

Unsere Verantwortung

ARLA FOODS' CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY BERICHT 2011



Der Natur ein Stück näher™

Ein großes Un trägt mehr Ve



ist ein dynamisches Unternehmen. Wir
en Markt und suchen kontinuierlich na
häft. Diese ständige Entwicklung bedeu
gebung fortlaufend verändert. Deshalb i
Unternehmensverantwortung bei Arla auf e

Schwerpunkt in der aktuellen Nachhaltigkeitsent
st die neue Umweltstrategie, die wir seit
ummers verfolgen. Die „Umweltstrat
berücksichtigt die gesamte Produktions
bis zum Verbraucher. Bei unseren
Umwelt- und Klimaverträglichkeit
essern, berücksichtigen wir die
die Verbraucher gleichermaßen.
ass die Anzahl der Arbeitsunfälle
und die Mitarbeiterumfrage in
positiv ausfiel. Wie die Umfrage
die Mitarbeiterinnen und Mitarbe
stolz und hoch motiviert, für ein
Arla tätig zu sein. Eine zuverlässige
ung und eine engagierte Beleg
grundlage für gute Ergebnisse und
in Grad an Verantwortung zu über-

den Jahr werden wir weiter an der
unserer Programme und Routinen
antwortungsbewusstes Beschaffungsw
im Rahmen unserer Umweltstrategie
enger Zusammenarbeit mit unseren
neue Maßstäbe für eine nachhaltige
schaft setzen. Gesundheitsthemen bleiben
ein Schwerpunkt unserer Tätigkeit und wir
uns auch weiterhin dafür einsetzen, die Verbr
für einen gesunden Lebensstil zu begeistern.

Unterstützen Global Compact

er Jahren hat Arla die UN-Initiative Global
Compact für eine ethische Geschäftspraxis unter
net. Als Mitglied der Initiative sind wir ange
gen, die zehn Grundprinzipien von Global Compact
unserer Strategie und Unternehmenskultur zu

Inhalt

Vorwort	
Das Unternehmen Arla	2
Geschäftsprinzipien	4
Fallbeispiel	6
Unternehmensprinzip	8
Lebensmittelsicherheit	10
Lebensmittel und Gesundheit	12
Umwelt und Klima	14
Landwirtschaft	16
Beschaffung	18
Arbeitsplatz	20
Fallbeispiel	22
Marktverhalten	24
Fallbeispiel	26
Gesellschaftliches Engagement	28
Menschenrechte	30
Fallbeispiel	32

Sofern nicht anders angegeben, beziehen sich die Angaben in diesem Bericht auf die Molkeereien, die sich im Jahr 2011 im vollständigen Besitz von Arla Foods befanden. Einige Beispiele beziehen sich auf hundertprozentige Tochtergesellschaften und Gemeinschaftsmolkeereien. Der Aufbau des Berichts orientiert sich am CSR-Verhaltenskodex von Arla Foods, der erstmals im Frühling 2008 veröffentlicht wurde. Weitere Informationen finden Sie auf www.arlafoods.de

©Arla Foods amba, 2012

Projektkoordinator: Arla Foods Produktionsleitung: Anna Michélsen

Text: Arla Foods in Zusammenarbeit mit Anna Michélsen

Grafische Gestaltung: Intellecta Corporate Grafische Produktion: Formalix
Übersetzung: Amesto Translations Fotografie: Thomas Carlgren
und Arla-Archiv.

Druck: Scanprint A/S, 2012

E-Mail: csr@arlafoods.com



Ein großes Unternehmen trägt mehr Verantwortung

Arla ist ein dynamisches Unternehmen. Wir expandieren, bringen neue Produkte auf den Markt und suchen kontinuierlich nach Optimierungsmöglichkeiten für unser Geschäft. Diese ständige Entwicklung bedeutet auch, dass sich unser Einfluss auf unsere Umgebung fortlaufend verändert. Deshalb ist es gut zu wissen, dass Nachhaltigkeit und Unternehmensverantwortung bei Arla auf einem soliden Fundament ruhen.

Ein Höhepunkt in der aktuellen Nachhaltigkeitsentwicklung ist die neue Umweltstrategie, die wir seit Beginn des Sommers verfolgen. Die „Umweltstrategie 2020“ berücksichtigt die gesamte Produktionskette, von der Kuh bis zum Verbraucher. Bei unseren Bemühungen, die Umwelt- und Klimaverträglichkeit von Arla zu verbessern, berücksichtigen wir die Milchbauern und die Verbraucher gleichermaßen. Wichtig ist auch, dass die Anzahl der Arbeitsunfälle weiter rückläufig ist und die Mitarbeiterumfrage in diesem Jahr sehr positiv ausfiel. Wie die Umfrage gezeigt hat, sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterhin sehr stolz und hoch motiviert, für ein Unternehmen wie Arla tätig zu sein. Eine zuverlässige Unternehmensleitung und eine engagierte Belegschaft bilden die Grundlage für gute Ergebnisse und dafür, einen hohen Grad an Verantwortung zu übernehmen.

Im kommenden Jahr werden wir weiter an der Verbesserung unserer Programme und Routinen für ein verantwortungsbewusstes Beschaffungswesen arbeiten. Im Rahmen unserer Umweltstrategie werden wir in enger Zusammenarbeit mit unseren Milchbauern neue Maßstäbe für eine nachhaltige Milchwirtschaft setzen. Gesundheitsthemen bleiben ebenfalls ein Schwerpunkt unserer Tätigkeit und wir werden uns auch weiterhin dafür einsetzen, die Verbraucher für einen gesunden Lebensstil zu begeistern.

Wir unterstützen Global Compact

Vor vier Jahren hat Arla die UN-Initiative Global Compact für eine ethische Geschäftspraxis unterzeichnet. Als Mitglied der Initiative sind wir angehalten, die zehn Grundprinzipien von Global Compact in unserer Strategie und Unternehmenskultur zu


berücksichtigen und diese Verpflichtung auch mit unseren Mitarbeitern, Genossenschaftsmitgliedern, Lieferanten, Partnern, Kunden und anderen Interessengruppen zu teilen.

Dieser Bericht stellt einige aktuelle Initiativen vor und trägt damit zur Erfüllung unserer Global-Compact-Pflichten bei. Der Bericht ist gleichzeitig ein Teil des Arla-Geschäftsberichts 2011, der auf www.arlafoods.de heruntergeladen werden kann.

Kontinuierliche Verantwortung

Die bedeutenden Änderungen, die bei Arla im letzten Jahr erfolgten, sind eine Folge unserer Wachstumsstrategie. Alle größeren Fusionen und Übernahmen wurden von den Wettbewerbsbehörden genehmigt. Umfragen in Dänemark, Schweden und Finnland haben außerdem ergeben, dass die Bekanntheit der Marke „Arla“ bei den Verbrauchern deutlich gesteigert werden konnte. Für uns bedeutet das: Unsere CSR-Strategie ist anerkannt und sichert unsere Glaubwürdigkeit am Markt. Diese positiven Signale geben uns neue Energie in unserem Bestreben, als Unternehmen noch nachhaltiger zu handeln. Begleiten Sie uns auf diesem Weg – in diesem Bericht und auf unserer Website!

Aarhus, Februar 2012



Peder Tuborgh, Vorstandsvorsitzender

Warum ist Verantwortung für uns wichtig?

Alle Verbraucher sollen unseren Produkten vertrauen können. Gesunde Produkte sind darum ein zentrales Anliegen für uns.

Die Arla-Genossenschaftsmitglieder müssen ihre Zukunft planen und gestalten können. Das setzt eine gewinnbringende und wettbewerbsfähige Genossenschaft voraus.

Wir wollen die natürlichen Ressourcen auf nachhaltige Weise nutzen. Deshalb haben wir eine langfristig ausgerichtete Umweltstrategie erarbeitet.

Wir wollen die Entwicklung der Gesellschaft beeinflussen und Vorbild sein. Als ein großer Marktteilnehmer haben wir die Möglichkeiten dazu.

Wir brauchen engagierte Genossenschaftler und wollen gute Beziehungen mit allen in unserem Umfeld unterhalten. Das erreichen wir, indem wir Verantwortung übernehmen.

Verantwortung wird bei Arla großgeschrieben

Unsere Leitlinien für eine ethische und nachhaltige Entwicklung haben wir in „Unsere Verantwortung – Der Verhaltenskodex von Arla Foods“ festgelegt. Der Kodex kann auf www.arlafoods.de heruntergeladen werden.

Der Verhaltenskodex ist unser Wegweiser für verantwortungsbewusstes unternehmerisches Handeln. In diesem Bericht wird auf alle im Kodex aufgeführten Bereiche eingegangen. Der Bericht beschreibt wie wir verantwortungsbewusstes Handeln mit Erfolg in mehreren Bereichen umsetzen, er nennt aber auch Bereiche, in denen wir uns in Zukunft noch stärker engagieren müssen.

Zu diesem Zweck haben wir einen Ausschuss gebildet, dem Vertreter des oberen Managements angehören, mit Vorstandsvorsitzenden Peder Tuborgh an der Spitze. Der Ausschuss wird die Bereiche auswählen, die besonderer Aufmerksamkeit bedürfen, damit Arla seiner langfristigen Verantwortung gerecht werden kann.



Unsere Verantwortung
– Der Verhaltenskodex von Arla Foods.

Das Unternehmen Arla

Arla 2011 im Überblick

GENOSSENSCHAFTSMITGLIEDER

Arla Foods ist eine landwirtschaftliche Genossenschaft von 8 024 Milchbauern – 3 514 in Dänemark, 3 865 in Schweden und 645 in Deutschland.

ANZAHL DER GENOSSENSCHAFTS-MITGLIEDER UND MITARBEITER

Dänemark	7 641
Schweden	3 490
Großbritannien	2 695
Deutschland	544
Finnland	449
Niederlande	367
Andere Länder	2 231
Insgesamt	17 417

NETTOERTRAG

54,9 Mrd. DKK, davon 78 % aus den Kernmärkten Großbritannien, Schweden, Dänemark, Deutschland, Finnland und Niederlande.

JAHRESÜBERSCHUSS

1,3 Mrd. DKK

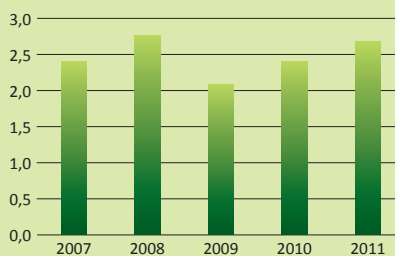
ROHMILCH IN MIO. KG

Dänemark	4 320
Großbritannien	2 011
Schweden	1 820
Deutschland	417
Finnland	257
Niederlande	202
Andere Länder	214
Insgesamt	9 241

MANAGEMENT

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

MILCHPREIS, DKK pro kg



Das Diagramm zeigt den durchschnittlichen Milchauszahlungspreis pro kg Milch, der den Genossenschaftsmitgliedern bezahlt wurde. Nachzahlungen an Anteilseigner sind berücksichtigt.

Arla Foods ist ein globales, genossenschaftlich organisiertes Molkerei-Unternehmen im Besitz von Milcherzeugern aus Schweden, Dänemark und Deutschland. Unsere Produkte werden unter bekannten Markennamen in mehr als einhundert Ländern vertrieben. Wir unterhalten Produktionsstätten in 12 Ländern und Vertriebsbüros in weiteren 18 Ländern. Arla ist der weltweit größte Produzent von Bio-Milchprodukten.

Marktabhängiger Milchpreis

Wir wollen, dass die Genossenschaftsmitglieder den höchstmöglichen Preis für ihre Rohmilch erhalten. Durch Nachfrageschwankungen auf dem Weltmarkt hat sich der Milchpreis im Berichtsjahr wiederholt in beide Richtungen entwickelt. Am Jahresende 2011 betrug der Arla-Milchabnahmepreis (Zahlungen an die Genossenschaftsmitglieder plus Konsolidierung) 2,80 DKK pro kg Milch, was einer Erhöhung um 0,28 DKK im Laufe des Jahres entspricht.

Mehr Genossenschaftsmitglieder

Arla setzt seine beschlossene Wachstumsstrategie fort und konnte 2011 mehrere Fusionen und Übernahmen abschließen. Im Frühling genehmigten die Genossenschaftsmitglieder und die EU-Wettbewerbsbehörden die Fusion von Arla und der deutschen Molkereigenossenschaft Hansa-Milch, wodurch 645 deutsche Landwirte zu Arla-Genossenschaftsmitgliedern wurden. Im Juli übernahm Arla in Sundsvall eine Molkerei der schwedischen Genossenschaft Milko und im Herbst konnte Arla eine Fusion mit Milko abschließen, die 554 schwedische Milchbauern zu Arla-Mitgliedern machte. Als Folge der Fusionen wurde der Arla-Aufsichtsrat durch einen Vertreter aus Deutschland und einen Vertreter aus Nordschweden erweitert. Zum Jahresende wurde ein weiterer Abschluss genehmigt – die Übernahme der süddeutschen Molkerei Allgäuland-Käsereien.

Zusätzlich wurde ein Joint Venture von Arla und der deutschen Molkerei DMK gebildet. Das neue Unternehmen wird Molkenprotein für die Lebensmittelindustrie produzieren, einem wichtigen Geschäftsbereich in Arlas Wachstumsstrategie.

Größere Umstrukturierungen

Im Laufe des Berichtsjahres wurden größere Reorganisierungen abgeschlossen, bei denen neue Molkereien in die Genossenschaft aufgenommen und andere geschlossen wurden. Die schnellen Entwicklungen auf dem Milchmarkt waren für uns Anlass, uns stärker auf unsere Kernmärkte zu konzentrieren. Aus diesem Grund wurde im Herbst beschlossen, die drei eigenständigen Geschäftsbereiche Consumer Sweden, Consumer Denmark und Consumer Germany/Netherlands zu bilden. Jeder Geschäftsbereich ist auch im Executive Management vertreten. Der Geschäftsbereich Consumer Nordic wurde aufgelöst. Die Organisation für Deutschland/Niederlande, die am 1. Januar 2012 gebildet wurde, hat ihren Sitz in Düsseldorf.

Durch organisatorische und strukturelle Änderungen waren wir gezwungen, einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entlassen, aber die Gesamtzahl der Angestellten ist durch die Übernahmen und Fusionen gestiegen. Wir setzen alles daran, das Personal, das entlassen werden musste, an anderen Stellen in der Arla Gruppe einzusetzen.

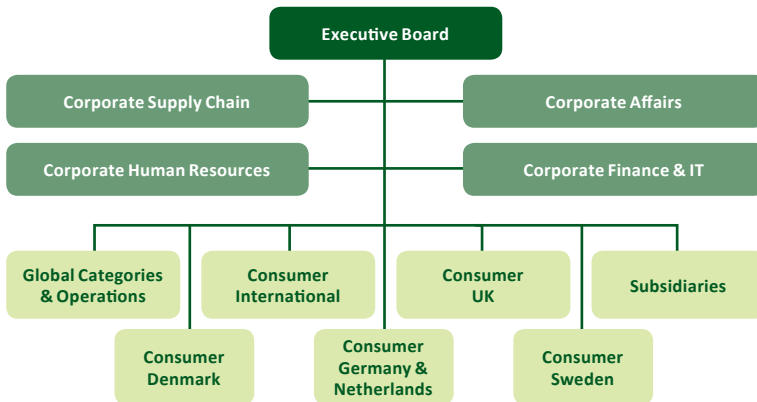
Neue Umweltstrategie – von der Kuh bis zum Verbraucher

Im Mai führte Arla eine neue Umweltstrategie ein, die neben Produktion, Transport und Verpackung auch die Milchviehbetriebe berücksichtigt. In Partnerschaft mit den Milch-erzeugern werden wir neue Maßstäbe für eine nachhaltige Milchwirtschaft setzen.

Wachstumsfinanzierung

Arla braucht für seine anspruchsvolle Wachstumsstrategie Kapital. Nachdem die dänischen und schwedischen Genossenschaftsmitglieder im Jahr 2010 beschlossen hatten, ihre Investitionen in das Unternehmen aufzustocken, haben sich nun auch die Arla-Milchbauern in Großbritannien dazu entschlossen, ihre Investitionen in Arla UK erhöhen. Ihre Investitionen in Höhe von umgerechnet 600 Mio. DKK werden über einen Zeitraum von 8 bis 10 Jahren verteilt.

DIE ORGANISATION DER ARLA GRUPPE



CORPORATE CENTRE UND GLOBAL BUSINESS SERVICES (GBS)

Corporate Supply Chain ist zuständig für Mitgliederservice, Technik, Qualität, Umweltschutz, globale Beschaffung und Investitionen. Der Bereich wird von Povl Krogsgaard geleitet.

Corporate Affairs ist zuständig für die Konzernkommunikation und Konzernentwicklung unter der Leitung von Peder Tuborgh.

Corporate Human Resources ist unter der Leitung von Ola Arvidsson für die Mitarbeiter- und Organisationsentwicklung der gesamten Arla Gruppe zuständig.

Corporate Finance & IT ist unter der Leitung von Frederik Lotz für Finanzen, IT und Recht zuständig.

GESCHÄFTSBEREICHE

Global Categories & Operations (GCO) hat die Gesamtverantwortung für die drei globalen Marken Arla®, Lurpak® und Castello® und ist für Innovationen zuständig. Der Geschäftsbereich ist auch für Milchplanung, Industrievertrieb sowie für die Produktion von Käse, Butter, Streichfetten und Milchpulver in Skandinavien verantwortlich. Jais Valeur leitet den Bereich.

Consumer Business Groups sind für die Produktion von Frischwaren sowie für Logistik, Marketing und Vertrieb der Arla-Produkte in den einzelnen Regionen zuständig.

Consumer Denmark, wird von Peter Giørtz-Carlson geleitet.

Consumer Sweden, (einschließlich Finnland) wird von Christer Åberg geleitet.

Consumer UK, wird von Peter Lauritzen geleitet.

Consumer Germany & Netherlands, wird von Tim Ørting Jørgensen geleitet (seit 1. Januar 2012).

Consumer International, (alle anderen Länder) wird von Finn S. Hansen geleitet (seit 1. Januar 2012).

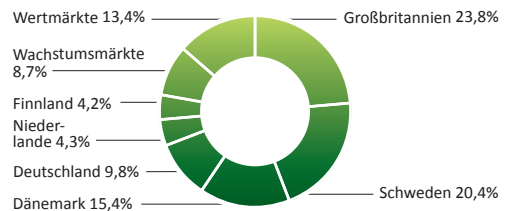
Einhundertprozentige Tochterfirmen von Arla: Arla Foods Ingredients, Rynkeby Foods, Cocio, Dairy Fruit.

MITBESTIMMUNG

- 8024 Genossenschaftsmitglieder**
 3865 in Schweden, 3514 in Dänemark und 645 in Deutschland
- 54 Kreisräte**
 29 in Schweden und 25 in Dänemark
- 8 Regionen**
 4 in Dänemark und 4 in Schweden
- Vertreterversammlung**
 150 Mitglieder und 10 Mitarbeitervertreter
- Aufsichtsrat**
 16 Mitglieder und 4 Mitarbeitervertreter

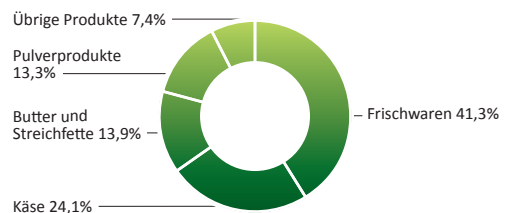
Die Vertreterversammlung ist das höchste Entscheidungsgremium von Arla. Der Aufsichtsrat wird von den Regionen und von der Vertreterversammlung gewählt. Bei allen Wahlen und Abstimmungen gilt das Prinzip „Ein Mitglied, eine Stimme“.

UMSATZ, NACH MÄRKTEN



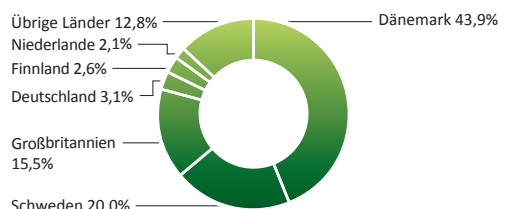
Der Arla-Gesamtumsatz hat sich seit 2010 um 12 % erhöht.

UMSATZ, NACH PRODUKTGRUPPEN



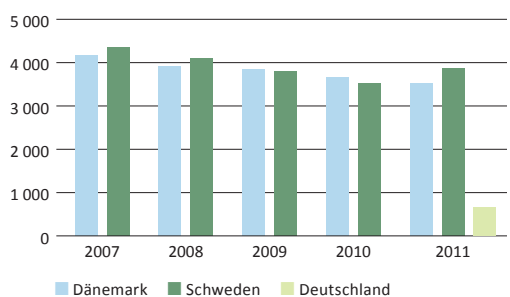
Die Anteile der einzelnen Produktgruppen am Gesamtumsatz haben sich seit 2010 nicht wesentlich verändert.

MITGLIEDER UND MITARBEITER



Insgesamt hat Arla rund 17 400 Mitglieder und Mitarbeiter, d.h. ca. 1 200 mehr als im Vorjahr.

GENOSSENSCHAFTSMITGLIEDER



Im Jahr 2011 hat sich die Anzahl der Genossenschaftsmitglieder um 12 % erhöht, hauptsächlich aufgrund von Fusionen mit den Molkereigenossenschaften Hansa-Milch (Deutschland) und Milko (Schweden). Hansa Arla Milch eG ist als Unternehmen Genossenschaftsmitglied bei Arla und hat 645 Mitglieder in Deutschland.

Sozial verantwortungsbewusstes Handeln

Wir handeln glaubwürdig und integer in allen Geschäftsbereichen.

