Umweltstrategie besteht darin, den Lebensmittel- und Verpackungsabfall erheblich zu verringern. Gemeinsam mit Forschern untersuchen wir die Beziehung zwischen Verpackung und Lebensmittelabfällen beim Verbraucher.

Die Abfälle von unseren Anlagen waren ebenfalls ein wichtiges Thema. Indem wir gemischte Abfälle von unserer Anlage Sipoo bei Helsinki in Finnland zur Energierückgewinnung verwendeten, gelangten mehr als 700 Tonnen Abfall pro Jahr nicht auf die Deponie. In Kanada haben wir gute Fortschritte mit verschiedenen Recyclingverfahren erzielt, wodurch 61 Prozent des Abfalls nicht auf Deponien gelangten. Milchabfälle aus der Molkerei Stourton in Großbritannien wurden im Rahmen eines Projektes zur kontinuierlichen Verbesserung um 2.600 Tonnen reduziert.

**Energieverbrauch**



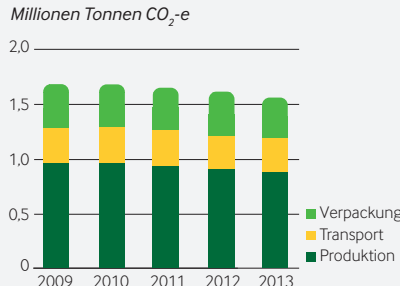
Im Diagramm sind alle Arla-Standorte per Ende 2013 berücksichtigt. Die Vorjahresdaten wurden aktualisiert. In 2013 sind die Produktionsmengen bei unverändertem Energieverbrauch gestiegen.

**Internationale Netzwerke**

Arla hat sich gemeinsam mit anderen weltweit agierenden Molkereiunternehmen an der Global Dairy Platform (GDP) beteiligt, um ein Rahmenwerk für die Nachhaltigkeit von Molkereien zu entwickeln. Das Ziel besteht in einer Förderung von Innovationen im Bereich der Nachhaltigkeit.

Arla hat die Arbeit der International Dairy Federation (IDF) durch die Überarbeitung des Leitfadens für die CO<sub>2</sub>-Bilanz bei Molkereiprodukten unterstützt. Darüber hinaus haben wir an einem IDF Biodiversity Framework mitgearbeitet.

**Klimafolgen**



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 11 Prozent zurückgegangen, obwohl die Produktionsmengen gestiegen sind. 2014 wird ein weiterer Schwerpunkt darauf gelegt, die Ziele für das Jahr 2020 zu erreichen. Die größten Herausforderungen beim Erreichen des Klimaziels liegen im Transport.

**Dienstvergehen an zwei Standorten**

Die gestiegene Nachfrage nach Hüttenkäse hat in der Skövde Molkerei in Schweden in den letzten drei Jahren zu einer erhöhten Produktion geführt. Aufgrund dieser Erhöhung beantragte die Molkerei eine erweiterte Umweltgenehmigung. Die Behörde hat zwar weder über die Genehmigung entschieden noch verlangt, dass die Produktion eingeschränkt wird. Die erhöhten Produktionsmengen führten

allerdings zu einem Ermittlungsverfahren. Da kein Verstoß gegen Umweltauflagen vorlag, wurde das Verfahren 2011 eingestellt. Für 2012 und 2013 stehen die Entscheidungen noch aus. Die Produktion von Hüttenkäse soll ab 2014 in die Molkerei Falkenberg, die sich ebenfalls in Schweden befindet, verlagert werden.

In Jönköping in Schweden führte das Auslaufen eines Produkts zur Verschmutzung eines Wasserlaufs. Der Unfall hatte keine dauerhaften Schäden zur Folge, wohl aber eine Meldung über Umweltpflichtverletzungen, die derzeit untersucht werden.

**Kritik an Klimakompensation**

Ende 2012 wurde Arla in Schweden für die CO<sub>2</sub>-Verrechnungen für Yoggi Yalla® und zahlreiche Bioprodukte kritisiert. Es wurde behauptet, dass Landwirte, die drei Plantagen in Mosambik verwalten, nicht wie vereinbart bezahlt worden seien, und dass wir beim Marketing unserer Initiative unzutreffende Versprechen gemacht hätten. Arla führte 2013 eine externe Überprüfung des Projekts durch und führte bessere Kontrollen ein, um Rückmeldungen über das Projekt zu erhalten. Die Prüfung zeigte, dass die Landwirte bezahlt worden waren, obwohl dies aufgrund eines Fehlers bei den Verwaltungsabläufen an einem der Zahltermine später als üblich geschah. Die Abläufe wurden entsprechend optimiert, und das Projekt läuft und erfüllt nun seinen Zweck. Bei der Marketing-Kommunikation gab es kleinere Anpassungen. Arla hat sich für einen schrittweisen Umstieg auf zwei Projekte in Uganda entschieden. Im Herbst 2013 überprüfte Arla auch die Projekte in Mosambik und Uganda.

# „Eine effiziente Produktion ist umweltfreundlicher“



Harald Jansen, Leiter Technik

*Als Arla seine Anlagen auf Energieeffizienz und Umweltfreundlichkeit überprüfte, erhielt die deutsche Molkerei in Pronsfeld in verschiedenen Bereichen Bestnoten.*

**DIE MOLKEREI PRONSFELD** ist der größte Arla-Standort für haltbare Molkereiprodukte und Europas größter Lieferant für H-Milch, die als Eigenmarken der Supermärkte vertrieben wird. Allein diese Molkerei hat eine Kapazität von 1,7 Milliarden Kilogramm Milch pro Jahr, was – um die Größenordnung deutlich zu machen – nur unwesentlich unter der von Arlas Gesamtproduktion in Schweden liegt. Bei der Molkerei in Pronsfeld handelt es sich um eine der größten und modernsten in Europa.

„Pronsfeld ist wie ein Rennpferd“, meint Harald Jansen, Head of Engineering & Technology in Pronsfeld und zuständig für die Technik der Molkerei. „Unser Ziel ist es, bei der schnellen und effizienten Verarbeitung großer Milchmengen Höchstleistungen zu erbringen. Unsere Größe und Kapazität hat viele Vorteile, birgt aber auch Schwächen.“

Die Vorteile der Anlage sind, dass sie dank eines automatisierten Produktionsprozesses, der die Kosten gering hält, große Milchmengen effizient verarbeiten kann. Dies garantiert, dass die Molkerei für ihre Kunden ein zuverlässiger Lieferant ist. Eine der Kehrseiten dieser Größe besteht Harald Jansen zufolge darin, dass sie nicht so flexibel ist wie eine kleinere Anlage, wenn es beispielsweise darum geht, rasch eine Anpassung vorzunehmen, die Produktion einer kleinen Produktreihe zu starten oder viele Produktänderungen durchzuführen. Um bei dem Bild eines Rennpferds zu bleiben: „Die Anlage kann nicht plötzlich anhalten und auf einmal irgendwelche kurzfristigen Richtungswechsel ausführen“, erklärt Harald Jansen. Aus großen Produktionsmengen ergeben sich aber sehr wohl finanzielle und ökologische Vorteile.

## **Eine erstklassige Anlage**

Gegenüber anderen Arla-Molkereien erzielt Pronsfeld besonders gute Ergebnisse in Bezug auf den Energie- und Wasserverbrauch im Verhältnis zur Produktionsmenge. Warum ist das so?

„Das liegt an einer Kombination mehrerer Faktoren“, erläutert Harald Jansen. „Ein Faktor besteht darin, dass wir die beste verfügbare Technologie für unsere Produktion einsetzen und diese Technologie sehr gut beherrschen. Zudem halten wir strenge Umweltstandards ein, die sowohl von Behörden als auch von uns selbst festgelegt werden.“

„Aber es gibt noch einen weiteren Faktor, der für uns sehr wichtig ist“, fügt Harald Jansen hinzu. „und das ist der aktuelle Preisdruck in unserem Marktsegment. Dieser zwingt uns, ständig alles, was wir können, zu optimieren und in die Zukunft zu investieren.“

Als Beispiele für Maßnahmen, die der Verbesserung der Energieeffizienz dienen, nennt der Technikchef die Rückgewinnung von Energie aus dem produzierten Dampf und frequenzgesteuerte Elektromotoren in der gesamten Anlage. Die Anlage extrahiert ferner Biogas aus dem Schlamm der Kläranlage für die Nutzung bei der Dampfherstellung und gewinnt Energie aus dem Kühlungsprozess der Produkte zurück. Ein weiterer Grund hinter den beeindruckenden



den Zahlen der Molkerei liegt darin, dass die Ausstattung für die Anlage vor Ort entwickelt wurde. Auf diese Weise konnten die Mitarbeiter in Pronsfeld die Spezifikationen und das Design direkt beeinflussen.

Ungefähr zehn Kilometer außerhalb der Ortschaft Pronsfeld gelegen, verfügt die Molkerei über eine eigene Abwasserkläranlage. Nach der Aufbereitung wird das Wasser in einen Fluss geleitet. Es werden laufend Messungen durchgeführt, um die Qualität des Wassers zu testen (siehe Bild auf Seite 34). Eine der behördlichen Umweltauflagen besteht darin, diese Messungen online verfügbar zu machen. Sollte die Wasserqualität beeinträchtigt sein, muss die Anlage das Problem in einer sehr kurzen Zeit beheben können, bevor die Behörden eingreifen und die Produktion stoppen.

### Investitionen für einen höheren Marktanteil

Arlas Ziel besteht darin, die bestehenden Molkereien weiterzuentwickeln, um die Produktion rentabler Produkte zu steigern. 2011 wurde in Pronsfeld damit begonnen, die Produktion um einen neuen Bereich zu erweitern. Dieser Bereich dient der Annahme und Verarbeitung von Milch und verfügt über einen Trockenturm für die Herstellung von Milchpulver. In 2014 wird eine moderne Butteranlage eröffnet. Alle neuen Produktionsbereiche nutzen Verbesserungen der bereits vorhandenen Technologie, insbesondere bei der Energierückgewinnung. So wird beispielsweise die Wärme, die bei der Kühlung von Produkten entsteht, bei der Milchverarbeitung und für die Heizung der Betriebsgebäude wiederverwendet.

