



# 20 15

CORPORATE RESPONSIBILITY BERICHT

## Unsere Verantwortung

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



## Verantwortungsbewusstes Handeln bei Arla

Der Verhaltenskodex bestimmt das verantwortungsvolle Handeln von Arla

Arlas Prinzipien für ethisches und nachhaltiges Wachstum sind im Verhaltenskodex von Arla Foods „Unsere Verantwortung“ erläutert. Der vom Arla Aufsichtsrat genehmigte Verhaltenskodex ist jetzt in 12 Sprachen verfügbar und kann unter [www.arla.com](http://www.arla.com) heruntergeladen werden. Der Verhaltenskodex ist für uns Werkzeug und Wegweiser für verantwortungsbewusstes unternehmerisches Handeln.

Verantwortung in unserer gesamten Wertschöpfungskette

Wir bemühen uns um verantwortungsbewusstes Handeln in der gesamten Wertschöpfungskette – von der Arbeit auf den Höfen und mit unseren Lieferanten, über die Verarbeitung und den Vertrieb der Produkte bis hin zu den Verbrauchern, die wir für nachhaltige Ernährungsgewohnheiten begeistern möchten.

Wir wollen wachsen und **wir tragen Sorge dafür**, wie wir wachsen. Wir bemühen uns um **nachhaltiges** und **verantwortungsbewusstes** Handeln, um das **Ansehen**, die Wirtschaftlichkeit und **das Wachstum** unseres Unternehmens zu sichern und zu fördern und für Menschen zu sorgen.

Einbindung einer verantwortungsvollen Unternehmenskultur

Zur Einhaltung des Verhaltenskodex im Unternehmen haben wir Routinen und jährliche Überprüfungen etabliert. Der Verhaltenskodex gilt für alle Mitarbeiter und es ist Aufgabe unserer Führungskräfte, die Einbindung unserer Kultur der Verantwortung sicherzustellen. Bereiche, die zusätzliches Augenmerk benötigen, werden vom oberen Management und den funktionellen Führungskräften priorisiert, um ein umfassendes und unternehmensweites Engagement zu gewährleisten.

Ganzheitliche Herangehensweise

Arla ist ein globaler Konzern. Jede unserer Firmengruppen hat Inhalte und Material zu diesem jährlichen Bericht beigesteuert. Der Bericht beschreibt die Fortschritte, die wir im Hinblick auf das Thema Verantwortungsbewusstsein gemacht haben, und gibt uns die Gelegenheit, Bereiche, auf die wir uns in Zukunft verstärkt konzentrieren müssen, zu klären und weiter anzugehen.

Willkommen bei unserem Corporate Responsibility Bericht 2015

Die elf Bereiche, die der Verhaltenskodex abdeckt, sollen unsere Abläufe und unser Verständnis von Verantwortung widerspiegeln. Die Bereiche sind in vier Themen unterteilt: verantwortungsbewusstes Unternehmen, Vertrauen in Produkte, Engagement für Umwelt- und Tierschutz und verantwortungsbewusste Beziehungen.

# Gesellschaftliche Verantwortung – Highlights 2015



**AUSGEWEITETE  
MENSCHENRECHTS-  
RICHTLINIE**

## LEBENSMITTELSICHERHEIT

**95%**

arbeiten nach dem **anerkannten GFSI-Standard** (Global Food Safety Initiative).



**Hervorragende Ergebnisse** bei der **Reputationsumfrage** in allen Kernmärkten.

## MASSNAHMEN GEGEN BESTECHUNG

273 Kollegen haben an **persönlichen Anti-Bestechungs-Schulungen teilgenommen.**

## WHISTLEBLOWING

Kollegen können **ihre Bedenken äußern.** Die Whistleblowing-Funktion erhielt neun Meldungen, von denen sieben eine weitere Untersuchung nach sich zogen.



**4**

**Due Diligence-Prüfungen**

wurden für neue Märkte durchgeführt.



**ARLAGÅRDEN®  
FÜR ALLE ARLA-  
LANDWIRTE**

**-16%**

Die **Klimaauswirkungen von Arla** sind im Vergleich zu 2005 **um 16 Prozent** zurückgegangen, trotz verstärkter Produktion.

## OFFENE BAUERNHÖFE

# 400.000

**Verbraucher haben** Höfe in Dänemark, Schweden und Großbritannien besucht.



Neues Siegel **unterstreicht**, dass Arla den **Landwirten gehört**.

## ENGAGIERTE KOLLEGEN

Die Mitarbeiterbefragung **Barometer** wurde in 14 Sprachen an 17.700 Kollegen in 28 Ländern verteilt. Die **Antwortrate** betrug **89 Prozent**.



## VERHALTENSKODEX

Der neue überarbeitete und aktualisierte Verhaltenskodex ist in **12 Sprachen erhältlich**.

# Nr. 1

Arla ist der **weltweit größte Produzent** von **Biomilchprodukten**.

## STOLZ AUF ARLA

Laut der Engagement-Umfrage sind **83 Prozent** der Befragten stolz darauf, bei Arla zu arbeiten.

# 100%

erneuerbare Verpackungen wurden auf den Markt gebracht.



# Inhalt

## 6

### **Einleitung**

Vorwort 6  
Über Arla 8

## 10

### **Verantwortungsbewusstes Unternehmen**

Geschäftsprinzipien 12  
Fallstudie 15  
Unternehmensprinzipien 16  
Fallstudie 19  
Marktverhalten 20  
Außensicht 23  
Beschaffung und Lieferantenbeziehungen 24

## 26

### **Vertrauen in Produkte**

Lebensmittelsicherheit 28  
Lebensmittel und Gesundheit 30  
Außensicht 33  
Fallstudie 35

# 36

## **Engagement für Umwelt- und Tierschutz**

Umwelt und Klima 38  
Außensicht 41  
Fallstudie 43  
Milchwirtschaft 44  
Fallstudie 47

# 48

## **Verantwortungsbewusste Beziehungen**

Arbeitsplatz 50  
Fallstudie 53  
Menschenrechte 54  
Außensicht 57  
Fallstudie 59  
Gesellschaftliche Beziehungen 60

# 62

## **Detaillierte Fakten und Referenzen**

Verantwortungsbewusstes Unternehmen 62  
Arlas Organisation 63  
Bezugnahme auf Global Compact 64  
Welcher Markt wird wo erwähnt? 65

Sofern nicht anders angegeben, beziehen sich die Zahlen und Fakten in diesem Bericht auf die hundertprozentigen Molkereiunternehmen von Arla Foods im Jahr 2015. Außerdem enthält der Bericht Beispiele von Tochtergesellschaften und Joint Ventures. Die einzelnen Kapitel entsprechen den elf Bereichen des Verhaltenskodex von Arla Food, der im Frühjahr 2008 zum ersten Mal veröffentlicht und 2015 aktualisiert worden ist. Weitere Informationen finden Sie unter [www.arla.com](http://www.arla.com).



# Eine **solide** Genossenschaft ...

**Keine Frage – es war ein schwieriges Jahr für die Arla-Landwirte. Wenn die Dinge besonders schwer sind, muss man stark sein. Ich denke, Arla hat in dieser turbulenten Zeit bewiesen, wie stark es ist. Die Genossenschaft ist das feste Fundament, das wir Landwirte brauchen. Egal, wie viel Milch wir produzieren möchten, Arla stellt immer sicher, dass sie abgeholt wird und dass die Gewinne gleichmäßig unter allen aufgeteilt werden.**

Die finanzielle Notlage, in der sich viele Arla-Betriebe befinden, hat Arla große Sorgen bereitet und die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit auf sich gezogen. Arla hat eine Reihe von Maßnahmen ergriffen, um den Milchpreis langfristig anzuheben. Die Gespräche zwischen Aufsichtsrat, gewählten Genossenschaftsvertretern und den übrigen Eigentümern waren sehr intensiv. Die aktuelle Situation der Milchbauern wurde in der Öffentlichkeit und unter Entscheidungsträgern viel diskutiert und führt hoffentlich zu strukturellen Verbesserungen und einem Wandel im Verbraucherverhalten.

Die allgemeine Lage hat die Genossenschaft auf eine harte Probe gestellt, gleichzeitig aber gezeigt, wie stark sie ist. Mit unserem großen Milchpool, einer effizienten Lieferkette, starken Marken und globaler Präsenz sind wir für zukünftige Herausforderungen und Chancen gut gerüstet. Angesichts der wachsenden Weltbevölkerung und einem allgemein höheren Lebensstandard wird die Nachfrage nach gesunden Milchprodukten steigen. Dabei ist und bleibt die Priorität des Aufsichtsrats, unseren Eigentümern den bestmöglichen Preis für ihre Milch zu zahlen.

Eng verknüpft mit der Genossenschaftsphilosophie ist unser Engagement für langfristige Verantwortung und Nachhaltigkeit. Arla ist in die gesamte Lieferkette eingebunden – vom Milchbauern bis zu Endprodukt.

Die Grundlage dafür ist ein starkes Qualitätsprogramm für die Arbeit auf unseren Höfen. Ich bin stolz, dass Arlagården® jetzt in allen Ländern, in denen Arla-Landwirte tätig sind, eingeführt worden ist. Das bedeutet nicht nur, dass wir jetzt von einem Qualitätssiegel profitieren, sondern auch, dass wir unsere Rohmilch so effizient wie möglich über alle Märkte hinweg nutzen können.

Als Eigentümer eines bedeutenden Lebensmittelunternehmens müssen wir uns die Verantwortung des Unternehmens immer wieder vor Augen führen. Diese ist im Verhaltenskodex von Arla Foods verankert, welcher im Laufe des Jahres aktualisiert wurde. Die Öffentlichkeit nimmt wahr, was wir tun und wie wir uns verhalten. Aufgrund unserer Größe erwartet man mehr von uns. Wir müssen als gutes Beispiel vorangehen.

Außerdem müssen wir uns klar darüber sein, dass bestimmte Dinge bei Arla noch besser gemacht werden können. Wichtig ist, dass wir offen und transparent sind und Schwachstellen angehen. Nur so können wir wirklich Verantwortung für unsere Versprechen übernehmen.

In diesem Bericht erklärt Arla offen und ehrlich, was im Laufe des Jahres gut war, und wo es Raum für Verbesserungen gibt. Für mich als Eigentümer ist das sehr wichtig. Aber auch für die Kollegen von

Arla und jeden, der sich für unsere Geschäftstätigkeiten interessiert.

Obwohl sich immer noch viele Landwirte in einer schwierigen finanziellen Lage befinden, bin ich mir sicher, dass Arla ein guter Ort für uns Milchbauern ist. Wir haben ein solides Unternehmen und sind bestens darauf vorbereitet, in einer Welt des Wandels zu bestehen.

Ösarp, Schweden, Februar 2016

Åke Hantoft  
Aufsichtsratsvorsitzender





## ... mit großen **Ambitionen**

**2050 werden neun Milliarden Menschen auf der Erde leben. Diese Zahl kann entweder Grund zur Beunruhigung sein – oder Anlass dafür, etwas zu ändern. Als großer Lebensmittelproduzent möchte Arla eine aktive Rolle bei der Bewältigung der globalen Herausforderungen spielen, die diese Entwicklung mit sich bringt. Außerdem möchten wir die im Jahr 2015 von der UN vorgestellten Ziele zur nachhaltigen Entwicklung erfüllen. Ich bin überzeugt, dass sich diese Ziele mit den Zielen decken, die wir uns bei Arla gesetzt haben.**

Unser wichtigstes Anliegen ist die Bereitstellung von Produkten, die Nährstoffe, Gesundheit und Lebensmittelsicherheit liefern, sowie die verantwortungsbewusste Herstellung dieser Produkte unter Berücksichtigung der gesellschaftlichen und ökologischen Auswirkungen.

Ein Kernelement in unserer neuen, im Dezember 2015 vorgestellten Strategie „Good Growth 2020“ ist unsere Positionierung als globales Molkereiunternehmen, das das „Gute der Natur“ liefert. Für uns ist es selbstverständlich, all das auf faire und transparente Art und Weise zu tun.

Um Innovationen und Kategorien weiter auszubauen, setzen wir auf die Gesundheitsstrategie, die wir im vergangenen Jahr eingeführt haben. Die Strategie konzentriert sich nicht allein auf die Produktentwicklung, sondern möchte auch gute Ernährungsgewohnheiten fördern und Partnerschaften mit Wissenschaftlern und Meinungsbildnern aufbauen. Wenn es um die Rolle von Milch im Kampf gegen globale Herausforderungen wie

Zivilisationskrankheiten und Mangelernährung geht, gibt es noch viel zu entdecken und zu erforschen. Und dieses Wissen möchten wir uns aneignen und verbreiten.

Trotz der gestiegenen Produktion konnten wir unsere Umweltbelastungen kontinuierlich reduzieren. Die Molkereiprodukte von Arla können also einen wichtigen Beitrag zu einer nachhaltigen Ernährung, wie sie die Food & Agriculture Organisation (FAO) der Vereinten Nationen definiert, leisten.

Unsere Landwirte gehören zu den besten der Welt, wenn es um die Reduzierung von Treibhausgasemissionen pro Kilogramm Milch geht. Und mit unserer Strategie für nachhaltige Milchwirtschaft („Sustainable Dairy Farming“) unterstützen wir sie dabei, die Umweltverträglichkeit ihrer Abläufe weiter zu verbessern. Ein Schlüsselement bei der effizienteren Milchproduktion sind gute Bedingungen für die Kühe, schließlich produzieren gesunde und glückliche Kühe mehr und hochwertigere Milch.

Eine ähnlich wichtige Rolle bei der Reduzierung von Umweltauswirkungen spielt unsere Lieferkette, in der solide Management-Praktiken und neue Technologien eingesetzt werden. 2015 haben wir außerdem verstärkt auf erneuerbare Energiequellen gesetzt.

Das alles wäre ohne die engagierten Kollegen von Arla nicht möglich gewesen. Unsere Barometer-Umfrage 2015 zeigt deutlich, dass wir eine große Zufriedenheit, eine starke und positive Kultur und eine starke Führung haben. Passionierte Kollegen,

die bereit sind für den Wandel, sind unverzichtbar, wenn wir unsere ambitionierten Ziele und unsere Geschäftsdynamik aufrechterhalten möchten.

Vor acht Jahren hat Arla die UN-Initiative Global Compact unterzeichnet, deren Ziel die Förderung ethischer Geschäftspraktiken ist. Das bedeutet, dass wir uns verpflichten, unsere Unternehmenskultur und unsere Strategien an die zehn Grundprinzipien von Global Compact anzupassen. Zur Bekräftigung haben wir unseren Verhaltenskodex weiterentwickelt – unter anderem, um der Tatsache Rechnung zu tragen, dass wir heute ein globaleres Unternehmen sind, das in neuen Märkten operiert. Wir haben eine neue Menschenrechtsrichtlinie eingeführt, um die dazu im Verhaltenskodex aufgeführten Aspekte zu unterstreichen und zu verdeutlichen.

Zu unseren Verpflichtungen gehört, diese Prinzipien an unsere Stakeholder und die Welt zu kommunizieren. Der vorliegende Bericht ist Teil dieser Bemühungen. Und er ist Bestandteil des Jahresberichts 2015 von Arla, den Sie unter [arla.com](http://arla.com) herunterladen können.

Ich möchte Sie herzlich einladen, unserer Entwicklung zu einem führenden und verantwortungsvollen Molkereiunternehmen, das im Besitz unserer Milchbauern ist, zu begleiten und uns zu sagen, was wir besser machen können.

Aarhus, Dänemark, Februar 2016

Peder Tuborgh  
CEO

# Über Arla

**Arla Foods ist ein globales Molkereiu-  
nternehmen und eine Genossenschaft, die  
Milchbauern aus sieben Ländern gehört:  
Dänemark, Schweden, Großbritannien,  
Deutschland, Belgien, Luxemburg und die  
Niederlande. Unsere Produkte werden in  
über 100 Ländern unter bekannten Marken  
verkauft. Wir betreiben Produktionsanlagen  
in 38 Ländern und haben in 16 Ländern  
Vertriebsniederlassungen. Arla ist nach der  
Milchabnahme das fünfgrößte Molkereiu-  
nternehmen der Welt und der weltweit größte  
Hersteller von Biomilchprodukten.**

## Ein hartes Jahr für die Milchwirtschaft

Die hohen Milchpreise 2013/2014 führten zu einem Angebotsanstieg. In Verbindung mit dem russischen Embargo und einem plötzlichen Importabfall in China fielen die Preise Ende 2014 drastisch und blieben das gesamte Jahr 2015 über niedrig. Die Abschaffung des europäischen Quotensystems im April 2015 stärkte das Milchangebot in Nordeuropa und verschärfte das Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage weiter.

Fallende Preise auf dem Weltmarkt haben sich sowohl auf den Gewinn von Arla als auch auf den Preis, den wir unseren Eigentümern für ihre Milch zahlen können, ausgewirkt. 2015 erwirtschaftete

Arla einen Nettoumsatz von 10,3 Milliarden Euro – das entspricht einem Rückgang von 3,3 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Um die Rentabilität des Unternehmens sowie eine langfristig wettbewerbsfähige Bezahlung zu gewährleisten, wurden zahlreiche Kosteneinsparungs- und Effizienzprogramme ins Leben gerufen.

Der Milchpreis für das gesamte Jahr, der so genannte Arla-Leistungspreis, belief sich auf 0,337. Der niedrige Preis, der den Bauern gezahlt wurde, hat auf vielen Höfen für finanzielle Engpässe gesorgt. Die Unzufriedenheit unter den Bauern war entsprechend groß und sowohl Verbraucher als auch die Medien wurden auf die Situation aufmerksam.

## Schwerpunkt Genossenschaft

Um die Tatsache, dass Arla Eigentum der Landwirte ist, zu unterstreichen und Verbrauchern zu erklären, wie das Genossenschaftsmodell funktioniert, haben wir die Kampagne „Farmer-owned“ (im Besitz der Arla-Milchbauern) gegründet.

## Arlagården® – ein unternehmensweites Programm

Auch weiterhin legt Arla den Schwerpunkt auf hochwertige Milch und eine nachhaltige Milchproduktion. Das Qualitätsprogramm Arlagården® wurde jetzt in allen Ländern, in denen unsere Eigentümer, die Landwirte, sitzen, eingeführt.