Aus: Unsere Verantwortung – Der Verhaltenskodex von Arla Foods.



Arla ist ein internationales Unternehmen und gleichzeitig eine Molkerei-Genossenschaft deren Eigentümer Landwirte aus Dänemark, Schweden und Deutschland sind. Wir folgen den Gesetzgebungen in allen Ländern, in denen wir tätig sind, und wir sind den Leitlinien, die wir in unserem Verhaltenskodex aufgestellt haben, verpflichtet. Dadurch können wir glaubwürdig und integer handeln und ein gutes Beispiel, für verantwortungsvolles unternehmerisches Verhalten setzen.

VERBESSERTE MELDEMÖGLICHKEITEN

Arla hat eine internationale Whistleblowing-Richtlinie erstellt, die ab 2012 wirksam sein wird.

GEPRÜFTE UNTERNEHMENSZUSAMMENSCHLÜSSE

Die Fusionen von Arla und den Molkerei-Genossenschaften Hansa-Milch (Deutschland) und Milko (Schweden) wurden von den Wettbewerbsbehörden genehmigt.

UNTERSTÜTZUNG FÜR GLOBAL COMPACT

Arla ist seit vier Jahren Mitglied des UN-Programms Global Compact und beteiligt sich seit 2009 an dem Nordic Network des Programms.

Einhaltung des Wettbewerbsrechts

Das Arla-Management wacht streng darüber, dass der Konzern zu jedem Zeitpunkt in Übereinstimmung mit dem geltenden Wettbewerbsrecht handelt. Wie in den vorangegangenen Jahren führte Arla auch 2011 Schulungsseminare im gesamten Unternehmen durch. Die Seminare sollen gewährleisten, dass Leitung und Belegschaft umfassend über das Wettbewerbsrecht informiert sind und in Übereinstimmung mit den Vorschriften handeln.

Arla ist sich der Herausforderungen die sich stellen, wenn neue Unternehmen nach Fusionen oder Übernahmen in den Konzern integriert werden, bewusst. 2011 bildeten Compliance-Schulungen daher einen Schwerpunkt der Integrationsmaßnahmen.

Fusion von Arla und Milko

Am 5. Oktober 2011 genehmigten die Arla-Genossenschaftsmitglieder die Fusion von Arla und der schwedischen Molkereigenossenschaft Milko ekonomisk förening. Die Milko-Milcherzeuger wurden damit zu Mitgliedern von Arla Foods amba. Nach einer Prüfung durch die schwedische Wettbewerbsbehörde wurde die Fusion am 26. Oktober 2011 genehmigt. Voraussetzung für die Genehmigung war der Verkauf des Milko-Werks bei Grådö (Schweden) an ein von der Wettbewerbsbehörde akzeptiertes Unternehmen sowie der Verkauf einiger Milko-Marken.

Umsetzung von Whistleblowing-Richtlinien

2009 erwog Arla die möglichen Vorteile einer konzernweiten Einführung von Whistleblowing-Richtlinien als Ergänzung zu den vorhandenen Meldefunktionen innerhalb der Linienorganisation. Das Arla Foods CSR Com-

mittee hat 2010 das Thema erörtert und die Aufstellung konzernweiter Whistleblowing-Richtlinien beschlossen. Diese Richtlinien wurden 2011 verfasst.

Die Vorgaben werden 2012 umgesetzt und neben den bestehenden Verfahren zusätzliche Möglichkeiten zur Meldung von Unregelmäßigkeiten bieten. Im Rahmen der Richtlinien können Arla-Mitarbeiter Verstöße gegen den Arla-Verhaltenskodex „Unsere Verantwortung“ entweder im Internet oder über die Hotline eines externen Dienstleisters melden. Die Meldungen erfolgen anonym und werden von einer kleinen Gruppe interner Sachbearbeiter geprüft.

Wettbewerb im dänischen Einzelhandel

Im Juni 2011 veröffentlichte die dänische Wettbewerbsbehörde ihren Bericht über die Wettbewerbs- und andere Marktbedingungen im dem dänischen Einzelhandel. Die Behörde kam zu dem Schluss, dass sich die Einzelhandelsketten aufgrund ihrer Größe in Verhandlungen mit Lieferanten durchsetzen können und dass es somit nur ein geringes Risiko gibt, dass Großlieferanten ihre Marktstellung ausnutzen. Laut Bericht gab es für die Wettbewerbsbehörde keine Anzeichen dafür, dass große Lieferanten in einer Position sind die es ihnen erlauben würde, ihre dominante Position zu nutzen, um Wettbewerber aus dem Markt zu drängen.

Vereinheitliche Geschäftsberichte

Ab 2012 wird der Arla-Geschäftsbericht entsprechend den IFRS-Richtlinien (International Financial Reporting Standards) erstellt. Weitere Beispiele für Änderungen zugunsten von mehr Transparenz finden Sie auf den folgenden Seiten.

UNTERSTÜTZUNG FÜR GLOBAL COMPACT

Arla ist Teilnehmer der Global Compact-Initiative. Unser Verhaltenskodex ergänzt die zehn Leitlinien von Global Compact. Wir verpflichten uns, die Initiative und ihre Leitlinien in unserer Strategie und Unternehmenskultur umzusetzen – und diese Verpflichtung den Mitarbeitern, Genossenschaftsmitgliedern, Lieferanten, Partnern, Kunden und anderen Kontakten zu kommunizieren.

Die Verpflichtung zu Global Compact bedeutet auch, jedes Jahr offen und ehrlich über die Einhaltung des Verhaltenskodex zu berichten. Der vorliegende Bericht beschreibt, welche Fortschritte Arla das Jahr über gemacht hat und welche Verbesserungsmöglichkeiten bestehen.

SCHUTZ DER ARLA-MARKEN

Arla verfügt über eine etablierte globale Richtlinie zum Schutz des geistigen Eigentums. In ihr sind unsere Ansichten dargelegt, wie wir geistiges Eigentum im Geschäftsbereich einsetzen. Diese Richtlinien gewährleisten, dass Aspekte und Fragen des geistigen Eigentums, wenn notwendig, berücksichtigt werden – bei Fusionen und Übernahmen bis hin zu Nachahmerprodukten.

RECHTSSTREITIGKEITEN

Arla ist sehr selten in Rechtsstreitigkeiten verwickelt. Arla versucht grundsätzlich, alle Streitigkeiten einvernehmlich zu regeln und dabei die Rechte und Pflichten des Unternehmens gebührend zu berücksichtigen.

ZAHLUNG VON BESTECHUNGS- UND SCHMIERGELDERN

Für 2011 wurden keine Zahlungen von Bestechungs- oder Schmiergeldern gemeldet. Arla betrachtet dies als Ergebnis des Engagements zur Beseitigung solcher Zahlungen und des verantwortungsbewussten Umgangs mit ethischen Fragen.

ANTIKORRUPTIONSGESETZ IN GROSSBRITANNIEN

Am 1. Juli 2011 trat in Großbritannien ein Antikorruptionsgesetz in Kraft. Seit mehreren Jahren verbieten Arlas globale Richtlinien das Anbieten und Annehmen von Bestechungsgeldern. Zusätzlich hat die für Großbritannien zuständige Geschäftseinheit eine Erklärung des leitenden Managements sowie neue Richtlinien herausgegeben. Es wird ein zusätzliches Schulungsprogramm geben, das alle relevanten Mitarbeiter über den Inhalt des neuen Gesetzes informieren wird.

Die Null-Toleranz-Richtlinien gegen Bestechung und Korruption verbieten nicht nur die aktive Beteiligung an Bestechungshandlungen (als Geber oder Empfänger), sondern auch die passive Duldung solcher Handlungen durch Wegschauen. Die Richtlinien und ihre praktische Anwendung werden regelmäßig überprüft.

FUSION MIT HANSA-MILCH

Im April 2011 hat die Europäische Kommission die Fusion von Arla und Hansa-Milch genehmigt. Das Molkereigeschäft von Hansa-Milch wird an Arla übertragen, während die Hansa Arla Milch eG eine Genossenschaft mit eigenen Mitgliedern bleibt und in dieser Eigenschaft mit Arla Foods amba fusioniert. Das bedeutet, dass die Mitbestimmungsstrukturen der Hansa Arla Milch eG gültig bleiben. Zusätzlich hat die norddeutsche Molkereigenossenschaft ihre eigenen Vertreter in die Entscheidungsgremien und Ausschüsse von Arla Foods amba entsandt.

ÜBERNAHME DER ALLGÄULAND-KÄSEREIEN

Anfang November 2011 genehmigte die Europäische Kommission die Übernahme der Allgäuland-Käsereien durch Arla. Durch die Übernahme ist Arla jetzt mit eigenen Betriebseinheiten in Nord- und Süddeutschland präsent.

LEGAL STRUCTURE COMMITTEE

Arla hat ein Legal Structure Committee gebildet, das eine bessere Compliance mit dem nationalen Gesellschaftsrecht und den Corporate-Governance-Leitlinien in den einzelnen Ländern gewährleisten sowie die Komplexität reduzieren soll. Das Committee wird die Umsetzung der Arla-Wachstumsstrategie vorbereiten, wozu auch die Einbindung weiterer juristischer Personen in die Arla Gruppe gehören wird.

Auf der Suche nach dem optimalen System zur Unternehmensführung

Verschärfter Wettbewerb und hochdynamische Märkte sind eine Realität für viele multinationale Unternehmen. Sie müssen eine Antwort auf die Frage finden, welche Geschäftsabläufe am besten für eine Umgebung geeignet sind, deren Entwicklung sich nur schwer vorhersehen lässt. Arla hat beschlossen, auf traditionelle Budgets zu verzichten und eine Reihe der Prinzipien zur Unternehmensführung auf den Prüfstand zu stellen. Statt die üblichen Methoden anzuwenden, blicken wir in die Zukunft und setzen alles daran, ehrgeizige Ziele zu erreichen und vergleichen uns nur mit den Allerbesten.

In den letzten Jahren hat das Arla-Management in den internen Managementsystemen viele Änderungen durchgeführt. Ähnliche Änderungen werden auch bei der konzernweiten Geschäftsplanung Anwendung finden. Wir arbeiten nicht mehr mit nationalen Budgets und fassen ab 2012 unseren Geschäftsbericht gemäß den IFRS-Richtlinien (International Financial Reporting Standards) ab. Diese Änderungen sehen wir als unverzichtbar für unsere Unternehmensstrategie an – wir wollen den höchstmöglichen Milchpreis an die Genossenschaftsmitglieder zahlen, als Unternehmen verantwortungsbewusst handeln und weiter expandieren.

„Mit der Einführung von so bedeutenden Änderungen hat das Arla-Management viel Mut bewiesen“, erklärt Frederik Lotz (Executive Vice President Corporate Finance & IT), der die Veränderungen anregte.

Schwierige Geschäftsprognose

Frederik Lotz glaubt, dass vor der Diskussion über interne Veränderungen untersucht werden muss, welchen Bedingungen sich internationale Großunternehmen heute stellen müssen. Für Arla sieht er drei wichtige Trends. Erstens sei es durch die stärkere Integration und dynamische Entwicklung der Märkte sehr viel schwieriger geworden, die Zukunft vorherzusehen und Prognosen abzugeben.

„Früher konnten wir besser einschätzen, in welchem Tempo wir wachsen würden. Gleichzeitig war der Milchpreis stabiler“, sagt Frederik Lotz.

„Wer sich heute an einer Prognose versucht, hat es bedeutend schwerer, da viele Entwicklungen anders verlaufen als gedacht.“

Zweites wird es für Unternehmen zunehmend wichtiger, verantwortungsbewusst zu handeln. Es reicht nicht länger aus, den Verbrauchern gute Produkte anzubieten und für die Genossenschaftsmitglieder einen guten Milchpreis zu erzielen. Unternehmen müssen heute auch außerhalb ihres eigentlichen Geschäfts eine aktive Rolle spielen, auf ein sozial verantwortungsbewusstes Profil achten und ein klares Engagement für soziale Angelegenheiten zeigen.

Frederik Lotz glaubt, dass diese Aspekte für alle Ebenen von Arla wichtig sind, von der Mittelbeschaffung für die

weitere Expansion bis zur Einstellung neuer Mitarbeiter.

Der dritte, ebenso wichtige Faktor ist der Wettbewerb, der sich international weiter intensiviert.

„Jedes Unternehmen, das nicht wettbewerbsfähig ist, verschwindet vom Markt. Die Anforderungen wachsen stetig. Arla hat das erkannt und reagiert mit verstärkter Expansion. Wir haben nicht vor, einfach stehen zu bleiben und der Entwicklung zuzuschauen“, sagt Frederik Lotz.

Keine Budgets mehr

Eine der ersten Initiativen im Rahmen des internen Veränderungsprozesses war der Bruch mit den traditionellen Budgets, an denen sich die Performance der einzelnen Geschäftsbereiche bislang messen musste. Arla hat beschlossen, grundlegend neue Erfolgskriterien aufzustellen. Das im letzten Jahr eingeführte neue interne Finanzberichterstattungs-System vergleicht die aktuelle Leistung mit der Vorjahresperiode und stellt eine einfache Frage: Haben wir uns verbessert?

„Wir haben die praktischen Schlussfolgerungen aus einer Entwicklung gezogen, die weltweit viele Großunternehmen umtreibt: Die traditionelle Budgetierung ist zu einem Dinosaurier geworden. Das dynamische Umfeld macht Budgets schon im Augenblick ihrer Zusammenstellung bedeutungslos“, erklärt Frederik Lotz.

Mit dem neuen System will sich Arla mit den erfolgreichsten Unternehmen messen (nicht nur im Molkerei- und Lebensmittelsektor) und anhaltend bessere Benchmark-Leistungen erzielen. Arla setzt sich dabei sehr anspruchsvolle Ziele, sogenannte Stretched Targets, die keine Puffer zulassen. Auch wenn die Geschäftsbereiche nicht immer in der Lage sein werden, die Ziele zu erreichen, glaubt Frederik Lotz, dass allein das Vorhandensein ehrgeiziger Ziele zusätzliche Energien freisetzt und strukturelle Änderungen möglich macht, die sonst unerreichbar wären.

„Das stellt einen tiefgreifenden kulturellen Wandel dar“, sagt Frederik Lotz. „Der Erfolg im Geschäftsleben muss jeden Tag aufs Neue erkämpft werden.“

Eine neue Art des Dialogs

Frederik Lotz glaubt, dass die Veränderungen bereits zu einer neuen Form des Dialogs mit mehr Substanz, Ehrgeiz und Energie geführt haben. Der Schwerpunkt liegt jetzt auf aktionsorientierten Plänen statt auf Erklärungsversuchen, warum das Ergebnis nicht dem Budget entspricht. Viermal pro Jahr treffen sich die Vertreter aller Geschäftsbereiche mit Vertretern des leitenden Managements zu den sogenannten Business Boards.



„Schnellere Entscheidungen und die Fähigkeit, uns schneller an neue Gegebenheiten anzupassen. Das ist für unser langfristiges Überleben und unsere Rentabilität unverzichtbar.“

Auf diesen Treffen werden viele Angelegenheiten erörtert: Leisten wir mehr als im Vorjahr? Welche Fortschritte haben wir beim Erreichen der Stretched Targets gemacht und was müssen wir noch tun, um die Ziele zu erreichen?

Für Frederik Lotz ist es wichtig, sich auf kontinuierliche Verbesserungen zu konzentrieren und an den Vorgängen und Prozessen im Unternehmen zu arbeiten, die Arla beim Erreichen der Stretched Targets voranbringen. In der Welt des Managements wird dieser Ansatz oft als Leistungskultur bezeichnet und genau diese Leistungskultur will Arla erreichen.

„Eine Leistungskultur ist ergebnisorientiert und gibt sich nie mit dem Erreichten zufrieden. Die Mitarbeiter streben danach, die Besten zu sein und passen ihre Pläne kontinuierlich an die laufende Entwicklung an“, erklärt Frederik Lotz. „Das klingt sehr anspruchsvoll, hat aber auch den Vorteil, dass die Mitarbeiter sofort Rückmeldungen über Erfolge und Misserfolge bekommen. Für Unklarheiten ist in diesem System kein Platz. Transparenz ist die Mutter jeder Leistungskultur.“

Von der Leistungskultur verspricht sich Frederik Lotz erhebliche Auswirkungen auf den Arla-Konzern. Alle Mitarbeiter werden nach neuen Lösungen für Produkte, Strukturen und Abläufe suchen. Frederik Lotz ist davon überzeugt, dass die neue Herangehensweise einen positiven Effekt auf die Geschäftszahlen, auf die Bindung erfahrener Mitarbeiter und auf die Gewinnung neuer Mitarbeiter haben wird.

Mehr Transparenz

Ab dem Geschäftsjahr 2012 wird Arla seine Geschäftsberichte nicht mehr nach den dänischen Rechnungslegungsgrundsätzen, sondern nach IFRS erstellen. Der Wechsel ist unter anderem motiviert durch den Wunsch, die Konzernleistung mit anderen Erfolgsunternehmen zu vergleichen, obwohl IFRS auch bedeutet, dass Arla mehr Angaben über seine finanzielle Situation machen muss und dadurch transparenter wird. Das bedeutet wiederum, dass es künftig leichter sein wird, andere Unternehmen zu übernehmen und die Übernahmen durch internationale Banken zu finanzieren.

„Wir müssen uns wie ein börsennotiertes Unternehmen verhalten“, erklärt Frederik Lotz. „IFRS hilft uns bei der weiteren Professionalisierung und damit auch bei

der Stärkung unseres Firmenimages. Ohne ein ausgezeichnetes Image werden wir nicht erfolgreich sein und daher ist dieser Schritt richtig.“

Einheitliches Geschäftsplanungsprogramm

Der dritte große Bereich ist die Verwendung eines einheitlichen Geschäftsplanungsprogramms in allen Arla-Einheiten. Es heißt Lots® und gibt einen eindeutigen und strukturierten Prozess vor, der von ausgebildeten Prozessbegleitern geleitet wird. Sie helfen dabei, das Geschäft aus der Außen- wie auch der internen Perspektive zu prüfen. Das Verfahren ermöglicht die Aufstellung eines gut verankerten Geschäftsplans. Es wird bei Arla bereits seit einigen Jahren eingesetzt, erhält jetzt aber durch die Abschaffung der Budgetierung mehr Bedeutung. Im August führte das Arla-Management einen Geschäftsplanungsprozess nach dem neuen Modell durch. Das Ergebnis waren eine Reihe von Schwerpunkten sowie die Formulierung von Finanz- und Strukturzielen. Im Herbst wurden diese wichtigen Informationen in den einzelnen Geschäftsbereichen und darüber hinausgehend in allen Organisationseinheiten verbreitet.

Kristian Eriknauer ist Geschäftsleiter und Assistent des leitenden Managements. Als Arla-Verantwortlicher für Administration und Support des Lots®-Prozesses ist er mit den Ergebnissen sehr zufrieden.

„In diesem Jahr hatten wir die bislang beste Planung“, sagt Kristian Eriknauer. „Der Vorteil von Lots® ist, dass wir eine einheitliche Mission, Vision und Schwerpunktsetzung haben und die gleichen Begriffe für Ziele, Aktivitäten und Resultate verwenden. Dadurch zeigt sich besser, dass wir für die gleichen Ziele arbeiten, unabhängig von unserer Position im Unternehmen.“

„In der Leistungskultur wird es einen offensichtlicheren Zusammenhang zwischen dem Geschäftsplan und den Auswertungsgesprächen mit den einzelnen Kollegen geben.“

„Diese Veränderungen werden insgesamt die Entscheidungsprozesse beschleunigen und unsere Fähigkeit fördern, sich besser an neue Bedingungen anzupassen. Für einen profitablen Geschäftsbetrieb und für unser langfristiges Überleben ist das unverzichtbar“, sagt Frederik Lotz.

IFRS

IFRS ist die Abkürzung für „International Financial Reporting Standards“. Die meisten internationalen Großunternehmen erstellen ihre Geschäftsberichte nach den IFRS-Vorschriften.

LOTS®

Lots® ist ein Geschäftsplanungs-Prozessmodell, das von einem ausgebildeten Prozessbegleiter unterstützt wird und die Aufstellung von Geschäftsplänen mit Missionen, Visionen, Werten, Zielen, Aktivitäten, Ressourcen und Zuständigkeiten ermöglicht. Das Ergebnis eines Lots®-Prozesses ist ein konkreter Geschäftsplan mit Maßnahmen, die sich gut nachverfolgen lassen.



Frederik Lotz, Executive Vice President Corporate Finance & IT.



Kristian Eriknauer, ist Geschäftsleiter und Assistent des leitenden Managements.

Milchbauern als Genossenschaftler und Lieferanten

Wir handeln in einem genossenschaftlichen Geist und setzen uns für die finanziellen Interessen der Genossenschaftsmitglieder ein.

Aus: Unsere Verantwortung – Der Verhaltenskodex von Arla Foods.



Arla ist eine demokratisch verwaltete Landwirtschaftsgenossenschaft, die Werte für ihre Mitglieder schafft – für Milcherzeuger in Dänemark, Schweden und Deutschland. Alle Genossenschaftsmitglieder haben die Möglichkeit, wichtige Entscheidungen zu beeinflussen. Die Genossenschaftsmitglieder wählen Vertreter für das Entscheidungsgremium des Unternehmens, die Vertreterversammlung. Der Aufsichtsrat ist für die strategischen Entscheidungen zuständig. Er gewährleistet, dass das Unternehmen im besten Interesse der Genossenschaftsmitglieder geführt wird.

ARLA WEITET KREIS DER EIGENTÜMER AUS

Im Laufe des Berichtsjahres hat Arla eine Vielzahl neuer Genossenschaftsmitglieder aufgenommen. Die Gesamtmenge der abgenommenen Milch hat sich um 5 % erhöht.