Investitionen setzen allerdings Kapital voraus. In den letzten beiden Jahren wurden über 800 Mio. DKK in Pronsfeld investiert. Es musste auch Geld für Umweltmaßnahmen zur Verfügung gestellt werden, um die Produktion umweltfreundlicher zu machen.

„Da unsere Anlage so groß ist, ist es möglich, in eine effiziente Technologie zu investieren“, erklärt Harald Jansen. „Aus diesem

Grund sind unsere Umwelt- und Klimawerte so gut. Eine effiziente Produktion ist umweltfreundlicher. Wir profitieren von einigen Produktänderungen und bemühen uns ständig darum, die Menge der zu entsorgenden Milch zu verringern. Darauf liegt für unsere Verfahrenstechniker ein wichtiger Fokus.“

### Optimierung des Transports

Der Transport zu und von der Molkerei ist aus einer globalen Perspektive ebenfalls sehr wichtig. Harald Jansen ist der Meinung, dass die Lage der Molkerei – umgeben von ihren großen Kunden und in der Nähe des niederländischen Verschiffungshafens – viele Chancen bietet. Und da die Kunden große Mengen abnehmen, sind die Fahrzeuge beinahe immer ausgelastet. Trotzdem arbeitet die Molkerei weiterhin an einer Optimierung des Transports.

„Mehrere kleine Molkereien würden mehr Fahrten zu kleineren Kunden machen müssen“, begründet Harald Jansen. „Durch Fortbildung unserer Fahrer und die sorgfältige Auswahl der Fahrzeuge ist es uns gelungen, unseren Dieserverbrauch in den letzten Jahren erheblich zu senken.“

In Pronsfeld geht es bei Umwelt- und Klimaschutz nicht nur darum, die Anlage und den Transport zu optimieren. Als Kompensation für die Bäume, die für die Erweiterung der Molkerei gefällt wurden, ist an einer anderen Stelle in diesem Gebiet eine Fläche von derselben Größe mit Bäumen bepflanzt worden. Dies war eine weitere behördliche Auflage, die im Ergebnis zur Umweltqualität der lokalen Gemeinde beiträgt.

Worin besteht nun die größte Herausforderung für Pronsfeld in den kommenden Jahren?

Harald Jansen: „Wir wollen vor allem versuchen, den Energie- und Wasserverbrauch in der Anlage noch weiter zu senken.“



Harald Jansen, Leiter Technik, beschäftigt sich mit den Gründen für den Erfolg und den Grenzen eines derart großen Produktionsstandortes wie Pronsfeld. Die Fotos auf dieser Seite zeigen Abfülllinien für H-Milch an diesem Arla-Standort.



Wir unterstützen nachhaltige Landwirtschaft.

## LANDWIRTSCHAFT

# Auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Milchwirtschaft

- Ein gleiches Qualitätsprogramm für alle Landwirte
- Fokus auf nachhaltiger Milchwirtschaft
- Bio-Produktion unverändert

### Arlagården® in Deutschland gestartet

Unser Qualitätssicherungsprogramm Arlagården® trägt wesentlich zu dem guten Ruf bei, den Arla in Bezug auf Umweltauswirkungen, Tierschutz, Milchqualität und Lebensmittelsicherheit aufgebaut hat. 2013 feierte Arlagården® seinen zehnten Geburtstag. Von Beginn an gehörten Arla-Landwirte in Dänemark und Schweden dem Programm an. Seit Oktober 2013 wird Arlagården® auch in Deutschland, Belgien und Luxemburg umgesetzt. Die ersten Audits auf landwirtschaftlichen Betrieben in Deutschland wurden im Herbst durchgeführt und diese Auditrunde soll 2016 abgeschlossen sein. Um zu gewährleisten, dass jeder Landwirt die Anforderungen von Arlagården® nachvollziehen und umsetzen kann, wurde das Programm ins Deutsche, Französische und Flämische übersetzt. Die Arlagården®-Texte sind bereits auf Dänisch, Schwedisch und Englisch verfügbar.

2014 wird die Einführung von Arlagården® bei den britischen Arla-Genossenschaftsmitgliedern beginnen. 2013 wurde die Arbeit an einem Vergleich zwischen Arlagården® und der britischen Branchennorm, „Red Tractor Farm Assurance Dairy Scheme“, aufgenommen. Wie in anderen Ländern muss auch die britische Version von Arlagården® der nationalen Gesetzgebung entsprechen.

Arlagården® ist Arlas Art zu gewährleisten, dass alle Milchlieferanten ungeachtet des Landes, in dem sie ansässig sind, dieselben hohen Standards erfüllen, so dass wir allen Kundenanforderungen effektiv entsprechen. Unser gemeinsames Qualitätsprogramm erleichtert es uns auch, Milch über die Landesgrenzen hinaus zu transportieren.

### Arbeit an einer Strategie für nachhaltige Milchwirtschaft

Die Arbeit an einer neuen Strategie für nachhaltige Milchwirtschaft wurde 2013 fortgesetzt. Diese Strategie ist ein wichtiges Element der 2011 von Arla vorgestellten Umweltstrategie. Die Tatsache, dass wir über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg nachhaltig arbeiten, ist auch für unsere Kunden zunehmend von Belang. Die vorgeschlagene Strategie für nachhaltige Milchwirtschaft besteht aus vier Hauptpunkten:

**Tiere** Die Anforderungen an den Tierschutz im Arlagården®-Qualitätsprogramm gelten verbindlich für Arla-Landwirte. Beratung und neue Kenntnisse in diesem Bereich werden gewährleistet, dass die Tierschutzstandards stets weiter optimiert werden.

**Klima** Ziel ist es, die Emissionen je Kilogramm Milch der Arla-Betriebe bis zum Jahr 2020 um 30 Prozent im Vergleich zu 1990 zu reduzieren. Der Fokus liegt auf einer verbesserten Ressourcennutzung. Allen Landwirten wird eine kostenlose Klimaeinflussanalyse angeboten.

**Ressourcen** 2016 soll ein Ziel für die geringere Ressourcennutzung festgelegt werden, sobald bessere Daten zur Verfügung stehen. Der Fokus liegt auf dem Verbrauch von Tiernahrung, Energie und Wasser je Kilogramm Milch.

**Natur** Übergeordnetes Ziel ist der Schutz und die Förderung der biologischen Vielfalt. Arla wird Naturschutzprojekte und -aktivitäten unterstützen und weiterhin den verantwortungsvollen Sojabohnenanbau fördern.

Nachdem wir möchten, dass alle Arla-Farmer zu den Zielen der neuen Strategie beitragen, sind im Lauf des Jahres zahlreiche Workshops abgehalten worden. Die größten Fortschritte wurden bislang in Großbritannien erzielt, wo rund 200 Treffen stattfanden. In Dänemark und Schweden, wo der Prozess etwas später eingeleitet wurde, wurden je rund 40 Treffen veranstaltet. Viele Landwirte haben auf ihren Höfen auch Arlas freiwillige Klimaeinflussbewertung in Anspruch genommen. Bis dato wurden fast 1.500 Bewertungen durchgeführt.

Die Erfüllung aller Punkte der Strategie ist eine große Herausforderung und erfordert ein größeres Maß an Forschung. Arla beteiligt sich an verschiedenen internationalen Kooperationen, unter anderem an Arbeitsgruppen im Rahmen der internationalen SAI-Plattform (Sustainable Agriculture Initiative = Initiative für nachhaltige Landwirtschaft) und der Global Dairy Agenda for Action (Globales Handlungsprogramm der Milchwirtschaft), in dem Empfehlungen für eine nachhaltige landwirtschaftliche Produktion gegeben werden. In Schweden sind wir zudem an dem Projekt „Climatesmart Milk Production“ beteiligt, das an der schwedischen Universität für Agrarwissenschaften läuft und darauf abzielt, die Treibhausgasemissionen in der Milchproduktion zu reduzieren.

**Nachfrage nach Bio-Milch hält an**

Arla ist der weltgrößte Lieferant von Molkereiprodukten in Bioqualität. In Dänemark macht Bio-Milch acht Prozent der an Arla-Molkereien gelieferten Milch aus, in Schweden liegt der Anteil bei 16 Prozent. In Großbritannien, Deutschland und Belgien beträgt der Anteil zwischen einem und drei Prozent. In Schweden ist die Anzahl der Bio-Höfe leicht zurückgegangen, was zum Teil auf neue Anforderungen an die Laufstallhaltung großer Tierbestände zurückzuführen ist. Dies hat dazu geführt, dass manche Bio-Höfe sich gegen eine Expansion entschieden haben, während andere die Milchproduktion aufgaben. Die Gesamtmenge an Bio-Milch in Schweden ist jedoch unverändert geblieben.

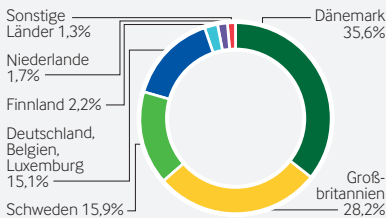
Um Kunden und Landwirten eine langfristige Versorgungssicherheit zu bieten, hat Arla eine Nachfrageprognose für Bio-Milch bis 2017 erstellt. Dabei sind wir zu dem Schluss gekommen, dass der Überschuss an Bio-Milch in Dänemark und Schweden ausreicht, die steigende Nachfrage in Deutschland und China zu befriedigen.