## Expansion nach Afrika, Asien und Australien

Entsprechend unserer Strategie 2017 setzen wir unsere Expansion außerhalb der europäischen Märkte fort. 2015 wurden regionale Geschäftseinheiten in Lagos, Nigeria und Kuala Lumpur, Malaysia, eröffnet. Durch Joint-Ventures konnten wir in Nigeria, dem Senegal, Ägypten und Australien strategische Partnerschaften aufbauen. Alle Joint-Venture-Partner wurden nach dem Arla-Partnerschaftsmodell ausgewählt, d. h. sie wurden geprüft und nach vordefinierten finanziellen und rechtlichen Kriterien sowie Kriterien der sozialen Unternehmensverantwortung beurteilt.

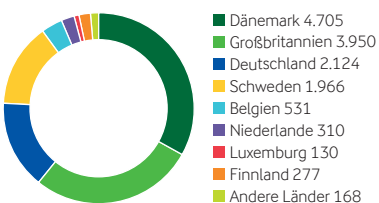
## ARLAS MISSION

**Wir stellen die größtmögliche Wert-  
schöpfung für die Milch unserer  
Landwirte sicher, um ihnen gleichzeitig  
Wachstum zu ermöglichen.**

## ARLAS VISION

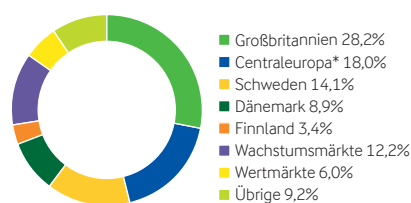
**Wir gestalten die Zukunft der Molkerei-  
wirtschaft und bieten dem Verbraucher  
weltweit auf natürliche Weise Gesundheit  
und Inspiration.**

## ROHMILCHABNAHME, MILLIONEN KILOGRAMM



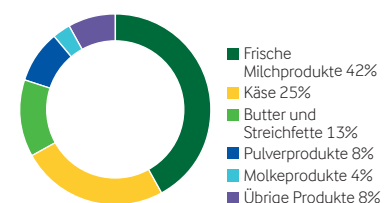
Die Rohmilchabnahme von Arla betrug 14.191 Millionen Kilogramm. Das entspricht einer Zunahme von 6 Prozent. Die Milch unserer Milchbauern macht 88 Prozent der Gesamtabnahme aus.

## GEWINN NACH MARKT



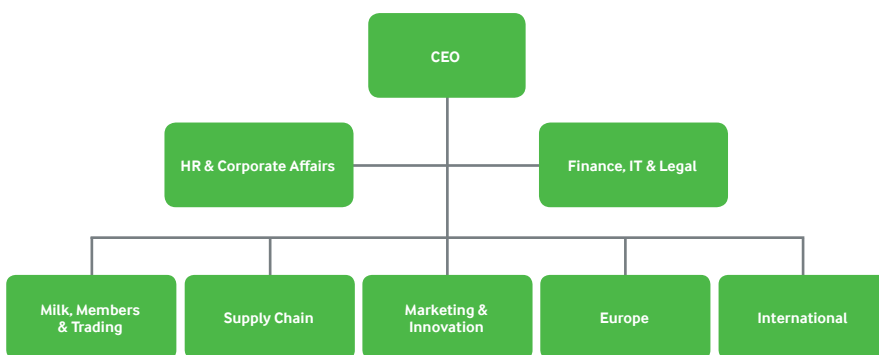
Der Gesamtgewinn von Arla hat seit 2014 um 3,3 Prozent abgenommen.  
\* Mitteleuropa beinhaltet die Märkte, die von Consumer Central Europe abgedeckt werden.

## GEWINN NACH PRODUKTGRUPPE



Umsatz nach Produktgruppe ist auf einer Stufe mit 2014.

## NEUE ORGANISATION ZUR UMSETZUNG VON STRATEGIE 2020



Im Februar 2016 kommunizierte Arla eine Veränderung der Organisationsstruktur, um seine neue Strategie – Good Growth 2020 – bestmöglich umsetzen zu können. Mehr Information finden Sie auf [arlafoods.de](http://arlafoods.de). Informationen zur Organisation 2015, der von diesem Bericht abgedeckte Zeitraum, finden Sie auf Seite 63.

## MANAGEMENT

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

## DEMOKRATISCHES EIGENTÜMERMODELL



Das Diagramm zeigt die Anzahl der Mitglieder/Eigentümer (Stand: 31. Dezember 2015). Alle Wahlen und Abstimmungen werden nach dem Prinzip „Ein Mitglied – eine Stimme“ durchgeführt. Das Board of Representatives, also die Vertreterversammlung, ist das wichtigste Entscheidungsorgan von Arla.

## NETTOUMSATZ

# 10,3

10,3 Milliarden Euro (2014: 10,6 Milliarden Euro), von denen 73 Prozent aus unseren Märkten in Großbritannien, Deutschland, Schweden, Dänemark, Finnland und den Niederlanden stammen. Der Gewinn für das Jahr betrug 295 Millionen Euro (2014: 314 Millionen Euro).

## ANZAHL DER KOLLEGEN

# 19.025

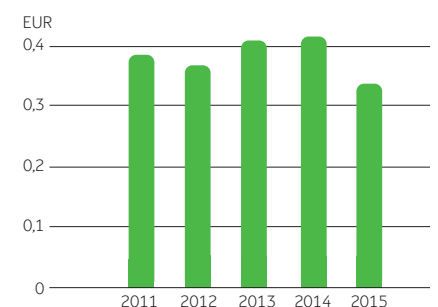
Arla hat 19.025 Kollegen in 38 Ländern auf allen Kontinenten der Erde. Die Anzahl der Kollegen ist seit letztem Jahr um ein Prozent zurückgegangen.

## ANZAHL DER EIGENTÜMER

# 12.650

Arla ist eine Genossenschaft, die 12.650 Milchbauern in Schweden, Dänemark, Großbritannien, Deutschland, Belgien, Luxemburg und den Niederlanden gehört.

## MILCHPREIS, DURCHSCHNITT PRO KILOGRAMM







## Verantwortungs- bewusstes Unternehmen

Bei Arla gehen Wirtschaftlichkeit und ethische Geschäftspraxis selbstverständlich Hand in Hand. Doch das geschieht nicht von selbst. Es braucht Engagement, Zusammenarbeit und Integrität.

Wir handeln glaubwürdig und integer in allen Geschäftsbereichen.

# Verantwortung heißt, **richtig von falsch** zu unterscheiden

- Überarbeiteter Verhaltenskodex
- Ausweitung der Whistleblowing-Initiative
- Anti-Bestechungs-Agenda

**Arla ist ein globales Unternehmen und eine Organisation, die den Milchbauern gehört. Unsere Eigentümer sitzen in Dänemark, Schweden, Großbritannien, Deutschland, Belgien, Luxemburg und den Niederlanden. Wir halten uns in allen Ländern, in denen wir operieren, an die lokale Gesetzgebung und verpflichten uns den Prinzipien, die in unserem Verhaltenskodex aufgeführt sind. Dadurch können wir glaubwürdig und integer handeln und mit gutem Beispiel für verantwortungsvolles Geschäftsgebaren vorangehen.**

## **Arla unterstützt Global Compact**

Anfang 2008 trat Arla Global Compact, der Initiative der Vereinten Nationen zur Förderung ethischer Geschäftspraktiken, bei. Als Teilnehmer sind wir verpflichtet, unsere Unternehmenskultur und unsere Strategien an den zehn Leitsätzen von Global Compact auszurichten und dies unseren Interessengruppen und der ganzen Welt mitzuteilen. Der vorliegende Bericht beschreibt, welche Fortschritte Arla bisher gemacht hat, und wo wir Verbesserungsmöglichkeiten sehen. Siehe auch Seite 64.

Darüber hinaus unterstützen wir die 2015 veröffentlichten UN-Ziele der nachhaltigen Entwicklung. Lesen Sie mehr über das Thema auf Seite 15.

## **Schwerpunkt des CSR Committee in 2015**

Bei der ordentlichen Sitzung 2015 des CSR Committee drehten sich die Diskussionen und Maßnahmen um die Ergebnisse des Responsibility-Berichts 2014 sowie um Fragen zur Verantwortung, die von den Medien, in sozialen Medien und von NGOs aufgeworfen worden waren. Darüber hinaus fungierte das CSR Committee bei der Revision des Verhaltenskodex „Unsere Verantwortung“ von Arla als Steuergruppe. Der Ausschuss hat zudem die Entwicklung einer neuen Menschenrechtsrichtlinie und eines Due Diligence-Prozesses beauftragt (siehe Seite 54), der die Ausrichtung Arlas an den UN-Grundsätzen für Unternehmen und Menschenrechte und den Richtlinien der OECD für multinationale Unternehmen zum Ziel hat. Das Governance-Modell von Arla im Zusammenhang mit unternehmerischer Verantwortung war ein weiterer Punkt auf der Agenda. Der Aufbau einer organisations- und funktionsübergreifenden Arla Responsibility Community wurde in Angriff genommen.

## **Überarbeiteter und aktualisierter Verhaltenskodex**

Der 2008 zum ersten Mal veröffentlichte Verhaltenskodex von Arla wurde aktualisiert, um den Ist-Zustand des Unternehmens, unsere Erwartungen an uns selbst und die Erwartungen

## WHISTLEBLOWING

# Neun

Seit seiner Gründung im Jahr 2012 hat Arla 26 Meldungen von seiner Whistleblowing-Funktion erhalten. Die Meldungen stammten aus nahezu allen Teilen der Organisation, darunter Bereiche wie Auditing, Buchhaltung, Diebstahl, Unterhaltung und Gesundheit und

Sicherheit. Bei der Hälfte der Meldungen ging es um unangemessenes Verhalten gegenüber einer Person, d. h. wir können diese Vorfälle aus rechtlichen Gründen nicht registrieren und verarbeiten. Stattdessen informieren wir den Berichtersteller, an welchen Ansprechpartner in der HR-Organisation er sich wenden kann.

2015 erhielt die Whistleblowing-Funktion neun Meldungen, von denen sieben eine weitere Untersuchung nach sich zogen. Je nach Ergebnis dieser Untersuchungen wurden entsprechende Maßnahmen ergriffen.

von außen widerzuspiegeln. Die Formulierungen im Kodex wurden gerafft und verschärft, unser Engagement und unsere Verpflichtungen wurden klarer auf den Punkt gebracht. Infolge der Ausweitung des Umfangs beziehen wir jetzt alle Unternehmen ein, die im Mehrheitsbesitz von Arla sind und/oder von Arla im Hinblick auf die Whistleblower-Funktion von Arla kontrolliert werden.

Der Verhaltenskodex steht jetzt in 12 Sprachen zur Verfügung. Um die Implementierung des Kodex zu unterstützen, wurde unser e-Learning-Modul überarbeitet und es wurden eine Reihe von Kommunikationstools für Manager und Kollegen bereitgestellt. Wir wissen, wie wichtig es ist, das Verständnis für „Unsere Verantwortung“ in allen Teilen der Organisation auszubauen.

#### Maßnahmen gegen Bestechung

Nach der aktualisierten Anti-Bestechungs-Richtlinie 2014 hat Arla einen globalen Anti-Bribery Compliance Officer ernannt und viel Zeit in die Implementierung der Richtlinie und die damit verbundenen neuen Prozesse investiert. Ein neues Element ist das interne Register, in dem alle wesentlichen Geschenke und Bewirtungen, die Arla entgegennimmt und anbietet, erfasst sind. Kollegen sind verpflichtet, entsprechende Aktivitäten festzuhalten und Arla einen umfassenden Überblick über diese Aktivitäten zu liefern.

#### Betrugsversuche verhindert

Als großes und bekanntes Unternehmen ist Arla immer wieder Betrugsversuchen ausgeliefert. Und dennoch: Auf den Prüfstand gestellt, haben sich unsere internen Prozesse und Awareness-Kampagnen als robust erwiesen.

Im Laufe des Jahres 2015 haben Betrüger bei zahlreichen Gelegenheiten versucht, sich als Arla oder einen unserer Kollegen auszugeben, um unsere Geschäftspartner oder Dritte zu betrügen. Außerdem gab es Versuche, unsere Corporate Identity, unsere Logos und Briefköpfe zu missbrauchen, um beispielsweise Dienstleistungen zu erbringen, Vorauszahlungen zu beziehen oder eine Kreditvereinbarung abzuschließen. Alle Versuche wurden den zuständigen Polizeibehörden gemeldet.

#### Schwerpunkt Kostenkultur

Bei einer internen Kostenprüfung bei Arla Schweden wurde in wenigen Einzelfällen in bestimmten Bereichen der Organisation ein inakzeptables Ausgabenmuster, insbesondere zu Zwecken der Kundenunterhaltung, aufgedeckt. Es wurden entsprechende Maßnahmen ergriffen, um diesen Sachverhalt zu korrigieren, darunter die Implementierung neuer Richtlinien sowie eine Prüfung der Kontrollsysteme und -prozesse.

#### Sanktionen bei Nichteinhaltung

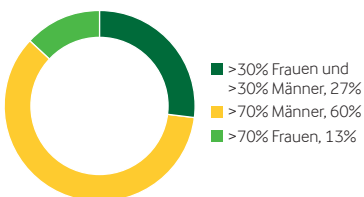
Es gab keinerlei Sanktionen wegen der Nichteinhaltung von Gesetzen und Vorschriften.

### ANTI-BESTECHUNGS-TRAINING

# 273

Im gesamten Unternehmen wurde ein persönliches Anti-Bestechungs-Training durchgeführt. Arlas Engagement gegen Betrug wurde in das Einführungsprogramm aufgenommen. 273 Kollegen haben am Training teilgenommen, bei rund 600 weiteren Kollegen wurde ein Schulungsbedarf festgestellt

### AUSGEWOGENE GESCHLECHTERVERTEILUNG IM TEAM



Unser Ziel für 2020 ist, dass maximal 70% der Mitglieder eines Teams dasselbe Geschlecht haben. 27 Prozent der Teams mit mehr als fünf Mitgliedern haben Ende 2015 dieses Ziel erfüllt. Informationen über Diversity in Aufsichtsräten und dem Top-Management finden Sie im jährlichen Finanzbericht. Siehe auch Seite 54.







# Die Bestrebungen von Arla ergänzen die neuen UN-Nachhaltigkeitsziele

**FÜR ARLA SIND DIESE ZIELE EIN ANREIZ, SICH WEITERZUENTWICKELN UND NOCH EINDEUTIGER STELLUNG ZU BEZIEHEN, ERKLÄRT DER NACHHALTIGKEITSEXPERTE VON ARLA.**

**Im September 2015 veröffentlichten die Vereinten Nationen ihre neuen Ziele der nachhaltigen Entwicklung. Diese Ziele sind breit aufgestellt und gelten für alle Länder – sowohl die reichen als auch die ärmeren. Damit die Ziele Wirklichkeit werden, müssen alle Länder, Unternehmen und Organisationen die notwendigen Veränderungen in Angriff nehmen. Für Arla hat die Reise bereits begonnen.**

Die neuen Nachhaltigkeitsziele ersetzen die bisherigen Millenniumsziele, in deren Mittelpunkt die Bekämpfung der Armut stand. Neben den ursprünglichen Bereichen wie Armutsbekämpfung, Bildung und Klimaschutz beinhalten die neuen Ziele auch die Aspekte Gesundheit, Frieden und Gleichheit. Damit möchten wir langfristig starke Gemeinden aufbauen. Als weiteres neues Element möchten wir nicht nur Länder und Regierungen einbeziehen – auch von Unternehmen und Organisationen wünschen wir uns eine grenzüberschreitende Kooperation und Teilnahme.

„Wenn man die Nachhaltigkeitsziele der UN mit den Nachhaltigkeitsbemühungen von Arla vergleicht, zeigt sich, dass wir bereits bei mehr als der Hälfte der 17 Ziele auf einer Linie sind“, erklärt Kjell Lundén Pettersson, Experte für Nachhaltigkeit und Verantwortung bei Arla.

Die Tatsache, dass Arla gesunde und nährstoffreiche Lebensmittel für Menschen auf der ganzen Welt produziert, und das auf nachhaltige Art und Weise, ist ein klares Indiz dafür. Außerdem glaubt Kjell Lundén Pettersson, dass die Umweltstrategie von Arla und das Engagement für eine nachhaltige Milchproduktion, bei dem es in erster Linie um weniger Ressourcenverbrauch geht, den Nachhaltigkeitszielen voll und ganz entsprechen. Das Gleiche gilt beispielsweise für die verantwortungsbewusste Beschaffung von Kakao und Soja und die bewussten Bemühungen, das Arbeitsumfeld kontinuierlich zu verbessern, Korruption zu bekämpfen und sich weltweit für Menschenrechte einzusetzen.

„Interessanterweise können wir sehen, dass unsere bisherigen Nachhaltigkeitsbestrebungen wirklich etwas bewirken. Die Nachhaltigkeitsziele der UN ermutigen uns, Abläufe weiter in Frage zu stellen und eine noch klarere Position zu diesen Themen zu beziehen. Unsere Grundphilosophie besagt, dass die Nachhaltigkeitsbemühungen Teil unseres gesellschaftlichen Beitrags sind.“

Kjell Lundén Pettersson sieht auch in der Zusammenarbeit neue Chancen, um gemeinsame Ziele in der Milchindustrie zu erreichen. Beim Weltklimagipfel COP21, der im Dezember 2015 in Paris stattfand, präsentierte die Branche ihre Aktivitäten und wie sie die Nachhaltigkeitsziele unterstützt. Außerdem glaubt Kjell Lundén Pettersson, dass die Menschen dank der breit angesetzten Ziele das Gefühl haben, selbst einen Beitrag leisten zu können.

„Man kann nicht überall sein, aber jeder kann irgendetwas tun, damit sich das Engagement des Privatsektors hoffentlich verstärkt.“

Im Zusammenhang mit den UN-Zielen unterzeichnete Peder Tuborgh, Vorstandsvorsitzender von Arla, gemeinsam mit Spitzenkräften zahlreicher anderer globaler Unternehmen einen offenen Brief, der in der internationalen Ausgabe der Financial Times veröffentlicht wurde. Neben der Unterstützung der Nachhaltigkeitsziele sollte der Brief die Vereinten Nationen dazu auffordern, mit dem Privatsektor zusammenzuarbeiten, um den größtmöglichen Wandel zu erreichen.

„Wir bei Arla haben bereits eine klare Nachhaltigkeitsagenda. Ich glaube, eine Verlinkung unserer Agenda mit den neuen UN-Zielen kann dazu beitragen, die Wichtigkeit zu unterstreichen und zu zeigen, was unsere Motive sind. Hoffentlich inspiriert es auch andere, sodass unser Einfluss langfristig größer ist.“ ■

► Mehr Infos finden Sie unter [sustainabledevelopment.un.org](http://sustainabledevelopment.un.org).