NEUES VERFAHREN ZUR BESTIMMUNG DES MILCHPREISES

Der Aufsichtsrat hat ein neues Modell für die Festlegung eines monatlich angepassten Milchpreises beschlossen. Die Verantwortung für Preisanpassungen wurde an das leitende Management übertragen.

MILCHABNAHMEPREIS WURDE ERHÖHT

Im Laufe des Berichtsjahres wurde der Arla-Milchabnahmepreis (Zahlungen an die Genossenschaftsmitglieder plus Konsolidierung) um 0,28 DKK auf 2,80 DKK pro kg Milch erhöht.

Viele neue Genossenschaftler

Die Fusionen mit zwei Molkerei-Genossenschaften, Hansa-Milch in Deutschland und Milko in Schweden, haben insgesamt rund 1 200 Milchbauern zu neuen Arla-Genossenschaftsmitgliedern gemacht. Diese Entwicklung erfolgt im Einklang mit der Arla-Wachstumsstrategie und dem zusätzlichen Rohmilchbedarf.

Die 554 Milchbauern in Nordschweden, die Milko beliefert haben, bilden jetzt eine vierte Region der Arla-Organisation in Schweden. Die „Region Nord“ hat einen eigenen Vertreter im Aufsichtsrat und stellt fünf Mitglieder für die Vertreterversammlung. Alle Arla-Landwirte in Schweden sind gleichberechtigte Genossenschaftsmitglieder.

Die Milcherzeuger in Deutschland sind Mitglieder der Hansa-Arla-Milch-Genossenschaft, die insgesamt als ein Arla-Genossenschaftsmitglied gilt. Die Integration der deutschen Milchbauern in die Abläufe von Arla bringt eine Reihe von Aufgaben mit sich, insbesondere bei der Kommunikation, Schulung und Koordinierung, beispielsweise im Zusammenhang mit Qualitätsprogrammen (vgl. Seite 16). Die deutschen Landwirte haben einen Vertreter im Aufsichtsrat und stellen fünf Mitglieder für die Vertreterversammlung. Die deutschen Vertreter nehmen am Schulungs- und Mentorenplan von Arla teil, in dem dänische und schwedische Mitglieder der Vertreterversammlung als Mentoren wirken.

Alle Unterlagen für den Aufsichtsrat und für die Vertreterversammlung werden auf Deutsch bereitgestellt. Wir werden schrittweise das Informationsangebot für die Landwirte in Deutschland ausweiten, was voraussichtlich bis Anfang 2012 abgeschlossen sein wird. In Deutschland erhalten die Milchbauern als Gruppe den gleichen Milchpreis wie in Dänemark und Schweden, obwohl auf individueller Ebene weiterhin das etablierte Zahlungsmodell angewandt wird. Wir prüfen gegenwärtig, welches Modell künftig für die Milchpreisfestlegung in Deutschland verwendet werden soll. Hinsichtlich Investitionen im Konzern werden alle Genossenschaftsmitglieder und die Landwirte in Deutschland gleich behandelt.

Die Arla-Milcherzeuger in Großbritannien, die in der Arla Foods Milk Partnership (AFMP) zusammengeschlossen sind, haben beschlossen, ihren Anteil an der britischen Arla-Tochter Arla Foods UK auszubauen. Die

Investitionssumme in Höhe von umgerechnet 600 Mio. DKK verteilt sich auf einen Zeitraum von 8 bis 10 Jahren; die ersten Investitionen erfolgten im Januar 2012. Durch ein Gemeinschaftsunternehmen haben die britischen Arla-Milchlieferanten aktuell einen Marktanteil von 3,2 % in Großbritannien. Die Investitionen werden das Verhältnis zwischen den Milchbauern und Arla in Großbritannien weiter stärken.

Neue Arbeitsweise des Aufsichtsrats

Im Hinblick auf die Wahrung der geschäftlichen und strategischen Schwerpunktsetzung hat sich der Arla-Aufsichtsrat einer Prüfung seiner Zuständigkeiten, Pflichten, Aufgaben und Strukturen unterworfen. Das wichtigste Ergebnis der Prüfung ist, dass der Aufsichtsrat ein neues Modell mit festen Routinen für einen monatlich angepassten Milchpreis (Aktueller Milchpreis) beschlossen hat und dass die Verantwortung für die Festlegung des Milchpreises jetzt dem leitenden Management obliegt. Der Aktuelle Milchpreis wird jeweils am Monatsersten auf den Arla-Websites bekanntgegeben.

Ein weiteres Ergebnis der Prüfung ist, dass Angelegenheiten, die im Zusammenhang mit der Rolle der Genossenschaftsmitglieder als Arla-Lieferanten stehen, künftig von Arbeitsgruppen im Aufsichtsrat geregelt werden. Es wird eine gemeinsame Arbeitsgruppe für Dänemark und Schweden sowie eine eigene Arbeitsgruppe für Deutschland geben. Die Arbeitsgruppen, zu denen jeweils ein Aufsichtsratsmitglied aus jeder Region gehören wird, befassen sich mit der neuen Umweltstrategie, den Qualitätsprogrammen und ähnlichen Angelegenheiten. Die Arbeitsgruppen werden sich dafür einsetzen, dass die Entscheidungen des Aufsichtsrats von den Genossenschaftsmitgliedern unterstützt werden.

Vertreterschulungen

Im Berichtsjahr fanden Wahlen für die Vertreterversammlung und für die Kreisräte statt. Die neu gewählten Vertreter haben ein Einführungsprogramm mit mehreren Schwerpunkten absolviert. Im Rahmen des Schulungsprogramms werden die Teilnehmer über ihre Aufgaben als Vertreter informiert, sie erfahren mehr über das Unternehmen und haben die Möglichkeit, Vertreter aus allen drei Mitgliedsländern kennenzulernen.

GENOSSENSCHAFTSMITGLIEDER UND LIEFERANTEN

	2009	2010	2011
Genossenschaftsmitglieder	7 625	7 178	8 024
- in Schweden	3 787	3 529	3 865
- in Dänemark	3 838	3 649	3 514
- in Deutschland (Mitglieder von Hansa-Milch)	-	-	645
AFMP-Mitglieder in Großbritannien	1 400	1 362	1 330
Lieferanten in Finnland	1 113	1 060	1 000
- davon mit Vertrag	283	260	243
Lieferanten der Allgäuland-Käsereien	-	-	1 338
Anträge auf Vertreterversammlungen	14	5	1
Teilnehmer an Mitgliedsseminaren	927	380	200
Gesuche an die Beschwerdegruppe in Dänemark und Schweden	41	43	13

Ende 2011 gab es insgesamt 8024 Genossenschaftsmitglieder, was eine Erhöhung von 12 % gegenüber dem Vorjahr darstellt. Im Berichtsjahr hat sich die Menge der von den Genossenschaftsmitgliedern gelieferten Milch um 5 % gegenüber dem Vorjahr erhöht.

Rund 60 % der 370 gewählten Vertreter beteiligen sich jährlich an den Schulungsprogrammen. Im Zeitraum 2010/2011 wurden insgesamt 342 Schulungstage veranstaltet.

DER AFMP-STRATEGIEPLAN

Der AFMP-Strategieplan soll die Planung der zahlreichen Aufgaben erleichtern, die vor den britischen Arla-Milchlieferanten liegen. Der Strategieplan legt fest, welche Initiativen und Aufgaben von zentraler Bedeutung sind und in den nächsten 12 bis 15 Monaten durchgeführt werden sollen.

DER MILCHPREIS

Im Sommer 2011 stieg der Milchpreis für die Genossenschaftsmitglieder deutlich, sank aber

wieder im September. Die gestiegenen Weltmarktpreise für Milchpulver in den ersten sechs Monaten erhöhten die Menge des verfügbaren Rohstoffes, was wiederum einen Preisverfall auslöste. Die finanzielle Unsicherheit in den USA und in Europa wirkte sich ebenfalls negativ auf das Einkaufsverhalten der Verbraucher aus. Die Nachfrage nach Bioprodukten war 2011 insbesondere in Schweden rückläufig, was zu einer Senkung der Zulage für Bio-Milch in Schweden führte.

NEUER ARLA-AUFSICHTSRATSVORSITZENDER

Im Mai trat Åke Hantoft, bis dahin Stellvertreter der Aufsichtsratsvorsitzenden, die Nachfolge von Ove Møberg als Arla-Aufsichtsratsvorsitzender an. Der neue Stellvertretende Vorsitzende ist Jan Toft Nørgaard.

DAS ARLA-QUIZ

Genossenschaftler und Mitarbeiter von Arla in Schweden konnten mit dem Arla-Quiz ihr Wissen über Arla testen. Zwölf Teams schafften es in die Endausscheidung. Jedes Team bestand aus einem Genossenschaftsmitglied und einem Mitarbeiter.

Sicherere Produkte haben bei uns höchste Priorität

Wir nehmen den Verbraucherwunsch nach sicheren Milcherzeugnissen ernst.

Aus: Unsere Verantwortung – Der Verhaltenskodex von Arla Foods.



Als verantwortungsbewusster Lebensmittelhersteller ist es unsere Aufgabe sicherzustellen, dass das Essen und Trinken unserer Produkte nicht zu Krankheiten oder Verletzungen führen kann. Wir unternehmen alle Anstrengungen, damit unsere Abläufe sicher sind und hohe Qualitätsstandards in der gesamten Beschaffungskette eingehalten werden, von den Rohstoffen bis zum Endprodukt. Unsere Rohstoffe, Inhaltsstoffe und Endprodukte sind vollständig rückverfolgbar, damit wir bei Vorfällen sofort handeln können.

VERBESSERTE ANALYSEVERFAHREN

In diesem Jahr haben wir mehrere Analyseverfahren entwickelt, die uns bei der Qualitätssicherung helfen.

WENIGER ROHMILCH ENTSORGT

Wir konnten die Rohmilchmenge reduzieren, die aufgrund von Antibiotika-Rückständen entsorgt werden musste.

HÖHERE KUNDENANFORDERUNGEN

Unsere Kunden haben ein verstärktes Interesse an Fragen der Lebensmittelsicherheit gezeigt. Zusammen mit unseren Kunden entwickeln und verbessern wir unsere Analyseverfahren und Risikobewertungen.

Strengere Kundenanforderungen an die Lebensmittelsicherheit

Das starke Interesse unserer Kunden an der Lebensmittelsicherheit ist ungebrochen. Sie wollen mehr wissen über die Rückverfolgbarkeit von Verpackungen, über Fremdstoffe in Produkten und über Hygieneverfahren. Neben diesen Kundenanforderungen halten uns auch die ständigen Anpassungen der Qualitäts- und Lebensmittelsicherheitsverordnungen zu einer weiteren Verfeinerung unserer Verfahren an. Gleichzeitig müssen wir kontinuierlich kontrollieren, dass die internen und externen Lieferanten unsere strengen Lebensmittelsicherheits- und Qualitätsanforderungen erfüllen. Die umfassenden Bewertungen durch die Beschaffungsabteilungen leisten dabei einen wertvollen Beitrag; vgl. Seite 19.

Kontinuierliche Verbesserung der Risikobewertungen

Arla verfügt über ausgereifte und wirksame Verfahren zur Qualitätssicherung. Dennoch entwickeln wir unsere Risikobewertungen stetig weiter. So können wir durch die prädiktive Mikrobiologie, mit der wir die mikrobiologische Haltbarkeit bestimmen, neue Produkte einfacher und schneller entwickeln, ohne dabei die Lebensmittelsicherheit zu gefährden. Die Koordinierung zwischen den für Lebensmittelsicherheit und Produktentwicklung zuständigen Arla-Abteilungen hat sich verbessert, was

auch bedeutet, dass wir neue und einzigartige Produkte schneller auf den Markt bringen können. Ein Beispiel für diese Entwicklung sind die laktosefreien Produkte aus der Linköping-Molkerei in Schweden.

In Großbritannien haben wir neue Zutaten (Früchte und Gewürzmischungen) und verwenden eine neue Verpackung für Hüttenkäse. Beide Neuerungen erfordern eine eingehende Risikobewertung, zu der auch die Lieferantenkontrolle sowie Verfahren für den Umgang mit Allergenen gehören.

Zertifikate für Lebensmittelsicherheit

Arla betreibt 70 Standorte, von denen 51 eine Lebensmittelsicherheits-Zertifizierung nach ISO 22000 haben. Die Einrichtungen, die nach 2011 noch gemäß ISO 22000 zertifiziert werden müssen, erfüllen bereits die nationalen Lebensmittelsicherheitsstandards. Arla hat insgesamt 40 BRC- (British Retail Consortium) und IFS- (International Food Standard) Zertifikate, die häufig von unseren Kunden verlangt werden.

Wir sehen einen Vorteil darin, die aktuellen Zertifikate in das neue Lebensmittelsicherheitssystem FSSC 22000 zu überführen und andere größere Lebensmittelhersteller in Europa haben damit bereits begonnen. Arla hat Kunden zu einem Dialog eingeladen, da wir an ihrer Unterstützung für ein einheitlicheres Zertifizierungssystem interessiert sind.

MILCHQUALITÄT AUF DEN HÖFEN

Die Fahrer, die die Milch von den Höfen abholen, haben eine wichtige Aufgabe, denn sie müssen die Milchqualität vor dem Befüllen der Tanks bewerten. In Dänemark, Schweden und Großbritannien absolvieren die Fahrer Schulungen zu den Themen Hygiene, Milchqualität und Probenahme. Die Fahrer haben auch deshalb eine wichtige Rolle, da sie häufigen und direkten Kontakt mit den Milchbauern haben und so mögliche Mängel auf den Höfen erkennen und mitteilen können.

ROHMILCHKÄSE IN DÄNEMARK

Der Tistrup-Molkerei in Dänemark wurde von den dänischen Behörden erlaubt, Käse aus nicht pasteurisierter Milch herzustellen. Die Herstellung von Rohmilchkäse erfordert die Einhaltung sehr strenger Lebensmittel-Gesundheitsstandards, da bei nicht wärmebehandelter Milch das bakteriologische Risiko erhöht ist. Zu den gesundheitsrelevanten Faktoren bei der Herstellung von Käse aus Rohmilch zählen der Einsatz prädiktiver mikrobiologischer Verfahren, die Anpassung der Risikofaktoranalyse und die Verwendung hochwertiger Milch von sorgfältig ausgewählten Milchhöfen. Der Käse wird an Restaurants verkauft und ist ab Anfang 2012 zum Teil auch im Einzelhandel erhältlich.

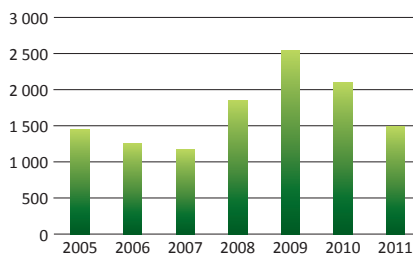
PRODUKTRÜCKRUF

Für eventuell erforderliche Produktrückrufe aus dem Handel haben wir Verfahren entwickelt, die sofortiges Handeln ermöglichen.

Im Berichtsjahr gab es vier Rückrufe in Dänemark. Die Gründe dafür waren Produktfermentation, mikrobiologische Kontamination und ein falsches Mindesthaltbarkeitsdatum.

	2007	2008	2009	2010	2011
Rückrufe	7	2	4	0	4

ENTSORGTE (ANTIBIOTIKAHALTIGE) MILCH, Tonnen pro Jahr in Dänemark und Schweden



Erkrankte Tiere werden gelegentlich mit Antibiotika behandelt. Während und nach der Behandlung wird die Milch dieser Tiere entsorgt. Wir entnehmen regelmäßig Milchproben und untersuchen sie auf Rückstände von Antibiotika. Milch, die solche Rückstände enthält, wird entsorgt. Die Menge entsorgter Milch war im Jahr 2011 rückläufig. In 27 Fällen musste Milch entsorgt werden; das ist die gleiche Anzahl von Vorfällen wie im Vorjahr.

Im Jahr 2011 konnten wir durch entsprechende Maßnahmen die Menge der entsorgten Milch um ca. 30 % gegenüber 2010 senken.

NACHKONTROLLEN

Bei Unfällen und Vorfällen führen wir Nachkontrollen durch, bei schweren Fällen erfolgt eine spezielle Untersuchung. Wir verbessern unsere Verfahren und teilen die Erfahrungen aus diesen Fällen den anderen Einrichtungen der Arla Gruppe mit. In Großbritannien gab es eine Unfall- und Vorfälle-schulung, an der sich Mitarbeiter aus der Zentrale, den Milchhöfen und den Verteilzentren beteiligten. Durch die Schulung konnten wir unsere Verfahren weiter verbessern und verhindern, dass aus kleinen Ereignissen große Fälle wurden.

NEUE ANALYSEVERFAHREN

Wir streben eine kontinuierliche Verbesserung und Modernisierung unserer Analyseverfahren an. So haben wir zum Beispiel kürzlich ein qualitatives Verfahren zur Sofortidentifizierung von Schimmel in Suppen und ein ähnliches Verfahren zur Identifizierung von Hefe und Schimmel in der Produktion von Fruchterzeugnissen entwickelt.

Gemeinsam mit dem schwedischen Molkeverband Svensk Mjölök haben wir ein Verfahren zur Identifizierung von Gram-negativen Bakterien erarbeitet. Diese Bakterien sind Anzeichen für mangelnde Hygiene im Produktionsprozess. Das Verfahren wurde 2011 vom Nordischen Ausschuss für Lebensmittelanalyse (Nordisk Metodikkomité för Livsmedel, NMKL) zugelassen.

Zusätzlich arbeiten wir mit der Fonterra-Großmolkerei und einem führenden Anbieter von Analysegeräten an der Entwicklung eines Verfahrens, mit dem sich feststellen lässt, ob Rohmilch vorsätzlich verunreinigt worden ist. Das Verfahren ermöglicht bereits jetzt schnelle Ergebnisse auch bei unbekanntem Stoffen. Es wird momentan unter Praxisbedingungen getestet und für den kommerziellen Einsatz vorbereitet. Unser Ziel ist ein Verfahren, das weltweit von der Milchwirtschaft genutzt werden kann.

Milcherzeugnisse für jeden Verbraucher

Wir erfüllen den Verbraucherwunsch nach gesunden Produkten und zuverlässigen Nährwertangaben.

*Aus: Unsere Verantwortung
– Der Verhaltenskodex von Arla Foods.*



Arla nimmt den Wunsch der Verbraucher nach gesunden Produkten und zuverlässigen Nährwertangaben ernst. Wir informieren die Verbraucher über die Inhaltsstoffe aller Produkte, 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.

ZUVERLÄSSIGE NÄHRWERTDEKLARATION

Wir legen großen Wert auf die Informationen, die wir Verbrauchern über den Nährwertgehalt unserer Produkte geben. In mehreren Forschungsprojekten untersuchen wir die Möglichkeiten für Verbesserungen in diesem Bereich.

MEHR LAKTOSEFREIE PRODUKTE

Im Berichtsjahr hat sich die Anzahl laktosefreier Arla-Artikel erhöht. Im Zusammenhang mit unseren Produkten informieren wir die Verbraucher verstärkt über Laktoseintoleranz und unsere Produkte.

FETT – EIN UMSTRITTENES THEMA

In Dänemark wurde eine Sondersteuer auf gesättigte Fette eingeführt. Arla stimmt diesem Schritt nicht zu. Wir glauben, dass eine gesunde Ernährung durch ein ausgewogenes Verhältnis vieler unterschiedlicher Lebensmittel gekennzeichnet ist.

Schlüsselloch-Symbol auf mehr Artikeln

In Skandinavien werden Produkte, die in ausgewählten Kategorien als gesund gelten, mit einem Schlüsselloch-Symbol ausgewiesen. Das Symbol wurde kürzlich auch in Dänemark eingeführt und die Anzahl der Produkte mit Schlüsselloch-Symbol hat sich seit der Einführung verdreifacht (vgl. Tabelle). Ab dem 1. Januar 2012 werden 25 Arla-Hartkäsesorten in Dänemark kein Schlüsselloch-Symbol mehr tragen, da es uns nicht gelungen ist, den Salzgehalt zu senken, ohne dass sich Geschmack und Konsistenz ändern. Im Berichtsjahr waren diese 25 Sorten noch von der Anforderung ausgenommen, einen Salzgehalt von 1,25 % nicht zu überschreiten.

Fruchtjoghurt enthält oft sehr viel Zucker. Im Jahr 2011 konnten wir in Dänemark jedoch einen Himbeerjoghurt auf den Markt bringen, dessen Zuckergehalt so niedrig ist, dass er mit dem Schlüsselloch-Symbol gekennzeichnet werden darf. Es handelt sich um den ersten Fruchtjoghurt in Dänemark, der ein Schlüsselloch-Symbol tragen darf.

In Schweden wurde die Anzahl von Artikeln mit Schlüsselloch-Symbol aufgrund der gesunkenen Nachfrage reduziert.

Laktosefreie Produkte sind beliebt

Arla möchte Milcherzeugnisse für alle Verbraucher anbieten, einschließlich der Verbraucher mit Laktoseintoleranz. Wir produzieren laktosefreie Produkte in Dänemark, Schweden, Finnland, Großbritannien und Deutschland. Die Nachfrage nach diesen Produkten ist

hoch. Die meisten laktosefreien Produkte bringen wir in Finnland auf den Markt (vgl. Tabelle).