In Deutschland wird Arlas erste Bio-Produktreihe unter der Bezeichnung Arla BIO® vertrieben. Die Bio-Milch für diese Produktreihe stammt von deutschen und dänischen zertifizierten Betrieben. Die Nachfrage nach Bio-Milch in Dänemark ist im Verlauf des Jahres zurückgegangen, hat sich jedoch nach verstärkter Information über Arlas Umweltschutzbemühungen wieder stabilisiert. Nach einer Zeit des Rückganges ist der Verkauf von Bio-Produkten in Schweden wieder gestiegen. Arla exportiert Bio-Milchpulver aus Dänemark nach China, wo es vor allem in Säuglingsnahrung eingesetzt wird.

**Milchprognosen verbessern Arlas Profitabilität**

In Großbritannien nutzen wir ein System, unter dem bestimmte Landwirte Vorausschätzungen ihrer Milchproduktion übermitteln. Dieses System wurde im Jahr 2013 auch in Dänemark und Schweden eingeführt. Die Prognosen ermöglichen eine bessere Produktions- und Beschäftigungsplanung sowie eine effizientere Produktion und Logistik. Dies ist vor dem Hintergrund der bedeutenden Veränderungen, die nach dem Wegfall der EU-Quoten 2015 zu erwarten sind, besonders wichtig.

**Von Arla abgenommene Milch**



In Dänemark, Schweden, Deutschland, Großbritannien, Finnland, Belgien und Luxemburg liefern rund 14.500 Milcherzeugerbetriebe ihre Milch an Arla. Das entspricht ca. 97 Prozent unseres Gesamtvolumens. Auf diesen und anderen Märkten kaufen wir auch Milch, die unseren Qualitätsstandards entspricht, von anderen Lieferanten vor Ort. Die Gesamtmenge der abgenommenen Milch erhöhte sich im Berichtsjahr um 22 Prozent.

**Verantwortungsvoll angebautes Soja**

Im Januar 2012 beschloss Arla, den Umstieg auf nachhaltig angebautes Soja voranzutreiben, und reagierte damit auf die schädlichen Auswirkungen des Sojaanbaus in Südamerika auf Mensch und Umwelt. Bis 2015 muss sämtliches Futtersoja in den Arla-Milcherzeugerbetrieben gemäß den Kriterien des RTRS (Runder Tisch für verantwortungsbewusstes Soja) angebaut sein. Im Berichtsjahr suchten wir mit wichtigen Interessenvertretern in Dänemark, Schweden und Großbritannien nach gemeinsamen Möglichkeiten, ausschließlich nachhaltig angebautes Soja zu verwenden. Für unsere vier größten

Kernmärkte wurden als Teil unserer Strategie für die nachhaltige Milchproduktion Aktionspläne erstellt. Arla Niederlande hat das Ziel von 100 Prozent verantwortungsvoll angebautem Soja im Tierfutter bereits erreicht.

**Verbesserte Milchqualität**

Arla will die Milchqualität langfristig verbessern. Zu diesem Zweck besuchen wir beispielsweise Milcherzeugerbetriebe, arbeiten beratend und führen Tests zu hitzebeständigen Bakterien in der Milch durch. Ist die Keimzahl zu hoch, kann dies in den Molkereien zu Problemen führen. Erfahrungen aus unserer Beratungstätigkeit zeigen, dass der Schlüssel zu einer gleichbleibend niedrigen Keimzahl die gründliche Reinigung der Melkanlagen und Milchtanks auf den Höfen ist. Im Mitgliederblatt für Genossenschaftsmitglieder wurde hierüber fortlaufend informiert, und ein Informationsblatt, das die wesentlichen Erkenntnisse bezüglich Reinigung der Melkanlagen zusammenfasst, wurde an die Arla-Landwirte in Schweden und Dänemark verteilt.

**F&E bei der nachhaltigen Entwicklung der Landwirtschaft**

Arla unterstützt die folgenden laufenden Projekte: **Stickstoffeinsatz** Eine Forschungsallianz für neue Ideen zur Optimierung des Stickstoffeinsatzes in Milcherzeugerbetrieben. In Kooperation mit der Universität Aarhus, Dänemark. **Reprolac** Ein Forschungsprojekt mit dem Ziel, eine Futter-/Produktionsstrategie mit weniger Futtereinsatz pro Kilogramm produzierter Milch zu erarbeiten. In Kooperation mit der Universität Aarhus, Dänemark, und INRA, Frankreich.

**H2AD** Anaerobes Aufschlusssystem der dritten Generation, das Jauche verarbeiten und in Biogas, Energie und Dünger umwandeln kann. In Kooperation mit Lindhurst Engineering, UK.

**Klimafreundliche Milchproduktion** Ziel ist es, zur Senkung der Treibhausgasemissionen aus der Milchproduktion im Hinblick auf den Lebenszyklus beizutragen. In Kooperation mit der Schwedischen Universität für Agrarwissenschaften.

**Anzahl Milchkühe pro Betrieb**

|                | 2011 | 2012 | 2013 |
|----------------|------|------|------|
| Dänemark       | 141  | 153  | 160  |
| Großbritannien | 123  | 126  | 127  |
| Schweden       | 66   | 70   | 74   |
| Deutschland    | 47   | 49   | 52   |
| Finnland       | 25   | 28   | 29   |
| Belgien        | 52   | 54   | 56   |
| Luxemburg      | 57   | 58   | 59   |

Quelle: Nationale Handelsorganisationen

Die Anzahl der Kühe pro Betrieb ist ein Durchschnittswert, der alle Arla-Milcherzeuger in einem Land berücksichtigt.

**1.500**  
durchgeführte Klimaeinflussanalysen.



## Respektvolle **Beziehungen**

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



### **Arbeitsplatz**

Arla beschäftigt 19.600 Mitarbeiter in 30 Ländern. Wir setzen auf kontinuierliche Verbesserung unserer Organisation und damit auch der Arbeitsbedingungen. Dazu gehört auch die Stärkung unserer Unternehmenskultur Our Character. Sie beschreibt, wofür wir stehen und was zur Erreichung der gemeinsamen Ziele getan werden muss und vereint uns über historische und kulturelle Grenzen hinweg. Wenn die gesamte Belegschaft gute Arbeitsbedingungen genießt und engagiert ist, können wir gemeinsam gute Arbeit leisten. Lesen Sie mehr auf Seite 36.

### **Gesellschaftliche Beziehungen**

Wir bejahen weitreichende Verantwortung für Beziehungen zum örtlichen Gemeinwesen im Rahmen unseres Kerngeschäfts. 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. Lesen Sie mehr auf Seite 38.

### **Menschenrechte**

Wir verfügen über Produktionsstätten in vielen Ländern, und unsere Produkte werden in der ganzen Welt verkauft. Wir sind auch in Ländern aktiv, die die Menschenrechte nicht vollständig anerkannt haben oder sie nicht erfüllen. Unabhängig davon, in welchem Land wir tätig sind, sind wir der festen Überzeugung, dass die Menschenrechte jedes Einzelnen geachtet werden müssen. Lesen Sie mehr auf Seite 42.

*Überprüfung der Wasserqualität am Rande des Standortes Pronsfeld in Deutschland. Zusammenarbeit zwischen einem Vertreter der Molkerei (links) und der zuständigen Behörde (rechts).*



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

## ARBEITSPLATZ

# Die Belange der Mitarbeiter in einem globaleren Unternehmen

- **Großes Engagement der Mitarbeiter**
- **Start neuer Talentprogramme**
- **Globaler Führungsstil im Fokus**

### Barometer-Mitarbeiterbefragung

Die jährliche Barometer-Mitarbeiterbefragung wurde im November 2013 durchgeführt. Die Befragung ging an mehr als 16 700 Mitarbeiter in 27 Ländern und wurde in 14 verschiedenen Sprachen durchgeführt. Die Rücklaufquote lag bei 85 Prozent. In diesem Jahr haben wir eine neue Kategorie eingeführt – Flexibilität –, um zu erfahren, ob wir gut auf Veränderungen vorbereitet sind und damit unsere strategischen Ziele für verantwortungsvolles und schnelles globales Wachstum erfüllen können.

Die Ergebnisse zeigen ein kontinuierlich hohes Engagement der Mitarbeiter und verweisen darauf, dass in nahezu allen untersuchten Bereichen Verbesserungen erzielt wurden. Die Mitarbeiter folgen der globalen Strategie und möchten gleichzeitig noch besser darüber informiert werden, was im Arla-Konzern geschieht. Aus der Befragung ging auch der Wunsch der Mitarbeiter nach klareren Zielen innerhalb der Geschäftseinheiten hervor. Dass das neue Flexibilitätsziel erreicht wurde, ist sehr zufriedenstellend. Allerdings gaben die Mitarbeiter an, dass sie gerne mehr in Veränderungen eingebunden werden möchten. Bürokratie wird nach wie vor als ein Problem genannt, das Aufmerksamkeit von Seiten des Managements erfordert. Die Ergebnisse machen ebenfalls deutlich, wie wichtig ein ständiger Dialog mit den Mitarbeitern über ihre persönliche berufliche Entwicklung ist. Der größte Rückgang wurde hinsichtlich der Frage nach der persönlich beruflichen Entwicklung verzeichnet.

Das Einzelziel, in dem die meisten Verbesserungen erreicht wurden, bezieht sich auf Mitarbeiter, die die Vorteile der Vielfalt in ihrer Abteilung spüren, gefolgt vom Vertrauen in das Management.

Zudem würdigen die Arla-Mitarbeiter die Tatsache, dass die Arbeit mit Blick auf die Reduzierung von Stress und Abwesenheitszeiten organisiert ist.

### Herausforderungen eines globaleren Unternehmens

Arla befindet sich in einer Phase des raschen Wandels, da eine Gruppe starker nationaler Molkereiunternehmen sich zu einem großen globalen Akteur der Molkereibranche entwickelt. Schnelle Weiterentwicklung ist mit vielen Veränderungen verbunden, und unsere Herausforderung besteht darin, das Maximum aus den Kenntnissen und dem Entwicklungspotenzial jedes einzelnen Mitarbeiters und jeder Führungskraft herauszuholen. Arla möchte weiterhin attraktive Arbeitsplätze bieten und für die Mitarbeiter auf allen Ebenen gute Arbeitsbedingungen schaffen.