*Kjell Lundén Pettersson, Ph.D., Senior Manager Corporate Responsibility bei Arla.*

Wir führen unser Unternehmen auf verantwortungsvolle und kooperative Weise, welche die finanziellen Interessen unserer Eigentümer unterstützt.

- **Schwerpunkt: niedriger Milchpreis**
- **Gemeinsames Lösungsmodell**
- **Engagement der Eigentümer**

# Niedriger Milchpreis – **eine große Herausforderung**

**Ziel von Arla ist es, Mehrwert für seine Eigentümer zu schaffen. Dank der demokratisch verwalteten Landwirte-Genossenschaft haben alle Eigentümer die Möglichkeit, wichtige Entscheidungen mit zu beeinflussen. Die Eigentümer wählen Vertreter für die Verwaltungsorgane des Unternehmens. Der Aufsichtsrat ist zuständig für Entscheidungen über die allgemeinen Unternehmensstrategien und muss sicherstellen, dass das Unternehmen im Interesse der Genossenschaftseigentümer verwaltet wird.**

## Der niedrige Milchpreis macht Druck

Arla möchte den Preis, der den Eigentümern für Milch gezahlt wird, maximieren, damit sie ihre Betriebe weiter ausbauen können. Im Jahr 2015 aber sank der Milchpreis enorm und setzte die Höfe unter großen finanziellen Druck. Hauptgrund für den niedrigen Preis waren die weltweit steigende Milchproduktion, das russische Importverbot und eine sinkende chinesische Importrate.

Arla setzte diesen Herausforderungen Kosteneinsparungen, Effizienzprogramme und die Übertragung großer Milchmengen von ertragsarmen Industrieprodukten zu höherwertigen und Markennpositionen entgegen. Darüber hinaus traf sich das Top-Management unter anderem mit Politikern

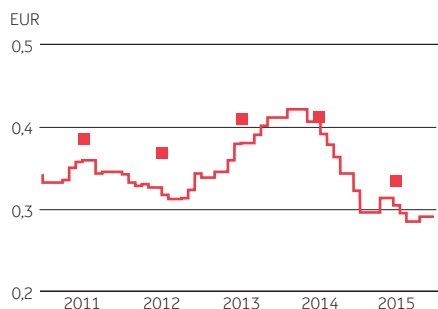
und Banken in den Ländern unserer Eigentümer, um die schwierige Situation für Milchbauern zu erklären und die Bedingungen für Landwirte zu verbessern.

## Gemeinsames Einigungsmodell

Im Laufe der Jahre ist Arla mit anderen Milchunternehmen fusioniert. Unser länderübergreifendes Einigungsmodell für Milch ist noch nicht vollständig ausgerichtet. Am 1. Januar 2016 unternahm Arla einen großen Schritt in Richtung eines gemeinsamen Einigungsmodells in alle Eigentümerländern, das – nach einer Übergangsphase – allen Milchbauern, die Eigentümer von Arla sind, gleiche Vergütung für gleiche Milch bieten wird. Der Milchpreis von Arla wird in erster Linie auf dem Fett- und Eiweißgehalt basieren, die Zahlung erfolgt auf monatlicher Basis. Das Modell soll fair und leicht verständlich sein und die Strategie von Arla unterstützen, da die Eigentümer Milch produzieren werden, die den besten Leistungspreis erzielt.

Die Teststrategie und die Rückschlüsse für den Einsatz von Antibiotika sind seit Januar 2015 in allen Eigentümerländern abgestimmt. Trotzdem ist die vollständige Ausrichtung aufgrund nationaler gesetzlicher Bestimmungen nicht möglich. Unser Ziel ist es, bis 2017 abgestimmte Einigungsmodelle für alle Qualitätsparameter einzusetzen.

## MILCHPREISENTWICKLUNG



Der Leistungspreis von Arla (d. h. die Zahlung an die Mitglieder zzgl. Rückstellung) für 2015 betrug 33,7 Eurocent/kg Milch und entspricht damit einen Rückgang von 19 Prozent seit 2014.

Die Grafik zeigt den Preis auf der Rechnung, die Punkte den durchschnittlichen Leistungspreis. Der Leistungspreis wird einmal pro Jahr angezeigt, wenn sich das Board of Representatives im Februar trifft und die Gewinne verteilt werden.

### Hohe Nachfrage nach Biomilch

Die Nachfrage nach Biomilch ist sowohl in den europäischen als auch in den Exportmärkten hoch. Arlas Ziel ist es, die Abnahme von Bio-Rohmilch um 25 bis 30 Prozent zu erhöhen. Im Laufe des Jahres haben wir Biohöfe oder konventionelle Höfe, die bereit für den Umstieg auf eine ökologische Produktion sind, gewinnen können. Damit decken wir rund die Hälfte unseres Zieles ab. Aber Biomilch ist ein hart umkämpfter Markt in Europa und viele Biobauern in Dänemark und Schweden verlassen Arla und verkaufen ihre Milch lieber an Molkereien, die einen höheren Preis anbieten. Dadurch rückt unser Ziel ein wenig in die Ferne, es ändert aber nichts an unserem Plan, unser Biomilch-Geschäft weiter auszubauen. 2015 haben wir die zusätzliche Zahlung für Biomilch mehrere Male erhöht.

### Einfluss der Mitglieder

Alle zwei Jahre wählen die Eigentümer von Arla Mitglieder für das Board of Representatives, kurz BoR (die Vertreterversammlung, Arlas wichtigstes Entscheidungsorgan) und den Aufsichtsrat. 2015 war ein solches Wahljahr, alle Vertreter und Vorstände wurden für zwei Jahre ernannt.

Neu gewählte Mitglieder der Vertreterversammlung sind zu unserem Einführungs- und

Mentoring-Programm Arla Kick In eingeladen, in dem die Aufgaben der gewählten Vertreter, Unternehmenswissen und Treffen mit Mitgliedern aus den sieben Eigentümerländern auf der Tagesordnung stehen. Das Programm soll den Vertretern helfen, ein gutes Netzwerk aufzubauen und sich umfassende Kenntnisse über Arla anzueignen. Darüber hinaus haben wir mit den Arla Seminaren eine Maßnahme ins Leben gerufen, damit die Eigentümer von Arla mehr über das Unternehmen erfahren. Zusätzlich haben wir ein neues Projekt gestartet, das den Milchbauern mehr Einblick verschaffen und ihr Interesse, eine Vertreterrolle bei Arla zu übernehmen, stärken soll.

### Neue demokratische Struktur in Großbritannien

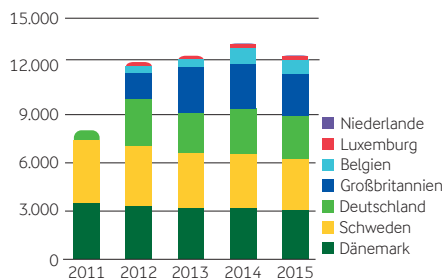
Nach den Entscheidungen im Herbst 2015 schlossen sich die britischen Mitglieder der AMCo (Arla Milk Cooperative) und des AML (Arla Milk Link) am 1. Januar 2016 zur UK Arla Farmers' Cooperative Limited zusammen. Damit erfüllen sie die Verpflichtung, ein Firmenmitglied von Arla in Großbritannien zu etablieren.

## SEMINARE FÜR EIGENTÜMER

# 12%

Das von den nationalen Räten festgelegte Ziel lautet, dass 25 Prozent der Eigentümer in allen Eigentümerländern zwischen 2015 und 2016 an mindestens einem Arla Seminar teilnehmen sollten. Im Jahr 2015 haben 12 Prozent der Eigentümer teilgenommen.

## EIGENTÜMER BEI ARLA





# Niedrige Erträge für Betriebe – eine Feuerprobe für die Genossenschaft

DER AUFSICHTSRATSVORSITZENDE VON ARLA ERKLÄRT SEINE SICHTWEISE ZU DER SCHWIERIGEN SITUATION, IN DER SICH SOWOHL DIE MILCHBAUERN ALS AUCH ARLA ALS GENOSSENSCHAFT BEFINDEN.

**2015 fiel der Milchpreis vier Mal und stieg zwei Mal. Auf einer jährlichen Basis entspricht dies den Preisen von vor fünf Jahren. Gleichzeitig steigen die Kosten für Milchbauern immer weiter an. Die angespannte finanzielle Lage auf vielen Höfen bereitet den Landwirten Sorgen und wirft die Frage auf, ob die Genossenschaft in der Lage ist, diese komplexe Situation zu bewältigen.**

Der Aufsichtsratsvorsitzende von Arla, Åke Hantoft, beschreibt 2015 als unglaublich schwierige Zeit.

„Keinen von uns lässt das unberührt, mich eingeschlossen, weder als Mitglied des Aufsichtsrats noch als Milchbauer“, sagt Åke Hantoft. „Für Landwirte sind Zeiten niedriger Erträge immer auch Zeiten, in denen man viel nachdenkt und großer Gesprächsbedarf besteht – sowohl auf beruflicher als auch auf privater Ebene.“

Um einen langfristig wettbewerbsfähigen Milchpreis zu garantieren, hat Arla umfangreiche Kosteneinsparungsmaßnahmen und Effizienzprogramme ins Leben gerufen. Zusätzlich konzentriert sich Arla darauf, die Milchmengen zu übertragen, und zwar vom Verkauf von Milchpulver auf dem globalen Markt zu rentableren Produktbereichen. Jeder Liter Milch sollte den höchstmöglichen Ertrag abwerfen. Darüber hinaus hat sich das Management von Arla mit Politikern und Banken in den Eigentümermärkten getroffen, um die schwierige Position der Landwirte zu erörtern und deren Situation zu verbessern.

Aufgrund der kritischen Lage muss mehr kommuniziert werden, weshalb die Anzahl der Mitgliederversammlungen gestiegen ist. Die Mitglieder des Aufsichtsrats und andere gewählte Vertreter haben sich mit einer Reihe von Eigentümern getroffen, die ihre Unzufriedenheit auf den Punkt gebracht haben. Die schwierige Situation der Eigentümer wurde auch in vielen anderen Foren und in den

Medien diskutiert. Im Herbst beobachtete Åke Hantoft, dass die Turbulenzen begannen, sich in ein gemeinsames Verständnis der Lage zu verwandeln und dass das Solidaritätsgefühl unter den Landwirten wuchs.

„Wir kämpfen weiter. Das ist das Signal, das ich von vielen Eigentümern bekomme. Wir wissen, dass es schwer ist, aber wir müssen dadurch. Und Arla ist unser gemeinsames Unternehmen, das uns durch diese Krise geleitet.“

Eine der größten Herausforderungen des Jahres war, als das Prinzip der Gleichbezahlung von Milch für alle Eigentümer – unabhängig vom Land – von Kunden, den Medien, Politikern und Industrieverbänden in Frage gestellt wurde. Dies führte zu einer außerordentlichen Sitzung des Aufsichtsrats im September, bei der der Aufsichtsrat einstimmig bestätigte, dass derselbe Milchpreis für jeden eines der Grundprinzipien Arlas ist und sich nichts daran ändern sollte. Dennoch beschloss der Aufsichtsrat die Möglichkeit, das Gewinnziel zum Jahresende von 2015 zu senken, um den Milchpreis auf Rechnung für die verbleibenden Monate des Jahres zu schützen.

Was man aus dieser Zeit mitgenommen hat, so Åke Hantoft, ist die Erkenntnis, dass der Aufsichtsrat und Arla den Dialog mit nationalen Industrieverbänden intensivieren müssen. Wenn sie die Rechtslage und weitere Bedingungen für die Landwirte verbessern möchte, muss Arla ihnen noch besser klar machen, wie das Unternehmen funktioniert – nämlich dass Arla seiner Mission und Strategie folgt, langfristig die bestmöglichen Bedingungen für seine Eigentümer zu schaffen.

Mit Eigentümern in sieben Ländern steht der Aufsichtsrat vor einer weiteren Herausforderung: In den verschiedenen Ländern stehen zu unterschiedlichen Zeiten jeweils andere wichtige Themen auf der Agenda.



Åke Hantoft ist seit 2011 Aufsichtsratsvorsitzender von Arla. Zusammen mit seiner Frau Anna-Carin betreibt er den Betrieb Ösarp.

„Der Aufsichtsrat konzentriert sich immer darauf, dass Arla eine optimale Performance bringt, damit das Unternehmen einen guten Preis für Milch bezahlen kann. Aber die konstruktive Kommunikation mit unseren Eigentümern liegt ebenfalls in unserer Verantwortung. Ich bin überzeugt, dass wir durch den Dialog und die Sicherstellung gemeinsamer Grundwerte die Bedingungen schaffen können, damit Arla auch weiterhin in der Hand der Landwirte und langfristig rentabel bleibt.“ ■

Wir pflegen offene und ehrliche Beziehungen zu all unseren Interessengruppen.

# Mit starken Marken im globalen Wettbewerb

- Verantwortungsbewusste Expansion in neue Märkte
- Verbraucher unterstützen Milchbauern
- Starke Reputation in allen Kernmärkten

**Wir müssen uns in einem zunehmend wettbewerbsorientierten, schnell wandelnden und dynamischen Markt behaupten. Dabei ist es extrem wichtig, dass Verbraucher uns vertrauen. Indem wir verantwortungsbewusst handeln, offen kommunizieren und einen laufenden Dialog mit Kunden, Verbrauchern und anderen Interessengruppen führen, können wir die Grundlage für Vertrauen schaffen.**

## Markenausbau zur Stärkung unserer Position

Im Hinblick auf die Menge an verarbeiteter Milch ist Arla mittlerweile das fünftgrößte Molkereiunternehmen der Welt. In unserer neuen Strategie Good Growth 2020 erklären wir, dass wir uns auf den Ausbau unserer globalen Marken Arla®, Castello® und Lurpak® konzentrieren werden, um unsere Position weiter zu stärken.

Dabei haben wir neben unseren bestehenden Märkten auch eine Reihe von Ländern mit guten wirtschaftlichen Entwicklungsaussichten im Blick, die in Bezug auf Milchprodukte nicht autark sind. Das gibt uns die Möglichkeit, die Lücke zwischen Nachfrage und lokalem Angebot durch importierte Arla-Produkte zu überbrücken und gleichzeitig Raum für lokal bereitgestellte Milchprodukte zu lassen. Ehe wir einen neuen Markt betreten, wird

eine Auswertung aus unterschiedlichen geschäftlichen und ethischen Blickwinkeln durchgeführt. Lesen Sie mehr über die Fallstudie auf Seite 59.

Wenn wir uns in neuen Märkten und aufstrebenden Volkswirtschaften etablieren, befolgen wir eine bewährte und getestete Strategie, um die Einhaltung unserer Geschäftsprinzipien und unseres Verhaltenskodex zu gewährleisten. Zunächst gründen wir eine Partnerschaft mit einem sorgfältig ausgewählten Partner vor Ort, mit dem wir uns gemeinsam entwickeln können. Dann lassen wir das Geschäft Schritt für Schritt wachsen, während wir mehr über den lokalen Markt erfahren.

## Bewältigung der Milchkrise

Im Herbst 2015 protestierten Milchbauern aus ganz Europa gegen die fallenden Milchpreise. Ihr Argument: Mit diesen Preisen können die Landwirte kein rentables Milchgeschäft führen. Die intensive Berichterstattung in den Medien provozierte in diversen Märkten eine Debatte, die Verbraucher wurden über die sozialen Medien dazu aufgerufen, die Bauern zu unterstützen.

Neben unseren internen Kosteneinsparungsmaßnahmen führte die Milchpreiskrise dazu, dass zahlreiche Interessengruppen Initiativen ins Leben riefen, um ihre Sympathie mit den Milchbauern

## „FARMER-OWNED“-PRODUKTSIEGEL



Um den Verbrauchern deutlich zu machen, dass Arla den Milchbauern gehört und die Gewinne an die Landwirte gehen, haben wir eine Reihe von Kampagnen gestartet. Die Marke ist, bzw. wird in Kürze in allen Ländern auf Produkten mit dem Arla®-Branding sein.

## ARLA® – EINE HOCHRANGIGE MARKE

# Nr. 12

Laut einem Bericht der globalen Markenberatung Brand Finance® hat die Marke Arla® an Wert gewonnen und steht jetzt auf Platz 12 der wertvollsten Lebensmittelmarken weltweit. Im Vergleich zu allen globalen Marken in allen Sektoren ist Arla Nummer 364 (im Vorjahr: 444).

auszudrücken. Zu diesen Interessengruppen gehörten einzelne Verbraucher, Regierungen, lokale Gemeinden, Kunden und Einzelhändler. Dieses Engagement ist natürlich sehr positiv. Trotzdem standen wir vor einer Herausforderung, als einige Händler uns baten, die Zusatzkosten für Verbraucher nur auf die Landwirte in ihren eigenen Ländern umzulegen. Wir standen vor einem Dilemma: Arla befand sich in der außergewöhnlichen Situation, seinen Kunden sagen zu müssen, dass das zusätzliche Geld nicht ausschließlich an die Bauern in den lokalen Märkten gezahlt werden kann. Der Grund ist, dass Arla eine Genossenschaft ist, die allen Eigentümern denselben Preis für ihre Milch zahlt. Ein Verstoß gegen dieses Prinzip würde einen Verstoß gegen unsere genossenschaftlichen Prinzipien und unsere Mission bedeuten. Lesen Sie mehr über die Fallstudie auf Seite 19.

### Regionale Produkte versus Produktionseffizienz

Immer mehr Verbraucher wollen Lebensmittel, die in einer bestimmten Gegend, Region oder einem bestimmten Land produziert worden sind. Um diese Nachfrage zu befriedigen, erhöhen wir die Menge der lokal und regional produzierten Milch, Butter, Käsesorten und Sahne, die wir unter der Marke Arla® vertreiben. Gleichzeitig müssen wir die Produktion über alle Grenzen hinweg koordinieren, um unsere

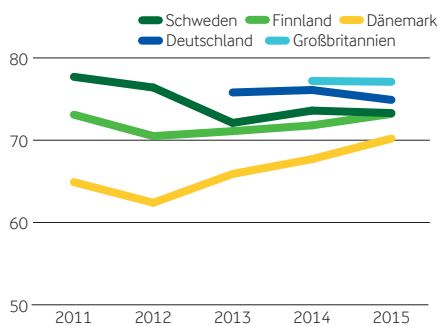
globalen Marken aufzubauen und Produktionseffizienzen zu erreichen. Das Qualitätsprogramm Arlagården® hilft uns dabei, sicherzustellen, dass der Standard für Rohmilch an allen Produktionsstätten derselbe ist.