Da das Bewusstsein für Laktoseintoleranz noch relativ wenig ausgeprägt ist, informieren wir die Verbraucher darüber auf unseren Websites. Im Berichtsjahr fanden Gespräche mit den Behörden in Dänemark und Schweden statt, in denen wir versuchten, für unsere laktosefreie Milch das Schlüsselloch-Symbol zu erhalten. Die Gespräche waren nicht einfach, da laktosefreie Milch offiziell nicht als Milch, sondern als Milchgetränk gilt. Die Gespräche verliefen erfolgreich und das Schlüsselloch-Symbol zeigt jetzt an, dass laktosefreie Milch genauso wie normale Milch ein gesundes Produkt ist.

Unterschiedliche Sichtweisen zu Fett

Mit der Absicht, eine gesunde Ernährung zu fördern, hat die dänische Regierung im Oktober eine Steuer auf gesättigte Fettsäuren erhoben. Dadurch sind die Endverbraucherpreise für Käse, Butter und Fleisch gestiegen und die Lebensmittelhersteller müssen zusätzliche Verwaltungskosten tragen.

In Schweden hat Arla eine Stärkung der Nachfrage nach Butter und anderen Fettprodukten festgestellt. Diese Nachfrageresteigerung ist teilweise auf bestimmte Ernährungstrends zurückzuführen. In Kombination mit der verringerten Milchproduktion in Schweden wurde dadurch zum Ende des Sommers die Butter auf dem schwedischen Markt knapp. Durch eine Umorganisation der Produktion konnten wir die Lieferengpässe beheben.

MILCHERZEUGNISSE FÜR DIE INDISCHE KÜCHE

Im August brachten wir in Großbritannien, das einen hohen indischen Bevölkerungsanteil hat, ein neues Sortiment an Milcherzeugnissen für die indische Küche auf den Markt. Das Sortiment besteht aus Paneer (weicher, indientypischer Käse), Dahi (Joghurt für Currygerichte), Lassi (Joghurtgetränk) und Raita (Joghurtsoße). Die Entwicklung dieser Produkte dauerte drei Jahre. Wir haben sie gemeinsam mit Verbrauchern und mit einem renommierten indischen Koch entwickelt.

KENNZEICHNUNG VON GESÜSSTEN GETRÄNKEN

Nach einer Beschwerde der dänischen Lebensmittelbehörde hat Rynkeby Foods die Hinweise „süß“ und „Aus Konzentrat“ auf ein mit Zucker gesüßtes Fruchtsaftgetränk angebracht. Rynkeby Foods hat auch das Etikett eines Fruchtsaftgetränks mit schwarzen Johannisbeeren um den Hinweis ergänzt, dass Äpfel in dem Getränk enthalten sind. Dieser Schritt erfolgte, nachdem eine dänische Tageszeitung über den Kennzeichnungsfehler berichtet hatte.

NEUES ERNÄHRUNGSFORSCHUNGSZENTRUM

Bei der Herstellung von Kindernahrung gelten besonders hohe Anforderungen. Im Berichtsjahr haben wir ein europäisch-chinesisches Ernährungsforschungszentrum gegründet, das sich auf klinische Forschungen für Kindernahrung spezialisieren wird. Der Forschungs- und Entwicklungsführer des Zentrums hat seinen Sitz in unserer Niederlassung in Shanghai.

AKTUELLE FORSCHUNGSPROJEKTE

Arla unterstützt mehrere Forschungsprojekte und ist an einer Reihe von Projekten aktiv beteiligt. Das übergreifende Ziel unserer Forschungen sind bessere Möglichkeiten für die Entwicklung guter, hochwertiger und gesunder Lebensmittel.

Einige Studien sollen untersuchen, welche Auswirkungen Nährwertdeklarationen und sogenannte Health Claims (Nährwert- und Gesundheitsangaben zu Werbezwecken) auf die Produktbeurteilung durch den Verbraucher haben. Eine Studie kam zu dem Schluss, dass die meisten Verbraucher sich beim Kauf nicht für die Nährwertdeklaration interessieren und dass sich die Nährwertangaben auch nicht darauf auswirken, für wie gesund die Verbraucher ein Produkt halten. Einige Health Claims können sogar kontraproduktiv sein. Die Verbrauchergruppe, die am positivsten auf Health Claims reagierte, war diejenige, die sich bereits am stärksten für gesunde Produkte interessierte.

In einer anderen Studie zeigte sich, dass gesättigte Fettsäuren im Käse geringere Auswirkungen auf die Cholesterinwerte haben als die gleiche Menge gesättigter Fettsäuren in Butter. Daraus könnte die Schlussfolgerung gezogen werden, dass Protein und Kalzium im Käse den Effekten gesättigter Fettsäuren entgegenwirken und diese so auf die Cholesterinwerte weniger Einfluss haben.

Wir führen auch Forschungsprojekte zu Fragen der Molkereitechnik und der Lebensmittelsicherheit durch.

NEUER, NATÜRLICHER SÜSSSTOFF

Im Rahmen der Bestrebungen unsere Produkte so natürlich wie möglich zu machen, versuchen wir, künstliche Süßstoffe, die meist chemisch synthetisiert sind, durch natürlichere Produkte mit niedrigem Kaloriengehalt zu ersetzen. Anfang 2012 werden wir in den Niederlanden ein Joghurtgetränk mit einem neuen, natürlichen Süßstoff auf den Markt bringen. Für den süßen Geschmack ist die Pflanze Stevia Rebaudiana, auch Süßkraut oder Süßblatt genannt, verantwortlich, die dreihundertmal süßer ist als Zucker.

SCHLÜSSELLOCH-KENNZEICHNUNG

Anzahl der Artikel mit Schlüsselloch-Symbol

	2009	2010	2011
Schweden	72 ¹⁾	68	62
Dänemark	21	45	61

¹⁾ Im CSR-Bericht 2009 wurde die Anzahl der Produkte (45) statt der Anzahl der Artikel (Produkte in unterschiedlichen Packungsgrößen) angegeben.

LAKTOSEFREIE PRODUKTE

Anzahl laktosefreier Artikel

	2009	2010	2011
Finnland	87	92	103
Schweden	15	19	32
Großbritannien	8	9	11
Dänemark	-	1	3
Deutschland	-	-	2

Neue ehrgeizige Umweltstrategie

Durch unsere Leitlinien für verantwortungsvolles und nachhaltiges Handeln verbessern wir kontinuierlich unsere Umweltleistungen – von der Kuh bis zum Verbraucher.

Aus: Unsere Verantwortung – Der Verhaltenskodex von Arla Foods.



Bei der Herstellung und beim Transport von Lebensmitteln werden Böden, Luft und Wasser unvermeidlich belastet. Unser Bestreben ist eine möglichst weitgehende Reduzierung dieser Belastungen und eine kontinuierliche Verbesserung der Umweltverträglichkeit in der gesamten Beschaffungskette. Damit wollen wir einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten.

NEUE UMWELTSTRATEGIE

Wir haben eine neue Umweltstrategie vorgestellt, die die gesamte Produktions- und Verwertungskette berücksichtigt, von der Kuh bis zum Verbraucher.

MEHR BIOGAS

In einem ersten Schritt zur Senkung der Kohlendioxidemissionen arbeitet eine unserer Produktionsstätten jetzt mit Biogas. Wir werden die Nutzung von Biogas weiter ausbauen.

PAPIER AUS ZERTIFIZIERTEN WÄLDERN

Bei unseren Kartonverpackungen für flüssige Nahrungsmittel beginnen wir überall mit der Umstellung auf FSC-zertifiziertes Papier von Bäumen aus verantwortungsbewusst bewirtschafteten Wäldern.

Foto: Joghurtbecher mit Außenverpackung aus Karton verringert den Einsatz von Kunststoffen.

Umweltstrategie 2020 auch für Milchhöfe

Im Sommer 2011 haben wir die Arla-Umweltstrategie 2020 verabschiedet. Sie ist eine Fortsetzung unserer bisherigen Umwelt- und Klimaschutzstrategie, jedoch mit einem wichtigen Unterschied: Die neue Strategie berücksichtigt den vollständigen Lebenszyklus der Produkte, von der Milchproduktion auf dem Hof bis zur Entsorgung der Verpackungen und der Lebensmittelabfälle. Mit dieser umfassenden Perspektive wollen wir die Klimabilanz in der gesamten Produktionskette verbessern und uns nicht wie bisher auf Milcherzeugung, Transport und Verpackung beschränken.

Eine der größten Veränderungen ist die neue Partnerschaft mit Landwirten, um gemeinsam neue Maßstäbe für die Milchproduktion bis 2013 festzulegen. Lesen Sie mehr dazu auf Seite 17.

Die bisherige Arla-Klimastrategie ist jetzt Bestandteil der Umweltstrategie. Unser Klimaschutzziel bleibt die Reduzierung der direkten und indirekten Treibhausgas-Emissionen um 25 % bei Produktion, Transport und Verpackung bis zum Jahr 2020 (verglichen mit dem Stand im Jahr 2005). Zum Beispiel nutzen wir in der Hobro-Molkerei in Dänemark die Abwärme der Kühlwasseranlage indem wir Wärmepumpen einsetzen. So konnten wir den Energieverbrauch zum Heizen senken und gleichzeitig die Treibhausgas-Emissionen der Molkerei um rund 10 % reduzieren. Ein ähnliches System wurde auch in der Sipoo-Molkerei in Finnland installiert.

Die neue Arla-Umweltstrategie hat auch das Ziel, den Wasser- und Energieverbrauch des Konzerns um 3 % pro Jahr bis 2020 zu senken. Zu diesem Zeitpunkt soll die Hälfte der von uns verbrauchten Energie aus nachhaltigen Quellen stammen. Ein Beispiel ist Danmark Protein in Dänemark, wo in den letzten drei Jahren der Wasserverbrauch um 20 % gesenkt werden konnte, in

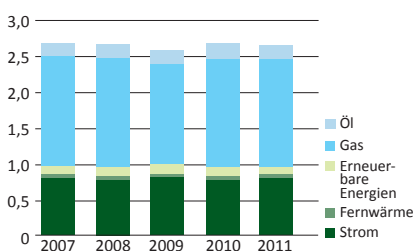
erster Linie durch verstärkte Wasseraufbereitung. So wird etwa das benutzte Wasser in einer UV-Wasserentkeimungsanlage gereinigt und für die Produktion wiederverwendet.

Ein weiteres Ziel unserer Umweltstrategie ist eine deutliche Senkung des Verpackungs- und Lebensmittelabfalls. Ab dem Jahr 2020 werden wir ausschließlich Recyclingverpackungen nutzen. Wir werden uns mit aller Kraft dafür einsetzen, dass die Verbraucher ihre Lebensmittelabfälle bei Milcherzeugnissen um 50 % senken. Dazu werden wir unsere Produkte in unterschiedlichen Verpackungsgrößen in den Handel bringen und eine Kampagne durchführen, in der wir die Verbraucher dazu inspirieren, übriggebliebene Lebensmittel zum Kochen zu verwenden. Wir wollen auch den Abfall reduzieren, der bei der Milcherzeugung anfällt. Ende 2011 hatte alle Standorte in Großbritannien das Arla-Recyclingziel „Keinen Deponieabfall erzeugen“ erreicht. In der Stourton-Molkerei arbeiten wir mit speziellen Rohrreinigungsgaräten, die durch die Rohre geführt werden und dafür sorgen, dass weniger Abfall entsteht und der Wasserverbrauch für die Hüttenkäseproduktion sinkt.

Biogas ersetzt fossile Brennstoffe

Eine weitere Möglichkeit, den Anteil nachhaltig erzeugter Energie zu erhöhen, ist die verstärkte Nutzung von Biogas. Zum Ende des Berichtsjahres hatte das Milchpulver-Werk in Visby (Schweden) die Hälfte seines Energiebedarfs durch Biogas ersetzt, das in einer Biogasanlage produziert wird, die primär mit Stallmist von den Höfen betrieben wird. Wir planen derzeit den Bau einer Biogasanlage für unsere Einrichtungen in Videbæk (Dänemark), die einen hohen Energiebedarf haben. In Zukunft wird die Energie für die Produktionsanlagen aus Stallmist und Abfällen aus der Arla-Produktion gewonnen.

ENERGIEVERBRAUCH, TWh

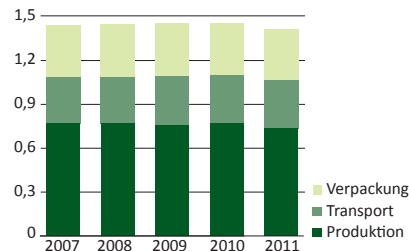


Die Angaben berücksichtigen alle Arla-Standorte zum Jahresende 2011. Die Daten für die vorherigen Jahre wurden aktualisiert. Im Jahr 2011 hat eine verbesserte Produktions- und Energieeffizienz trotz höherer Produktionsmengen zu einem Rückgang des Energieverbrauchs geführt. Insgesamt stammten 17 % der Energie (einschließlich Strom und Fernwärme) aus erneuerbaren Energiequellen.

ERKENNTNISSE ÜBER DAS KLIMA

Im Zusammenhang mit der Präsentation unserer neuen Umweltstrategie haben wir die Emissionen sowie den Wasser- und Energieverbrauch aller Einrichtungen erfasst und die Daten online in einer Umweltdatenbank verfügbar gemacht. Die Datenbank gibt die Emissions- und Verbrauchsdaten auf Konzernebene sowie aufgeschlüsselt nach Ländern und Standorten an.

CO₂-BILANZ, Mio. t CO₂-Äquivalente



Die CO₂-Bilanz berücksichtigt alle Arla-Standorte zum Jahresende 2011. Trotz höherer Produktionsmengen betrug Arlas gesamte CO₂-Bilanz im Jahr 2011 nur 1,4 Mio. t CO₂-Äquivalente, während sie 2005 noch bei 1,5 Mio. t lag.

FSC-ZERTIFIZIERTE VERPACKUNGEN

In Dänemark, den Niederlanden und in Schweden haben wir begonnen, FSC-zertifizierten Karton für Kartonverpackungen für flüssige Nahrungsmittel und in den Niederlanden darüber hinaus auch FSC-zertifizierte Wellpappe einzusetzen. Der FSC (Forest Stewardship Council) ist eine internationale Organisation, die Produkte aus nachhaltiger Forstwirtschaft zertifiziert. Unser Ziel ist der schrittweise Einsatz von FSC-zertifizierten Produkten bei allen Kartonverpackungen für flüssige Nahrungsmittel.

AKTIVITÄTEN FÜR DIE UMWELTSTRATEGIE

An der neuen Umweltstrategie wird seit einiger Zeit gearbeitet. Zum Anfang des Berichtsjahres hatten wir mehrere Branchenorganisationen, Nichtregierungsorganisationen und Universitäten zu einem Gespräch am Runden Tisch eingeladen und um deren Einschätzung unserer strategischen Initiativen gebeten. Das Treffen war sehr nützlich und führte zu einer Reihe wichtiger Erkenntnisse, die uns zu unserem ganzheitlichen Ansatz führte.

Im Sommer und im Herbst wurde die Umweltstrategie mehreren Branchenorganisationen und Politikern vorgestellt. Wir glauben, dass wir dadurch die Grundlagen für einen konstruktiven Dialog legen konnten, von dem alle Beteiligten profitieren. Unser Ziel ist es, weiter zusammenzuarbeiten und unser Wissen und unsere Erfahrungen zu teilen.

Für eine nachhaltige Milchwirtschaft



Wir unterstützen eine nachhaltige Landwirtschaft.

Aus: Unsere Verantwortung – Der Verhaltenskodex von Arla Foods.

Wir wollen sicher stellen, dass die Milchhöfe, die Arla beliefern, die Milchqualität, den Tierschutz und den Umweltschutz ernst nehmen. Unsere Milchlieferanten müssen daher unsere hohen Standards bei der Milchproduktion, der Tiergesundheit und der Futtermittelqualität erfüllen. In Dänemark, Schweden, Deutschland, Großbritannien und Finnland stellen wir durch Kontrollbesuche sicher, dass die Qualitätsprogramme eingehalten werden. In Ländern, in denen wir Milch extern einkaufen, achten wir auf Einhaltung der nationalen Qualitätsvorschriften.

NEUE UMWELTSTRATEGIE AUCH FÜR MILCHHÖFE

Wir setzen uns für eine umweltverträglichere und klimafreundlichere Milcherzeugung ein und wollen ab 2020 unsere Milch ausschließlich von nachhaltig wirtschaftenden Milchhöfen kaufen.

DIE BEDEUTUNG DER QUALITÄTS-PROGRAMME

Bei der Aufnahme neuer Milcherzeuger in die Genossenschaft prüfen wir deren Qualitätsprogramme.

BIOPRODUKTION STEHT VOR HERAUSFORDERUNGEN

In Dänemark und Schweden hat sich das Interesse an Bio-Milch abgeschwächt. Das hat dazu geführt, dass wir jetzt einen Überschuss an Bio-Milch produzieren.

Nachhaltige Milchwirtschaft im Jahr 2020

Im Juni führte Arla die neue Umweltstrategie ein, die nun auch für unsere Arla-Milcherzeuger in Dänemark, Schweden, Finnland, Großbritannien und Deutschland gilt. Bis 2013 werden wir gemeinsam mit den Landwirten einen neuen Standard für nachhaltige Milchwirtschaft erarbeiten und diesen Standard anschließend umsetzen. Schwerpunkte des Standards werden Bodenfruchtbarkeit, ausgewogene Ernährung, Futtermittelproduktion, Maßnahmen zum Schutz und zur Förderung der Artenvielfalt, effizienter Ressourceneinsatz und Reduktion der Treibhausgas-Emissionen sein.

Arla hat bereits mehrere Workshops mit Landwirten in Großbritannien veranstaltet, auf denen Möglichkeiten zur Verbesserung der Klimabilanz erörtert wurden. Ähnliche Veranstaltungen werden wir auch in den anderen vier Ländern durchführen. Wir werden außerdem Musterhöfe einrichten, auf denen neue Verfahren entwickelt, getestet und umgesetzt werden.

Qualitätsprogramme bleiben wichtig

Zuverlässige Qualitätsprogramme für die Milcherzeugung auf den Höfen und für Rohmilch bleiben wichtig für Arla und für unsere Kunden, die weiterhin großes Interesse an diesen Initiativen zeigen. Die Qualitätsprogramme werden regelmäßig aktualisiert. So wurden im Berichtsjahr mehrere kleinere Anpassungen am Arlagärden-Qualitätsprogramm für Dänemark und Schweden vorgenommen.

Bei der Zusammenarbeit mit neuen Milchlieferanten achten wir darauf, dass deren Qualitätsprogramme die Anforderungen des Arlagärden-Programms erfüllen. Im Jahr 2012 werden wir einen genauen Vergleich zwischen den Qualitätsprogrammen der Arla-Landwirte in Deutschland und dem Arlagärden-Programm durchführen. Das Ziel ist, die Parameter für das zukünftige Qualitätsprogramm für Deutschland festzulegen.

Die häufigsten Abweichungen vom Arlagärden-Qualitätsprogramm werden in Schweden und Dänemark bezüglich der Hygiene und Sauberkeit in der Milchammer sowie in der Dokumentation der Anwendung von Medikamenten sowie der Lagerung von Medikamenten

festgestellt. Auf der Vertreterversammlung im März 2011 wurde beschlossen, ein Genossenschaftsmitglied in Dänemark aufgrund schwerer und wiederholter Verstöße gegen das Qualitätsprogramm auszuschließen. Der Ausschluss ist der letzte Schritt, der erst erfolgt, wenn alle anderen Möglichkeiten ausgeschöpft sind.

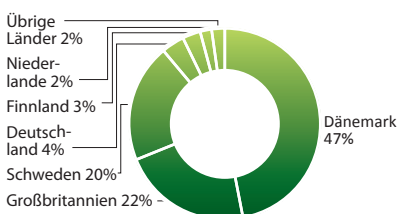
Unterstützungsmaßnahmen für höhere Milchqualität

Arla unterstützt gezielte Besuche bei Landwirten in Dänemark und Schweden. In den letzten Monaten haben wir unsere Anstrengungen bei den Milcherzeugern verstärkt, die einen hohen Bakterienbestand in ihrer Milch gemeldet hatten. Durch Analysen und Unterstützungsmaßnahmen konnten erhebliche Verbesserungen erzielt werden. In Dänemark und Schweden sind wir bestrebt, den Gehalt von wärmeresistenten Bakterien in der Milch zu senken. Die durchschnittliche Anzahl pro Milliliter konnte im Berichtsjahr um ca. 30 % reduziert werden. In Dänemark konnten 86 % der Milchhöfe, die Unterstützung erhielten, ihre Ergebnisse verbessern. Eine hohe Milchqualität ermöglicht einen höheren Milchpreis pro Liter Milch und hat dadurch Einfluss auf die Rentabilität des Hofes.

Überschuss an Bio-Milch

Arla ist der weltweit größte Erzeuger von Bio-Milch und unser umfangreiches Produktsortiment spielt seit langem eine wichtige Rolle für das wachsende Interesse der Verbraucher an Bio-Lebensmitteln. Im Berichtsjahr wurde Bio-Milch auf dem finnischen Markt eingeführt. Im vergangenen Jahr hat sich das Interesse an Bio-Milcherzeugnissen in Dänemark und Schweden jedoch erheblich abgeschwächt. Das hat dazu geführt, dass wir jetzt einen Überschuss an Bio-Milch produzieren. Für uns sind Bioprodukte Teil einer langfristigen Strategie und wir suchen nach Lösungen für die aktuelle Lage, beispielsweise durch intensiveres Marketing. Es ist auch möglich, den Umsatz von Bioprodukten in Deutschland, Finnland und den Niederlanden zu steigern, da in diesen Ländern das Verbraucherinteresse an Bioprodukten weiter zunimmt.