Mit der globaleren Aufstellung von Arla steigt der Bedarf an internationalen Führungskräften, die bereit sind, in neue Länder und auch auf neue Kontinente umzusiedeln. Wir empfinden es als wichtige Herausforderung, eine ausreichende Mobilität des Managements zu gewährleisten.

Für Arla ist es wichtig, dass die Führungskräfte gut vorbereitet sind, wenn ihre Rolle schrittweise globaler wird. Vor diesem Hintergrund hat Arla das Programm Global Talent Accelerator ins Leben gerufen. Es soll einen starken und kompetenten Pool an Führungskräften schaffen. Über 480 Mitarbeiter wurden nominiert, wovon 29 für das diesjährige Programm ausgewählt wurden. Die Teilnehmer sind Führungskräfte, leitende Angestellte und Spitzenführerkräfte aus sechs verschiedenen Ländern. Die Gruppe besteht aus 19 Männern und zehn Frauen.

Das zweijährige Aufbauprogramm für Hochschulabsolventen, Future 15, läuft weiter und an den derzeit laufenden Programmen nehmen 28 Personen elf verschiedener Nationalitäten teil. Zusätzlich haben wir mit einem dreijährigen Supply-Chain-Leader-

Programm begonnen, in dem Führungsfähigkeiten und technische Kompetenz miteinander verbunden werden. Die Teilnehmer kommen aus Großbritannien, Dänemark, Polen und Griechenland.

### Fortlaufende Managementschulung

Es ist von großer Bedeutung, dass alle Führungskräfte bei Arla die Kernwerte und -praktiken des Unternehmens kennen und entsprechend handeln. Spezielle Managementkurse wurden daher für Führungskräfte in der relativ neuen deutsch-niederländischen Organisation Consumer Germany & Netherlands (CGN) und für die Führungskräfte von Arla Milk Link eingerichtet, mit denen wir in Großbritannien fusioniert haben.

Das ALP (Arla Leadership Programme) für mittlere Führungskräfte und Manager bei Arla läuft inzwischen seit vier Jahren. Das Ziel der Schulung besteht darin, die Verbindung zwischen der ehrgeizigen Wachstumsstrategie des Unternehmens und den individuellen Verantwortungsbereichen der Manager zu stärken. Im Jahr 2013 haben 256 Mitarbeiter an einem der drei ALP-Programme – Arla specialist, Leading others und Leading leaders – teilgenommen. Am Programm für das leitende Management (Leading functions) nehmen 49 neue Kandidaten von Arla teil.

### Mitarbeiterentwicklung

Arla braucht hoch qualifizierte Mitarbeiter und trägt daher aktiv zu Ausbildung und Schulung bei. In Großbritannien hat das Berufsqualifikationsprogramm für die Molkereibranche EDEN (European Dairy

Education Now), für das Arla eine der treibenden Kräfte war, 24 Mitarbeiter angezogen. Zehn davon begannen ein neues Ausbildungsprogramm – EDEN Engineering, eine Kombination aus Molkerei- und Ingenieurskursen. Wir wollen Studenten vor Ort an unseren Standorten gewinnen.

In Schweden hat Arla einen neuen Molkereikurs eingeführt, an der schwedische Studenten derzeit teilnehmen. Dieser Kurs ähnelt der dänischen Molkereitechnologieausbildung am Kold College in Dänemark. Zusätzlich bieten wir Weiterbildungen für unser chinesisches Partnerunternehmen Mengniu an. In diesem Zusammenhang organisieren wir Schulungen für Lean und für Category Management für 100 Mitarbeiter der Vertriebsorganisation von Mengniu.

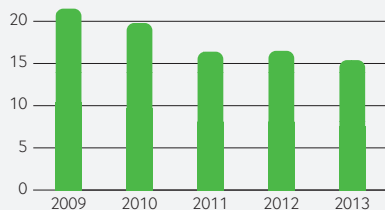
### Kontinuierliche Entwicklung von Kompetenzen

In Dänemark wurde die Einschätzung der Lese-, Schreib- und Rechenfähigkeiten von Mitarbeitern fortgesetzt. Über 3.700 Mitarbeiter haben sich an der Bewertung beteiligt. Etwa 600 davon haben daran weitere Bildungsmaßnahmen angeschlossen, um ihre Basiskompetenzen zu verbessern. Wir wollen das Niveau grundlegender Kompetenzen bei allen Mitarbeitern erhöhen und konnten bereits vielen von Legasthenie Betroffenen helfen. Ein ähnliches Programm wurde in der Molkerei im britischen Oakthorpe durchgeführt.

Seit 2009 haben fast 900 Fahrer in Dänemark an einem Schulungsprogramm teilgenommen, dessen Fokus sowohl auf der Entwicklung der Fahrkompetenzen als auch auf der Lebensmittelhygiene liegt. Diese Schulungen werden nun auch auf Großbritannien ausgeweitet.

#### Arbeitsunfälle

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



Die Gesamtzahl der Arbeitsunfälle ist seit dem Vorjahr um sieben Prozent gesunken, an einigen Standorten sogar mehr, an anderen Standorten stieg sie leider an. Im Vergleich zu 2009 ist die Gesamtzahl um beinahe 30 Prozent gesunken, in Schweden sogar um ein Drittel allein im letzten Jahr, ausgehend von einem ohnehin schon niedrigen Niveau. Sowohl Großbritannien als auch Schweden berichten von einer Gesamtunfallrate von 11. Die Daten der letzten Jahre wurden aktualisiert. Die Frequenz pro Standort schwankt zwischen 0 und über 60.

#### Fortschritte in Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz

Wir entwickeln derzeit ein globales Berichts- und Nachverfolgungswesen für Krankheitsquoten auf Basis unserer gemeinsamen Definition. Darüber hinaus richten wir in allen Unternehmensbereichen verstärkt das Augenmerk darauf, die Unfallzahlen zu senken und sicherere Arbeitsplatzverhältnisse zu schaffen. Dazu arbeiten wir an Sicherheitsrisiken, die durch persönliche Einstellung und Verhaltensweisen bedingt sind, und streben danach, technische Risiken auszumerzen.

In Dänemark hat die für das Arbeitsumfeld zuständige Behörde entschieden, dass im Zusammenhang mit zwei Unfällen gegen das dänische Gesetz

zu Arbeitssicherheit verstoßen wurde. In der Konsequenz wurden Strafen verhängt. Bei einem Unfall handelte es sich um einen Sturz von einem LKW, der andere Unfall war auf eine unzureichende Absicherung einer Maschine zurückzuführen.

Die Molkerei Nijkerk in den Niederlanden richtet ihr Augenmerk seit 2012 besonders auf die Senkung der Unfallzahl. Die Molkerei hat ein neues und verbessertes Risikobewertungs-System eingeführt, um Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiter weiter zu fördern.

#### Closer to Arla

Im Laufe des Jahres haben wir unsere neue globale Mitarbeiterzeitschrift, Closer to Arla, in acht Versionen herausgebracht: internationales und britisches Englisch, Dänisch, Schwedisch, Deutsch, Niederländisch, Finnisch und Russisch. Mit dieser Zeitschrift können wir, über die regionalen Inhalte jeder Ausgabe hinaus, Geschichten aus anderen Ländern, Fallstudien und Inspiration auf globaler Ebene teilen.

#### Die besten Talente gewinnen

Arlas Ziel ist es, für potenzielle Bewerber aus unseren Zielgruppen der Arbeitgeber ihrer Wahl zu sein, um die besten Talente zu gewinnen und zu halten. Wir arbeiten daher an unserem Bekanntheitsgrad unter Studenten, um einen Talentpool aufzubauen. Aus diesem Grund haben wir eine Reihe von Partnerschaften mit den wichtigsten Universitäten in unseren Kernmärkten aufgebaut. Zusätzlich bieten wir beispielsweise Praktika, Kooperationen bei Abschlussarbeiten und studentische Arbeitsplätze an.

In den vergangenen Jahren haben wir Maßnahmen zur Verfestigung unseres Images als Arbeitgeber ergriffen, indem wir Medienstrategien zum Employer Branding und für die Kommunikation eingerichtet haben, die auf Zielgruppenanalysen beruhen. Unsere verbesserte Kommunikation hat den gewünschten Effekt und unsere Position unter

Studenten und Berufsanfängern hat sich insbesondere in Dänemark und Schweden verbessert.

#### Starkes Engagement der Mitarbeiter

Bei der Molkerei Concord in Kanada konnte Arla das Engagement der Mitarbeiter und deren Identifikation mit den von ihnen hergestellten Produkten erfolgreich steigern. Neue Führungspraktiken, die die Mitarbeiter einbinden und die Ausbildung neuer Kompetenzen ermöglichen, sowie Verbesserungen im Werk haben zu sehr positiven Resultaten geführt.

#### Außenvermittlung und Neueinstellungen

Aufgrund von Molkereischließungen und der Neuordnung der Standorte bieten wir in Dänemark, Schweden und Großbritannien weiterhin Bewerbungstrainings an. Wir nehmen auch Kontakt zu anderen Unternehmen auf, um Mitarbeitern, deren Position nicht länger existiert, bei der Suche nach einer neuen Anstellung zu helfen. Im Laufe des Jahres sind in Dänemark, Schweden und Großbritannien etwa 300 Positionen aufgrund struktureller Änderungen und Rationalisierungsmaßnahmen weggefallen.

Ganz anders in unserer neuen Molkerei im britischen Aylesbury, wo zahlreiche Positionen zu besetzen waren. Um vermehrt neue Mitarbeiter aus der Region Aylesbury einzustellen, haben wir lokale Assessment Centres und einen offenen Informationsabend für Menschen aus der Umgebung veranstaltet, bei dem diese sich mit Arla-Mitarbeitern unterhalten und mehr über den Standort und die angebotenen Stellen erfahren konnten.