### Starke Reputation in Kernmärkten

Seit einigen Jahren führen wir jährliche Umfragen durch, um die Meinung von Verbrauchern zu Arla zu beobachten. Die Umfrage deckt jetzt Dänemark, Schweden, Finnland, Deutschland und Großbritannien (seit 2014) ab. Zum ersten Mal ist die Markenreputation von Arla in allen teilnehmenden Märkten hoch. Besondere Highlights in diesem Jahr waren die gestiegenen Scores in Finnland und Dänemark, siehe unten stehendes Diagramm.

Als Hauptfaktoren für die gute Reputation gelten Governance und Citizenship, die an Bedeutung gewonnen haben. Die Verbraucher scheinen sich in den meisten Märkten einig über die Produktqualität von Arla zu sein und beginnen, andere Eigenschaften als Reputationsmotoren zu priorisieren. In Dänemark, wo wir die niedrigsten Scores erhalten haben, nimmt uns ein Teil der Öffentlichkeit zwar als starke Marke wahr, zweifelt aber an unserer Transparenz und Fairness. In Deutschland und Großbritannien ist Arla weniger bekannt – hier können wir unsere Marke weiter ausbauen.

### SO SEHEN VERBRAUCHER ARLA



Das Diagramm zeigt den Gesamtscore auf einer Skala von 0-100 (wobei 100 der höchste Wert ist und alles über 70 als hoch/stark gilt), den Verbraucher Arla in einer vom Reputation Institute durchgeführten Umfrage im Frühjahr 2015 gegeben haben.

In der Umfrage wurden Verbraucher, die Arla kennen, gefragt, was sie im Hinblick auf die folgenden sieben Bereiche über unser Unternehmen denken: Produkt/ Services, Innovation, Arbeitsplatz, Governance, Citizenship, Leadership und Performance.

Zum ersten Mal ist die Markenreputation von Arla in allen befragten Märkten hoch. Besondere Highlights in diesem Jahr waren die gestiegenen Scores in Finnland und Dänemark.





### Aktiver Dialog mit Verbrauchern

Jeden Tag kaufen und verzehren Millionen von Menschen unsere Produkte und freuen sich über unsere Kochideen und Rezepte. Um Beschwerden oder Fragen kümmert sich unser Consumer Relations Service. In Nordeuropa sind 2015 mehr als 150.000 Anfragen bei dem Service eingegangen. Außerdem möchten Verbraucher immer häufiger ihre Meinung zu Themen wie Tierschutz, Verpackung, Milchursprung, Zusatzstoffe, Nachhaltigkeit usw. auf unseren Social Media-Kanälen teilen.

Jahr für Jahr werden unsere Verbraucher in den digitalen Kanälen immer aktiver. Wir möchten in diesen Kanälen mit ihnen interagieren und betrachten diesen Dialog als Chance, nicht nur mehr über Verbrauchervünsche zu erfahren, die Wachstum und Innovation vorantreiben, sondern auch Informationen über unsere Haltung zu bestimmten Themen und zu unserer Arbeitsweise zu verbreiten.

### Schwerpunkt Kundenbeziehungen

Wir stellen sowohl Produkte unter der Marke Arla® als auch unter den Eigenmarken von Einzelhandel und Außer-Haus-Markt (Foodservice) her. Daneben produzieren wir für die Lebensmittelindustrie. Distribution und Service Levels sind wichtige Bestandteile unseres Angebots, und gute Beziehungen und der Dialog mit Kunden sind

unverzichtbar. Wir passen uns an die unterschiedlichen Märkte an und reagieren individuell auf jeden Markt. Abhängig von den Kundenerwartungen und unserer Performance erhalten wir sowohl Lob als auch Kritik. In Dänemark, den Niederlanden, Schweden und Großbritannien haben unsere Kunden uns Auszeichnungen verliehen und unsere Arbeit gelobt – das macht uns sehr stolz. Aber es gab auch Beschwerden, zum Beispiel zur Lieferperformance in einigen Märkten. Um Beschwerden anzugehen, initiieren wir Aktionsprogramme. Schließlich möchten wir unsere Leistung kontinuierlich verbessern.

### Arla verpflichtet sich zu fairen Geschäftspraktiken

Sieben Wirtschaftsverbände auf EU-Ebene haben eine Lieferkettenkampagne gestartet, um die Fairness im Handel und in den Beziehungen zwischen Lieferanten und Kunden zu verbessern. Gemeinsam mit 178 anderen Unternehmen aus ganz Europa hat sich Arla 2015 den „Principles of Good Practice“ verpflichtet. Die Grundsätze stellen sicher, dass Streitigkeiten auf faire und transparente Art und Weise gehandhabt werden, und bieten ein gutes Rahmenwerk für Geschäftstätigkeiten.

---

## SOZIALE MEDIEN

# 64 Mio.

Die Websites in unseren Kernmärkten sind sehr beliebt. So verzeichnen arla.dk, arla.se und arla.fi zusammen 54 Millionen Besucher pro Jahr. Unsere deutsche Facebook-Seite wurde 2015 mehr als 20 Millionen Mal besucht, während der Facebook-Auftritt von Puck Arabia 525.000 Follower hat.

---

## STARKE MARKTPPOSITION

# Nr. 1

In Dänemark, Schweden und Großbritannien sind wir das größte Molkereunternehmen, in Finnland und den Niederlanden belegen wir Platz zwei und in Deutschland sind wir unter den Top Drei. In diesen Ländern stellen wir sowohl Produkte unter der Marke Arla®, als auch unter den Marken von Einzelhändlern her. Daneben liefern wir Zutaten für die Lebensmittelindustrie.



# 4 FRAGEN AN

## EINE PROFESSORIN AUS DEM BEREICH MANAGEMENT



**Majken Schultz, Ph.D, ist Professorin für Management an der Kopenhagener Business School und internationale, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Centre for Corporate Reputation an der Oxford University. Ihre Fachgebiete sind Organisational Identity und Corporate Branding.**

*Was ist im Hinblick auf die Corporate Responsibility, also die unternehmerische Verantwortung, in der Regel das größte Risiko für ein Unternehmen mit sehr großem Marktanteil?*

Ich denke, das größte Risiko besteht darin, sich auf die faule Haut zu legen, weil man ja groß und gut positioniert ist. Man entwickelt seine Kategorien nicht weiter und begreift das Überschreiten von Grenzen im Namen der gesamten Branche nicht als Chance. Außerdem muss ein solches Unternehmen darauf achten, nicht arrogant zu werden und kleinere Mitspieler auf dem Markt auszunutzen.

*Inwiefern können große Unternehmen von einem verantwortungsbewussten Handeln im Markt profitieren?*

Wenn man verantwortungsbewusst handelt, gewinnt man Wertschätzung und Treue von wichtigen Interessengruppen. Und das kann besonders in Zeiten von Krisen und Marktzerüttung einen großen Unterschied machen. Verantwortungsbewusst zu agieren, ist nicht einfach. Im Fall von Arla gibt es Landwirte, Verbraucher und viele andere Menschen, die mit an Bord geholt werden müssen. Das kann man nicht über Nacht erreichen. Es ist vielmehr ein kontinuierlicher Lernprozess für alle Beteiligten.

*In den meisten Kernmärkten hat Arla eine Führungsposition inne. Wie geht Arla in Ihren Augen damit um?*

Wenn man sich aktuelle Reputationsstudien aus Dänemark, Schweden, Finnland, Deutschland und Großbritannien anschaut, ist der Ruf von Arla in den letzten fünf Jahren entweder unverändert gut

geblieben oder hat sich sogar verbessert. Das ist eine große Leistung! Arla hat das in erster Linie seinen exzellenten Produkten und Services zu verdanken, könnte aber trotzdem im Hinblick auf Governance-Struktur und Citizenship seine Transparenz optimieren und noch deutlicher zeigen, wie das Unternehmen positiv an der Gesellschaft mitwirkt. Obwohl Arla sich immer weiter verbessert und seine Sache gut macht, fehlt immer noch eine überzeugende Story. Die Gespräche im vergangenen Jahr, bei denen einige Einzelhändler den Landwirten aufgrund des niedrigen Milchpreises mehr Geld geben wollten, haben gezeigt, dass viel Unklarheit darüber herrscht, wohin das Geld eigentlich geht. Dieser Mangel an Transparenz und Verständnis der europäischen Genossenschaft muss ganz dringend angegangen werden. Die Kampagne, in deren Mittelpunkt die Eigentümerschaft durch die Milchbauern steht, ist ein cleverer Schritt, doch erst die Zeit wird zeigen, ob er auch ausreicht.

*Gibt es weitere Bereiche, in denen Arla Ihrer Meinung nach mehr tun müsste?*

Ich glaube, Arla hat seine Aversion, ein „Big Player“ zu sein, abgelegt. Das Unternehmen hat sich sehr stark weiterentwickelt. Ich finde es sehr interessant, wie Arla es schafft, seine Genossenschaftshistorie gezielt einzusetzen, da es wirklich ein Alleinstellungsmerkmal ist, das sich kaum nachahmen lässt. Arla ist einzigartig – sowohl im Hinblick auf das eigene Erbe als auch auf die Tatsache, dass die Milch immer noch von einzelnen Landwirten produziert wird. Heutzutage wollen die Verbraucher mehr über Tierschutz und ethische Standards in der Landwirtschaft wissen und da ist genau dieser Aspekt ein Riesenvorteil, der weiter ausgebaut werden sollte. Arla muss das zu einem festen Bestandteil einer größer angelegten „Verantwortungsagenda“ machen und die Story, dass die Landwirte Eigentümer des Unternehmens sind, ausweiten und zeigen, inwiefern dadurch bessere und sicherere Produkte gewährleistet sind, und welchen Beitrag ich als Verbraucher leisten kann.

Wir erwarten von unseren Lieferanten, dass sie uns bei der Einhaltung unseres Verhaltenskodex unterstützen.

# Nachhaltige Beschaffung in jeder Phase

- Erwartungen an Lieferanten
- Verantwortungsvolle Beschaffung
- Ganzheitliche Herangehensweise

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

### Klare Ansage in unserem neuen Verhaltenskodex

In unserem aktualisierten und überarbeiteten Verhaltenskodex wurde der Abschnitt zu Beschaffung und Lieferantenbeziehungen klarer und schärfer formuliert, um widerzuspiegeln, was wir von unseren Lieferanten erwarten und was sie im Gegenzug von uns erwarten können. Neben grundlegenden Anforderungen an Qualität und Lebensmittelsicherheit klären wir unsere Erwartungen im Hinblick auf Umwelt, Gesellschaft und Menschenrechte. Darüber konzentrieren wir uns verstärkt auf die Zusammenarbeit mit Lieferanten und unterstreichen unser Engagement für Initiativen, bei denen mehrere Interessengruppen involviert sind. Ein weiterer Aspekt ist die Beschaffung von nachhaltigen und verantwortungsvollen land- und forstwirtschaftlichen Erzeugnissen. Nach der Überarbeitung unseres Verhaltenskodex wurde auch der Verhaltenskodex für Lieferanten aktualisiert.

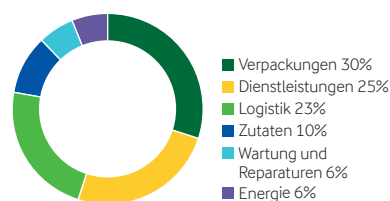
### Mehr bevorzugte Lieferanten

Die Abteilung Global Procurement trägt die Gesamtverantwortung für die Beschaffung mit Ausnahme dem Kauf von Milch. Unsere global gemanagten externen Ausgaben machten rund 75 Prozent der Gesamtausgaben 2015 aus – im Vorjahr waren es 72 Prozent.

Mittlerweile hat Arla rund 1.130 bevorzugte Lieferanten (2014 waren es 1.050), die von der Abteilung Global Procurement genehmigt sind. Die Beziehungen zwischen Arla und diesen Lieferanten sind vertraglich geregelt; sie sind die erste Wahl für Arla, wenn es um Lieferanten geht. Die Einhaltung der Auflage, bei bevorzugten Lieferanten einzukaufen, ist einer der wichtigsten Bereiche bei Arla. Ziel ist es, Risiken und Komplexität zu minimieren, Kapital freizusetzen und Kosten zu senken. Zur Unterstützung dieses Ziels wurden 2015 ein neues System und ein neuer Prozess für Purchase-to-Pay eingeführt.

Wir arbeiten auch weiterhin an unserer Zielsetzung, dass 100 Prozent aller bevorzugten Lieferanten unseren Verhaltenskodex für Lieferanten unterschreiben. Der Kodex wurde mehrmals aktualisiert. Deshalb haben wir die Anforderungen daran, welche Version des Kodex akzeptiert werden sollte, angehoben. Dieser Prozess ist noch nicht abgeschlossen; zurzeit haben 50 Prozent der

### WELTWEITE VERTRÄGE



Das Diagramm zeigt die von der Abteilung Global Procurement abgewickelten externen Ausgaben, aufgeteilt auf alle Produkt- und Dienstleistungskategorien. Unsere zehn größten Lieferanten machen 17 Prozent (15 Prozent in 2014) unserer externen Gesamtausgaben aus.

2015 waren die folgenden Unternehmen unsere fünf größten Lieferanten in Bezug auf das Ausgabevolumen: Elopak (Verpackungsmaterial und -maschinen), PCL Transport (Distribution), Carat (Medien), Moran Logistics (Distribution), SIG Combibloc (Verpackungsmaterial und -maschinen).

Lieferanten – gemessen an der Gesamtsumme der Ausgaben – den Kodex unterzeichnet.

#### **Ganzheitliche Herangehensweise**

Wir versuchen permanent, Lieferanten zu finden, die uns bei unseren Bemühungen rund um verantwortungsbewusste Beschaffung und Kostensenkung unterstützen können. Mit unserem TCO-Prozess (Total Cost of Ownership, Gesamtbetriebskosten) können wir Kosteneinsparungsmöglichkeiten für den gesamten Lebenszyklus der von uns eingekauften Produkte und Dienstleistungen identifizieren. Ziel ist es, mehr Transparenz zu schaffen und die Einkaufsbedingungen bei Lieferanten zu optimieren.

TCO bietet einen ganzheitlichen Ansatz, bei dem Überlegungen zur ökologischen Nachhaltigkeit, Ethik und sozialen Verantwortung bei der Auswahl von Lieferanten miteinfließen. So wurde der Prozess beispielsweise bei den neuen „grünen“ Getränkekartons in Dänemark und Schweden (siehe Seite 39), den leichten Kunststoffflaschen in Großbritannien und der fortlaufenden Standardisierung von gewellten Verpackungsmaterialien eingesetzt, durch die der Materialverbrauch reduziert werden kann. Ein weiteres Beispiel ist die Entscheidung, zwei neue Lager in Deutschland aufzubauen, um den CO<sub>2</sub>-Ausstoß zu reduzieren und die logistische Effizienz zu steigern.

#### **VERANTWORTUNGSVOLLE BESCHAFFUNG**

# 100%

Der gesamte von Arla und Cocio für Markenprodukte verwendete Kakao ist UTZ-zertifiziert. Das gesamte auf Arla-Höfen eingesetzte Soja ist nach RTRS oder ProTerra zertifiziert (siehe S. 45). Wie Arla zu Kakao, Palmöl und Soja steht, erfahren Sie unter [arla.com](http://arla.com).

#### **Lieferanten-Audits rund um den Globus**

Jedes Jahr führen wir eine Reihe von Audits durch, bei denen wir Lieferanten einen Besuch abstatten und relevante Bereiche inspizieren. 2015 haben wir weltweit rund 35 Audits gemacht (40 Audits in 2014), mit den Schwerpunkten Lebensmittelbetrug, Rohstoffquellen, Allergene und Rückverfolgbarkeit.

Angesichts der globalen Expansion von Arla haben wir in unserer Niederlassung in Asien eine Funktion für Qualität und Verantwortung eingerichtet. Diese Funktion stellt sicher, dass alle asiatischen Lieferanten genau überwacht, geprüft und ggf. erneut beurteilt werden.

#### **Gleiche Anforderungen an Zulieferer**

In Schweden haben wir Bereiche identifiziert, die im Hinblick auf die Transportabwicklung, die von Zulieferern für unsere bevorzugten Logistiklieferanten durchgeführt werden, problematisch waren. Unsere Hauptsorge waren die Arbeitsbedingungen für die Fahrer und ihre mangelnde Vertrautheit mit den Abläufen von Arla. Nachdem diese Probleme bekannt wurden, hat unser Beschaffungsteam einen Dialog mit den bevorzugten Lieferanten initiiert. Wir sind bemüht sicherzustellen, dass sich unsere bevorzugten Lieferanten und ihre Zulieferer bei der Abwicklung von Tätigkeiten für uns an die Anforderungen von Arla und die Gesetze der Länder, in denen sie arbeiten, halten.

#### **NACHHALTIGES PALMÖL**

# RSPO

Bei 90 Prozent des 2015 gekauften Palmöls handelte es sich um segregiertes und nach RSPO (Round Table for Sustainable Palm Oil)-Kriterien zertifiziertes Palmöl. Wir fordern von unseren Lieferanten Pläne zur Erfüllung zusätzlicher Anforderungen, z. B. Nachverfolgbarkeit und Schutz von Torfland, an.







## Vertrauen in Produkte

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

Wir stellen sicher, dass unsere Produkte sicher sind – egal, wo sie produziert werden.

# Die Sicherheit unserer Produkte steht für Arla an **erster Stelle**

- Verbesserte Fertigungsstandards
- Milchqualität ist entscheidend
- Globalisierung bringt neue Herausforderungen mit sich

**Als verantwortungsbewusster Lebensmittelhersteller möchten wir sichergehen, dass der Genuss unserer Produkte keine Krankheiten oder Verletzungen nach sich zieht. Wir setzen alles daran, dass unsere Verfahren sicher sind und dass hohe Qualitätsstandards in unserer gesamten Lieferkette – von den Rohstoffen bis zum Endprodukt – eingehalten und kontinuierlich optimiert werden. Wenn es doch einmal zu einem Vorfall kommt, können wir unsere Rohstoffe, Zutaten und Endprodukte nahtlos zurückverfolgen.**

## Höhere Messlatte für Fertigungsstandards

Wir wollen unsere Fertigungsstandards kontinuierlich optimieren – ganz gleich, wo unsere Produkte hergestellt werden. Die meisten Standorte haben bereits auf die von der GFSI (Global Food Safety Initiative) anerkannten Lebensmittelstandards umgestellt, die übrigen Standorte werden dies 2016 tun. Wir sind jetzt dabei, dieselben Anforderungen für unsere Zulieferer, Joint-Ventures und alle relevanten Lieferanten, beispielsweise von Zutaten und Verpackungen, festzulegen.