VON ARLA ABGENOMMENE MILCH



Rund 10 000 Milchhöfe liefern in Dänemark, Schweden, Deutschland, Großbritannien und Finnland ihre Milch an Arla. Das sind rund 96 % der Gesamtmilchmenge der Arla Gruppe. Dort, wie auf den anderen Märkten, wo wir Milch von örtlichen Erzeugern kaufen, achten wir auf Einhaltung unserer Qualitätsstandards. Die Gesamtmenge der abgenommenen Milch erhöhte sich im Berichtsjahr um 5 %.

DURCHSCHNITTLICHE ANZAHL KÜHE PRO HOF

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

	2009	2010	2011
Dänemark	129	134	141
Großbritannien	113	118	120
Schweden	59	62	66
Deutschland	43	45	47
Finnland	23	24	25

Quelle: Nationale Branchenorganisationen.

PARTNERSCHAFT MIT FASTFOOD-KETTE

Mehrere Arla-Landwirte haben in Schweden mit einer multinationalen Schnellimbisskette zusammen gearbeitet. Ziel der Zusammenarbeit ist die Aufklärung der Verbraucher über das Leben und Arbeiten auf Molkereien und in Rinderhaltungsbetrieben. Die Fastfood-Kette kauft Bio-Milch von Arla. In diesem Segment sehen wir große Chancen auf Umsatzsteigerungen bei Milch, insbesondere unter jüngeren Konsumenten.

BESUCH AUF DEM MILCHHOF BELIEBT

Arla ist bestrebt, das Verhältnis zwischen Milchbauern und Verbrauchern auszubauen. Dazu werden die zahlreichen positiven Werte hervorgehoben, die mit Milch, Kühen und Molkereien in Verbindung gebracht werden. Lesen Sie mehr darüber, wie Sie einen Milchhof besuchen können auf Seite 29.

UMSTRITTENE FUTTERMITTEL

Im Januar 2012 beschloss Arla, den Wechsel zu verantwortungsbewusst produziertem Soja zu beschleunigen. Bis spätestens 2015 muss das gesamte Soja im Futtermittel für die Kühe der Arla-Milcherzeuger gemäß den Leitlinien und Kriterien des Verbandes Round Table on Responsible Soy (Runder Tisch für verantwortungsbewusstes Soja, RTRS) angebaut werden. Im Jahr 2012 wird Arla RTRS-Zertifikate für 30 % der gesamten Sojamenge kaufen, die von den Arla-Genossenschaftsmitgliedern in Dänemark und Schweden verwendet wird. Weitere Angaben finden Sie auf Seite 31.

Verbessertes Programm für nachhaltige Beschaffung

Wir fordern unsere Lieferanten auf und regen sie dazu an, uns in unserem Engagement zu unterstützen, indem sie unseren Verhaltenskodex einhalten.

Aus: Unsere Verantwortung – Der Verhaltenskodex von Arla Foods.



Waren und Dienstleistungen werden weltweit beschafft. Wir halten unsere Lieferanten dazu an, unseren Verhaltenskodex für Lieferanten einzuhalten, in dem ethische, soziale und ökologische Verantwortlichkeiten formuliert sind. Ferner ermutigen wir sie, uns in unserem Bemühen zu unterstützen, Waren und Dienstleistungen auf soziale und nachhaltige Weise zu beschaffen.

VERBESSERTE KOMMUNIKATION

Um die Zusammenarbeit mit externen Partnern zu verbessern und die Risiken für Arla zu minimieren, wurde bisher viel dafür getan, um Informationen, die den Einkauf betreffen, für die Mitarbeiter von Arla zugänglich zu machen.

NACHHALTIGE BESCHAFFUNG

Unsere Richtlinien für den Einkauf von Palmöl wurden überarbeitet, sodass Arla nur noch Palmöl von Anbietern erwirbt, die die Anforderungen des World Wide Fund for Nature (WWF) erfüllen.

VERBESSERTE LIEFERANTENBEWERTUNG

Die diesjährige Bewertung der Lieferanten von Zutaten und von Verpackungsmaterial erfolgte nach dem neuen Programm für nachhaltige Beschaffung.

Zahl der Zulieferer reduzieren

Die Abteilung Global Procurement ist für die gesamte Beschaffung im Unternehmen zuständig. Rund 69 % der gesamten Ausgaben des Unternehmens fielen 2011 auf diese Abteilung. Im Vorjahr waren es noch 58 %. Das Bestreben, Aufträge mit weniger Zulieferern zu bündeln und keine neuen Zulieferer hinzuzuziehen, tragen bereits Früchte. 2011 erfolgte eine länderübergreifende Analyse aller Lieferanten, mit dem Ergebnis, dass die Anzahl der Lieferanten um ein Viertel gesenkt wurde.

Arla arbeitet jetzt mit rund 950 bevorzugten Lieferanten zusammen, die alle von der Abteilung Global Procurement genehmigt wurden. Die Beziehung zwischen diesen Lieferanten und uns ist vertraglich geregelt und die Lieferanten sind Lieferanten erster Wahl. Wir arbeiten weiter an dem Ziel, dass 100 % unserer bevorzugten Lieferanten unseren Verhaltenskodex für Lieferanten unterzeichnen. Bisher haben weltweit 83 % den Verhaltenskodex unterzeichnet, eine Verbesserung um 18 % im Vergleich zum Vorjahr.

Verbessertes Programm für nachhaltige Beschaffung

Die Entwicklung von Instrumenten und von Verfahrensweisen für eine nachhaltige Beschaffung läuft seit 2009. Im Jahre 2011 erfolgte die Umsetzung des Programms mit den entsprechenden Tests. Die Abteilung Global Procurement erarbeitet ein globales Bewertungsprogramm für Zulieferer für alle Regionen, in denen Arla aktiv ist. Dazu müssen die Lieferanten einen umfassenden Fragebogen mit Fragen zu den Themen ethische und soziale Verantwortung, Umweltschutz, Lebensmittelsicherheit und Produktqualität ausfüllen. Der Fragebogen wurde 2011 überarbeitet und angepasst, sodass 2012 eine neue Version mit einem wesentlich erweiterten ethischen Teil eingeführt wird. Der neue Fragebogen erfüllt

jetzt die internationalen und nationalen CSR-Richtlinien und -Standards. Den Anstoß dazu gab die Organisation Arla Nijkerk in den Niederlanden und der neue Fragebogen unterstützt die Organisation dabei, ihre Selbsterklärung für die ISO-Norm 26000 „Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen“ zu entsprechen. Außerdem hilft er der Organisation, die niederländischen Zertifizierung „CSR Performance Ladder“ Anfang 2012 zu erlangen.

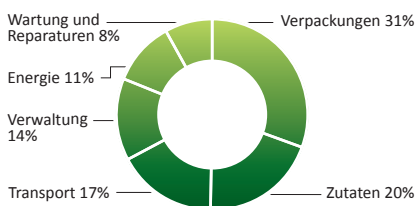
Ausgehend von den Antworten der Umfrage und intern gesammelten Daten über die Lieferanten werden wir deren Leistung bewerten und ihnen ein schriftliches Feedback zukommen lassen. Die Lieferantenbewertung dient auch dazu, den Turnus für unsere Lieferanten-Bewertungen festzulegen.

Die Abteilung Global Procurement hat das Jahr über die Lieferanten von Zutaten und Verpackungsmaterialien beurteilt, die im Hinblick auf Produktqualität und ihres ethischen Handels als hochriskabel eingestuft worden waren. Die Bewertung wurde im Rahmen des neuen Programms für nachhaltige Beschaffung durchgeführt, und bei mangelnder Konformität erfolgte eine Folgebewertung oder ein Audit. Im Rahmen des Programms wurden Mitarbeiter geschult, die Kontrollverfahren durchzuführen und um die damit verbundenen sozialen Anliegen vor Ort weiter zu verfolgen.

Lieferanten-Audits 2011

Jedes Jahr führen wir zahlreiche detaillierte Audits durch, bei denen wir Lieferanten besuchen und diese eine umfassende Überprüfung durchlaufen. 2011 haben wir weltweit insgesamt 60 Audits durchgeführt, im Vergleich zu 40 im Jahr zuvor. Diese Steigerung ist vor allem auf die Einführung der neuen Lieferantenbewertung bei unserer Tochtergesellschaft Dairy Fruit zurückzuführen.

WELTWEITE VERTRÄGE



Die Abbildung zeigt die Ausgaben der Abteilung Global Procurement, verteilt auf die verschiedenen Produkt- und Dienstleistungskategorien. Im Vergleich zu 2010 stieg der Anteil am Bereich Zutaten und sank bei den globalen Dienstleistungen.

Auf unsere zehn Großlieferanten entfallen 19 % unserer Ausgaben. 2010 waren es 20%. Zu unseren größten Lieferanten gehörten 2011 die folgenden fünf Unternehmen, aufgelistet nach ihrer Größe: Tetra Pak (Verpackungsmaterial sowie Prozess- und Verpackungsanlagen), IBM (IT-Dienstleistungen), Elopak (Verpackungsmaterial und -Anlagen), Carat (Medien) und Logoplaste (Verpackungsmaterialien).

KAKAO MIT UTZ CERTIFIED-SIEGEL

Nach unserem Audit 2009 hatten wir einen erneuten Besuch unseres Kakao-Lieferanten an der Elfenbeinküste geplant. Auf Grund politischer Unruhen mussten wir 2010 und 2011 unseren Besuch aufschieben. Der Besuch soll in erster Linie dazu dienen, mit Nichtregierungsorganisationen Kontakte aufzubauen sowie die UTZ-Zertifizierung vor Ort zu begutachten. UTZ Certified ist eine Organisation, die Zertifizierungen in der Kakao-Produktion hinsichtlich der Einhaltung von Kriterien wie Produktions-, Umwelt- und soziale Standards durchführt.

Im Jahre 2011 wurden alle Produkte der Marke Cocio aus UTZ-zertifiziertem Kakao hergestellt. Für diese Produkte werden etwa 19 % des insgesamt eingekauften Kakaos des Unternehmens verwendet. Seit Anfang 2012 werden alle Kakao-Produkte unter der Marke Arla mit UTZ-zertifiziertem Kakao hergestellt.

NACHHALTIGE OBST-BESCHAFFUNG

Unsere Tochtergesellschaft Dairy Fruit hat das Programm für Lieferantenbewertung umgesetzt und die Anzahl der Lieferanten-Audits 2011 auf 25 erhöht (2010 waren es vier). Bis 2014 sollen alle Obstlieferanten mit dem neuen System bewertet werden.

In Zusammenarbeit mit der dänischen Entwicklungshilfeorganisation Danida unterstützt Dairy Fruit ein Obstanbauprojekt in Bolivien. Dort sollen Landwirte lernen, die Anbaufläche auf nachhaltige Weise optimal zu nutzen.

ERNEUTER FOKUS AUF PALMÖL

Die Verwendung von Palmöl erfährt oft starke Kritik, denn der Anbau kann zur Zerstörung von Regenwald und bedrohten Lebensräumen führen. Wir kaufen nur Palmöl von Unternehmen ein, die Mitglied der vom World Wide Fund for Nature (WWF) gegründeten Verband Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) sind, die Richtlinien für die Zertifizierung von nachhaltig produziertem Palmöl vorgibt.

Es ist unser Ziel, dass alle Produkte auf unseren europäischen Kernmärkten spätestens Ende 2012 ausschließlich nachhaltig produziertes Palmöl enthalten, und alle anderen Märkte spätestens 2015. Im Jahr 2011 kaufte Arla Palmöl mit dem GreenPalm-Zertifikat, das den gesamten Verbrauch des Unternehmens deckte.

Alle zwei Jahre gibt der WWF eine Liste von verantwortungsbewussten Palmöl-Käufern heraus. Auf Grund unserer Richtlinien erreichten wir Platz sieben von insgesamt neun auf der WWF-Liste, was einer deutlichen Verbesserung entspricht. Eine bessere Positionierung erfordert die Mitgliedschaft im Verband RSPO. Wir haben gegen eine Mitgliedschaft entschieden, da der Aufwand einer aktiven Teilnahme in der Organisation in keinem Verhältnis zu unserem recht geringen Verbrauch an Palmöl steht.

Sicherheit und Wohl der Belegschaft stets im Blick

Wir haben kompetente und engagierte Mitarbeiter, denen wir sichere und gesunde Arbeitsbedingungen bieten.

Aus: Unsere Verantwortung – Der Verhaltenskodex von Arla Foods.



Arla beschäftigt 17 400 Mitarbeiter in 30 Ländern. Wir setzen auf kontinuierliche Verbesserung unserer Organisation und damit auch der Arbeitsbedingungen. Wir wollen auch unsere Unternehmenskultur stärken – Unser Selbstverständnis. Sie beschreibt, was wir sind, wofür wir stehen und was zur Erreichung gemeinsamer Ziele getan werden muss und was uns über historische und kulturelle Grenzen hinweg vereint. Wenn die gesamte Belegschaft gute Arbeitsbedingungen genießt und engagiert bei der Sache ist, können wir gemeinsam gute Arbeit leisten.

DAS ARBEITSUMFELD IM BLICKPUNKT

Sowohl die physischen Arbeitsbedingungen als auch das Wohlbefinden unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegt uns am Herzen.

KONTINUIERLICHE WEITERQUALIFIKATIONEN

Qualifiziertes Personal ist ausschlaggebend für den wirtschaftlichen Erfolg von Arla. Innerhalb des letzten Jahres standen bei uns die Entwicklung der Führungsmannschaft sowie die Schulung der Molkereimitarbeiter im Vordergrund.

ZUFRIEDENE UND STOLZE MITARBEITER

Die diesjährige Mitarbeiterbefragung zeigt weiterhin Verbesserungen bei Zufriedenheit und Engagement bei der Arbeit.

Systematisches Arbeitsumfeld

Wir setzen uns für ein sicheres und gesundes Arbeitsumfeld ein und führen konsequent Verbesserungen durch, um Verletzungen und Krankheiten zu vermeiden. So bietet beispielsweise die Molkerei Nijkerk in den Niederlanden ihren Arbeitern, die u. a. schwer heben müssen, mehrmals wöchentlich gezieltes Training an. Die Initiative zeigt gute Ergebnisse und hat auch die krankheitsbedingten Fehlzeiten gesenkt. In Großbritannien gibt es seit 2009 Maßnahmen zur Verringerung von Unfällen und diese haben bisher zu einem Unfallrückgang von 20 % geführt. In Kanada führte ein ähnliches Gesundheits- und Sicherheitsprogramm zu einem Rückgang der verletzungsbedingten Fehlzeiten um 89 % seit 2009. Wenn ein Beschäftigter in Dänemark als Folge eines Unfalls mehr als 30 Tage fehlt, besucht ein Vertreter der Geschäftsführung den Betrieb, um die eingeführten Sicherheitsmaßnahmen zu überprüfen. Im schwedischen Götene führte ein Projekt zur Senkung der krankheitsbedingten Fehlzeiten zu einem Rückgang der kurzen Fehlzeiten um 20 %. In Zusammenarbeit mit dem arbeitsmedizinischen Dienst lassen sich gesundheitliche Probleme schon früh erkennen, der betroffene Mitarbeiter kann rechtzeitig beraten werden und es können, wenn notwendig, ohne Verzögerung Rehabilitationsprogramme eingeleitet werden. Des Weiteren wurde in Schweden ein neues System zur Meldung von Unfällen, Beinahe-Unfällen und beobachteten Risiken eingeführt.

Managementschulung

Ungefähr drei Viertel der Zielgruppe in Dänemark, Schweden und Großbritannien haben bereits das Arla Leadership Program (ALP) für mittlere Führungskräfte und Teamleiter durchlaufen. Es wurde 2010 eingeführt, darunter auch in Kanada. Das Ziel der Schulung besteht darin, die Verbindung zwischen der Wachstumsstrategie des Unternehmens und den individuellen Verantwortungsbereichen der Manager deutlich zu machen.

In Dubai wurde ein maßgeschneiderter ALP-Kurs für 55 Manager aus dem Nahen Osten und Nordafrika durchgeführt. Bei dieser Schulung trafen viele verschiedene Kulturen aufeinander und im Mittelpunkt standen die Arla-Werte und die Haltung des Unternehmens zum Thema Führung. Im Laufe des Jahres haben wir uns auch bemüht, die allgemeinen Qualifikationen unserer Mitarbeiter im Nahen Osten und Nordafrika zu verbessern, sodass es ihnen leichter fällt, sich zwischen den verschiedenen Märkten zu bewegen.

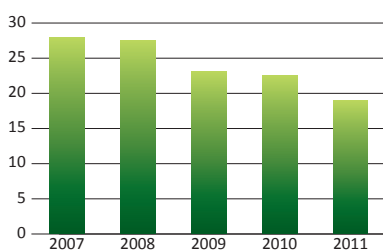
Barometer – die jährliche Mitarbeiterbefragung

12 246 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus 26 Ländern mit 16 verschiedenen Muttersprachen haben an der jährlichen Mitarbeiterbefragung im November und Dezember teilgenommen. Diese jährliche Umfrage misst die Einsatzbereitschaft der Belegschaft und fragt nach ihrer Meinung zu Zielen, Schwerpunkten und Führung des Unternehmens. Die Ergebnisse von 2011 zeigen eine Verbesserung bei allen Themen und für alle Geschäftsbereiche.

Der Index für allgemeine Einsatzbereitschaft der Kollegen erreichte 78 von 100 Punkten (2010: 77). Im Vergleich dazu ist die Einsatzbereitschaft von Mitarbeitern in Unternehmen global gesehen insgesamt seit 2008 rückläufig. Das hohe Engagement zeigt sich auch in der hohen Teilnehmerquote von 87 % (2010: 86 %).

Das Ergebnis zeigt aber auch, dass wir noch mehr tun können, um den Zusammenhang zwischen dem Einsatz jedes Einzelnen und den Zielen und Ergebnissen des Unternehmens deutlich zu machen. Bürokratieabbau und die Klärung von Zuständigkeiten sind weitere Bereiche, in denen Verbesserungen notwendig sind. Es wird damit gerechnet, dass diese Maßnahmen auch helfen die Zahl der Mitarbeiter, die unter Stress leiden, zu senken. Das war im vergangenen Jahr leider nicht gelungen.

ARBEITSUNFÄLLE, Anzahl der Arbeitsunfälle, bei denen pro 1 Mio. Arbeitsstunden ein Fehltag entsteht



Die Anzahl der Arbeitsunfälle ist seit 2008 um fast ein Drittel gesunken.

STRATEGIE FÜR DAS ARBEITSUMFELD

2010 haben wir eine neue Strategie für das Arbeitsumfeld eingeführt, die einen ganzheitlichen Ansatz zu Wohlbefinden, Gesundheit und Sicherheit verfolgt. Die Strategie hat für die Mitarbeiter 100 % Engagement und Wohlbefinden, keine Arbeitsunfälle und keine Belästigungen am Arbeitsplatz zum Ziel. Im Laufe des Jahres haben wir folgende Schwerpunkte für unseren globalen Einsatz festgelegt: Stressmanagement, Verhinderung von Belästigung am Arbeitsplatz, kontinuierliche Ausbreitung der Sicherheitskultur (Verhaltensbasierte Sicherheit = Behaviour Based Safety, BBS) und die Reduzierung körperlicher Überlastung bei der Arbeit.

ÄNDERUNGEN IN DER ORGANISATION

Durch Reorganisation, Firmenübernahmen und Rationalisierungsmaßnahmen stieg die Gesamtbeschäftigung bei Arla um rund 1 200 Vollzeitstellen.

MIT ALKOMETER GESICHERTE FAHRZEUGE

2010 wurden Lieferfahrzeuge in Årsta in Schweden mit Alkoholsperren ausgerüstet, 2011 auch in Kalhäll. Bevor der Fahrer oder die Fahrerin den Schlüssel erhält, ist ein Alkometer test durchzuführen. Dieses System erhöht nicht nur die Verkehrssicherheit, sondern verbessert auch das Image des Unternehmens.

EXPERTEN IM EIGENEN HAUS

In Schweden haben wir die Weiterbildung innerhalb der Organisation verbessert, indem wir eigene Experten als Tutoren für unsere Molkerei-Mitarbeiter einsetzen. Kolleginnen und Kollegen mit besonderen Fähigkeiten, z. B. in den Bereichen Hygiene, Qualität und Arbeitsumfeld, werden grundlegende und erweiterte Schulungen angeboten. Die In-House-Tutoren kennen die geltende Gesetzgebung, Standards, interne Verfahren und unsere Produkte und Vorgaben, was gewährleistet, dass ihre Schulungen eng mit der täglichen Arbeit der Belegschaft verknüpft sind und so gute Ergebnisse erzielt werden können. Eigene Trainer bieten zudem mehr Flexibilität, und von den verbesserten Qualifikationen der eigenen Experten profitiert letztlich das gesamte Unternehmen. Mehr als 100 eigene Spezialisten arbeiten nun als Ausbilder, Tutoren und interne Begutachter bei Arla.

INITIATIVEN FÜR GESUNDE ERNÄHRUNG UND MEHR BEWEGUNG

In Dänemark fanden an fünf Standorten Veranstaltungen zur Gewichtskontrolle statt. Berater und Physiotherapeuten berieten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Gruppen- und Einzelgesprächen, wie sich Ernährungs- und Bewegungsgewohnheiten ändern lassen, z. B. durch Änderungen der Menüs in der Kantine oder indem man das Auto stehen lässt und zu Fuß geht. Da sich Gewohnheiten jedoch nicht von heute auf morgen ändern, wird hier eine langfristige Perspektive angesetzt. Doch mehrere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter äußerten bereits, dass sie jetzt über mehr Energie verfügen und das Leben mehr genießen – eine Motivation für andere, ebenfalls an diesen Aktivitäten teilzunehmen.