# 85%

betrug die Rücklaufquote bei der jährlichen Barometer-Mitarbeiterbefragung.



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

## GESELLSCHAFTLICHE BEZIEHUNGEN

# Wir bauen langfristige Beziehungen auf

- Regionales Engagement mit globaler Perspektive
- Arla-Stiftung ins Leben gerufen
- Hofbesichtigungen sind beliebt

### Gesellschaftliches Engagement regional und global

Arlas wesentlicher Beitrag zur Gesellschaft sind die Lebensmittel, die wir herstellen. Dazu gehören jedoch auch die Schaffung von Arbeitsplätzen und der Einfluss auf das wirtschaftliche Wachstum in Orten und Ländern, in denen wir tätig sind. Wir möchten ein guter Arbeitgeber und ein verantwortungsvolles Mitglied der Gesellschaft sein. Wir engagieren uns auch in Bereichen, die eng mit unserer Wertschöpfungs- und Produktionskette verbunden sind. Dazu zählen beispielsweise die Herkunft der Milch, Milch als nährstoffreiches Nahrungsmittel, Rezeptideen und ein gesunder Lebensstil sowie Natur und Umwelt.

Wir würden das Unternehmen gern mit einer Initiative, mit der wir unsere Mitarbeiter überall auf der Welt erreichen können, weiter vereinen. Bislang jedoch genießen regionale Aktivitäten in Verbindung mit unseren verschiedenen Schwerpunkten Priorität (siehe Kasten „Fakten“). Die regionale Verankerung spielt für uns eine wichtige Rolle. Daher gestalten die Unternehmen des Konzerns ihr lokales gesellschaftliches Engagement so, wie sie es für angemessen halten, und auf eine Weise, die das Engagement der Mitarbeiter bestmöglich fördert.

### Beteiligung am öffentlichen Diskurs

Als Vertreter der Lebensmittelbranche und unserer Eigentümer, der Milchbauern, trägt Arla eine Verantwortung dafür, sich an dem öffentlichen Diskurs zu beteiligen. In Dänemark und Schweden ist Arla ein sehr bekanntes Unternehmen, was uns in die Lage versetzt, wichtige Themen zu bearbeiten und in den Blickpunkt zu rücken.

Im Laufe des Jahres standen wir im aktiven Dialog mit Politikern, Ministern und Regierungsvertretern, Mitgliedern des Europäischen Parlamentes und anderen Instanzen. Das Ziel bestand darin, die Aufmerksamkeit auf das Potenzial der Molkereibranche zu lenken, bei der Förderung einer nachhaltigen Entwicklung Verantwortung zu übernehmen. In Dänemark ist Arlas Vorstandsvorsitzender Leiter der Regierungsgruppe für Wachstum in der Lebensmittelindustrie und stellvertretender Universitätsratsvorsitzender der Universität Aarhus.

Eine weitere Möglichkeit, das Wissen über die Herkunft unserer Produkte und die Vorgänge auf dem Hof zu verbreiten, besteht darin, die Öffentlichkeit zu Betriebsbesichtigungen bei unseren Landwirten einzuladen. In Schweden laden wir jährlich 50.000 Schulkinder auf die Mischerzeugerbetriebe ein und stellen kostenloses Lehrmaterial über das Leben auf dem Bauernhof zur Verfügung. Seit wir 1993 damit begonnen haben, haben mehr als 900.000 Kinder einen Arla-Betrieb besucht. Ähnliche Aktivitäten erfolgen in Dänemark, Deutschland, Belgien und Luxemburg.

### Die Arla-Stiftung vermittelt Wissen fürs Leben

Gegen Ende des Jahres 2012 rief Arla in Dänemark eine langfristige Initiative ins Leben, die Arla-Stiftung. Die Stiftung soll Kinder zwischen 10 und 14 Jahren aktiv dabei unterstützen, mehr über Kochen, natürliche Produkte und körperliche Aktivitäten im Freien auf dem Lande zu erfahren. Das Ziel besteht darin, diese Generation zu einem gesunden und nachhaltigen Lebensstil anzuregen.

2013 wurde eine Reihe von Kinderfreizeiten als Pilotprojekte organisiert, deren Fokus auf Kochen, Ressourcenschonung und Spaß an Lebensmitteln lag. Der Lernstoff verbindet Wissen über Lebensmittel mit Kernfächern wie Naturwissenschaften und Mathematik. Zehn Prozent aller dänischen Kinder zwischen zwölf und dreizehn Jahren sollen die Gelegenheit bekommen, an einer Kinderfreizeit teilzunehmen.



### Das Team Rynkeby wächst

Seit 2002 organisiert Rynkeby Foods das Team Rynkeby Radrennen, bei dem Gelder für die Kinderkrebsstiftung Children's Cancer Foundation gesammelt werden. Im Laufe der Jahre ist die gemeinnützige Veranstaltung größer geworden und 2013 nahmen 1.000 Menschen in 21 Teams aus Dänemark, Schweden, Finnland und Norwegen daran teil. Die Teilnahme erfolgt jeweils ehrenamtlich und die Sportler verbringen auf der Strecke von Skandinavien nach Paris insgesamt sieben Tage auf dem Rad. In der Vorbereitung erfordert diese Initiative zahlreiche Trainingsstunden, die Verpflichtung von Sponsoren und das Sammeln von Geldspenden für den gemeinnützigen Zweck. Insgesamt konnten die teilnehmenden Teams Spenden in Höhe von 23 Mio. DKK sammeln, die an die Kinderkrebsstiftungen in Dänemark, Schweden, Finnland und Norwegen übergeben wurden. Rynkeby Foods steuert etwa vier Mio. DKK zur Veranstaltung bei.

### Milchkartons als Kommunikationskanal

Die Rückseiten von Milchkartons dienen in Dänemark, Schweden, Finnland und den Niederlanden als Kommunikationskanal für die Übermittlung von Wissen und Inspiration. In Dänemark haben wir auf diese Weise beispielsweise Informationen über das Recycling von Verpackungen und über Möglichkeiten zur Reduzierung von Lebensmittelabfällen weitergegeben. In Schweden haben wir eine Serie zusammenhängender Botschaften auf die Verpackungen gedruckt, die das Interesse an vielfältigen Themen wecken soll, von Naturphänomenen bis hin zur Mathematik. Informationen über die Abläufe auf einem Bauernhof sind ebenso wie verschiedene Sportarten typische wiederkehrende Themen. In Finnland und den Niederlanden werden die Milchkartonrückseiten vor allem für Produktinformationen genutzt.

#### Eine Vielzahl regionaler Aktivitäten

Im Folgenden stellen wir eine Reihe von Aktivitäten in regionalen Gemeinschaften in der ganzen Welt vor, darunter kleinere und größere Beispiele.

#### Unterstützung von gemeinnützigen Initiativen

Seit 2008 läuft bei Arla ein Projekt namens **Children for life**. Dieses langfristig angesetzte Hilfsprojekt soll benachteiligten Kindern zu einer besseren Zukunft verhelfen, indem wir sie mit Lebensmitteln versorgen und ihre Ausbildung unterstützen. Seit dem Projektstart arbeiten wir mit SOS-Kinderdörfern in der Dominikanischen Republik zusammen. In Bangladesch engagieren wir uns weiterhin in der Partnerschaft mit einer gemeinnützigen Organisation vor Ort.

Die humanitäre Organisation **Ärzte ohne Grenzen** hilft Menschen in Krisensituationen überall auf der Welt. Arla Foods Ingredients hat sich entschlossen, diese Arbeit sowohl durch eine jährliche Spende zu unterstützen als auch AÖG über unsere Erkenntnisse aus klinischen Studien zu den Nährwertigenschaften von Milchbestandteilen zu informieren.

Jedes Jahr unterstützt Arla lokale gemeinnützige Projekte. Viele unserer Mitarbeiter engagieren sich in ihrer Freizeit ehrenamtlich. Arlas **Community Challenge** in Großbritannien leistet einen finanziellen Beitrag zu Projekten, denen Mitarbeiter ihre Freizeit widmen. 2013 wurden 28 Projekte auf diese Weise unterstützt (2012: 37).

In den Niederlanden zählt Arla zu den Initiatoren der Do-Social-Stiftung, die sich um Senioren und Pflegebedürftige kümmert. In Kanada und den USA sind wir Sponsor von Events, bei denen Spendengelder für die Krebsforschung gesammelt werden. In Großbritannien arbeiten wir mit einer nationalen Krebsstiftung zusammen. In Russland unterstützen wir Kinderheime und Krankenhäuser, und in Schweden erhält die Kinderkrebsstiftung „Children's Cancer Foundation“ ein Weihnachtsgeschenk. In Dänemark unterstützte Rynkeby Foods eine UN-Kampagne, die über die Ergebnisse von Hilfsprojekten informiert.

Der Besuch unserer Milcherzeugerbetriebe im Frühjahr zum Weidegang hat sich – vor allem in Dänemark und Schweden – zu einem besonders beliebten Ausflug entwickelt; 2013 war die Zahl der Besucher so hoch wie nie zuvor. In Dänemark haben

#### Arla-Hofbesichtigungen

| Besucheranzahl                            | 2011    | 2012    | 2013    |
|---|---------|---------|---------|
| Kuhaustrieb, Dänemark                     | 63.000  | 86.000  | 92.000  |
| Kuhaustrieb, Schweden                     | 100.000 | 125.000 | 150.000 |
| Schulbesuche auf Bauernhöfen, Dänemark    | 15.000  | 11.500  | 11.600  |
| Schulbesuche auf Bauernhöfen, Schweden    | 43.000  | 50.000  | 50.000  |
| Schulbesuche auf Bauernhöfen, Deutschland | 5.800*  | 9.500** | 12.000  |

\* Hansa Arla Milch \*\* Hansa Arla Milch und MUH

außerdem Tage des offenen Hofes und Naturfestivals 130.000 Besucher angelockt (2012: 126.000). In Finnland wurden einige Hofbesichtigungen für Schulkinder organisiert, bei denen sie den Weidegang miterleben konnten. In Dänemark und Großbritannien laden wir Schulkinder zu Besichtigungen unserer Molkereien ein. Auch einige Molkereien in Deutschland führen solche Besichtigungen durch.