Da wir mit einer Reihe ausgewählter Zertifizierungsorganen zusammenarbeiten, die alle Standorte von Arla abdecken, lernen die externen Auditoren uns besser kennen und können uns weiter

anspornen. Mithilfe von Audits messen wir unsere Performance und können wertorientiertere Verbesserungen, Leistungen und Anpassungen im gesamten Unternehmen auf den Weg bringen.

Die Bedeutung von standardisierten Routinen und Wissensaustausch ist in Zeiten signifikanter Veränderungen enorm hoch. Ein Beispiel dafür ist der in kürzester Zeit realisierte Umbau einer stillgelegten Käserei im schwedischen Falkenberg in einen modernen Standort für die Produktion von Hüttenkäse. Dank bewährter und getesteter Prozesse und engagierter Kollegen erreichte die Produktion schnell ihre volle Kapazität und alle Zertifizierungen zur Lebensmittelsicherheit konnten eingeholt werden.

## Schwerpunkt Milchqualität

Wir setzen laufend Maßnahmen ein, um eine Verunreinigung unserer Milch und Milchprodukte zu vermeiden – sowohl auf den Betrieben als auch an unseren Standorten. So arbeiten wir zum Beispiel mit nationalen Behörden und Interessengruppen an der Entwicklung unserer Screening-Verfahren zusammen, mit denen Fremdstoffe wie Schwermetalle und Pestizide in der Milch gefunden werden können. Ausgehend von unserem neuen Wissen über möglicherweise problematische Bestandteile kombinieren wir laufende Tests auf wichtige und bekannte Substanzen.

## PRODUKTRÜCKRUF

|          | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|----------|------|------|------|------|------|
| Rückrufe | 4    | 6    | 7    | 6    | 7    |

Wenn wir ein Produkt zurückrufen oder ein an einen Einzelhändler oder anderen Kunden ausgeliefertes Produkt stoppen müssen, nutzen wir Verfahren, die eine umgehende Reaktion gewährleisten. Trotz unserer Bemühungen um Qualitäts- und Lebensmittelsicherheitsroutinen mussten wir im Laufe des Jahres 7 Mal Produkte zurückrufen, da sie nicht den erforderlichen Standards entsprachen.

Ein Rückruf bezog sich auf einen Fehler beim Allergenmanagement (ein Etikettierungsproblem betreffend Hafer), und ein anderer betraf Laktose in einem laktosefreien Produkt. Zwei Rückrufe bezogen sich auf die potenzielle Verunreinigung von importiertem Käse mit Listerien. Die übrigen drei Rückrufe hing mit Qualitätsmängeln zusammen. Alle vier sicherheitsrelevanten Rückrufe bezogen sich auf kleine Produktmengen in jeweils einem skandinavischen Markt.

Vorfälle wie diese führen immer zu einer gründlichen Ursachenanalyse und zu Maßnahmen, damit der von uns begangene Fehler korrigiert wird und sich die Qualitätsunregelmäßigkeit nicht mehr wiederholt.

Neue Testverfahren für Antibiotika vom Hof bis zur Molkerei wurden beschlossen. 2015 haben wir unsere Milchtestroutinen für Hofmilch in den meisten Ländern aufgestockt, die neuen Verfahren werden 2017 vollständig implementiert. Alle Tanklaster werden vor dem Entladen der Milch bei der Molkerei auf Antibiotika getestet. Wenn die Tanklaster mit Antibiotikum belastete Milch enthalten, wird diese Milch bei der Molkerei entsorgt, der entsprechende Hof wird ermittelt. Bei jeder Milchabnahme auf den Arla Höfen wird eine Milchprobe genommen. Fünf Mal im Monat wird eine Stichprobe auf Antibiotika analysiert. Wenn der Test Spuren von Antibiotika aufweist, muss der entsprechende Milchbauer eine Strafe zahlen. Darüber hinaus kann sich der Landwirt/die Landwirtin (Frage: Warum wird hier auf einmal differenziert? War zuvor nicht der Fall) Hilfe bei der Ermittlung der Ursachen sowie Ratschläge zur Optimierung der Hofabläufe einholen. Im Folgenden erfahren Sie mehr über Antibiotika.

Alle Arla Landwirte erfüllen strenge Kriterien bezüglich der Nutzung und Lagerung von Chemikalien und Reinigungsmitteln. Diese werden im Rahmen unseres Qualitätsprogramms Arlagården® beschrieben und kontrolliert.

### Neue Anforderungen für neue Märkte

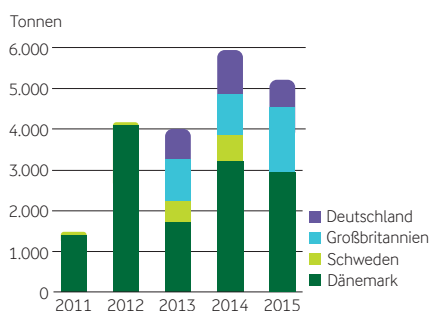
Wenn wir in einen Markt außerhalb der EU einsteigen, muss die Lebensmittelsicherheit

gründlich überdacht und ausgewertet werden. Zum Beispiel wenn für Produkte eine längere Haltbarkeit erforderlich ist und/oder das Distributionsnetzwerk anders ist. Um neue Anforderungen zu bewältigen, konzentrieren wir uns kontinuierlich auf den internen und externen Dialog, um ein gemeinsames Verständnis sicherzustellen. Außerdem setzen wir auf Forschungs- und Innovationsinitiativen.

Eine weitere wichtige Aufgabe ist es, das Wissen rund um Lebensmittelsicherheit unter Zulieferern, die unsere Markenprodukte herstellen, auszubauen. Wir sind auf dem Weg zu einem globalen Unternehmen und die Anzahl unserer Zulieferer wächst – genau wie die Notwendigkeit einer globalen Standardisierung von Zulieferern. Deshalb haben wir einen globalen Manager für Zulieferer eingestellt, der dafür zuständig ist, die Standardisierung voranzutreiben und sicherzustellen, dass jede Weitervergabe im Vorfeld genehmigt wurde.

Wir nutzen inzwischen ein globales Verfahren zur Spezifizierung von Zutaten. Mithilfe dieses Verfahrens kann Arla schneller reagieren, wenn der Verdacht besteht, dass Zutaten unsere Qualitätsstandards nicht erfüllen oder ein Lebensmittelbetrug vorliegt. Das neue Verfahren hilft uns außerdem, unsere Governance rund um die Einführung neuer Zutaten zu stärken – insbesondere im Hinblick auf die Innovationsagenda.

## ANTIBIOSE-MANAGEMENT



Der Graph zeigt die Menge an verworfen Milch auf unsere Molkereien in Dänemark und Schweden, und ab 2013 auch Großbritannien und Deutschland.

Arla nimmt die Behandlung kranker Kühe sowie den Nachweis von Antibiotika in Rohmilch sehr ernst. Wenn kranke Tiere mit Antibiotika behandelt werden, wird die Milch dieser Kühe während des Behandlungszeitraums sowie eine gewisse Zeit danach auf dem Hof entsorgt. Das Diagramm zeigt, wie viel Milch in unseren Molkereien in Dänemark und Schweden, und seit 2013 auch in Großbritannien und Deutschland, entsorgt wird.

2015 ist die Menge an entsorgter Milch um rund 12 Prozent zurückgegangen. Den größten Rückgang verzeichnet Schweden – hier wurde gar keine Milch entsorgt. In Deutschland und Dänemark wurde ebenfalls weniger Milch entsorgt, während die Menge in Großbritannien zugenommen hat.

2015 wurden insgesamt 5215 Tonnen Milch entsorgt. Das entspricht 0,037 Prozent des Gesamtabnahmevolumens bei Arla.



Wir bieten Verbrauchern auf der ganzen Welt Produkte aus nährstoffreicher Milch und natürlichen Zutaten zur Verbesserung der Lebensqualität.

- Rollout der Gesundheitsstrategie
- Anregung zu guten Ernährungsgewohnheiten
- Neues Zentrum für Ernährung und Gesundheit

# Wir **helfen** den Menschen, ein gesundes **Leben** zu führen

**Wir verpflichten uns, der Verbraucher-nachfrage nach gesunden Produkten und zuverlässigen Nährwertinformationen nachzukommen. Wir informieren unsere Verbraucher über die Inhaltsstoffe in unseren Produkten, damit sie die Produkte auswählen können, die ihren Geschmack und ihre Bedürfnisse am besten treffen. Mittels Forschung versuchen wir, die Rolle von Milchprodukten in einer ausgewogenen Ernährung besser zu verstehen.**

## Implementierung der Gesundheitsstrategie

Nach der Einführung unserer globalen Gesundheitsstrategie im Jahr 2014 wurden zahlreiche verbraucherbezogene Produkte ins Leben gerufen, darunter ein optimiertes Nährwertprofil für Milchprodukte, Produkte, die bestimmte Anforderungen erfüllen, Anregungen für gute Ernährungsgewohnheiten und das Bekanntmachen der Vorzüge von Milch.

Durch das Aufstellen von Kriterien für den Nährstoffgehalt möchten wir das Nährwertprofil unserer Produkte verbessern. Die kürzlich eingeführte Arla®-Marke Nutrition Criteria umfasst klare Leitlinien für den Nährstoffgehalt aller Produkte unter der Marke Arla® sowie die Nährstoffangaben, die im Zusammenhang mit den Produkten

verwendet werden können. Zunächst werden die Kriterien bei der Entwicklung neuer Produkte eingesetzt, letztendlich aber auch für bestehende Produkte unter der Marke. Die Kriterien dienen uns als Orientierung bei der Entwicklung von Milchprodukten, die durch ihren hohen Nährstoffgehalt und wenig Zucker, Salz und Fett zu einer gesunden Ernährung beitragen.

Ein weiteres Beispiel ist unser schwedisches Team aus Arla Gesundheitscoaches, das über verschiedene Kanäle mit Verbrauchern kommuniziert. In Blogs auf der Website vardagspuls.se und über die tägliche, von Arla gesponserte TV-Sendung „Vardagspuls“ ermuntern die Coaches Verbraucher, sich gesünder zu ernähren und den Zusammenhang zwischen körperlicher Aktivität und einer ausgewogenen Ernährung zu verstehen. Die Präsenz auf Gesundheitswebsites und auf arla.se sind weitere Kanäle, über die die Coaches die Verbraucher erreichen. Bei den Gesundheitscoaches handelt es sich um vier anerkannte Diätassistenten, die in den Bereichen gesundes Essen im Alltag, Gewichtskontrolle, Lebensmittel und körperliche Leistungsfähigkeit sowie Verdauung und Lebensmittelintoleranz spezialisiert sind.

In Dänemark beteiligt sich Arla an dem Gesundheitsprojekt „Mit Gode Liv“, das den Gesundheits-

## ANZAHL DER LAKTOSEFREIEN PRODUKTE

|                | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|----------------|------|------|------|------|------|
| Finnland       | 30   | 37   | 46   | 68   | 93   |
| Schweden       | 32   | 32   | 35   | 43   | 43   |
| Großbritannien | 11   | 11   | 13   | 12   | 15   |
| Dänemark       | 3    | 3    | 8    | 11   | 15   |
| Deutschland    | 2    | 5    | 5    | 5    | 6    |
| Niederlande    | –    | –    | 4    | 4    | 4    |

Um Menschen, die Laktose nur schwer verdauen können, die Möglichkeit zu geben, nahrhafte Milchprodukte zu verzehren, bieten wir laktosefreie Produkte an. Darüber hinaus sind die meisten gelben Käsesorten praktisch laktosefrei.



zustand von Männern auf der Arbeit verbessern möchte. Das Projekt findet in Zusammenarbeit mit der Dänischen Herzgesellschaft und der Dänischen Lungengesellschaft statt. Arla Dänemark ist 2015 auch der öffentlich-privaten Initiative „Danish Meal Partnership“ beigetreten, deren Ziel es ist, Gesundheitsgleichheit durch gesunde Lebensmittel und Mahlzeiten zu verbessern.

#### Entwicklung von gesünderen Produkten

Im Laufe des Jahres haben wir zahlreiche neue und gesündere Produkte in den unterschiedlichen Kategorien entwickelt. So haben wir beispielsweise den Salzgehalt bei Käsesorten und den Zuckergehalt in Milchgetränken und Joghurt reduziert. In Großbritannien haben wir Kakao- und Erdbeermilchgetränke mit weniger Zucker in kleinen, trinkfertigen Größen eingeführt. Die Idee dahinter ist, die Energieaufnahme zu reduzieren, sodass mehr Raum für andere wichtige Nährstoffe bleibt. Die Nachfrage nach laktosefreien Produkten steigt beispielsweise in Deutschland, und Produkte mit einem hohen Eiweißgehalt wie Skyr und Quark werden mittlerweile in ganz Nordeuropa vertrieben.

#### Schnellerer Weg von der Forschung zum Produkt

Für uns ist es sehr wichtig, kontinuierliche Forschung zu betreiben. Wir möchten so viel wie möglich über den Zusammenhang zwischen den Nährstoffen in unseren Produkten und der Gesundheit von Verbrauchern erfahren. Als aktives Mitglied von Organisationen wie ILSI (International Life Science Institute), einer weltweiten Stiftung, die das Wohlbefinden der allgemeinen Öffentlichkeit mithilfe von wissenschaftlichen Fortschritten verbessern möchte, leisten wir einen Beitrag zur internationalen Forschung. Arla Foods Ingredients ist Mitglied der GAIN Nordic Partnership, einer skandinavischen Einheit der Global Alliance for Improved Nutrition, deren Ziel die Reduzierung von Mangelernährung bei gefährdeten Bevölkerungsgruppen ist.

Im Frühjahr 2015 nahm das Arla Foods Dairy Health and Nutrition Excellence Centre in Zusammenarbeit mit der Aarhus Universität und der Universität von Kopenhagen seine Tätigkeit auf. Das Zentrum dient als Forschungslabor und Knotenpunkt für Gesundheit und Ernährung im Zusammenhang mit Milchprodukten und ist eng mit dem internationalen Forschungsnetzwerk verknüpft. Mit dem Zentrum möchten wir die schnelle und effiziente Übertragung von

#### GESUNDE LEBENSWEISE

## INSPIRIEREN

Mit vielen unserer Aktivitäten möchten wir junge Menschen dazu anregen, sich körperlich zu betätigen. Ein Projekt in Zusammenarbeit mit dem schwedischen Olympia-Komitee stellt Milch als ein natürliches Sportgetränk vor. Weitere Beispiele finden Sie auf der nächsten Seite.

#### ARLA STIFTUNG

# 1.550

Die Food Camps der Arla Stiftung für junge Menschen in Dänemark wurden in diesem Jahr von 1.550 Schulkindern im Alter von 13–14 Jahren besucht. Im Rahmen von Indoor- und Outdoor-Aktivitäten erfahren sie hier mehr über Lebensmittel, Kochen, Rohstoffe und die Natur.





Forschungsergebnissen in den Kompetenzaufbau und die Prototypenentwicklung zukünftiger gesunder Produkte und Lösungen gewährleisten. Zusätzlich wird das Zentrum Wissensaustausch, Schulung und Weiterbildung für alle Partner einschließlich 25 Doktoranden und 15 Postdoktoranden bereitstellen.

Und wir sind der Clinical Resarch Working Group beigetreten, die von Vertretern führender Ernährungsunternehmen initiiert wurde. Ziel ist es, einen gemeinsamen internationalen Blick auf Standards für die von der Industrie unterstützte Ernährungsforschung zu erreichen und eine korrekte und faire Anerkennung des wissenschaftlichen Werts und der Glaubwürdigkeit dieser Forschung zu erzielen.

#### **Ernährungsleitfäden mit Nachhaltigkeitsperspektive**

Nachhaltige Ernährungsweisen wurden öffentlich diskutiert, dabei wurde der Verzehr von Milchprodukten nach ökologischen Aspekten zunehmend in Frage gestellt. Wir halten es für wichtig, zu betonen, dass Milch und Milchprodukte von Natur aus nährstoffreiche Lebensmittel sind und darüber hinaus mit einem hohen Gehalt an Vitaminen, Mineral- und Makronährstoffen (Eiweiß, Kohlenhydrate und Fett) zu einer gesunden Ernährung beitragen. Zudem bietet Milch viele von Lebens-

mittelbehörden rund um den Globus anerkannte gesundheitliche Vorzüge, weshalb diese Behörden Milchprodukte in ihre Ernährungsempfehlungen einbeziehen.

Die Nationale Lebensmittelbehörde in Schweden hat neue Ernährungsleitfäden herausgegeben, die Ernährung/Gesundheit und ökologische Nachhaltigkeit vereinen und über den Verzehr von Milchprodukten aufklären. Wir finden es wichtig und positiv, dass die Behörde beide Perspektiven in ihre Leitfäden aufgenommen hat.

#### **Karte des Ernährungs- und Gesundheitszustands**

Unser globales Ernährungsteam hat eine Karte des aktuellen Ernährungs- und Gesundheitszustands in unterschiedlichen Regionen der Welt für die allgemeine Bevölkerung erstellt. Die Karte wird regelmäßig aktualisiert und dient uns als internes Tool bei der Entwicklung neuer Produkte, da es einen Überblick über die globalen potenziellen Verbraucherbedürfnisse liefert.

---

### **BEISPIELE FÜR LOKALE VERANSTALTUNGEN**

- **Kanada.** Die Kollegen nahmen an einem Beachvolleyball-Turnier teil, das im Zeichen des Sports und einer Wohltätigkeitsveranstaltung für kranke Kinder stand.
- **Dänemark.** Wir sponsern das Team Rynkeby Skoleløbet – eine Laufveranstaltung für Kinder, die Spenden für die Kinder-Krebsstiftung sammelt.
- **Großbritannien** Wir haben das Radrennen Milk Race unterstützt und 12.000 Produktproben verteilt.
- **Niederlande:** Wir beteiligen uns an Kampagnen, die Verbraucher zum Sport und Kinder zu einer gesunden Lebensweise anregen, indem wir Sportmaterial und Spielsachen für Schulen bereitstellen.
- **Nigeria und Elfenbeinküste:** Wir sponsern Gesundheitschecks, bei denen Ärzte und Krankenpflegepersonal Verbraucher über gesunde Produkte und einen gesunden Lebensstil informieren.
- **Schweden:** Im Rahmen verschiedener Sportveranstaltungen haben wir rund 800.000 Verbraucher getroffen und ihnen Milch geschenkt, um den Zusammenhang zwischen Milch und Gesundheit zu vermitteln.
- **Großbritannien:** Ein Vertreter des Nachhaltigkeitsteams von Arla wurde zur parteiübergreifenden parlamentarischen Arbeitsgruppe im House of Parliament in London eingeladen, um über die Rolle von Milchprodukten bei einer gesunden und ausgewogenen Ernährung zu referieren.