Eine ähnliche Initiative, aber in geringerem Umfang, wurde in Kanada durchgeführt.

ENTWICKLUNG VON FÄHIGKEITEN

Beispiele für Schulungen im Jahr 2011:

- **In Dänemark** testeten wir die Lese- und Schreibfähigkeiten von 4 000 tarifvertraglich beschäftigten Mitarbeitern, mit dem Ziel, Personen mit einer Lese- und Schreibschwäche anschließend gezielt zu fördern.
- **In Kanada** führten wir Persönlichkeitsbildungseminare durch, damit alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre jeweiligen Rollen optimal ausfüllen.
- **In Großbritannien** haben 75 Studenten ein zweijähriges Trainingsseminar begonnen, das genau auf das Molkereigewerbe zugeschnitten ist.
- **Arla Foods Ingredients** hat ein Schulungsprogramm eingeführt, das den Teilnehmern Arlas Produkte und Arbeitsabläufe näher bringen soll.

Schnellere Integration bedeutet bessere Leistung

Seit der Umsetzung der Wachstumsstrategie vor drei Jahren sind wir gewachsen, vor allem durch Fusionen und Übernahmen auf unseren Kernmärkten. Arla setzt alles daran, dass sich die neuen Unternehmen so schnell wie möglich in den Konzern integrieren, damit sie sich unserer Firmenkultur verbunden fühlen. Arla weiß aus Erfahrung auch, dass es das Beste ist, das neue Unternehmen erst einmal kennenzulernen.

Im letzten Jahrzehnt haben wir Richtlinien und Modelle zur Beschreibung der Unternehmenswerte, der Unternehmenskultur und der Erwartungen, die an die Belegschaft gestellt werden, formuliert. Die Unternehmensgruppe ist vereint unter der Überschrift ONE, die unsere gemeinsame Strategie, Mission, Vision und Unternehmenskultur beschreibt. Bei der Integration neuer Unternehmen in den Arla-Konzern stehen nicht nur die Produkte und ihr Beitrag zum Ergebnis im Mittelpunkt. Wir möchten gerne erreichen, dass sich die neuen Kolleginnen und Kollegen alsbald als Teil unseres Unternehmens begreifen und verstehen, wie Arla funktioniert.

„Wir sind im Geschäft, um Geld zu verdienen. Je schneller wir die Herzen und den Verstand für unsere Vision, unsere Mission und unsere Strategie gewinnen können und je schneller die Organisation effizient arbeitet, desto schneller lassen sich die Vorteile durch die Integration des Unternehmens realisieren. Letztlich geht es um Schnelligkeit und Qualität“, erläutert Per Kracht, Vice President HR des Geschäftsbereiches Consumer Germany & Netherlands.

Der neu gebildete Unternehmensbereich arbeitet an der Integration von Hansa-Milch und den Allgäuland-Käseereien.

„Die Alternative bestünde darin einfach zu sagen, ‚Ihr gehört jetzt zu Arla‘, und dann weiterzumachen wie bisher. Ich kann mir nicht vorstellen, dass sich dadurch Vorteile realisieren lassen, die eine gelungene Integration mit sich bringt. Unsere neuen Kolleginnen und Kollegen müssen sehr schnell spüren, dass sie zu Arla gehören“, sagt Per Kracht.

Am Anfang steht, sich gegenseitig verstehen lernen

Per Kracht arbeitet seit vielen Jahren bei Arla und war 2009 bei der Übernahme des Unternehmens Friesland Foods in Nijkerk in den Niederlanden beteiligt. Wenn es um die

Integration geht, so seine Überzeugung, müssen wir uns erst einmal das zu integrierende Unternehmen genau anschauen. Es hat vorher als Unternehmen in einem ganz anderen Kontext und mit ganz anderen Perspektiven existiert. Das alles ändert sich nach der Fusion. Hat man das akzeptiert, muss man zunächst anfangen zu verstehen, wie das Unternehmen auf allen Ebenen arbeitet.

„Um verstanden zu werden, muss man verstehen“, sagt Per Kracht. „Wir müssen die Geschichte und besonderen Eigenschaften des Unternehmens insgesamt und wie es seinen bisherigen Status erreicht hat, besser verstehen. Erst dann können wir unsere Konzepte und Verfahrensweisen vermitteln. Wir müssen uns selbst fragen, was wir von den anderen lernen können. Ansonsten besteht das Risiko, dass die Belegschaft im neu aufgenommenen Unternehmen das Gefühl bekommt, dass alles, was sie bisher getan haben, umsonst war. Tatsächlich ist das Gegenteil aber der Fall – dass wir jetzt zusammenarbeiten, ist ein Glücksfall, denn gemeinsam können wir Großes erreichen.“

In der Vergangenheit ist es uns gut gelungen, die praktischen, technologischen und finanziellen Aspekte von Unternehmen zu verstehen, doch ganz problemlos verlief die Integration der Molkerei Nijkerk in den Niederlanden nicht.

„Wir haben von Beginn an eine klare Position vertreten. Wir haben das Logo geändert und die Arbeitskleidung mit neuem Logo versehen, aber es ist uns bisher noch nicht gelungen, den neuen Kollegen und Kolleginnen einen Zugang zu unserem Arla-Intranet My Workplace und zum E-Mail-System zu geben, sodass die niederländische Belegschaft sich nicht eingebunden fühlt. Es reicht einfach nicht, die Logos zu ändern, wenn die Belegschaft nicht gleichzeitig Zugang zu praktischen Informationen oder zum gemeinsamen E-Mail-System erhält. In diesem Fall haben wir eine Reihe praktischer Fragen unterschätzt. Das müssen wir in Zukunft besser machen“, sagt Per Kracht.

Änderungen beginnen auf der Management-Ebene

Mit den Jahren ist es Arla immer besser gelungen, kulturelle Unterschiede zu identifizieren, die nach Ansicht von Per Kracht beträchtlich sein können, auch bei Ländern, die wie Dänemark und die Niederlande oder Dänemark und Deutschland verhältnismäßig dicht beieinander liegen. Die Art und Weise, wie sich Kolleginnen und Kollegen bei der Arbeit ansprechen oder inwieweit jemand seine Meinung bei der Arbeit ganz offen äußern möchte, sind Beispiele für solche kulturellen Unterschiede.

Das derzeit umgesetzte Integrationsmodell hat einen durchgängigen Ansatz. Am Anfang steht ein Dialog



„Eine Fusion mit einem Unternehmen gelingt nicht per E-Mail oder mit einer Power-Point-Präsentation. Man muss vor Ort sein, ansprechbar.“

mit dem Management des übernommenen Unternehmens, um die Werte des neuen Unternehmens kennenzulernen. Dadurch lassen sich häufig Ähnlichkeiten mit unserer Unternehmenskultur – Unser Selbstverständnis – relativ einfach ausmachen, auf denen man aufbauen kann.

„Wir können nicht alles auf einmal abarbeiten – Unser Selbstverständnis, Unsere Führung, Unser Dialog, Unsere Verantwortung, Der Natur ein Stück näher™ usw. Wir müssen dies Schritt für Schritt machen, damit die Belegschaft Zeit hat, sich im Arla-Kontext zu orientieren.“

Widerstand gegen Veränderungen ist eine natürliche Reaktion

Per Kracht betont wie wichtig es ist, den neuen Kolleginnen und Kollegen Respekt zu erweisen und ihnen Zeit zu geben, die Abläufe bei uns zu verstehen. Wenn sie ihrer alltäglichen Arbeit nachgehen können, wird das Leben einfacher. Er glaubt, dass Widerstand gegen Veränderungen eine ganz normale menschliche Reaktion ist. Daher wurde beispielsweise das Management von Hansa-Milch darin geschult, den Widerstand der Mitarbeiter zu verstehen und sich darauf einzustellen.

Widerstand lässt sich in drei Phasen gliedern. Die anfängliche Reaktion besteht darin, die Veränderung nicht zu verstehen, was zu einer ablehnenden Haltung führt. In der zweiten Phase verstehen sie die Gründe für die Veränderung, aber sie mögen sie nicht, da sie sich auf ihre Arbeit auswirkt. In der dritten und letzten Phase akzeptieren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Veränderung und können sich sogar damit anfreunden. Dennoch bleiben Zweifel, ob das Management in der Lage ist, die Veränderungen erfolgreich umzusetzen.

In jeder Phase brauchen die neuen Kollegen entsprechende Erläuterungen, damit sie die Veränderungen verstehen und akzeptieren. Voraussetzung dafür ist eine effektive Kommunikation zwischen der Führungsebene und den Untergebenen. Per Kracht ist überzeugt, dass die beste Lösung für Vorgesetzte darin besteht, mit ihren Untergebenen zu sprechen und sie mit eigenen Worten über die Veränderungen zu informieren.

„Es nützt nichts, wenn jemand vom Hauptsitz des Unternehmens anreist, einen Vortrag über die Werte von Arla hält und nach ein paar Stunden wieder abfliegt. Die Führungskräfte des neuen Unternehmens müssen darin unterstützt werden, sich die Werte zu eigen zu machen.“



Per Kracht, stellvertretender HR-Vorstand, Team Arla, Deutschland und Niederlandes.

Wir müssen vermeiden, dass die Menschen das Gefühl haben, dass ihr Chef einfach eine Power-Point-Präsentation

abliest, die von der Zentrale vorbereitet und ihm zugeschickt wurde.“

Sagen, was man tut – und tun, was man sagt

Die Reaktionen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind nach Per Krachts Auffassung von der Qualität des Dialogs abhängig. Bei seiner Arbeit setzt er ein einfaches Kommunikationsmodell ein, Absicht – Verhalten – Erleben, um zu erklären, wie gut eine abgegebene Botschaft angekommen ist.

„Der Empfänger der Botschaft muss den Zusammenhang zwischen dem, was ich sagen möchte, wie ich mich verhalte und wie dies erlebt wird, verstehen. Wenn ich die Reaktion meines Gegenübers nicht beachte, weiß ich nichts über das Erleben meines Gegenübers. Und wenn die Reaktion nicht mit dem harmoniert, was ich kommunizieren wollte, dann sollte ich mir als Führungskraft Gedanken darüber machen, was ich anders machen kann. War ich zu undeutlich? Warum empfindet mein Zuhörer meine Aussagen als zusammenhanglos?“

Darüber hinaus fördert es die Integration, wenn die neue Organisation beim Aufbau persönlicher Kontakte innerhalb des Unternehmens Arla unterstützt wird. Es reicht nicht zu wissen, an welche Abteilung man sich bei dem einen oder anderen Problem wenden kann. Von Anfang an müssen wir dem neuen Unternehmen Hilfestellung geben, um in einem Unternehmen von der Größe wie Arla, die richtigen Ansprechpartner zu finden.

Mit Körper und Geist präsent sein

Wie schnell und wie gut die Integration gelungen ist, wird jährlich in der Mitarbeiterbefragung Barometer sowie durch Interviews mit dem Management ermittelt. Per Kracht räumt ein, dass diese Maßnahmen nicht unbedingt ein genaues Bild widerspiegeln.

„Eine Fusion mit einem anderen Unternehmen gelingt nicht einfach per E-Mail oder mit einer Power-Point-Präsentation. Man muss persönlich als Ansprechpartner zur Stelle sein und dafür sorgen, dass eine lebendige Dialogkultur herrscht. Nur dann kann man feststellen, ob die Integration voranschreitet.“

DEFINITIONEN

ONE – Diese Überschrift verbindet den Arla-Konzern in der ganzen Welt und manifestiert die gemeinsame Strategie, Mission, Vision, Unternehmenskultur und Ressourcen der Unternehmensgruppe.

Unser Selbstverständnis – Die Unternehmenskultur von Arla ist durch folgende Begriffe gekennzeichnet: Lead, Sense, Create. Von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird der Wunsch zu führen, Aufgeschlossenheit und eine kreative Kultur erwartet.

Unsere Führungsverantwortung – Die Führung von Arla stützt sich auf folgende Schlagworte: Envision, Engage, Deliver – die Zukunft im Blick haben, Menschen einbinden und engagieren und Leistung liefern.

Unser Dialog – Das Arla-Programm zur Bewertung individueller Leistung und Entwicklung.

Unsere Verantwortung – Die ethischen Werte und der Oberbegriff für Arlas Verhaltenskodex und des Berichts darüber, wie gut der Konzern diesem Kodex entspricht.

Der Natur ein Stück näher™ – Eine Verpflichtung, die sich durch das gesamte Unternehmen zieht.

FUSIONEN UND ÜBERNAHMEN

2008: Arla erwirbt die restlichen 70 % von Arla Ingman in Finnland.

2009: Arla erwirbt die Frischwaren-Molkerei Friesland Foods Fresh Nijkerk in den Niederlanden.

2010: Arla kauft Anteile der britischen Molkerei Westbury Dairies.

2011: Arla fusioniert mit der norddeutschen Molkerei Hansa-Milch und der schwedischen Molkerei Milko. Übernahme des süddeutschen Molkereiuunternehmens Allgäuland-Käsereien sowie zwei kleinerer Molkereien in Dänemark.

Weiteres Wachstum auf wettbewerbsstarken Märkten



Wir gehen offen und ehrlich mit allen Mitgliedern unserer Genossenschaft um.

Aus: Unsere Verantwortung – Der Verhaltenskodex von Arla Foods.

Es ist entscheidend, dass die Kunden uns vertrauen, wenn wir ihnen unsere Produkte verkaufen. Indem wir verantwortungsvoll handeln, offen kommunizieren und stets das Gespräch mit Kunden und Verbrauchern suchen, sorgen wir für die richtigen Voraussetzungen für Vertrauen. Gleichzeitig müssen wir uns dem immer wettbewerbsintensiveren, sich schnell wandelnden und internationalen Markt anpassen. Auf einem Markt, auf dem wir zu den großen Akteuren zählen, haben wir die zusätzliche Verantwortung, unsere Position nicht zu missbrauchen.

VERANTWORTUNGSBEWUSSTER MARKTFÜHRER

2011 ist unser Unternehmen durch Fusionen und Akquisitionen, vor allem in Deutschland und Schweden, gewachsen.

BESSERES UNTERNEHMENSIMAGE

Die Wahrnehmung von Arla durch die Verbraucher in Dänemark, Schweden und Finnland hat sich erheblich verbessert – das zeigt die jüngste Verbraucherumfrage.

BEWUSSTE MARKTPositionIERUNG

Wir beginnen, die Früchte unseres Mottos Der Natur ein Stück näher™ und unserer Strategie mit drei globalen Marken zu ernten.

Arla wächst weiter

Wir sind auf gutem Wege, unsere ambitionierte Wachstumsstrategie bis 2015 zu erfüllen. So war die Unternehmensgruppe im Laufe des Jahres in mehreren Fusionen und Übernahmen involviert. Anfang des Jahres fusionierte Arla mit dem norddeutschen Molkereiunternehmen Hansa-Milch eG und im Herbst mit der schwedischen Molkerei Milko. Im November wurde die Übernahme der süddeutschen Allgäuland-Käsereien abgeschlossen.

Die Eingliederung der deutschen Unternehmen setzte die Genehmigung der EU-Wettbewerbsbehörde voraus, während die Fusion mit der schwedischen Milko vom schwedischen Kartellamt „Konkurrenzerket“ genehmigt werden musste. Die schwedische Wettbewerbsaufsicht setzte fest, dass Arla eine Reihe von Milko-Marken sowie die Milko-Molkerei im schwedischen Grådö zu verkaufen habe. Die Wettbewerbsbehörden befürchteten, die Fusion könne sonst den Wettbewerb bei Milch, Sauermilcherzeugnissen, Joghurt und bestimmten anderen Milchprodukten einschränken. Vor der Fusion war Arla Marktführer in Schweden, nun hält das Unternehmen noch einen Marktanteil von 50 % beim Verkauf von Milchprodukten.

Anfang des Jahres übernahm Arla zwei kleine dänische Molkereien, von denen die eine einen geräucherten Spezialkäse und die andere Crème Fraîche und Hüttenkäse produziert.

Als Marktführer in einigen Märkten vergewissern wir uns, dass wir niemals gegen geltendes Wettbewerbsrecht verstoßen. Das gilt auch bei unserer Tochtergesellschaft Rynkeby Foods, einem führenden Hersteller von Fruchtsaftgetränken in Dänemark und Schweden. Rynkeby kooperiert mit nationalen Branchenverbänden, um einen fairen Wettbewerb zwischen kleinen und großen Marktteilnehmern zu gewährleisten.

Harter Wettbewerb bei Molkereierzeugnissen

Unsere Kernmärkte bleiben weiterhin hart umkämpft. Die Mitbewerber sind lokale, regionale und internationale Unternehmen. Der Markt ist leicht gewachsen, vor allem im Niedrigpreissegment und bei Handelsmarken sind die Produktvolumina gestiegen. Dieser Trend stellt eine Herausforderung für unsere Strategie dar, mit unseren eigenen Marken auf dem Markt zu wachsen, und unser Wachstumsziel haben wir noch nicht erreicht. In Dänemark und Schweden wachsen die Handelsmarken teilweise sehr schnell. Daher suchen wir Wege, um die Verbraucher für Arlas Markenprodukte zu begeistern und an die Marke Arla zu binden.

Vor allem in Finnland herrscht ein scharfer Wettbewerb auf dem Milchmarkt. Sowohl in Finnland als auch in Schweden steht der inländische Käse unter hartem Druck durch preiswerteren ausländischen Käse.

House of Castello® – Aufbau einer dritten Arla-Marke

Die Strategie 2015 sieht vor, unsere gesamten Produkte unter den drei globalen Marken Arla®, Lurpak® und Castello® zu sammeln. Arla® und Lurpak® machen sich gut und sind als Marken stark positioniert. Die bisher vor allem für Blauschimmelkäse bekannte Marke Castello® wird erweitert. Es werden noch weitere Käsesorten unter dem neuen Namen House of Castello®, der im vergangenen Jahr eingeführt wurde, vorgestellt. Der Name soll in Zukunft die weltweit führende Premium-Käsemarke werden, die hohe Qualität, Luxus und Genuss verkörpert.

Der Natur ein Stück näher™ ist eine Verpflichtung für das gesamte Unternehmen

Vor drei Jahren beschlossen wir, dass unser Motto Der Natur ein Stück näher™ eine Verpflichtung für das ganze Unternehmen und für alle Produkte sein soll. Der Artikel auf Seite 26 beschreibt die damit verbundenen Veränderungen und wie weit das Unternehmen auf seinem Weg zur Erfüllung dieser Verpflichtung gelangt ist.

IM DIALOG MIT DEN VERBRAUCHERN

Das Arla-Forum beantwortet Fragen der Verbraucher per Telefon, E-Mail und Briefpost. Seit 2011 bieten wir diese Dienste in Kanada zweisprachig an. In Großbritannien nähert sich Arla seinem Ziel, bei Verbrauchern ein etablierter Name zu werden. Immer mehr britische Verbraucher wollen mehr über unsere Produkte wissen.

Das zeigt sich vor allem beim Arla-Forum, das mittlerweile Fragen zu den verschiedensten Themen erhält, z. B. allgemeine Ernährungsfragen aber auch gezielte Nachfragen zu laktosefreien Produkten. Generell kann man feststellen, dass in den verschiedenen Ländern unterschiedliche Fragen gestellt werden. Oft spiegeln die Fragen aktuelle Diskussionen in den Medien wider. Daher ist es wichtig, dass wir auf die länderspezifischen Anforderungen eingehen.

Anzahl Anfragen	2009	2010	2011
Dänemark	22 000	20 500	20 300
Schweden	26 000	28 000	26 500
Schweden (Internet)	46 000	40 000	45 000
Großbritannien	26 000	24 000	25 000
Finnland	13 000	16 000	15 000
Deutschland	-	-	8 000
Niederlande	-	5 800	6 100
China	5 000	31 000	19 000
USA	250	1 400	160
Kanada	-	-	800

VERBRAUCHERWAHRNEHMUNG

In Dänemark, Schweden und Finnland messen wir jedes Jahr, wie die Verbraucher die Marke Arla wahrnehmen. In der Regel erhalten unsere Produkte Spitzen-Bewertungen. In Dänemark verbesserte sich der Ruf, vor allem was den ethischen Aspekt betrifft. In Schweden verbesserten sich die Verbraucherwahrnehmung bei allen Parametern und wir haben jetzt das beste Image seit Einführung der Umfrage. Unser Image verbesserte sich auch in Finnland, wo 79 % der Verbraucher äußern, dass sie Produkte der Marke Arla kaufen würden. Das ist der beste Wert, den wir in Finnland bisher erreicht haben.

	2009	2010	2011
Arla in Dänemark	58,6	61,0	64,9
Arla in Schweden	74,3	71,3	77,7
Arla in Finnland	71,7	69,5	73,1

Die Tabelle zeigt die Gesamtpunktzahl (0 = schlechtester Wert, 100 = bester Wert), die Verbraucher Arla im Vergleich zu vielen anderen Unternehmen in einer Umfrage des Forschungsinstitutes Reputation Institute angaben.

VERBRAUCHERWAHRNEHMUNG VON ARLA

In unseren Kernmärkten führen wir für Arla und unser Tochterunternehmen Rynkeby Foods eine jährliche Umfrage durch, um zu verstehen, wie die Kunden uns als Anbieter sehen. In Dänemark be-

gen wir den besten Platz unter 20 Lieferanten im Einzelhandel – in Großbritannien sind wir die Nummer 2. Bei unserer Kundenbefragung in Finnland haben wir bei Kundendienst, Innovation, Zuverlässigkeit und Liefersicherheit gut abgeschnitten. Wir haben uns von Rang 20 im Vorjahr auf Rang 16 verbessert. In Schweden belegten wir 2010 den ersten Platz, 2011 jedoch nur Platz 24 auf Grund von Lieferschwierigkeiten. Bei einer Umfrage in Dänemark belegte Rynkeby Foods 2011 sowie das Jahr zuvor Platz 1 in der Kategorie Kühl- und Tiefkühlprodukte und Platz 4 bei Lebensmitteln. Arla Foods Ingredients schniedet in der Regel bei Umfragen gut ab. Die Kundenloyalität erreicht den gleichen Wert wie zwei Jahre zuvor.