#### Lebensmittelspenden

Die Menge an Lebensmitteln, die sowohl in unseren eigenen Betrieben als auch in den Haushalten der Verbraucher im Müll landen, zu reduzieren, ist Teil unserer Umweltstrategie. In verschiedenen Ländern, darunter in Großbritannien, in Deutschland, den Niederlanden, Kanada, Dänemark und Finnland, arbeiten wir mit Organisationen zusammen, die überschüssige Nahrungsmittel guter Qualität, die nicht mehr den Anforderungen des Handels an das Mindesthaltbarkeitsdatum entsprechen, an Bedürftige verteilen.

#### Arla als Nachbar

Wir wissen, dass wir an den Standorten, an denen wir bereits tätig sind und wo wir neue Anlagen bauen, Einfluss auf die direkte Umgebung haben. Daher bemühen wir uns stets, gute Beziehungen zu den Menschen und Gemeinschaften vor Ort zu pflegen. Im Artikel auf der nächsten Seite beschreiben wir, wie wir mit den Bedenken umgegangen sind, die von der örtlichen Bevölkerung vor und während des Baus unserer neuen Molkerei im britischen Aylesbury geäußert wurden. Ein weiteres Beispiel ist unsere große deutsche Molkerei in Pronsfeld, die in einem ländlichen Gebiet liegt. An diesem und anderen Standorten müssen wir gewährleisten, dass wir ein verantwortungsvolles Mitglied der regionalen Gemeinschaft und ein attraktiver Arbeitgeber sind.

#### Gesellschaftliches Engagement

In verschiedenen Märkten haben wir Frühstückstreffen organisiert, um das Bewusstsein für den Wert eines gesunden Frühstücks zu wecken. Mehr dazu lesen Sie auf Seite 22. Die Förderung einer nachhaltigen Umwelt ist ein wesentliches weiteres Ziel. In Dänemark und Schweden führen wir einen Dialog mit dem World Wide Fund for Nature (WWF). In diesen Ländern und in den Niederlanden arbeiten wir auch mit weiteren Naturschutzorganisationen zusammen.

Zudem unterstützen wir viele lokale Sportveranstaltungen und Natur- und Tierprojekte. In den **Niederlanden** unterstützen wir zwei Naturschutzprojekte in der Nähe unseres Werks in Nijkerk und ermuntern Kinder im Rahmen von drei Anpflanzprojekten zur Förderung der biologischen Vielfalt. In **Russland** unterstützen wir Parks in St. Petersburg und ein Vogelhaus in einem Moskauer Park. Wir sind Sponsor eines Rugby-Vereins in **Großbritannien**, der sich darum bemüht, Kinder und Jugendliche für Sport zu begeistern. Wir arbeiten mit dem schwedischen olympischen Komitee an der Organisation regionaler Veranstaltungen, bei denen Schulkinder verschiedene Sportarten ausprobieren können. In **Schweden** unterstützen wir außerdem andere Sportveranstaltungen für Kinder und Jugendliche, unter anderem Skikurse und Fußballturniere. In Deutschland unterstützen wir beispielsweise regionale Fußball- und Volleyballvereine.

# 446.000

Besucher auf Arla-Höfen in Dänemark, Schweden und Deutschland im Laufe des Jahres 2013.

# „Ein ‚guter Nachbar‘ zu sein, bedeutet, offen und ehrlich zu sein“



Tim Evans, Senior Director

*Als Arla ankündigte, außerhalb Londons eine der weltweit größten Molkereien bauen zu wollen, traf dieses Vorhaben auf positives Feedback – aber auch auf starke Ablehnung. Wie ist Arla mit den Beteiligten vor Ort umgegangen, die für und gegen das Projekt waren?*

**GUTE BEZIEHUNGEN ZU** den Menschen vor Ort sind ein wichtiger Teil von Arlas Verhaltenskodex, und die Genossenschaft nimmt für sich in Anspruch, ihre Rolle als Arbeitgeber und verantwortungsvolles Mitglied der Gesellschaft sehr ernst zu nehmen. Als Arla 2010 ankündigte, in Aylesbury in der Nähe von London eine der größten Frischmilchmolkereien der Welt zu bauen, wurde das Verhältnis zu den Menschen vor Ort auf die Probe gestellt. Denn einige Anwohner machten sich Gedanken über die Auswirkungen der Molkerei und waren gegen die Veränderungen, die der neue Standort für die Gegend mit sich bringen würde. Trotz unvermeidlicher Auswirkungen besteht der Nutzen der neuen Molkerei für die Menschen vor Ort in etwa 700 neuen Arbeitsplätzen, die entstehen, wenn die Molkerei bei voller Auslastung läuft. Hinzu kommen nahezu 1.000 Arbeitsplätze in der Baubranche während der Bauzeit.

„Ein Projekt dieser Größe ist neu für uns. Wir haben alles in unserer Macht Stehende getan, damit der Planungsprozess zu einem guten Ergebnis kommt und gleichzeitig alle lokalen Beteiligten einbezogen sind. Es war uns sehr wichtig, ihre Perspektive auf das Vorhaben in den endgültigen Plan aufzunehmen“, erklärt Tim Evans, Arlas leitender Direktor für Supply Chain Development, der die Gesamtverantwortung für das Projekt Aylesbury trägt.

## **Anwohner einbeziehen**

Der Beratungsprozess vor der Einreichung der endgültigen Planungsanfrage war umfangreich und gründlich. Arla wollte den Anwohnern ermöglichen, ihre Ansichten zum geplanten Projekt zu äußern. Dazu wurde auf der Arla UK-Website ein spezieller Bereich rund um die geplante Aylesbury-Molkerei eingerichtet, in dem alle Pläne und Informationsunterlagen enthalten waren. Auch wurden drei öffentliche Infoveranstaltungen abgehalten, an denen fast 300 Anwohner teilnahmen.

„Bei den Treffen haben wir Zettel verteilt, auf denen die Anwohner uns ihre Rückmeldung geben konnten“, sagt Tim Evans. „Wir hatten auch viele Einzelbesprechungen mit wichtigen Interessenvertretern wie beispielsweise den Parish Councils (Gemeinderäten), und wir haben eine Broschüre an alle Anwohner ausgegeben, in der unser vollständiges Projekt beschrieben war, sowie ein Dokument mit den wichtigsten Fakten.“

Zunächst betrafen die Hauptsorgen der Anwohner das künftige Verkehrsaufkommen und die äußere Gestaltung des Werks. Angesichts durchschnittlich 20 LKWs je Stunde, die zum Standort kommen oder ihn verlassen, und mehreren hundert Leuten, die sich täglich auf den Weg zur Arbeit in der Molkerei machen, hatten die Anwohner die Befürchtung, dieser Umstand könne störend wirken und Staus verursachen. Dank gründlicher Vorbereitung konnte Arla alle gestellten Fragen beantworten. So konnte Arla in punkto Verkehr beispielsweise die Routing-Strategie der Arla-Fahrzeuge darlegen. Dank dieser Erläuterungen zur strategischen Nutzung des Straßennetzes konnte die Befürchtung, dass die LKWs die Dorfstraßen überlasten würden, ausgeräumt werden. Arla erklärte auch, in die lokale Autobahn investieren zu wollen, um den Verkehrsfluss zu verbessern und wies darauf hin, dass die Wahl für Aylesbury als Standort aufgrund der optimalen Lage getroffen wurde: Der Standort liegt zwischen den

Milch liefernden Landwirten und den Verbrauchern im dicht besiedelten Südosten Englands.

### Änderung des Masterplans

Nachdem alle Bedenken angehört worden waren, wurde der Masterplan in vielen Punkten geändert. So wurde beispielsweise die Größe einiger Gebäude ebenso reduziert wie die Höhe der Rohmilchsilos. Die Farbe der geplanten Gebäude und Silos wurde angepasst. Zusätzliche Anpflanzungen wurden vorgenommen, um für dem gesamten Standort einen grünen Schutzschild zu errichten. Eine Strategie zur Lärmreduzierung wurde erarbeitet, um Lärmbelästigungen vorzubeugen. Zusätzlich wurden beispielsweise Dachbeleuchtungselemente entfernt und auf Natriumdampfleuchten verzichtet, um Belästigungen durch Licht auf ein Minimum zu reduzieren.

### Ständiger Dialog mit den Betroffenen

Nach Einreichung des Planungsantrages bemühte sich Arla, auf verschiedenste Weise Kontakt zu den betroffenen Interessengruppen zu halten. Daher wurden vierteljährliche Treffen eingerichtet, um einen beständigen Kommunikationsfluss sicherzustellen, und ein Newsletter wurde ins Leben gerufen.

„Zu den Verbesserungen des Straßennetzes gaben wir im Vorfeld des Baubeginnes eine Presseerklärung heraus, um über das Thema zu informieren“, erklärt Tim Evans. „Zudem verschickten wir an alle betroffenen Anwohner ein Schreiben, in dem wir sie über die Arbeiten informierten, und legten einen Plan bei, aus dem die Änderungen hervorgingen, sodass sie vollständig über die Arbeiten und deren Ergebnisse informiert waren.“

Bei Baubeginn hatten die Hauptwiderstände noch immer mit dem Straßenbau zu tun, unter anderem mit den Maschinengeräuschen und den Zeiträumen, in denen die Arbeiten stattfanden. Im Nachhinein stimmt Tim Evans zu, dass Arla sich in seinem Schreiben über die Geräuschemissionen hätte genauer ausdrücken können, denn diese sorgten für einige Beschwerden.