# 5 FRAGEN AN

## EINEN PROFESSOR FÜR LEBENSMITTEL UND GESUNDHEIT



**Bruce German ist Professor und Direktor des Foods for Health Institute an der UC Davis in Kalifornien und gilt als führender Kopf im Bereich der Milchproduktforschung. Er ist in der weltweiten Milchindustrie bestens vernetzt und Mitglied des wissenschaftlichen Beirats („Executive Scientific Advisory Committee“) von Arla Foods.**

*In seiner Gesundheitsstrategie möchte Arla Verbrauchern helfen, ein gesundes Leben zu führen. Dazu setzt das Unternehmen auf die vielen Nährstoffe in der Milch und inspiriert die Menschen zu guten Ernährungsgewohnheiten. Glauben Sie, Arla unternimmt genug, um diese Ziele zu erreichen?*

In vielen Aspekten ist Arla ein Vorreiter in der Milchindustrie. Ein Vorreiter, der seiner Vision auch Taten folgen lässt, indem er Verbrauchern eine größere Bandbreite an Produkten und ein interessantes Serviceportfolio bereitstellt, um einen gesünderen Lebenswandel zu propagieren. Besonders beeindruckt bin ich von der Internetpräsenz des Unternehmens, die die Verbraucher sowohl aufklärt als auch informiert, sowie von den vielen Rezepten. Trotzdem könnte Arla angesichts des Nährwerts von Milch und der bestehenden Gesundheitsprobleme mehr tun.

*Kann ein Unternehmen, das auch Butter, Sahne und fetthaltige Käsesorten produziert, wirklich glaubhaft eine Gesundheitsagenda verfolgen wie Arla?*

Angst davor, Butter zu verkaufen, muss man nur haben, wenn man an die vorherrschende aber ehrlich gesagt unlogische Idee glaubt, dass es gute und schlechte Lebensmittel gibt. Gesundheit ist das Ergebnis der gesamten Ernährungsweise. Dabei spielen einzelne Lebensmittel nur eine kleine Rolle im Alltag. Jedes Lebensmittel und jedes Getränk kann – im Übermaß genossen – schädlich sein, sogar Wasser. Alle in der Frage genannten Milchprodukte bieten einzigartige ernährungsphysiologische Vorzüge.

*Gibt es wichtige Unterschiede im Hinblick auf den Gesundheitsschwerpunkt von Verbrauchern in den verschiedenen Regionen der Welt? Wie kann Arla mit diesen Unterschieden Ihrer Meinung nach am besten umgehen?*

In jeder Familie gibt es große Unterschiede, was die Vorstellung von Gesundheit betrifft! Man muss nicht nach Asien reisen, um sich klar zu machen, dass Ernährung und Gesundheit wunderbar verschieden sind. Erst wenn Arla erkennt, dass es nicht einfach Milch, sondern Gesundheit liefert, kann das Unternehmen mit solchen Unterschieden umgehen.

*Sehen Sie ein Problem darin, dass Molkereien Milch und Milchprodukte in Ländern einführen, in denen Milch traditionell keine Rolle bei den Ernährungsgewohnheiten spielt?*

Gegenfrage: Sehen Sie ein Problem darin, dass Apple Computer und Mobiltelefone in Ländern einführt, in denen Computer und Mobiltelefone traditionell keine Rolle im Alltag der Menschen spielen? Wenn man nicht das Gefühl hat, die eigenen Produkte und Dienstleistungen könnten das Leben von Menschen irgendwie besser machen, sollte man den Weg frei machen für diejenigen, die genau davon überzeugt sind.

*Was kann Arla noch besser machen, um die Verbraucher bei einer gesunden Lebensweise zu unterstützen?*

Meiner Meinung nach ist Arla es seiner Historie als Genossenschaft schuldig, die Werkzeuge der modernen Wissenschaft einzusetzen, um zu begreifen, warum Milch so bemerkenswert positiv für die Gesundheit ist. Das Unternehmen sollte damit werben, dass es genau das begriffen hat. Und es sollte damit beginnen, die Lebensmittelbranche von dem derzeit verrückt gebrandeten, produktzentrierten Lebensmittelmarkt in ein auf Gesundheit ausgerichtetes, ganzheitliches und verbraucherorientiertes Gesundheitsunternehmen zu verwandeln.



# Ist Milch gesund?

**ARLA STELLT DER KRITIK AN DEN GESUNDEN EIGENSCHAFTEN VON MILCHPRODUKTEN WISSENSCHAFTLICHE FAKTEN ENTGEGEN.**

**Seit einigen Jahren sind neue Ernährungstrends im wahrsten Sinne des Wortes in aller Munde. Auch Milch und Milchprodukte standen dabei im Mittelpunkt und ihre Vor- und Nachteile wurden von Wissenschaftlern und Verbraucherforen diskutiert. Welchen Standpunkt vertritt Arla in der Milchdiskussion?**

„Wir sind fest davon überzeugt, dass Milchprodukte ein wichtiger Bestandteil einer gesunden Ernährung sind“, sagt Anne-Louise Mørkbak, Leiterin des Global Nutrition Teams bei Arla. „Weltweit lauten die Ernährungsempfehlungen, Milch und Milchprodukte im Rahmen einer gesunden Ernährung zu sich zu nehmen – und zwar nicht nur in der Kindheit, sondern im Laufe des gesamten Lebens.“

Die Empfehlungen, auf die sich Anne-Louise Mørkbak bezieht, basieren auf laufenden ernährungswissenschaftlichen Rezensionen. Danach leisten Milchprodukte einen erheblichen Beitrag zum Calcium- und Eiweißbedarf und liefern eine Vielzahl von Vitaminen und Mineralstoffen.

„Aber das ist noch nicht alles. Wissenschaftliche Studien zeigen außerdem, dass Milch und Molkereiprodukte einen positiven Effekt auf Mangelernährung, Übergewicht und westliche Zivilisationskrankheiten haben. Wir arbeiten eng mit Wissenschaftlern zusammen, um das weiter zu erforschen.“

Und dennoch wird immer wieder vor Milchfett gewarnt – Milch sei nur für Kinder gut und es gäbe Alternativen, die Kuhmilch ernährungsphysiologisch in nichts nachstehen. Das sind nur einige Beispiele. Wie reagiert Arla auf diese kritischen Meinungen?

„Wir möchten uns objektiv und wissenschaftlich an dieser Diskussion beteiligen. Kritik begegnen wir mit Fakten, und wir prüfen laufend neue wissenschaftliche Forschungsergebnisse. Wir wissen beispielsweise, dass es keine pflanzlichen Getränke gibt, die im Hinblick auf die enthaltenen

Nährstoffe mit Milch mithalten können. Häufig haben sie einen ähnlichen Energiegehalt, aber der Anteil an Eiweiß unterscheidet sich und der natürliche Vitamin- und Mineralstoffgehalt ist niedriger. Wir sind von der hohen Nährstoffdichte von Milch überzeugt. Dennoch schauen wir uns nicht nur die Vor- sondern auch die Nachteile an, denn wir wollen ein realistisches Bild erhalten. Wenn es negative Effekte gibt, dann möchten wir mehr darüber erfahren.“

Um verzerrte Nährwertinformationen zu vermeiden, arbeitet Arla mit den unterschiedlichsten Initiativen wie Global Dairy Platform, Molkereiorganisationen und unabhängigen Wissenschaftlern zusammen, die ihre Forschungsergebnisse in Form von wissenschaftlichen Abhandlungen veröffentlichen. Anne Louise Mørkbak betont, dass die Studien von den Wissenschaftlern definiert werden und Arla nicht bestimmt, was veröffentlicht wird. Sie glaubt, dass die Ergebnisse – positive wie negative – das allgemeine Wissen über Milch und Gesundheit ausweiten.

Ein Hindernis, das gerne im Zusammenhang mit Arlas Geschäftsausbau in Märkten wie Afrika und Asien genannt wird, ist, dass mehr als die Hälfte der Bevölkerung in diesen Ländern angeblich Probleme mit dem Verzehr von laktosereichen Produkten hat. Anne Louise Mørkbak verweist in diesem Kontext auf wissenschaftliche Studien, die gezeigt haben, dass die meisten Menschen bestimmte Milchprodukte essen und verdauen können, vor allem, wenn diese während einer Mahlzeit oder im Laufe des Tages konsumiert werden. Um Verbrauchern die Wahl zu lassen und die Möglichkeit zu geben, auf Laktose zu verzichten, bietet Arla in vielen Märkten laktosefreie Produkte an. Außerdem betont Anne Louise Mørkbak, dass die meisten Hartkäsesorten von Natur aus keine Laktose enthalten und Joghurt von laktoseintoleranten Verbrauchern besser vertragen wird. Mehr noch: Die im Joghurt enthaltenen Kulturen fördern die Aufspaltung von Laktose im Verdauungstrakt.



*Anne Louise Mørkbak, Ph.D. in Biologie/Biochemie, Leiterin des Bereichs Global Nutrition bei ASIC, dem Strategischen Innovationscenter von Arla, das alle Kategorien und Märkte im Ernährungsbereich unterstützt.*

In den meisten Märkten, in denen Arla vor kurzem Milchprodukte eingeführt hat, gelten diese als hochwertige Lebensmittel mit einem hohen Nährstoffgehalt. Diese Tatsache wird in der Diskussion in anderen Teilen der Welt anscheinend vernachlässigt, so Anne-Louise Mørkbak.

„Meiner Meinung nach ist das Gute an der Milch in Vergessenheit geraten – zumindest in Nordeuropa. Wir haben eine Generation verloren. Viele unserer Kinder und jungen Erwachsenen kennen die Vorteile von Milchprodukten gar nicht. Das ist eine Schande. Wir haben einen durch und durch nährhaften Rohstoff und den idealen Ausgangspunkt, um gesunde Produkte herzustellen.“ ■





## Engagement für Umwelt- und Tierschutz

Als Molkereikonzern haben wir ein natürliches Interesse an einer guten Umwelt- und Milchwirtschaftspraxis. Deshalb arbeiten wir ständig daran, negative Einflüsse auf die Umwelt zu reduzieren und hohe Tierschutzstandards zu erhalten.

Wir verbessern unsere Umweltverträglichkeit kontinuierlich, indem wir über unsere gesamte Wertschöpfungskette hinweg sichere und nachhaltige Prinzipien anwenden.

- Mehr erneuerbare Energien
- Die Herausforderung: Senkung von Verkehrsemissionen
- Einführung von 100 % erneuerbaren Kartons

# Wir **reduzieren** auch weiterhin unsere **Klimabelastung**

**Die Lebensmittelproduktion, die Verpackung und der Transport von Produkten wirken sich unverändert auf die Umwelt aus, da Substanzen in die Luft, auf Felder und in das Grundwasser gelangen. Deshalb möchten wir diese Emissionen minimieren und die Umweltauswirkungen unserer Aktivitäten innerhalb der gesamten Lieferkette kontinuierlich reduzieren, um einen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung zu leisten.**

## Umweltstrategie 2020

Die Umweltstrategie von Arla ist das Leitprinzip für alle umwelt- und klimabezogenen Aktivitäten im Unternehmen. Im Rahmen dieser Strategie möchten wir den Ausstoß von Treibhausgas in den Bereichen Operations, Verpackung und Transport gegenüber 2005 um 25 Prozent senken. Seit 2005 sind die Klimaauswirkungen von Arla insgesamt um 16 Prozent zurückgegangen, und das trotz verstärkter Produktion. Siehe unten stehendes Diagramm.

## Energie- und Wasserverbrauch

Unsere Umweltstrategie beinhaltet auch Effizienzziele, nach denen der Wasser- und Energieverbrauch bis 2020 um drei Prozent pro Jahr gesenkt werden soll. Bis dahin muss die Hälfte der von uns verbrauchten Energie aus erneuerbaren

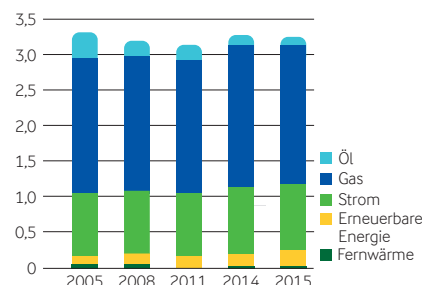
Energiequellen stammen. Im Herbst stieg die dänische Molkerei Bislev auf Biogas um. Bis Sommer 2016 sollen die dänischen Molkereien Arinco und Rødkærsbro folgen. Dadurch wird der Ausstoß von Treibhausgas um rund 39.000 Tonnen sinken. Bis 2018 werden fünf weitere Molkereien in Dänemark wechseln.

Darüber hinaus stellten die beiden schwedischen Molkereien Jönköping und Sundsvall nicht nur auf erneuerbare Energien um, sondern setzten Maßnahmen zur Verbesserung der Energieeffizienz um. 2015 ist der Gesamtenergieverbrauch bei Arla gestiegen. Siehe unten stehendes Diagramm.

Unser 2014 eröffnetes Umverpackungswerk in der Elfenbeinküste wird von Solarpanelen betrieben, die etwa 75 Prozent des Energieverbrauchs am Standort abdecken. In unserem Verpackungswerk in Bangladesch werden 2016 Solarpaneele mit Batteriespeicher installiert. Sie dienen zur Notstromversorgung, da es am Standort Tag für Tag zu Stromausfällen kommt.

Außerdem arbeiten wir systematisch an der Reduzierung des Wasserverbrauchs. Unser Gesamtwasserverbrauch zeigt einen Rückgang von 3 Prozent in 2015 trotz erhöhter Produktion. In der Aylesbury Molkerei in Großbritannien sammeln und nutzen

## ENERGIEVERBRAUCH, TWh



Das Diagramm umfasst alle Arla-Anlagen, Stand: Ende 2015. Die Vorjahresdaten wurden aktualisiert. 2015 stieg der Energieverbrauch um etwa 0,3 Prozent. Grund sind der Anstieg um 1,0 Prozent in der Produktion und ein erhöhter Pulveranteil.

Seit 2014 ist der Anteil von erneuerbarer Energie um 1,4 Prozent auf 19,1 Prozent angestiegen.





wir Regenwasser und bereiten sauberes Abwasser über ein hochmodernes Filtersystem. Am Standort Llandyrnog – ebenfalls in Großbritannien – haben wir Wärmerückgewinnungsanlagen installiert, die heißes Wasser speichern und aufbereiten können und somit zur Energieeinsparung beitragen. Darüber hinaus hat Danmark Protein bis zu 22 Prozent Wasser pro Kilogramm Produkt eingespart, indem es Wasser aus der Molkenpulverproduktion wiederaufbereitet hat. Zurzeit untersuchen wir die Möglichkeit, ähnliche Initiativen an anderen Standorten zu realisieren.

#### Transportverbesserungen

Die Optimierung des Transports und die Minimierung des Kraftstoffverbrauchs sind nach wie vor Bereiche mit Verbesserungspotenzial. In Schweden wird seit 2013 von fossilen Brennstoffen auf Bio-Brennstoffe umgestellt – eine Initiative, die im vergangenen Jahr durch Steueranreize vorangetrieben wurde. Dank verschiedener Kraftstoffinitiativen konnten die Treibhausgas-Emissionen um 65-90 Prozent pro LKW reduziert werden – je nach eingesetztem Bio-Brennstoff und im Vergleich zu fossilen Brennstoffen. Die häufigsten Bio-Kraftstoffe sind Rapsmethylester (RME) und hydriertes Pflanzenöl (HVO). Schätzungen zufolge werden wir in Schweden bis 2016 insgesamt 85-90 Prozent Biokraftstoffe nutzen.

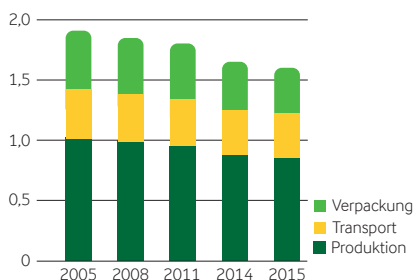
In vielen Ländern, zum Beispiel Dänemark, ist der Umstieg auf Biokraftstoffe eine echte Herausforderung. Grund sind fehlende wirtschaftliche Anreize. Ohne alternative Kraftstoffe können wir unsere Treibhausgas-Ziele in diesen Ländern nur schwer erreichen.

Es gab zahlreiche Initiativen, um die Tankergröße für den Transport der Rohmilch vom Hof zu den Molkereien zu vergrößern, damit mit einer Fuhre mehr Milch befördert werden kann. Die 2012 in Großbritannien eingeführten Kombianhänger, die sowohl Rohmilch als auch fertige Milchprodukte befördern können, haben zu deutlichen Einsparungen geführt und werden weiter optimiert. Dank einer allgemeinen Reduzierung des Anhängergewichts kann darüber hinaus mehr Milch transportiert werden.

#### Erneuerbare Verpackungen

Wir möchten den Einsatz von erneuerbaren Rohstoffen in unseren Verpackungen ausweiten. Dank der Partnerschaften mit zwei unserer größten Lieferanten in Dänemark und Schweden konnten wir die ersten Milchkartons auf den Markt bringen, bei denen sowohl der Karton als auch der Kunststoff für Deckel, Formteile und Beschichtung aus erneuerbaren Rohstoffen bestehen. Von einem Lieferanten beziehen wir Material aus Zuckerrohr,

### KLIMAAUSWIRKUNGEN, MILLIONEN TONNEN AN CO<sub>2</sub>-EMISSIONEN



Arla hat es sich zum Ziel gesetzt, die Treibhausgasemissionen aus den Bereichen Operations, Transport und Verpackung bis 2020 im Vergleich zu 2005 um 25 Prozent

zu senken. Seit 2005 sind die Klimaauswirkungen von Arla insgesamt um 16 Prozent zurückgegangen, und das trotz verstärkter Produktion.

Die 2014 eröffnete Molkerei in Aylesbury, Großbritannien, hat bei der Senkung von Treibhausgasemissionen neue Maßstäbe gesetzt. Die daraus gewonnenen Erfahrungen werden zurzeit an anderen Standorten umgesetzt.

2016 werden wir uns weiter darauf konzentrieren, unsere Ziele für 2020 zu erreichen. Die größten Herausforderungen beim Klimaziel liegen im Transport.