ARLA GEWINNT

Jedes Jahr erhalten wir in einzelnen Regionen, aber auch als Gesamtkonzern Auszeichnungen in verschiedenen Bereichen wie Qualität, Ethik, Arbeitsumfeld usw. So ernannten beispielsweise dieses Jahr schwedische Verbraucher Arla zum besten Lebensmittelunternehmen hinsichtlich Umweltthemen und sozialer Verantwortung. Der Preis „The Sustainable Brand 2011“ wird auf Grundlage einer Umfrage verliehen, die sich auf die 10 Prinzipien des UN Global Compact stützt. Um alle Auszeichnungen gebührend zu würdigen und um für uns neue Ziele zu motivieren, haben wir die Intranetseite Trophy Room ins Leben gerufen, wo alle Preise aufgeführt sind.

Der Natur ein Stück näher™ – von der Idee zur Umsetzung

Vor drei Jahren beschlossen wir, dass unsere Kernaussage Der Natur ein Stück näher™ in jedem Bereich des Unternehmens gelten soll. Das war der Beginn eines riesigen Projektes. Die Natur wird Arla immer nahe stehen, da Arlas Rohstoff Milch ist. Was bedeutet also Der Natur ein Stück näher™ für Arla?

Die neue Unternehmensstrategie, die 2008 präsentiert worden war, sah auch Änderungen der Arla-Marken Arla®, Lurpak® und Castello® vor. Im Zuge dieser Änderungen wurde Der Natur ein Stück näher™ als eine neue Plattform für die globale Marke Arla® und das Unternehmen Arla präsentiert. Marianne Bach, Senior Brand Manager, beschäftigt sich mit der Umsetzung des Konzeptes Der Natur ein Stück näher™. Sie beschreibt das übergeordnete Ziel:

„Für die meisten Menschen ist die Automarke Volvo heute der Inbegriff für Sicherheit. Ähnlich soll es mit Arla sein: Verbraucher sollen Arla mit Der Natur ein Stück näher™ assoziieren.“

Der Natur ein Stück näher™ – Schritt für Schritt

Im Arla-Geschäftsbericht 2008 wurde erklärt, wie Der Natur ein Stück näher™ die Prioritäten des Unternehmens in den folgenden Jahren nachhaltig steuern wird. Es ist das Versprechen an die Verbraucher, inspirierende und gesunde Lebensmittel herzustellen, die so natürlich wie möglich sind. Von Anfang an war klar, dass das Konzept vor allem mit drei Bereichen eng verbunden ist: Die Produkte sollen so natürlich wie möglich sein, die Milcherzeugung auf den Milchhöfen soll im Einklang mit der Natur erfolgen und die Verarbeitung der Milch in den Molkereien soll so wenig wie möglich negativen Einfluss auf Umwelt und Klima nehmen. All das war für uns nicht neu. Jetzt ging es vor allem aber darum, Mittel und Wege zu finden, um die Position des Unternehmens noch klarer zu definieren und sich damit als Unternehmen deutlich von den Wettbewerbern abzuheben.

Auf einigen unserer Märkte hatten wir bereits vieles in Übereinstimmung mit dem neuen Konzept erreicht. Beispielsweise war es in einigen Unternehmensbereichen bereits gelungen, entscheidende Fortschritte bei der Umsetzung von Umweltschutzinitiativen zu erreichen. Somit bestand dort schon ein gutes Fundament für die neue Strategie. Gleichzeitig gab es andere Unternehmensbereiche, die mehr machen mussten, um als im Einklang mit der Natur stehend beschrieben werden zu können.

Der Inhalt des Konzeptes Der Natur ein Stück näher™

war nicht neu, neu war dagegen die Kommunikation einer klaren Botschaft, der Natur ein Stück näher kommen zu wollen, und dass das gesamte Unternehmen dieses Ziel Schritt für Schritt erreichen wollte. Zu Erreichung des übergeordneten Ziels wurden zahlreiche Aktivitäten eingeleitet. Danny Micklethwaite, verantwortlich für die Strategie der globalen Marke Arla®, lässt keinen Zweifel daran, was bei dem Konzept Der Natur ein Stück näher™ das Wichtigste ist:

„Wir müssen das gegebene Versprechen konsequent erfüllen. Wenn Der Natur ein Stück näher™ einfach nur ein Slogan bleibt, dem keine Taten folgen, dann scheitern wir. Große Marken gründen auf einem grundsätzlichen, unerschütterlichen Glauben an eine Sache, und wir möchten Arla zu einer großen Marke machen.“

Mit den Zutaten arbeiten

Eines der ersten umgesetzten Projekte bestand darin, das gesamte Produktsortiment dahingehend zu überprüfen, dass die Produkte möglichst keine Zusatzstoffe enthalten und so natürlich wie möglich sind. Zusatzstoffe dienen dazu, Produkten einen bestimmten Geschmack, eine längere Haltbarkeit oder eine bestimmte Eigenschaft zu verleihen. Einige sind chemischer Art und künstlich. Wo es möglich war, wurde auf künstliche Zusatzstoffe verzichtet oder sie wurden durch natürliche Alternativen ersetzt. Dabei handelt es sich um eine langfristige und fortlaufende Aufgabe. Arla hat auch eine Serie neuer Produkte ohne Zusatzstoffe herausgebracht, dazu zählt Arla Yoggi® Fri Yoghurt.

Der Natur ein Stück näher™ in der Praxis

Unser Bekenntnis zur Umwelt und zu den Tieren auf den Bauernhöfen zeigen wir in Dänemark und Schweden, indem wir Verbraucher dazu einladen, die Milcherzeuger zu besuchen. Dieser Tag des offenen Hofes fand das erste Mal sogar noch vor der Vorstellung des Konzeptes Der Natur ein Stück näher™ statt.

„Arla gehört den Landwirten, daher ist es naheliegend, dass sich die Landwirte und ihre Tiere vorstellen. Wenn Verbraucher hautnah die Umsetzung des Konzeptes erleben, dann ergibt Der Natur ein Stück näher™ einfach mehr Sinn“, sagt Danny Micklethwaite.

In Dänemark und Schweden laden zahlreiche Arla Milcherzeuger Schulkinder dazu ein, mehr über das Zusammenspiel von Mensch, Tier und Natur zu erfahren. Die Kinder lernen den Bauern kennen,



„Wenn Der Natur ein Stück näher™ einfach nur ein Slogan bleibt, dann scheitern wir. Große Marken bauen auf eine grundsätzliche und unerschütterliche Glaubwürdigkeit.“

schauen bei den Kühen vorbei und erfahren, wo die Milch herkommt. Durch Besuche auf Bauernhöfen und in Molkereien machen wir die Verbindung zwischen der Natur und den Endprodukten deutlich und zeigen Schulkindern, wie die Milch von der Kuh bis zum Verbraucher gelangt. In Schweden werden diese von Arla organisierten Besuche auf Bauernhöfen bereits seit den frühen 1990er Jahren angeboten. Heute haben etwa ein Drittel aller 6- bis 9-Jährigen schon einmal einen Arla-Milchbauern besucht.

Andere Gelegenheiten für Verbraucher, Arla-Höfe zu besuchen, sind sogenannte Natur-Festivals oder der Tag im Frühling, an dem die Kühe auf die Weiden gelassen werden. Letzteres ist in Dänemark und Schweden bereits zu einer festen Tradition geworden. Die Öffentlichkeit zeigt mehr und mehr Interesse an solchen Ereignissen, die 2011 auch in Finnland eingeführt wurden. Auf allen Kernmärkten von Arla führen wir unterschiedliche Aktivitäten durch, um Kinder und Erwachsene zu ermuntern, der Natur ein Stück näher zu kommen.

Unterstützung der neuen Umweltstrategie

Der dritte Eckpfeiler der Initiative Der Natur ein Stück näher™ ist Arlas Engagement für die Umwelt. Bereits seit mehreren Jahren gilt für Herstellung von Molkereierzeugnissen, Transport sowie Verpackungen eine gemeinsame Umweltstrategie. Damit Arla auch neue Standards für eine nachhaltige Erzeugung von Molkereiprodukten setzen kann, umfasst die 2011 neu vorgestellte Umweltstrategie auch Milcherzeuger.

Im Laufe von 2011 wurden die seit der Vorstellung von Der Natur ein Stück näher™ gestarteten Initiativen und Aktivitäten in einer internen Datenbank gespeichert. Sie umfasst mittlerweile mehr als 600 Aktivitäten. Diese reichen von Energiesparmaßnahmen wie dem Einbau von Wärmepumpen, um Wärme aus Ab- und Kühlwasser zu nutzen, bis zu den Anforderungen an Kakao-Produzenten, die Produktion nachhaltiger zu gestalten. Diese Info-Datenbank zeigt, dass das Konzept Der Natur ein Stück näher™ im Laufe der letzten drei Jahre erheblichen Einfluss auf das Unternehmen hatte.

Der Natur ein Stück näher™ – das Spiel

2011 begannen wir damit, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Arbeit rund um Der Natur ein Stück näher™ einzubeziehen.

Und zwar mithilfe eines Brettspiels, dessen Ziel es ist, gute, bereits existierende Initiativen gemeinsam kennenzulernen und Aktivitäten zur Umsetzung des Konzeptes in der eigenen Abteilung zu entwickeln.

„Unsere Beschäftigten sind ein riesiger Pool an Kreativität. Jeden Einzelnen in das neue Konzept mit einzubeziehen, ist eine tolle Methode, Der Natur ein Stück näher™ in alle Unternehmensbereiche zu integrieren“, sagt Marianne Bach. „Das Spiel hat uns geholfen, mehrere sehr gute Ideen zu entwickeln, und viele kleine Verbesserungen machen in der Summe einen großen Unterschied in einer so großen Organisation wie Arla aus.“

Verbraucherumfragen in Dänemark, Schweden und Finnland zur Erfassung des Images von Arla zeigen, dass sich das Konzept allmählich durchsetzt. Die Verbraucher verbinden zunehmend den Begriff „natürliche Produkte“ mit Arla.

„2011 hörte ich zum ersten Mal, dass sich neue Kollegen bei Arla beworben hatten, weil Arla so naturverbunden ist und sich für nachhaltige Landwirtschaft einsetzt. Sie wollten einfach für ein Unternehmen arbeiten, das sich verantwortungsbewusst verhält. Das zeigt mir, dass die Umsetzung unseres Konzeptes Der Natur ein Stück näher™ jetzt Früchte trägt und wir uns auf dem richtigen Weg befinden“, sagt Marianne Bach.

In den kommenden Jahren werden wir weitere Schritte unternehmen um zu erfahren, was das Konzept für Verbraucher in den verschiedenen Ländern bedeutet. Nach Auffassung von Marianne Bach wird es sicherlich von Land zu Land erhebliche Unterschiede geben. In Skandinavien legen die Menschen beispielsweise großen Wert auf Themen wie Umwelt und Nachhaltigkeit, während man sich in Asien eher dafür interessiert, wo die Zutaten für die Produkte herkommen. Wenn wir mehr darüber erfahren, wie das Konzept in den Ländern aufgenommen wird, können wir unseren Kunden in Zukunft gezieltere Informationen bieten.



Der Natur ein Stück näher™

AKTIVITÄTEN

Beispiele für Aktivitäten für Kinder im Rahmen des Konzeptes Der Natur ein Stück näher™

Großbritannien: In Großbritannien haben sich mehr als 3 000 Kinder beim Arla Nature Adventure Club angemeldet, mit dem man auf verschiedene Weise die Natur erleben kann. Die Kinder werden zu Aktivitäten im Freien ermuntert, die sich ganz einfach im Garten, auf dem Spielplatz, im Wald oder auf dem Schulhof umsetzen lassen. Sie werden auch dazu angeregt, Bilder von Gegenständen aus der Natur oder Bastelarbeiten, die sie aus natürlichen Materialien gemacht haben, zu zeigen.

Deutschland: In Deutschland arbeitet Arla mit dem Naturschutzbund NABU zusammen. Diese Kooperation möchte u. a. Kinder dazu anregen, die Natur zu entdecken.



Marianne Bach, Senior Brand Manager.



Danny Micklethwaite, Vice President.



Langfristige Beziehungen zum örtlichen Gemeinwesen

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

Aus: Unsere Verantwortung – Der Verhaltenskodex von Arla Foods.



Wir übernehmen innerhalb des Rahmens unseres Kerngeschäftes eine weitreichende Verantwortung für die Beziehungen zum örtlichen Gemeinwesen. Außerdem möchten wir uns in größeren sozialen Themen engagieren, die für unser Geschäft wichtig sind. Wir möchten die Entwicklung des Gemeinwesens unterstützen und tun dies, indem wir langfristige Beziehungen mit Menschen, Unternehmen und Organisationen pflegen.

WENIGER LEBENSMITTELABFÄLLE

Wir setzen uns dafür ein, dass bei der Herstellung und bei den Verbrauchern weniger Lebensmittelabfälle anfallen.

TAG DES OFFENEN HOFES

Immer mehr Verbraucher in Dänemark und in Schweden besuchen unsere Milcherzeuger.

HILFSPROJEKT ERWEITERT

Im Rahmen unseres Hilfsprogramms für Kinder in der Dritten Welt haben wir in diesem Jahr mit einem Projekt in Honduras begonnen.

Projekt Children for Life

Arla betreibt seit 2008 das Projekt Children for Life. Dieses langfristig angesetzte Hilfsprojekt soll benachteiligten Kindern zu einer besseren Zukunft verhelfen, indem wir sie in Sachen Ernährung und Bildung unterstützen. Von Anfang an arbeiten wir mit den SOS-Kinderdörfern in der Dominikanischen Republik zusammen und sind seit diesem Jahr auch in Honduras tätig. Dort sorgen wir dafür, dass 150 Kinder in einem Kinderheim täglich ein Glas Milch bekommen. Unsere Partnerschaft mit den SOS-Kinderdörfern in Vietnam haben wir beendet, da wir dort kein Büro mehr unterhalten. In Bangladesch unterstützen wir weiterhin eine regionale Hilfsorganisation.

Das Children for Life-Projekt soll unsere Kollegen und Kolleginnen auf den Märkten, auf denen wir tätig sind, motivieren, vor Ort zu einer positiven Entwicklung beizutragen. Wir streben an, Wege der Hilfeleistung zu finden, die mit unseren Produkten zu tun haben und die wirklich etwas bewirken. Zurzeit untersuchen wir, in welchen Ländern wir das Programm ausweiten können.

Soziales Engagement vor Ort

Unser vorrangiger Beitrag zur sozialen Entwicklung besteht in der Schaffung von Arbeitsplätzen und von Wirtschaftswachstum in den Gebieten, in denen wir tätig sind. Da regionale Verankerung für uns wichtig ist, ermöglichen wir es den Unternehmen unseres Konzerns, nach eigenem Ermessen und unter möglichst großer Beteiligung der Mitarbeiter sich im örtlichen Gemeinwesen einzubringen.

Im russischen Pawlowsk unterstützen wir beispielsweise ein Kinderheim, in Finnland regionale Sportvereine, und in Großbritannien beteiligen sich unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an sogenannten Community-Challenge-Projekten und arbeiten mit den Kommunen zusammen, in denen Arla ansässig ist. 2011 unterstützten wir 46 (2010:32) verschiedene Community Challenge-Projekte mit insgesamt 140 000 DKK (2010: 105 000 DKK).

Verbraucher besuchen Bauernhöfe

Im Zuge unserer Initiative Der Natur ein Stück näher™ laden wir alle Verbraucher auf unsere Bauernhöfe ein,

insbesondere in Dänemark und Schweden. Wir hoffen, so das Bewusstsein der Öffentlichkeit auf natürliche Produkte und auf die Beziehungen zwischen Menschen, Tieren und Natur zu lenken. Besonders großer Beliebtheit erfreut sich der Tag, an dem die Kühe im Frühling auf die Weide getrieben werden. In Schweden haben wir 2011 zu dieser Veranstaltung mehr als 100 000 Besucher begrüßen dürfen (2010: 80 000), in Dänemark stieg die Zahl der Besucher um mehr als 50 %. In Finnland fand dieses Ereignis 2011 zum ersten Mal statt und wurde ein voller Erfolg. In Großbritannien nahmen einige unserer Milcherzeuger am sogenannten Open Farm Sunday teil, einem jährlichen Höhepunkt, bei dem Bauern ihre Höfe für Publikum öffnen.

In Schweden und Dänemark laden wir auch Schulkinder zu einem Besuch unserer Höfe ein. Seit 1993 haben rund 800 000 Schulkinder an solchen Veranstaltungen in Schweden teilgenommen. Diese äußerst beliebte Veranstaltung erhielt 2011 eine eigene Website, außerdem wurden Lehrmaterialien zusammengestellt und auf den Lehrplan der Schulen abgestimmt. Diese Schülerbesuche wurden auch in Finnland eingeführt. In Dänemark können Kinder und Jugendliche neben den Bauernhöfen auch die Molkereien besuchen. Darüber hinaus zog der Tag des offenen Hofes über 145 000 Besucher an.

Weniger Lebensmittelabfälle

Bereits seit einiger Zeit konzentriert sich Arla auf die Reduzierung von Lebensmittelabfällen an den Produktionsstätten und bei den Endverbrauchern. Das Thema ist mittlerweile Teil unserer neuen Umweltpolitik. In Kanada arbeiten wir zum Beispiel mit der Organisation Second Harvest zusammen. Die sammelt unsere Qualitätskäseprodukte, die zu nah am Verfallsdatum sind und noch im Einzelhandel verkauft zu werden, ein, und liefert sie an Herbergen und Schulen, an denen Frühstück ausgegeben wird. Ähnliche Partnerschaften zur Lebensmittelverteilung haben wir mit der Organisation „Die Tafel“ (Deutschland), der Hilfsorganisation für Obdachlose „St George's Crypt“ (Großbritannien) sowie „Manna Pankki“ (Finnland).

TAG DES OFFENEN HOFES

Anzahl Besucher	2009	2010	2011
Kuhaustrieb im Frühjahr, Dänemark	35 000	40 000	63 000
Kuhaustrieb im Frühjahr, Schweden	68 000	80 000	100 000
Tag des offenen Hofes für Schüler, Dänemark	7 500	10 000	15 000
Tag des offenen Hofes für Schüler, Schweden	45 000	42 000	43 000

UNTERSTÜTZUNG DES WORLD SCOUT JAMBOREE

Im Sommer 2011 unterstützte Arla das Pfadfindergroßlager World Scout Jamboree in Kristianstad in Schweden. 80 000 junge Menschen aus 150 Ländern nahmen daran teil. Das Jamboree sahen wir als einmalige Möglichkeit, Kinder und Jugendliche aus aller Welt über biologische Landwirtschaft und biologische Molkereiprodukte aufzuklären. Wir führten auch einige Aktivitäten durch, um zu demonstrieren, wie wichtig das Recycling von Verpackungen ist.

HILFE FÜR KREBSPATIENTEN

Arla unterstützt in vielen Ländern ehrenamtliche Arbeit, um Krebspatienten und anderen hilfsbedürftigen Menschen zu helfen. Wir sehen eine steigende Anzahl an Wohltätigkeitsprojekten, die sich direkt mit dem Vertrieb unserer Produkte verknüpfen lassen. Ein Beispiel hierfür ist unsere schwedische Kampagne, bei der von jeder verkauften Packung Keso® Hüttenkäse mit Himbeeren 0,80 DKK pro Packung an die Brustkrebsforschung flossen.

Die alljährlich stattfindende Wohltätigkeits-Radtour „Team Rynkeby“ brach 2011 alle Rekorde. Die Teilnehmerzahl war höher als je zuvor und es kamen insgesamt 9,6 Mio. DKK für die Kinderkrebshilfe in Dänemark und Schweden zusammen. Eine Auswahl an Wohltätigkeitsprojekten, an denen wir beteiligt sind:

- **Saudi-Arabien Partnerschaft** mit der Wohltätigkeitsorganisation SANAD zur Unterstützung krebskranker Kinder.
- **USA** Wohltätigkeitsprojekt zur Unterstützung eines Kinderkrankenhauses in Seattle.
- **Kanada** Mehrere Events, darunter ein Volleyball-Turnier, dessen Erlöse der Krebsforschung zufließen.
- **Schweden** Spende an das Kinderkrankenhaus „Sachsska Barnsjukhuset“ in Stockholm.

DIE RÜCKSEITE DER MILCHKARTONS IN SCHWEDEN UND DÄNEMARK

In Schweden und Dänemark versehen wir die Rückseiten der Milchkartons mit lehrreichen Hinweisen für Verbraucher. So wird auf den schwedischen Kartons oft über die Arbeit der

Milcherzeuger berichtet, den Hof und die Umwelt, es werden aber auch wichtige Tipps und lustige Geschichten abgedruckt.