Ebenso gab es im Zusammenhang mit den Straßenbauarbeiten Kritik zu zwei Kreisverkehren, die durch Ampeln ersetzt wurden. Dies war eine Anforderung des Planungsantrages, mit der nicht nur eine geringere Beeinträchtigung durch den geplanten Arla-Verkehr erreicht werden sollte, sondern auch eine bessere Verkehrsführung an den Anschlussknoten. Andere Beschwerden betrafen Baufahrzeuge, die die falschen Straßen nutzten, sowie den Baustellenschlamm auf der Straße zur Molkerei, durch den andere auf dieser Straße fahrende Fahrzeuge verschmutzt wurden. Arla reagierte und ergriff Maßnahmen zur Verbesserung der Situation. So wurde z. B. ein Fachunternehmen für die regelmäßige Straßenreinigung bezahlt.

Weiterer Unmut kam im Frühjahr 2013 auf, als ein neben der Molkerei gelegener Kanalabschnitt einstürzte und für Spekulationen sorgte, ob der Bau der Molkerei wohl hierzu beigetragen habe. Die Untersuchungen der Ursache für den Einsturz dauern bis heute an. Arla kooperiert bei diesen Untersuchungen und unterstützte die Reparatur der Kanalschleuse durch die Freigabe des Zugangs über das Gelände der Molkerei.

### In drei Jahren von der Entscheidung bis zur Produktion

Im November 2013 rollte die erste Milch für Handelskunden aus der Abfüllanlage. Arla wird seinen Dialog mit den Interessengruppen fortsetzen. Welchen Rat würde Tim Evans denjenigen geben, die für Bauprojekte dieser Art zuständig sind?

„Nehmen Sie so früh wie möglich Kontakt mit den betroffenen Parteien vor Ort auf, sodass sie mitreden können, wissen, was passiert und die Gelegenheit erhalten, ihre Ansichten zu äußern. Und zweifeln Sie nie daran, dass Kommunikation von Anfang an von wesentlicher Bedeutung ist. Im Nachhinein können Sie nichts mehr ausrichten – Sie verlieren an Glaubwürdigkeit. Seien Sie freimütig, ehrlich und offen. Menschen mögen keine Überraschungen. Ein guter Nachbar zu sein bedeutet, offen und ehrlich zu sein, auch wenn in der Realität Widerstände auftreten“, fasst er zusammen.



Tim Evans, Senior Director Supply Chain Development bei Arla und hauptverantwortlich für das Aylesbury-Projekt (Seite 40), äußert sich zu den Beziehungen zur Ortsgemeinde bezüglich des Baus der neuen Molkerei außerhalb von London, UK.



Wir achten und fördern die international anerkannten Menschenrechte.

## MENSCHENRECHTE

# Achtung der Menschenrechte

- **Anhaltender Fokus auf Vielfalt**
- **Mehr weibliche Mitarbeiterinnen in Saudi-Arabien**
- **Barometer-Ergebnisse zum Umgang miteinander**

### **Gleiche Rechte für alle**

Arla expandiert in neue Märkte überall auf der Welt und wir erkennen die Herausforderung an, die sich aus kulturellen Unterschieden in verschiedenen Ländern ergeben können. Dennoch sind wir, ungeachtet des Landes, in dem wir tätig sind, fest davon überzeugt, dass es unsere Pflicht ist, die Achtung der Menschenrechte stets zu gewährleisten.

### **Verfolgung unserer Strategie zu Vielfalt und Integration**

2010 begann Arla systematisch und global, sich für Vielfalt und Integration einzusetzen. Seither wurde der Fokus auf diesen Bereich verschärft. Wir wollen sicherstellen, dass jeder gleich behandelt wird, ungeachtet des Geschlechts, der ethnischen Zugehörigkeit, sozialer bzw. nationaler Herkunft, Rasse, Hautfarbe, Religion bzw. Glauben, sexueller Orientierung, politischer Einstellung, Alter, Behinderung oder Familienstand. Wir sind außerdem der Ansicht, dass die Vielfalt unter unseren Mitarbeitern, von denen jeder eigene Sichtweisen auf die uns umgebende Welt hat, die Entwicklung des Unternehmens positiv beeinflusst.

Unser Hauptanliegen war es 2013, die 2011 entwickelte Strategie weiter umzusetzen. Wir haben etliche Kompetenzaufbaukurse durchgeführt und Führungskräfte und Manager auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens ebenso geschult wie Mitarbeiter der Personalabteilungen. Mitglieder der Vertreterversammlung und des Aufsichtsrates wurden ebenfalls in die Diskussionen und den Prozess eingebunden. Insgesamt haben 240 Mitarbeiter und ausgewählte Vertreter teilgenommen.

Im Laufe des Jahres 2013 wurde ein überarbeiteter Einstellungsprozess mit dazugehörigen Richtlinien umgesetzt. Wir haben weiter dafür gearbeitet, unseren Fokus darauf zu konzentrieren, wie potenzielle

neue Mitarbeiter angezogen und gewonnen werden können, damit ein vielfältiger Bewerberpool gewährleistet wird. Dies wurde teilweise durch die Auswertung der in unseren Stellenangeboten eingesetzten Bilder und der verwendeten Sprache erreicht. Zusätzlich wurden Manager im Hinblick auf die Vermeidung persönlicher oder kultureller Neigungen bei der Auswahl von Bewerbern geschult. Die Fusionen der letzten Zeit und die Globalisierung des Unternehmens haben bei Führungskräften und Mitarbeitern das Bewusstsein für die Bedeutung von Vielfalt im Unternehmen geschärft.

Arlas im Jahr 2012 festgelegte Sprachpolitik legt Englisch als unsere Unternehmenssprache fest. Im Jahr 2013 lag der Fokus beispielsweise darauf zu gewährleisten, dass Mitarbeiter in den nationalen Arla-Standorten, die die jeweilige nationale Sprache nicht beherrschen, nicht ausgegrenzt werden. Sobald ein Mitarbeiter, der der nationalen Sprache nicht mächtig ist, anwesend ist, erfolgt die Konversation auf Englisch. Dasselbe gilt für die schriftliche Kommunikation.

Das am meisten verbesserte Einzelergebnis aus der diesjährigen Mitarbeiterbefragung ist, dass die Mitarbeiter die Vorteile der Vielfalt in ihrer Abteilung erkannt haben.

### **Ziele für die Geschlechtervielfalt**

Das vereinbarte Ziel für 2017 in Bezug auf Geschlechtervielfalt in Arlas obersten und oberen Führungsetagen fordert, dass Frauen 20 Prozent der Top-50-Positionen von Arla bekleiden sollen. Über das Ziel der Geschlechtervielfalt im Aufsichtsrat wird 2014 in einem längeren Prozess durch den Aufsichtsrat entschieden.

### **Klare Daten zur Vielfalt**

Bisher kann Arla Nationalität, Dauer der Betriebszugehörigkeit und andere Schlüsseldaten über die bestehenden Personalerfassungssysteme nicht nachvollziehen. Um Abhilfe zu schaffen, wurde Anfang 2013 ein Projekt namens Clarity definiert. Ziel von Clarity ist es, relevante und zuverlässige Personaldaten zu liefern, damit Schlüsseldaten überwacht und berichtet werden können, so z. B. die Verteilung von

Nationalitäten in einer Unternehmensgruppe oder einer Abteilung in Ländern, in denen dies erlaubt ist. Zusätzlich wollen wir in der Lage sein, die interne Mobilität zu verfolgen, um Fragen wie „Haben Frauen denselben Zugang zu höheren Positionen wie Männer?“ beantworten zu können. Wenn wir solche Fragen beantworten können, wird uns dies zusammen mit einem globalen Stellenbeschreibungssystem in die Lage versetzen festzustellen, ob Frauen in denselben Positionen wie Männer fair bezahlt werden. Ziel für 2014 ist es, die wichtigsten Personaldaten online verfolgen zu können.

**Ergebnisse aus der Mitarbeiterbefragung**

Die Ergebnisse von Arlas jährlicher Barometer-Mitarbeiterbefragung wurden im Dezember 2013 veröffentlicht. In dieser Befragung wurde eine Reihe von Fragen zur Behandlung der Mitarbeiter am Arbeitsplatz gestellt. Beantworteten die Mitarbeiter die folgende Frage mit Ja „Haben Sie in den vergangenen 12 Monaten inakzeptables Verhalten erlebt, das Sie betroffen hat?“, versuchten wir herauszufinden, welcher Art Fehlverhalten die Mitarbeiter ausgesetzt waren.

Insgesamt gaben 17 Prozent der Befragten an, dass sie mit inakzeptablem Verhalten konfrontiert wurden (gegenüber 15 Prozent im Vorjahr). Die Frage, ob sie diese Vorfälle gemeldet hätten, beantworteten 44 Prozent mit Ja. Unter den Teilnehmern, die Angaben zur Problemlösung machten, gaben 46 Prozent an, dass eine Lösung zu ihrer Zufriedenheit gefunden worden sei. Zum Zeitpunkt der

Veröffentlichung dieses Berichts waren die Ergebnisse noch nicht abschließend ausgewertet.

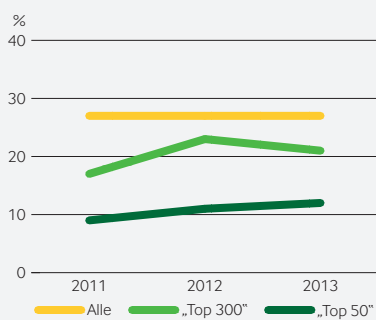
**Dialog in Schwellen- und Entwicklungsländern**

Wenn wir unsere Lieferanten in Schwellen- und Entwicklungsländern überprüfen, behandeln wir viele verschiedene Themen, achten aber vor allem auf die Einhaltung der Menschenrechte, darunter auch Kinderarbeit und Arbeitsbedingungen. Wichtig ist, dass unsere Geschäftspartner unseren Standpunkt verstehen und unseren Verhaltenskodex respektieren, der außer den genannten Themen auch viele andere Bereiche abdeckt.