Weitere Informationen über Initiativen zur Senkung der Klimaauswirkungen auf den Höfen finden Sie auf Seite 44.



vom anderen Material aus nachwachsenden Rohstoffen der zweiten Generation. Durch den Wechsel können die Treibhausgasemissionen durch Milchkartons um rund 20 Prozent gesenkt werden.

#### **Weniger Lebensmittelabfälle**

Ein weiteres Ziel unserer Umweltstrategie ist die Reduzierung von Lebensmittelabfällen während der Produktion. In der britischen Molkerei Stourton hatten wir Flüssigabfälle bisher zu Vergärungsanlagen geschickt. Jetzt können wir die Überschüsse stattdessen in die Tierfütterung geben – etwa 1.000 Tonnen pro Jahr.

Außerdem möchten wir intelligentere Verpackungen anbieten, damit Verbraucher ihre Lebensmittelabfälle reduzieren können. Unser Ziel: Die natürlichen Eigenschaften und den Geschmack von Produkten optimal und lange zu schützen. Die in den Niederlanden neu eingeführte, länger haltbare Milch soll ebenfalls dafür sorgen, dass weniger Lebensmittel weggeworfen werden. Auf der anderen Seite sind für die Produktion von länger haltbarer Milch mehr Wasser und Energie erforderlich – ein echtes Dilemma also. In Dänemark beteiligen wir uns an einem Projekt mit einem Einzelhändler, bei dem Lebensmittelabfälle in der Wertschöpfungskette identifiziert werden sollen.

---

#### **KEINE DEPONIE-ABFÄLLE**

# 60%

Rund 60 Prozent unserer Produktionsstandorte haben den Status „Zero Waste to Landfill“ (Keine Deponie-Abfälle) erreicht. Eines unserer Umweltziele besteht darin, bis 2020 diesen Status an allen unseren Standorten zu erreichen.

#### **Internationale Kooperationen**

Arla unterstützt verschiedene internationale Organisationen, um eine nachhaltige, globale Milchindustrie voranzutreiben. Im Rahmen der Global Dairy Platform (GDP) arbeiten wir mit Kollegen aus der ganzen Welt zusammen. Unser Ziel ist es, die Nachhaltigkeit unserer Branche weiter zu stärken und gemeinsame Anstrengungen und Fortschritte zu kommunizieren. Arla unterstützt ebenfalls das Dairy Sustainability Framework, das auch das Global Dairy Agenda for Action-Programm umfasst. Dieses verbindet und koordiniert Nachhaltigkeitsinitiativen, um global Führungsstärke und Fortschritt zu demonstrieren. Zusätzlich haben wir aktiv zu einer EU-Studie mit dem Ziel, die besten verfügbaren Techniken für die Molkereiindustrie hinsichtlich Energie- und Wasserverbrauch zu definieren, beigetragen. Dadurch können wir zukünftige Standards mitbeeinflussen und frühzeitig Informationen beziehen.

---

#### **GESAMTUMWELTBELASTUNG**

# NCA

Arla hat ein Projekt ins Leben gerufen, um die Gesamtumweltbelastung von der Kuh bis zum Verbraucher abzubilden. Dazu wird die so genannte NCA-Methode (Natural Capital Accounting, Naturkapitalbilanz) genutzt. Die Methode wird als ergänzendes Werkzeug eingesetzt und ermöglicht die Übertragung von Umweltauswirkungen in Finanzausgaben. Lesen Sie mehr über das Thema auf Seite 43.



# 4 FRAGEN AN EINE LEITENDE BERATERIN DES WWF



**Lena Tham, Senior Advisor beim WWF Schweden, ist seit vielen Jahren die Hauptansprechpartnerin von Arla beim WWF. Sie koordiniert Themen, Aktivitäten und Fragen des WWF an Arla und von Arla in das weltweite WWF-Netzwerk.**

*In welchen Bereichen kann ein Unternehmen wie Arla den größten Beitrag zu mehr Umwelt- und Klimaschutz leisten?*

Biodiversität und gesunde, gut funktionierende Ökosysteme sind die Grundlagen für das Leben auf der Erde. Kühe haben die einzigartige Fähigkeit, Gras in wertvolles Protein umzuwandeln, insbesondere auf Flächen, die nicht für den Ackerbau geeignet sind. Deshalb sind der Schutz und Ausbau von Ökosystemen in der gesamten Lieferkette, einschließlich der Futtermittelproduktion, Bereiche, in denen Arla wirklich etwas bewirken kann. Arla kann natürlich auch einen wichtigen Beitrag leisten, wenn es um die Reduzierung von Treibhausgasen geht – sowohl durch die Tiere als auch durch die Futtermittelproduktion. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die weitere Reduzierung von Abfällen in der gesamten Lieferkette.

*Welche Umweltschutzfragen halten Sie in der weltweiten Milchindustrie im Vergleich zu anderen Lebensmittelbranchen für die dringlichsten?*

Die Food & Agriculture Organisation (FAO) der Vereinten Nationen prognostiziert, dass die weltweite Milchproduktion bis 2050 um 60 Prozent steigt. Ich glaube, die meisten von uns wissen, dass es nur begrenzte Nutzflächen für diese Milchproduktion gibt. Darum muss die Milchindustrie die Verwaltung von Weideland verbessern, lokale Eiweißpflanzen anbauen und Abfälle – einschließlich Gülle – in der gesamten Lieferkette reduzieren und recyceln.

*Der Einsatz von Soja in Kuhfutter ist ein Bereich, den Arla in eine bessere Richtung lenken möchte. Wie würden Sie die Anstrengungen von Arla dahingehend bewerten?*

Arla ist definitiv ein Vorreiter, wenn es um den Einkauf von verantwortungsvoll produziertem Soja geht. Die Entscheidung des Unternehmens im Jahr 2014, auf 100 Prozent verantwortungsbewusst produziertes Soja für die globalen Operationen zu setzen, war ein sehr großer und wichtiger Schritt. Er kam in einem entscheidenden Moment und war der Startschuss für die Nachfrage nach Soja, das nach dem RTRS-Standard bzw. in einigen Ländern nach ProTerra zertifiziert ist.

*Das von globalen Lebensmittelunternehmen bezogene Palmöl ist aufgrund der Auswirkungen beispielsweise auf Abholzung des Regenwalds ein weiteres kontroverses Thema. Was halten Sie von Arlas Entscheidung, nur zertifiziertes und segregiertes Palmöl einzukaufen? Macht das einen Unterschied?*

Ja, das macht es. Wir vom WWF halten nichts von Boykott. Wir halten es für sehr wichtig, dass alle Einkäufer von Palmöl nach ökologisch sinnvoller produziertem Palmöl fragen, denn das Problem ist nicht das Palmöl selbst, sondern wo und wie es gewonnen wird. Die Nachfrage nach segregiertem Palmöl ist ein sehr wichtiger Schritt hin zu mehr Transparenz in der Lieferkette. Trotzdem muss Arla auch weiterhin an seinem Engagement gegen Abholzung, Abtorfung und gesellschaftliche Konflikte arbeiten. Wir glauben, dass das derzeit entwickelte RSPO Next-Programm ein gutes Werkzeug ist, das Arla in Betracht ziehen sollte. Außerdem möchten wir das Unternehmen ermutigen, die Palm Oil Innovation Group (POIG) weiter zu unterstützen – eine Plattform für Innovatoren in der Palmölindustrie.

RTRS – Round Table on Responsible Soy Association  
(Runder Tisch für verantwortungsvolle Soja)  
RSPO – Round Table for Sustainable Palm Oil  
(Runder Tisch für nachhaltiges Palmöl)  
ProTerra – ein Standard für nachhaltig produziertem Soja



# Die ökologischen Kosten der Produktion

ZUM ERSTEN MAL LEGT ARLA FINANZZAHLEN FÜR SEINE UMWELTBELASTUNGEN VOR.

**Von der Kuh bis zum Verbraucher – die Produktion von Arla wirkt sich auf die Umwelt aus. Darüber ist sich das Unternehmen im Klaren und nimmt das Thema sehr ernst. Die nachhaltige Herstellung von Produkten hat oberste Priorität. Um dies weiter auszubauen, hat Arla zum ersten Mal in der Unternehmensgeschichte die Kosten der ökologischen Auswirkungen ausgerechnet.**

Gefördert von der dänischen Umweltschutzbehörde hat Arla seine ökologische Gewinn- und Verlustrechnung, auch Naturkapitalbilanz („Natural Capital Account“) genannt, erstellt.

Naturkapital bezeichnet die natürlichen Ressourcen der Erde, zum Beispiel Wälder, Flüsse, Atmosphäre, Land, wildlebende Tiere, Ozeane und andere Naturgüter. Durch Zuweisung eines Geldwerts für jede dieser Ressourcen konnten Jan D Johannesen, Leiter des Bereichs Umweltverträglichkeit, und sein Team die wirtschaftlichen Kosten ausrechnen, die durch den Verbrauch dieser Ressourcen und durch die Auswirkungen der von Arla erzeugten Verschmutzungen entstehen.

Für die Berechnungen waren große Datenmengen erforderlich, die über zwölf Monate durch eine gründliche Untersuchung der Umweltauswirkungen von Arla über die gesamte Lieferkette hinweg erhoben wurden. Berücksichtigt wurden Daten aus allen Ländern, allen Firmengruppen und den Tochtergesellschaften von Arla. Dabei wurden alle Aspekte – von der Rohmilchproduktion über den Energie- und Wasserverbrauch bis hin zum Verzehr der Produkte – einbezogen, selbst Geschäftsreisen.

Die Berechnungen selbst basieren beispielsweise auf den finanziellen Folgen von Treibhausgasemissionen, dem Verlust natürlicher Ressourcen, dem Verlust von Ökosystemleistungen wie der Kohlenstoffspeicherung in Wäldern und des Klimawandels. Darüber hinaus wurden Bereiche

wie die Kosten im Gesundheitswesen, die durch Luftverschmutzung entstehen, miteinbezogen.

„Wir haben jahrelang Lifecycle Assessments durchgeführt, um die Auswirkungen unseres Handels zu verstehen. Diese Bewertungen aber konzentrierten sich in erster Linie auf den Ausstoß von Treibhausgas. Als sich die Gelegenheit bot, einen Blick über den Tellerrand zu werfen, haben wir die Chance ergriffen. Jetzt haben wir ein klares Bild darüber, welche Konsequenzen unsere Tätigkeiten in anderen Bereichen haben – von der Artenvielfalt bis zur Wasserversorgung“, erklärt Jan D Johannesen.

„Das ist ein sehr wichtiger Schritt für uns, denn zum ersten Mal sind die tatsächlichen Umweltkosten unserer Produktion transparent geworden. Es gab keine großen Überraschungen im Hinblick auf die Bereiche, in denen die Auswirkungen am größten sind. Vielmehr haben die Berechnungen gezeigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind und uns noch intensiver auf die Bereiche konzentrieren müssen, die für uns bereits jetzt oberste Priorität haben.“

„Einer der größten Vorteile dieser neuen Erkenntnisse ist, dass sie uns zeigen, wo wir unsere Umweltschritte in Zukunft verstärken müssen. Darüber hinaus können wir dank der Ergebnisse die wirtschaftlichen Kosten von natürlichen Ressourcen und den Folgen der Umweltverschmutzung bei unseren Entscheidungen berücksichtigen und sicherstellen, dass wir die Gelder unserer Eigentümer richtig einsetzen und uns auf die richtigen Dinge konzentrieren.“

Besonders wichtig ist Jan D Johannesen, dass Arla mit seiner ökologischen Gewinn- und Verlustrechnung ein starkes Signal an alle Interessengruppen sendet: „Wir sind der erste Lebensmittelkonzern in der Welt, der eine so umfangreiche Studie durchgeführt hat. Damit zeigen wir ganz klar, wie sehr uns die Umwelt am Herzen liegt, und dass wir die Verantwortung für unsere gesamte Lieferkette übernehmen.“ ■



Jan D Johannesen, Director Sustainability, Health and Safety im Bereich Global Quality, Environment, Health and Safety bei Arla.

► Die Ergebnisse des Projekts werden 2016 in einem Bericht veröffentlicht.

Wir unterstützen  
eine nachhaltige  
Milchwirtschaft.

# Nachhaltige Milchwirtschaft auf dem Vormarsch

- Im Mittelpunkt steht das Tierwohl
- Einführung von Arlagården® in Großbritannien
- Positive Entwicklung für Biomilch

**Wir möchten sicherstellen, dass Betriebe, die Arla mit Milch beliefern, respektvoll gegenüber der Milch, den Tieren und der Umwelt agieren. Deshalb müssen unsere Eigentümer und Lieferanten unsere hohen Standards für das Management von Milchbetrieben, für Tierwohl und Futter sowie die gemeinsam anvisierte Reduzierung von Treibhausgasen einhalten.**

## Nachhaltige Milchwirtschaftsstrategie

Arlas Strategie 2020 für nachhaltige Milchwirtschaft wurde 2014 unterzeichnet und wird seitdem Schritt für Schritt umgesetzt. Die Arbeit auf den Betrieben vervollständigt Arlas Nachhaltigkeitsversprechen in unserer gesamten Wertschöpfungskette. Wir möchten dieselben Ziele in den unterschiedlichen Schwerpunktbereichen umsetzen, müssen aber die lokale Situation in unseren sieben Eigentümerländern berücksichtigen. Hier einige Beispiele:

**Tiere.** Wir möchten das Tierwohl noch mehr fördern. Zur Unterstützung dieses Ziels haben mehr als 500 britische Betriebe an einer Reihe von Workshops teilgenommen, in denen es um Aufzucht, den verantwortungsbewussten Einsatz von Antibiotika und Reduzierung von Mastitis ging. Jeder Workshop findet auf einem Betrieb statt – ein Ansatz, der Gespräche zwischen den Landwirten,

Beratern und Tierärzten befördert. Lesen Sie mehr über das Thema auf Seite 47.

Um den verantwortungsbewussten Einsatz von Antibiotika zu unterstützen, wurden unterschiedliche Aufklärungsmaßnahmen durchgeführt, darunter ein Informationsposter für alle schwedischen Milchbauern, Aufklärungsprogramme für die schwedischen Milchqualitätsberater sowie Treffen mit mehr als 100 dänischen Tierärzten. Darüber hinaus haben wir ein Online-Tool eingeführt, mit dem die Milchbauern und ihre Tierärzte die beste Vorgehensweise bestimmen können. Und in Deutschland haben wir Treffen für Milchbauern organisiert.

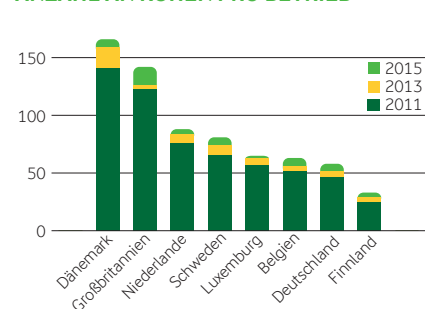
**Klima.** Unser Ziel ist es, zwischen 1990 und 2020 den Ausstoß von Treibhausgas auf den Höfen um 30 Prozent pro Kilogramm Milch zu senken. Dazu haben im Jahr 2015 mehr als 600 Bauern in Großbritannien, Dänemark, Schweden und Deutschland eine Kohlendioxidprüfung durchgeführt. Auf Grundlage der individuellen Hofdaten zeigte die Prüfung den Bauern, wie viel Treibhausgas auf ihren Höfen in einem Jahr schätzungsweise ausgestoßen wird. Mithilfe der Schätzungen können die Bauern Daten mit anderen Höfen vergleichen und Verbesserungsvorschläge einholen. Die ersten Fortschrittschätzungen zeigen einen um 18 Prozent gesunkenen Ausstoß von Treibhausgas zwischen 1990 und 2012.

## NACHHALTIGER MILCHWIRTSCHAFTS-PROZESS

|                  | Kohlen-<br>dioxid-<br>prüfungen | Energie-<br>prüfungen | Betriebs-<br>Work-<br>shops |
|------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------------|
| UK 2010–14       | 1.103                           | –                     | 265                         |
| UK 2015          | 309                             | –                     | 123                         |
| Schweden 2013–14 | 400                             | 150                   | 40                          |
| Schweden 2015    | 130                             | 170                   | –                           |
| Dänemark 2013–14 | 636                             | –                     | 39                          |
| Dänemark 2015    | 200                             | 9                     | –                           |
| Deutschland 2014 | 4                               | –                     | –                           |
| Insgesamt        | 2.782                           | 329                   | 467                         |

Die Tabelle zeigt die Anzahl der im Rahmen unserer Strategie für nachhaltige Milchwirtschaft durchgeführten Aktivitäten.

## ANZAHL AN KÜHEN PRO BETRIEB



Die Anzahl an Kühen pro Betrieb ist ein Durchschnittswert, der alle Milchbauern in den einzelnen Ländern berücksichtigt. Quelle: Nationale Handelsverbände.

**Ressourcen.** Wir möchten Abfall und den Einsatz von Ressourcen senken. In Dänemark haben wir dazu eine Auswertung des Stromverbrauchs auf dem Betrieb entwickelt und getestet, die wir 2016 weiter einführen möchten. Analysen zeigen eine potenzielle Reduzierung des Stromverbrauchs von nahezu 30 Prozent.

**Natur.** Wir haben unser Engagement für verantwortungsbewusste Beschaffung fortgesetzt. Das gesamte auf den Arla-Betrieben eingesetzte Soja ist entweder nach RTRS (Round Table on Responsible Soy) oder ProTerra zertifiziert. In Deutschland beteiligen wir uns am Sustainable Protein Dialogue, der den Anteil von lokal produziertem Futtermittel und den Anteil von Hülsenfrüchten beim Fruchtwechsel erhöhen möchte. In Dänemark machen wir bei einem Forschungsprojekt mit, das untersucht, wie sich Proteine aus Grünabfällen extrahieren und als alternative Eiweißquellen nutzen lassen.

#### **Anerkennung von Kunden**

Arlas Tätigkeiten im Bereich der nachhaltigen Milchwirtschaft wurde kürzlich von Unilever gewürdigt. Das Unternehmen ließ Arla in seinen Kernproduktionsländern als Lieferanten von nachhaltig produzierten Milchprodukten zu.