GESUNDER LEBENSSTIL

Gesunde Ernährung und Bewegung sind wesentliche Bestandteile eines gesunden Lebensstils. Daher unterstützen wir eine Reihe von Aktivitäten in dieser Richtung:

- **Frühstück in Saudi-Arabien** Wir unterstützten ein Projekt, das Schüler über die Wichtigkeit der ersten Mahlzeit des Tages aufklärt, mit Sachspenden. Mehr als 360 000 Kinder nahmen daran teil.
- **Laufveranstaltung** in Polen Wir sind der Hauptsponsor einer Lauf- und Trainingsveranstaltung in der Stadt Kolobrzeg.
- **Fußballschulen in Dänemark** Rund 35 000 Kinder und Jugendliche haben an unterschiedlichen Fußballschulen teilgenommen.
- **Bewegung für dänische Kinder** Etwa 140 000 Kinder nahmen an einem Projekt teil, das Kinder zu mehr Bewegung ermuntern soll.
- **Info-Veranstaltungen über gesundes Leben in Großbritannien** Die Spieler des Leeds Rhinos Rugby Clubs besuchten mit unserer Unterstützung 30 Schulen, um die Botschaft für einen gesunden Lebensstil weiterzutragen.

Einsatz für eine feste Überzeugung

Wir achten und fördern die international anerkannten Menschenrechte.

*Aus: Unsere Verantwortung
– Der Verhaltenskodex von
Arla Foods.*



Wir haben in vielen Ländern Produktionsstätten und unsere Produkte werden in der ganzen Welt verkauft. Wir sind auch in Ländern aktiv, die die Menschenrechte noch nicht vollständig anerkennen oder deren Einhaltung nicht beachten. Unabhängig davon, in welchem Land wir tätig sind, sind wir der festen Überzeugung, dass die Menschenrechte jedes Einzelnen respektiert und aufrechterhalten werden müssen.

MENSCHENRECHTE IM BLICKFELD

Bei unseren Audits bei Lieferanten in der Dritten Welt achten wir genau darauf, dass die Menschenrechte eingehalten werden.

ERWEITERTER FOKUS AUF VIELFALT

Mit einer Vielzahl an Initiativen möchten wir die Vielfalt bei Arla fördern. Wir haben eine Strategie zum Aufbau einer offenen Unternehmenskultur eingeführt, die alle integriert.

WENIGER WEIBLICHE FÜHRUNGSKRÄFTE

Obwohl sich Arla für ein ausgeglichenes Verhältnis der Geschlechter einsetzt, ist die Anzahl an Frauen in der obersten Leitungsebene gefallen.

Initiativen für mehr Vielfalt

2010 haben wir Initiativen eingeleitet, um die Vielfältigkeit bei Arla zu erhöhen. Wir möchten, dass jeder gleich behandelt wird, unabhängig von Geschlecht, ethnischer, sozialer oder nationaler Herkunft, Rasse, Farbe, Religion oder Glaube, sexueller Orientierung, politischer Einstellung, Alter, Behinderung oder Familienstand. 2011 haben wir eine Strategie zum Aufbau einer Kultur der Einbeziehung und Vielfältigkeit vorgestellt. Im Artikel auf den folgenden Seiten ist mehr darüber zu erfahren.

Bei der diesjährigen Mitarbeiterbefragung Barometer erzielte die Aussage „In meiner Abteilung ziehen wir Nutzen aus der Vielfältigkeit des Teams (z. B. ethnische Herkunft, Geschlecht, Alter und Ausbildung)“ 64 Punkte (2010: 63).

Trotz aller guten Vorsätze für mehr Gleichberechtigung zwischen Frauen und Männern sind bisher nur 15 % der Mitglieder der Managementteams in der Unternehmensgruppen Frauen. Von den 300 Senior-Managern sind 17 % Frauen (2010: 22 %). Von der gesamten Belegschaft sind 27 % Frauen.

Unterschiede wirken sich auf das Erleben des Arbeitsumfeldes aus

2010 umfasste die Mitarbeiterumfrage Fragen bezüglich der Behandlung der Kolleginnen und Kollegen am Arbeitsplatz. Es wurde beispielsweise gefragt: Wird bei persönlichen Krisen ausreichend Hilfestellung gegeben? Gibt es eine ausreichende Balance zwischen Arbeits- und Privatleben? Werden Kolleginnen oder Kollegen gemobbt? 2011 analysierten wir die Ergebnisse von 2010 genauer, um mögliche alters- und geschlechtsspezifische Zusammenhänge zu erkennen. Es stellte sich heraus, dass Frauen ihre Situation etwas positiver bewerten als Männer und dass ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine positivere Lebenseinstellung haben als jüngere.

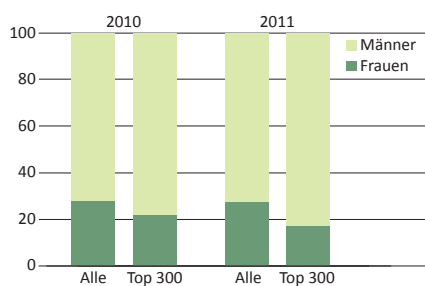
Dialog mit Lieferanten aus der Dritten Welt

Wenn wir Lieferanten aus Ländern der Dritten Welt besuchen und überprüfen, achten vor allem auf die Einhaltung der Menschenrechte, insbesondere bezüglich der Kinderarbeit und bei Fragen des Arbeitsumfeldes. Es ist wichtig, dass unsere Lieferanten unseren Standpunkt verstehen und unseren Verhaltenskodex respektieren, da er nicht nur die genannten Themen sondern auch andere Bereiche betrifft.

Wir arbeiten beispielsweise mit einem Verpackungsbetrieb und mehreren Verpackungslieferanten in Nigeria zusammen. In der Vergangenheit mussten wir feststellen, dass dort die Einhaltung des Verhaltenskodex unbeständig war. Mit unseren Partnern vor Ort besuchten wir daher 2011 vier Lieferanten, um festzustellen, ob der Verhaltenskodex eingehalten wird. Obwohl uns alle vier versicherten, die Anforderungen zu erfüllen, können wir nur mit drei der Lieferanten die Zusammenarbeit fortführen. Die Bedingungen des vierten Lieferants waren unzulänglich und wir konnten keine weitere Zusammenarbeit garantieren, wenn sich die Bedingungen nicht erheblich verbesserten. Zukünftig werden alle Lieferanten zweimal jährlich überprüft, einmal von unserem Partner alleine und einmal gemeinsam mit einem Arla-Vertreter.

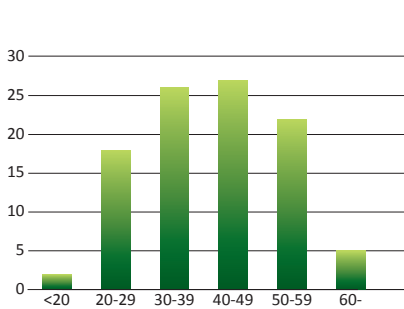
In Bangladesch überprüft unser hauseigener Prüfer alle 6 Monate unsere Verpackungslieferanten, in der übrigen Zeit sind die Arla-Kollegen vor Ort zuständig, die Zustände zu überprüfen. Bei jedem Audit überprüfen wir die Einhaltung der Qualitätsanforderungen und sehen uns einige Schwerpunktbereiche genauer an. Im Oktober haben wir potentielle Unterlieferanten in Bangladesch besucht. Auf Grund schlechter Arbeitsbedingungen konnten wir keine Zusammenarbeit eingehen. Die Belüftung in der Arbeitshalle, in der organische Lösungsmittel zum Einsatz kommen, war völlig unzulänglich.

MITARBEITERVERTEILUNG NACH GESCHLECHT, %



Der Anteil an Männern und Frauen ist je nach Bereich unterschiedlich. Im Senior Management gibt es erheblich weniger Frauen als Männer. Je niedriger die Führungsebene, desto höher der Frauenanteil. Daher möchten wir mehr Frauen für die höheren Führungsebenen rekrutieren. Da es an talentierten weiblichen Führungspersönlichkeiten nicht mangelt, ist es an der Zeit, ein ausgeglicheneres Verhältnis zwischen Frauen und Männern zu erreichen.

MITARBEITERVERTEILUNG NACH ALTER, %



Momentan ist die Altersverteilung zufriedenstellend. Alter spielt keine und sollte bei der Einstellung auch keine Rolle spielen. Wir sehen es als Vorteil an, Mitarbeiter verschiedenen Alters in unserem Unternehmen zu haben.

KOOPERATION, DIE AUF GLEICHHEIT BASIERT

Die Arbeit an der Gleichberechtigung der Geschlechter ist bei Arla ein wichtiger Teil unserer Vielfältigkeits- und Integrationsstrategie. Im August 2010 hat Arlas Vorstandsvorsitzender Peder Tuborgh die CEO-Erklärung zur Unterstützung der „Women's Empowerment Principles“, einer Initiative von UNIFEM (UN Development Fund for Women) und Global Compact, unterzeichnet. Im März 2011 beteiligte sich Arla an der UN-Konferenz „Equality Means Business: Putting Principles into Practice. Women's Empowerment Principles One Year Later“.

Mehr als 100 Unternehmen und Interessenvertreter des privaten und öffentlichen Sektors

beteiligten sich an dieser Konferenz, die zeigen sollte, wie vielfältig diese Gleichheitsgrundsätze von den Organisationen umgesetzt wurden und wie außerordentlich gut die Unternehmen davon profitiert haben. Diese Inspirationen und guten Beispiele von der Konferenz werden in die Maßnahmen zu Erreichung der Ziele bei Arla mit einfließen.

KRANKHEITEN UND SOJAANBAU

Neue Studien haben gezeigt, dass in argentinischen Wohngebieten in der Nähe von Sojafeldern, die mit Pflanzenschutzmitteln gespritzt werden, weit mehr Kinder mit Missbildungen auf die Welt kommen und an Krebs erkranken als anderswo. Wir nehmen diese Berichte sehr ernst, da Soja wichtiger Bestandteil des Mischfutters ist, das an die Kühe verfüttert wird, die Milch für Arla produzieren. Das auf unseren Milchhöfen verfütterte Soja darf niemals zu Schäden oder gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen. Wir werden, wie bei allen anderen Erzeugnissen in unserer Wertschöpfungskette, verantwortungsbewusst handeln. Siehe Seite 17.

Arlas Ziel ist es, dass bis spätestens 2015 Soja, das an Kühe verfüttert wird, verantwortungsvoll angebaut worden sein muss. Da Arla alleine nur wenig Einfluss nehmen kann, möchten wir in diesem Bereich mit anderen Organisationen der Branche in Europa zusammenarbeiten. Gemeinsam, so hoffen wir, können wir die umstrittenen Soja-Sorten durch verantwortungsvoll angebautes Soja ersetzen bzw. alternatives Mischfutter voranbringen. Arla unterstützt seit einigen Jahren Forschungsarbeiten in diesem Bereich in Skandinavien.

Vielfalt schafft Wachstum

Ein international tätiges Unternehmen kann auf vielerlei Weise Wachstum schaffen. Eine gute Möglichkeit ist, für Vielfalt unter Kollegen zu sorgen, sodass eine gute Mischung unterschiedlicher Ansichten in den Teams gegeben ist. Das Unternehmen soll von den verschiedenen Anschauungen von Kolleginnen und Kollegen, mit unterschiedlichem Hintergrund, Alter, Bildung und Geschlecht, profitieren. Durch die Förderung von Vielfalt kann das Unternehmen weiter gebracht werden und hat das Potential zu wachsen. Aus diesem Grund hat Arla jetzt einen strategischen Schwerpunkt auf Vielfalt gelegt.

Mehrere internationale Studien haben gezeigt, dass Vielfalt in Teams ein Gewinn sein kann, wenn die Unterschiede zur Problemlösung und Entscheidungsfindung genutzt werden. In vielen Unternehmen bleibt diese Möglichkeit noch ungenutzt, obwohl immer und mehr um die Vorteile wissen. Gleichzeitig gibt es aber auch Unternehmen, die ausgezeichnete Ergebnisse erzielen, weil sie entschlossen sind, die Vorteile der Vielfalt durch systematische, integrative Strukturen und Prozesse unter Einbeziehung aller Kolleginnen und Kollegen zu nutzen.

Die Erhebungen machen deutlich, dass Unternehmen, deren Kultur und Geschäftsmodell auf Integration zielen, ihre Leistung um bis zu 35 % steigern können. Bei der Zusammenstellung von Teams und Projektgruppen werden verschiedene Geschlechter, Altersgruppen, Nationalitäten, Persönlichkeitstypen und Bildungsgrade berücksichtigt. Diese Unternehmen fördern die integrative Kultur und stellen sicher, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte die notwendigen Fähigkeiten erwerben können, um in verschiedenartigen Gruppen zu arbeiten.

Vielfalt und Integration sind jetzt strategische Schwerpunktbereiche innerhalb Arla. Unser Unternehmen hat einen 10-Jahresplan zur Stärkung der Integration ausgearbeitet.

Neue Art zu arbeiten

Tinna Nielsen ist für den Bereich Vielfalt und Integration bei Arla zuständig. Sie glaubt, dass eine Änderung der Denk- und Arbeitsweisen erforderlich ist, bevor irgendwelche Ergebnisse auf dem Weg zu diesem Ziel sichtbar werden.

„Unbewusste Annahmen sowie Einstellungen bilden die Grundlage für 80 % der Entscheidungen, die wir z. B. im Zusammenhang mit Personaleinstellungen, Schulung, Zusammenarbeit und Aufgabenlösung fällen. Wir können das Potential der Beschäftigten erst dann voll ausschöpfen, wenn wir dies erkennen und Veränderungen anstreben. Das Verändern von Denk- und Verhaltensweisen ist keine einfache Sache, denn man muss gegen Gewohnheiten und die bestehende Praxis ankämpfen“, sagt Tinna Nielsen.

Arla hat ein eigenes Team von Beratern, die Führungskräfte dahingehend anleiten, die Vielfalt ihrer Unterebenen als Mittel zur Leistungsverbesserung und zum Auffinden neuer Lösungswege zu nutzen. Dabei geht es in erster Linie darum, aus der Vielfalt von Anschauungen, Kompetenzen und Qualifikationen Synergien erwachsen zu lassen. Diese Schulung wird Führungskräften im Rahmen des Arla Leadership Programme (ALP) auf allen Unternehmensebenen angeboten.

„Es ist für uns entscheidend, dass alle ihr Potential zum Nutzen unseres Unternehmens voll einbringen können. Die meisten Kolleginnen und Kollegen arbeiten wahrscheinlich lieber in einem Team, in dem viele Gemeinsamkeiten bestehen, etwa hinsichtlich gleicher Vorgehensweise und Benutzung der gleichen Sprache. Aber erst durch das Zusammentreffen unterschiedlicher Anschauungen kommt es zu guten Ideen und zu weisen Entscheidungen. Auf lange Sicht gehören die Unternehmen, die diesen Schritt wagen, zu den Gewinnern – wenn es auch schwierig sein mag“, sagt Tinna Nielsen.

Die Zusammenstellung leistungsfähiger Teams

Tinna Nielsen zweifelt nicht daran, dass es noch ein langer Weg ist, bis Arla den neuen Ansatz in den Arbeitsalltag und in bestehende Praktiken, etwa bei Personaleinstellung und Talentförderung, umgesetzt hat.

Was die Einstellung von Personal betrifft, so wurden schon einige Schritte in die richtige Richtung gemacht. In Dänemark und Schweden war bereits eine leichte Zunahme der Zahl weiblicher Bewerber für Führungspositionen zu beobachten. Im letzten Jahr wurden mehr Menschen mit Migrationshintergrund in der Hauptverwaltung in Dänemark eingestellt als das in den Vorjahren der Fall war. Auch 2012 laufen die Bemühungen im Rahmen unserer Geschäftspolitik weiter, Englisch zur gemeinsamen Unternehmenssprache zu machen. Dies nützt der Zusammenarbeit auf internationaler Ebene, bezieht Menschen unabhängig von ihrer Muttersprache mit ein und macht es einfacher, Wissen zu teilen.



„Erst durch das Zusammen-
treffen unterschiedlicher
Anschauungen kommt es zu guten
Ideen und weisen Entscheidungen.“

Tinna Nielsen misst den Einstellungsverfahren für Personal große Bedeutung zu.

„2011 und 2012 haben wir die Aktivitäten, die aus strategischer Sicht am wichtigsten sind, ganz oben auf die Tagesordnung gesetzt, was auch in Arlas globale Einstellungsverfahren integriert werden kann. Derzeit arbeiten wir daran, die Einstellungsverfahren für Personal und Führungskräfte zu verbessern. Dabei geht es uns auch darum, die Fähigkeiten von Führungskräften zu verbessern und ihnen klarzumachen, dass die neue Herangehensweise auch in ihren Zuständigkeitsbereichen nützlich sein kann.“

Auch Arlas Käuferschaft ist sehr unterschiedlich zusammengesetzt. Die Anpassung von Produkten für Verbraucher mit unterschiedlichem ethnischen Hintergrund oder demographischer Herkunft erfordert Einsicht und Verständnis. In seiner monatlichen Mitteilung an die Arla-Geschäftsführung vom November 2011 machte der Vorstandsvorsitzende Peder Tuborgh deutlich, dass Vielfalt und Integration für die Zukunft des Unternehmens von großer Bedeutung sind. Er hob hervor, dass im Unternehmen angestrebt wird, Teams so zusammenzusetzen, dass höchstens 70 % der Mitglieder das gleiche Geschlecht, die gleichen Nationalität bzw. Herkunft, Bildungsgrad und Generationszugehörigkeit aufweisen dürfen. Durch Verminderung von Vorherrschaften können sich Teamkollegen weitaus besser Anschauungen, Kenntnisse und Fähigkeiten aneignen, die von Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen eingebracht werden.

Pflicht zur Meinungsäußerung

Die Molkerei Rødkærnsbro in Dänemark ist ein gutes Beispiel für Integration auf allen Ebenen. Es wurden Verfahren zur Einbeziehung aller Kolleginnen und Kolleginnen entwickelt. Der Molkereileiter hat eine „Verpflichtung zum Reden“ eingeführt, die bedeutet, dass alle Beschäftigten zur Entwicklung ihres Arbeitsplatzes beitragen können und müssen. Von Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzten wird erwartet, dass sie sagen, was

bei der täglichen Arbeit gut oder weniger gut läuft. Die Vorgesetzten sind ver-

pflichtet, alle Beiträge der und Kollegen zu nutzen und diese für Verbesserungen zu nutzen.

Tinne Nielsen betont, dass es viele Wege gibt, die Integration zu fördern.

„Jeder im Unternehmen wird durch Maßnahmen hinsichtlich Vielfalt und Integration berührt, denn sie werden in alle bestehenden Prozesse einfließen. Es gibt aber auch eine Menge, was man selber tun kann. Die Molkerei Rødkærnsbro ist hierfür ein gutes Beispiel. Darüber hinaus sind Vielfalt und Integration Teil unseres Selbstverständnisses: Lead, Sense, Create. Wenn wir unsere Kolleginnen und Kollegen und ihre Standpunkte verstehen und wertschätzen (Sense), nutzen wir das volle Potential für Verbesserungen (Create) und werden besser, unseren Geschäftsbereich zu führen (Lead)“, sagt Tinne Nielsen.

Soziale Verantwortung und mehr

Seit vielen Jahren betrachtet man Vielfalt und Gleichbehandlung aller Menschen, unabhängig von Geschlecht, ethnischer Herkunft, Alter usw. zumeist unter dem Aspekt sozialer Verantwortung. Tinne Nielsen weist jedoch darauf hin, dass noch erhebliches Geschäftspotenzial in der Vielfalt liegt, wenn wir in erweitertem Sinne handeln.

„Es ist wichtig, dass wir Menschen stets gleich behandeln. Bei Gleichheit dreht sich alles darum, Barrieren abzubauen und gleiche Möglichkeiten für den Einzelnen und die Gruppe am Arbeitsplatz zu bieten. Nur so kann das volle Potential unterschiedlicher Fähigkeiten ausgeschöpft werden. Geschäftliche Möglichkeiten erwachsen nicht direkt aus der Gleichheit, sondern entstehen in einer Kultur der Integration, und zwar durch Einbeziehung aller und durch bewusste Nutzung ihrer Verschiedenheit. So werden neue Ideen, Effizienz und Engagement gefördert und Vielfalt wird zum Gewinn für den Einzelnen und das Unternehmen.“

BEISPIELE FÜR VIELFALT UND INTEGRATION

Auf der Unternehmensebene: Die gegenwärtige Beteiligung an Der Natur ein Stück näher™ ist ein Beispiel dafür, wie sich Veränderung im Unternehmen vollzieht und ein neues Erscheinungsbild entsteht. Alle Beschäftigten wurden dazu ermutigt, Ideen zur Aktion beizusteuern.

Auf der Team- und Prozessebene: Das Lean-Prinzip gründet sich darauf, die Beiträge jedes Einzelnen zu berücksichtigen. Molkereien, die nach diesem Prinzip arbeiten, müssen die Beschäftigten einbeziehen, um Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung zu finden. Die Idee von Vielfalt und Integration kann aber auch außerhalb kontrollierter Prozesse zum Tragen kommen. Wenn es darum geht, eine Aufgabe zu erledigen, muss es ganz selbstverständlich sein, auf Kenntnisse und Erfahrungen innerhalb des Teams, in anderen Abteilungen oder von ausländischen Konzernmitgliedern zurückzugreifen.

Auf der Ebene des Einzelnen: Einzelpersonen können einbezogen werden, in dem man sie einfach nach ihren Erfahrungen fragt und dadurch etwas Neues hinzulernt. Dies schließt auch Kolleginnen und Kollegen mit ein, die man normalerweise nicht um Rat fragen würde.



Tinna Nielsen ist für den Bereich Vielfalt und Integration bei Arla zuständig.



Arla Foods GmbH
Wahlerstrasse 2
40472 Düsseldorf
Deutschland
Tel. +49 211-472310

Arla Foods amla
Sønderhøj 14
8260 Viby J.
Dänemark
Tel. +45 89 38 10 00

E-Mail arla@arlafoods.com

www.arlafoods.de



Der Natur ein Stück näher™