Im Jahr 2013 besichtigten Arla-Vertreter alle Lieferanten in Nigeria und Bangladesch sowie verschiedene potenzielle Lieferanten in Bangladesch. In Nigeria arbeiten wir mit einem Verpackungswerk und drei Verpackungslieferanten zusammen. Während der Besichtigungen kamen wir zu dem Schluss, dass ein Lieferant unsere Anforderungen nicht erfüllte. Die Zusammenarbeit mit diesem Lieferanten wurde folglich eingestellt. In Bangladesch haben wir einen unserer Lieferanten ersetzt, da er nicht in der Lage war, unsere Fragen zufriedenstellend zu beantworten.

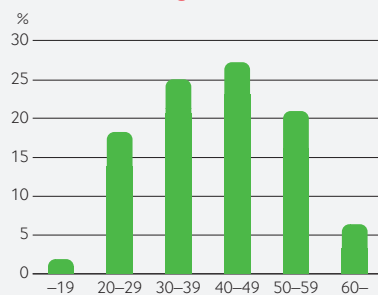
Wir haben unsere Auditmethoden aktualisiert und die Anzahl der Fragen zur sozialen Verantwortung erhöht. Da wir diesem Bereich Priorität zugewiesen haben, werden wir die Anzahl der Audits und Besuche im Jahr 2014 steigern.

**Anteil weiblicher Mitarbeiter**



Der Anteil an Frauen ist je nach Unternehmensbereich unterschiedlich. Im Top-Management sitzen erheblich weniger Frauen als Männer, und die Anzahl ist in den letzten Jahren nicht gestiegen. Auf tieferen Managementebenen ist der Anteil an Frauen höher. Einer unserer Schwerpunkte besteht darin, mehr Frauen in die höchsten Positionen zu bringen. Da wir über einen starken Bewerberpool verfügen, sollte es langfristig möglich sein, eine gleichmäßigere Geschlechterverteilung im Top-Management von Arla zu erreichen und damit die Geschlechterverteilung im gesamten Unternehmen auch dort abzubilden.

**Mitarbeiterverteilung nach Alter**



Die Altersverteilung in unserem Unternehmen ist derzeit durchaus zufriedenstellend und ausgeglichen. Das Alter darf im Einstellungsprozess keine Rolle spielen und tut es auch nicht. Arla sieht es als einen Vorteil an, Mitarbeiter verschiedenen Alters im Unternehmen zu haben.

**Europäischer Betriebsrat**

Über die Kooperation von Arla mit Gewerkschaftsvertretern auf nationaler Ebene hinaus verfügen wir über einen Europäischen Betriebsrat „European Work Council“ (EWC), Arlas europäisches Forum für Arbeitsbeziehungen. Im EWC treffen sich Vertreter der Arbeitsmarktorganisationen von Dänemark, Schweden, Großbritannien, Deutschland, den Niederlanden, Finnland und Polen mit Vertretern der Unternehmensleitungen und Personalchefs der einzelnen Unternehmensgruppen und Funktionen. Die Aufnahme neuer Organisationen aus Großbritannien und Deutschland im Laufe des Jahres 2013 spiegelt sich im EWC wider.

Das EWC tritt zweimal jährlich zusammen und diskutiert Angelegenheiten aller Arla-Standorte in Europa, darunter beispielsweise Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung und wesentliche Maßnahmen, die Integration neuer Standorte und strukturelle Veränderungen in der Organisation. Alle Arla-Mitarbeiter können Beiträge zur Tagesordnung einreichen. Die Rückmeldungen der Mitarbeiter und die von ihnen für diese Treffen eingereichten Themen lassen darauf schließen, dass die meisten Arla-Mitarbeiter sich durch die verschiedenen Gewerkschaften gut vertreten fühlen und dass die vielen Jahre guter Arbeitsbeziehungen zwischen den Gewerkschaften und Arla auch im nun größeren Unternehmen fortbestehen.

**Weibliche Mitarbeiter in Saudi-Arabien**

Seit 2012 kann Arla in Saudi-Arabien auch Frauen Arbeitsplätze bieten. Die Entwicklungen der letzten Jahre in Saudi-Arabien haben dazu geführt, dass es nun einfacher ist, Frauen zu beschäftigen, auch wenn Arbeitgeber besondere Maßnahmen ergreifen müssen. So sind zum Beispiel eine Reihe praktischer Probleme zu lösen. 2013 stieg die Anzahl der beschäftigten Frauen auf 36, vor allem in der Produktion, aber auch im Marketing und im Export. Das Feedback der Frauen ist sehr positiv. Weibliche Mitarbeiter zu beschäftigen, ist auch deshalb spannend, weil wir dadurch mehr über die saudischen Verbraucher lernen können.

**27%**

der Arla-Mitarbeiter sind Frauen.



# Arla unterstützt den Global Compact

Vor sechs Jahren hat Arla die UN-Initiative Global Compact für eine ethische Geschäftspraxis unterzeichnet. Als Mitglied verpflichten wir uns, die zehn grundsätzlichen Prinzipien des Global Compact anzuerkennen. In nachstehender Tabelle ist angegeben, an welchen Stellen sich dieser Bericht auf die einzelnen Prinzipien des Global Compact bezieht.

## Die Prinzipien des Global Compact

|                                    | UNTERNEHMEN SOLLEN ...   | ARLA-BEISPIELE   | SEITE  |
|------------------------------------|--|--|--|
| <b>MENSCHENRECHTE</b>              | <ol style="list-style-type: none"> <li>den Schutz der internationalen Menschenrechte unterstützen und achten; und</li> <li>sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.</li> </ol>   | Geschäftsprinzipien<br>Beschaffung<br>Marktverhalten<br>Lebensmittel und Gesundheit<br>Fallbeispiel<br>Arbeitsplatz<br>Gesellschaftliche Beziehungen<br>Menschenrechte | 8–9<br>12–13<br>14–15<br>22–23<br>24–25<br>36–37<br>38–39<br>42–43 |
| <b>ARBEITSNORMEN</b>               | <ol style="list-style-type: none"> <li>die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren.</li> <li>sich für die Beseitigung aller Formen der Zwangsarbeit einsetzen.</li> <li>sich für die Abschaffung von Kinderarbeit einsetzen.</li> <li>sich für die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung einsetzen.</li> </ol> | Geschäftsprinzipien<br>Beschaffung<br>Marktverhalten<br>Arbeitsplatz<br>Menschenrechte   | 8–9<br>12–13<br>14–15<br>36–37<br>42–43                            |
| <b>UMWELTSCHUTZ</b>                | <ol style="list-style-type: none"> <li>im Umgang mit Umweltproblemen dem Vorsorgeprinzip folgen.</li> <li>Initiativen ergreifen, um größeres Umweltbewusstsein zu fördern; und</li> <li>die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien beschleunigen.</li> </ol>  | Geschäftsprinzipien<br>Beschaffung<br>Marktverhalten<br>Umwelt und Klima<br>Fallbeispiel<br>Landwirtschaft<br>Gesellschaftliche Beziehungen<br>Fallbeispiel            | 8–9<br>12–13<br>14–15<br>28–29<br>30–31<br>32–33<br>38–39<br>40–41 |
| <b>KORRUPTIONS-<br/>BEKÄMPFUNG</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung.</li> </ol>   | Geschäftsprinzipien<br>Marktverhalten  | 8–9<br>14–15   |

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 Peder Tuborgh das CEO-Statement of Support for the Women's Empowerment Principles,

eine gemeinsame Initiative von Global Compact und UNIFEM (UN-Entwicklungsfond 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).

# Welcher Markt wird wo erwähnt?

Nachstehende Tabelle zeigt, wo in diesem Bericht Angaben über einen speziellen Arla-Markt oder eine Arla-Tochtergesellschaft zu finden sind.

| ABSCHNITT                     | SEITE | DK | UK | SE | DE | NL | FI | SONSTIGE   |
|-------------------------------|-------|----|----|----|----|----|----|--|
| Geschäftsprinzipien           | 8–9   | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  |  |
| Unternehmensprinzipien        | 10–11 | ●  | ●  | ●  | ●  |    | ●  | Belgien, Luxemburg   |
| Beschaffung                   | 12–13 | ●  | ●  | ●  | ●  |    |    |  |
| Marktverhalten                | 14–15 | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | China, Russland, Saudi-Arabien, USA  |
| Fallbeispiel                  | 16–17 |    |    |    |    |    |    | Russland   |
| Lebensmittelsicherheit        | 20–21 | ●  | ●  | ●  | ●  |    | ●  | China  |
| Lebensmittel und Gesundheit   | 22–23 | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | Bangladesch, China, Libanon, Malawi, Saudi-Arabien, VAE<br>Arla Foods Ingredients  |
| Fallbeispiel                  | 24–25 | ●  |    |    |    |    |    | Malawi<br>Arla Foods Ingredients   |
| Umwelt und Klima              | 28–29 | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | Kanada   |
| Fallbeispiel                  | 30–31 |    |    |    | ●  |    |    |  |
| Landwirtschaft                | 32–33 | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | Belgien, China, Luxemburg  |
| Arbeitsplatz                  | 36–37 | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | China, Griechenland, Kanada, Polen, Russland   |
| Gesellschaftliche Beziehungen | 38–39 | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | Bangladesch, Belgien, Dominikanische Republik, Frankreich, Kanada, Luxemburg, Norwegen, Russland, USA<br>Arla Foods Ingredients, Rynkeby Foods |
| Fallbeispiel                  | 40–41 |    | ●  |    |    |    |    |  |
| Menschenrechte                | 42–43 | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | Bangladesch, Nigeria, Polen, Saudi-Arabien   |



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

Tel.: +49 211 47231-0  
E-mail: [arla@arlafoods.com](mailto:arla@arlafoods.com)

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