#### **Einführung von Arlagården® in Großbritannien**

Im Oktober 2015 fiel in Großbritannien der Startschuss für unser Qualitätssicherungsprogramm Arlagården®, in dessen Mittelpunkt Milchqualität,

Lebensmittelsicherheit, Tierwohl und Umwelt stehen. Das Programm, das bereits in Dänemark, Schweden, Deutschland, Belgien, Luxemburg und den Niederlanden genutzt wird, gewährleistet jetzt, dass alle Arla-Milchbauern nach denselben Standards beurteilt werden. Unsere Eigentümer in Großbritannien werden auch weiterhin das Red Tractor Farm Assurance Dairy Scheme befolgen, da es der britische Branchenstandard ist. Um Doppelungen zu vermeiden, werden beide Programme alle 18 Monate gleichzeitig bewertet. Bis zum Ende des Jahres wurden mehr als 600 britische Bauern beurteilt.

Arlagården® schützt und fördert Arlas Ruf als Lieferant von hochwertiger Milch. Außerdem stärkt es uns im internationalen Wettbewerb, da die gesamte Milch nach denselben Standards produziert wird.

#### **Rekrutierung von Biobauern**

Arla ist der weltweit größte Anbieter von Biomilchprodukten. Der Markt für Biomilchprodukte entwickelt sich positiv. Deshalb werben wir zurzeit Biomilchbauern in Zentraleuropa, Schweden und Dänemark an, um der steigenden Marktnachfrage gerecht zu werden. Beim Rekrutieren neuer Biolandwirten prüfen wir, wie die Milchproduktion so effizient wie möglich gestaltet werden kann, um Kosten und Ressourcenverbrauch zu senken. Lesen Sie mehr über das Thema auf Seite 17.

#### **BETRIEBSPRÜFUNGEN**

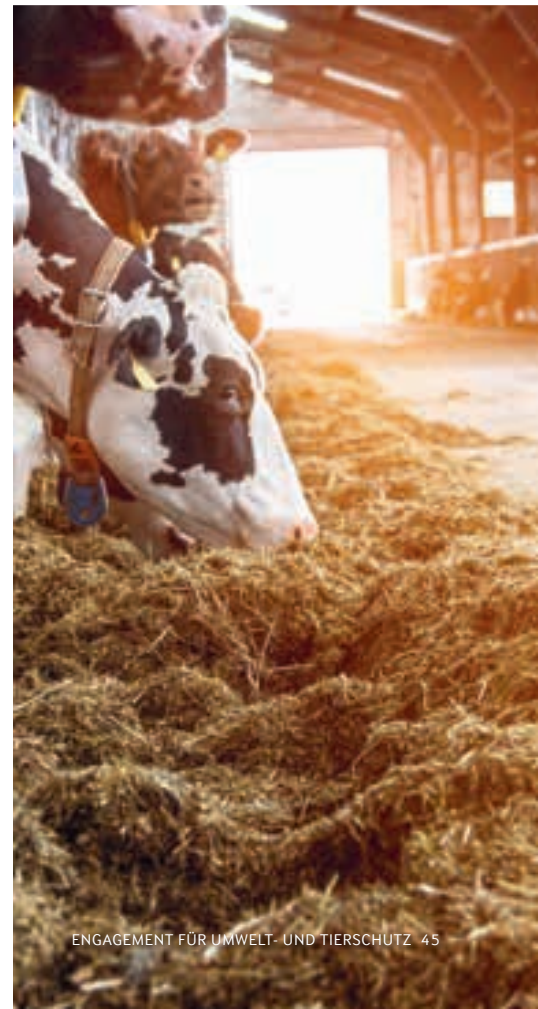
**71%**

2014 wurde Arlagården® in Deutschland, Belgien, Luxemburg und den Niederlanden eingeführt. Bis Ende 2015 wurden 71 Prozent der Höfe in diesen Ländern von einem unabhängigen Auditor geprüft. Alle Arla-Höfe werden mindestens einmal in drei Jahren geprüft.

#### **VERANTWORTUNGSVOLLE SOJA-BESCHAFFUNG**

**100%**

Das gesamte auf Arla-Höfen eingesetzte Soja ist nach RTRS oder ProTerra zertifiziert. Es werden weniger Zertifikate erworben, Grund ist ein leichter Rückgang beim Einsatz von Soja auf den Höfen, und dass jetzt nationale Sojakoalitionen den Sojabedarf in einigen Ländern abdecken.







# Gesunde Kühe sind glückliche Kühe

**TIERSCHUTZ UND NACHHALTIGE LANDWIRTSCHAFT GEHEN HAND IN HAND. IN GROSSBRITANNIEN  
UNTERSTÜTZT ARLA BAUERN MIT SPEZIELLEN HOF-WORKSHOPS.**

**Vor fünf Jahren startete Arla in Großbritannien ein Programm mit über 250 Hof-Workshops für seine Lieferanten und war damit ein Vorreiter in der Milchindustrie. Ausgehend von dem Erfolg dieser Initiative wurde das Programm 2014 im Rahmen der weltweiten Strategie von Arla für nachhaltige Milchwirtschaft ausgebaut. Ziel der Workshops ist es, die Milchbauern von Arla bei Umweltschutz und Effizienzsteigerung zu unterstützen. Mit anderen Worten: eine Herde von gesunden Kühen zu managen, die so viel Milch wie möglich geben können. Zu den bisherigen Workshop-Themen gehören die Reduzierung von Keulungen und Lahmheit, die Verbesserung der Fruchtbarkeit und die Senkung von Mastitis.**

„Das Wohlergehen von Milchkühen ist in Großbritannien lange intensiv untersucht worden“, erklärt Vicky Porteus, die bei Arla UK für diesen Bereich zuständig ist. „Interessant für uns und wichtiger Bestandteil unserer Strategie ist, dass effiziente Höfe mit umfangreichen Tierschutzmaßnahmen und hoher Herdengesundheit im Allgemeinen einen niedrigeren CO<sub>2</sub>-Ausstoß verzeichnen und als nachhaltige Unternehmen agieren. Die proaktive Zusammenarbeit mit unseren Milchbauern, um ein Höchstmaß an Tierwohl zu erreichen, ist also nicht nur gut für die Umwelt, sondern auch ein finanzieller Vorteil für die Landwirte.“

Vor kurzem hat die Firmengruppe ihr Programm aus Hof-Workshops im Rahmen der Implementierung des globalen Qualitätsprogramms Arlagården® aufgestockt. Damit das Programm laufen und ausgewertet werden kann, wurden neben der Red Tractor Assurance, dem wichtigsten Qualitätssicherungsprogramm für Höfe und Lebensmittel in Großbritannien, 16 zusätzliche Standards für die britischen Milchbauern, denen Arla gehört, eingeführt. Der wichtigste Standard bezieht sich auf das Tierwohl, insbesondere den Einsatz von Antibiotika und Medikamenten.

„Bei Arlagården® dürfen Landwirte nur Antibiotika einsetzen, um Krankheiten zu heilen oder zu lindern, nicht aber zu präventiven Zwecken. Das Programm soll sicherstellen, dass die Landwirte eng mit Tierärzten zusammenarbeiten, damit so wenig Antibiotikum wie möglich und so viel wie nötig verabreicht wird.“

Ein Hauptanliegen war, dass die Landwirte die neue Anforderung verstehen und damit umgehen können. Deshalb wurden Tierärzte hingezogen. Im September wurde eine Reihe von acht Workshops speziell für Tierärzte organisiert.

Zusammen mit den Seminaren startete Arla 60 von Tierärzten geleitete Hof-Workshops für die Arla Milchbauern. Einer der Schwerpunkte waren Hofmanagement-Maßnahmen, die die Risiken einer Infektion unter den Kühen vor dem Kalben – insbesondere Mastitis – minimieren sollen, damit die Notwendigkeit einer antibiotischen Behandlung entfällt. Die Workshops sind sehr interaktiv: In kleinen Gruppen identifizieren die Landwirte potenzielle Risikobereiche und diskutieren Strategien zur Risikominderung.

„Bis heute sagt jeder Landwirt, der an einem Workshop teilgenommen und einen Befragungsbogen ausgefüllt hat, dass er den Workshop anderen Landwirten empfehlen würde“, erklärt Vicky Porteus.

Hofbesitzer Tim Dale lobt den Ansatz von Arla: „Ich habe einen Workshop auf meinem Hof organisiert. Der Workshop war sehr professionell, detailliert und informativ – das hat mir einige Sorgen genommen. Jetzt weiß ich, dass ich mithilfe meines Tierarztes einen Plan zur Behandlung mit Antibiotika auf meinem Betrieb einsetzen kann.“

„Als Milchbauer, der an Arla beteiligt ist, bin ich in der glücklichen Lage, auch weiterhin nach den höchsten Standards für Tierwohl streben zu können – dank Arlagården®, dem Programm aus Hof-Workshops und der Unterstützung durch das Landwirtschaftsteam von Arla UK.“



*Vicky Porteus, Senior Manager Quality Assurance and Sustainability, Consumer UK Milk and Member Service.*



*Tim Dale, Little Shrawardine Farm in Shropshire, UK.*

Weltweit ist das Tierwohl eine der obersten Prioritäten von Arla. 2016 wird eine Erklärung zur Position von Arla im Hinblick auf den Tierschutz unterzeichnet. Sie dreht sich um eine gemeinsame Überzeugung der Arla-Eigentümer: „Ein umfangreicher Tierschutz ist der Schlüssel zu unserem Erfolg.“ ■





## Verantwortungsbewusste Beziehungen

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

Wir haben kompetente, engagierte und motivierte Mitarbeiter und bieten sichere und gesundheitsgerechte Arbeitsbedingungen.

- Starkes Engagement der Kollegen und hohe Team-Agilität
- Schwerpunkt Arbeitssicherheit
- Kürzungen bei Schulungen

# Zusammen für ein **globaler ausgerichtetes** Unternehmen

**Arla hat 19.000 Kollegen mit 90 Nationalitäten in 38 Ländern rund um den Globus. Wir möchten unsere Arbeitsumgebung und Organisation weiter optimieren. Außerdem versuchen wir gemeinsam, unsere Unternehmenskultur zu stärken, indem wir Menschen dazu ermutigen, Initiative zu ergreifen, durch Zusammenarbeit neue Chancen zu erkennen und bessere Lösungen für die Zukunft zu entwickeln. Wenn alle Kollegen unter guten Bedingungen arbeiten und ihre Arbeit mit Leidenschaft machen, können wir gemeinsam unser Bestes geben**

## Unsere Engagement-Umfrage – Barometer

Im Oktober wurde unsere jährliche Engagement-Umfrage „Barometer“ durchgeführt. Dazu wurden die in 14 Sprachen verfassten Fragebögen an 17.700 Kollegen in 28 Ländern geschickt. Die Antwortrate betrug 89 Prozent.

Die Ergebnisse waren Anfang Dezember verfügbar, ihre Analyse war gerade erst in Angriff genommen worden, als der vorliegende Bericht verfasst wurde. Arla übertrifft die oberen zehn Prozent seiner Benchmark-Gruppe. Darüber hinaus sehen wir Verbesserungen in fast allen Bereichen – vor allem bei der Agilität ist der Score besonders hoch. Das Kollegen-Engagement hat von Jahr zu

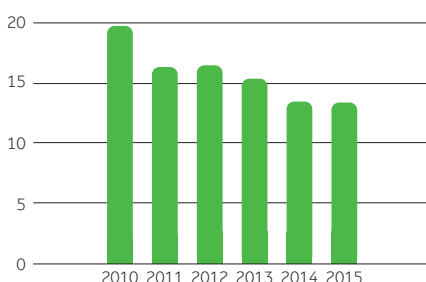
Jahr zugenommen. Zwar sehen die Ergebnisse im Allgemeinen sehr gut aus, aber bei den zugrunde liegenden Ergebnissen gibt es in diesem Jahr eine Abweichung. Daher müssen sich alle Führungskräfte intensiv mit ihrem Bericht auseinandersetzen und besonderes Augenmerk auf die Ergebnisse in den priorisierten Fokusbereichen legen, d. h. ausreichende, offene und ehrliche Kommunikation, inakzeptables Verhalten, Prozessvereinfachung und Minimierung der Bürokratie – und wie immer: das eigenen Führungsverhalten.

## Arbeitssicherheit und Wohlergehen

Wir möchten, dass unsere Kollegen gesund und engagiert sind und ein Arbeitsumfeld haben, das frei von Unfällen und arbeitsbezogenen Krankheiten ist. Deshalb arbeiten wir permanent daran, Unfälle und Krankheiten im Zusammenhang mit körperlichen und seelischen Risiken zu reduzieren. 2015 stand bei einer Reihe von Standorten in Dänemark, Schweden und Großbritannien die verhaltensbasierte Sicherheit im Mittelpunkt. Laut einer Ursachenanalyse ist in neun von zehn Fällen menschliches Verhalten die Unfallursache. Deshalb möchten wir das Engagement der Kollegen im Hinblick auf sichere Arbeitspraktiken stärken.

Um die Sicherheit und die Informationen für Kollegen, die in Hochrisikobereichen tätig sind,

## UNFÄLLE AM ARBEITSPLATZ



Die Anzahl der Unfälle am Arbeitsplatz mit mehr als einem Tag Abwesenheit pro Millionen Arbeitsstunden.

Die Gesamtanzahl von Unfällen ist seit 2007 pro Jahr zurückgegangen, dennoch war sie 2015 so hoch wie 2014.

Das Ergebnis variiert von Standort zu Standort und Land zu Land. Insgesamt zeigt die britische Organisation mit einem Rückgang von 66 Prozent zwischen 2010 und 2015 nach wie vor eine beeindruckende Entwicklung. Das Engagement und Augenmerk von Kollegen und Führungskräften sowie ein breites Spektrum an Initiativen wie Behaviour Based Safety sind die treibenden Faktoren hinter diesem positiven Verlauf.

Unser Ziel für unser Arbeitsumfeld lautet: 100 Prozent Engagement, 100 Prozent Wohlbefinden, null Unfälle und null Belästigungen.

Auslandseinsätze abwickeln oder auf Geschäftsreise sind, zu verbessern, wurde die Position eines Sicherheitsleiters eingerichtet. Aufgabe der Rolle ist es, proaktive Sicherheitsstrategien zu entwickeln und umzusetzen, die die Sicherheit von Kollegen fördern und ausbauen, die Assets von Arla schützen und auf sicherheitsbezogene Vorfälle entsprechend reagieren.

An diversen Standorten wurden Projekte durchgeführt, die die Kollegen zu einer gesunden Lebensweise und Sport ermuntern sollten. Ein Beispiel ist Rynkeby Foods, wo rund 100 Kollegen und damit die Hälfte der Belegschaft an der Fahrradtour Team Rynkeby vom dänischen Ringe nach Paris teilnahm. In Deutschland haben wir Gesundheitschecks eingeführt, in dänischen Distributionszentren bieten wir individuelle Gesundheitsprogramme an.

Unser nigerianischer Standort hat jetzt höhere Sicherheitsstandards und bessere Anlagen.

#### Fortlaufende Schulungen trotz Sparmaßnahmen

Aufgrund signifikanter Kosteneinsparungen im Laufe des Jahres wurden alle persönlichen Schulungsveranstaltungen eingestellt, mit Ausnahme von Compliance-Schulungen zu Themen wie Anti-Bestechung, berufliche Zertifizierungen und Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz. Trotzdem können die Kollegen weiterhin auf e-Learning-Kurse zugreifen, die eine Vielzahl von

Bereichen abdecken. Das On-the-job-Training wurde fortgeführt, ebenso die Einführungs- und Graduiertenprogramme. Multi-Modul-Programme in der Personalführung, die bereits angelaufen sind und für mehr weltweit mobile Arla-Führungskräfte sorgen sollen, wurden ebenfalls fortgesetzt, darunter das Arla Leadership and Talent Acceleration Programme (TAP).

#### Auszubildende und zukünftige Kollegen

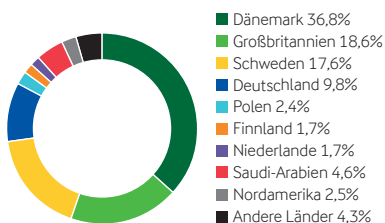
Zu unserer Rolle in der Gesellschaft gehört es, Auszubildende und Praktikanten in allen Teilen unserer Organisation zu begrüßen. Zudem können wir und dadurch kompetente Kollegen sichern. Besondere Aufmerksamkeit gilt Studierenden der Fachrichtung Molkereitechnologie. In Großbritannien haben wir uns an einem Projekt beteiligt, das Menschen ermuntern möchte, in der Lebensmittelindustrie zu arbeiten. Insgesamt hatten wir rund 450 Auszubildende in allen Teilen unserer Lieferkette – von der Molkerei über das Labor, die Bereiche Mechanik und Automatisierung bis zur Lagerabwicklung.

#### Europäische Arbeitsbeziehungen

Der Europäische Betriebsrat ist unser Forum für Arbeitsbeziehungen und hat Mitglieder aus Dänemark, Schweden, Großbritannien, Deutschland, Finnland, den Niederlanden und Polen. Alle Mitarbeiter von Arla können sich mit ihren Anliegen und Themen einbringen. Lesen Sie mehr über das Thema auf Seite 53.



#### KOLLEGEN PRO LAND



Die Anzahl der Vollzeitangestellten bei Arla betrug im Jahresdurchschnitt 19.025. Das Diagramm zeigt die Verteilung nach Ländern am Jahresende 2015. An unseren Programmen „Global Graduate Future 15“ und „Supply Chain“ nehmen 33 Absolventen aus 19 Nationen teil.

#### SICHERER ARBEITSPLATZ

# NULL

2015 konnten unsere Kollegen in Rødskær (Dänemark), Kalmar und Östersund (Schweden) mehr als zwei Jahre (730 aufeinander folgende Tage) ohne Ausfallzeiten aufgrund von Arbeitsunfällen feiern. Unsere Kollegen und Standorte in Kanada sowie in Arinco, Lillebælt und Cocio (Dänemark), Skövde (Schweden), Malpas und Llandyrnog (UK) feiern über ein Jahr (365 Tage) ohne Ausfälle.



# Enge europäische Zusammenarbeit zwischen den Gewerkschaften und Arla

DER DIALOG ZWISCHEN DEN GEWERKSCHAFTSVERTRETERN VON ARLA UND DEM GROUP MANAGEMENT TEAM IST GEPRÄGT VON KONSENS.

**Der Europäische Betriebsrat ist Arlas Plattform für den Gewerkschaftsdialog auf europäischer Ebene. Zweimal im Jahr treffen sich Kollegenvertreter aus Dänemark, Schweden, Großbritannien, Deutschland, Finnland, den Niederlanden und Polen mit dem Group Management Team zu einer Lagebesprechung, bei der sie sich auch über grenzübergreifende Themen beraten können. Dadurch können sie Entscheidungen bereits im Vorfeld mitbeeinflussen.**

„Wir führen einen guten und engagierten Dialog“, erklärt Lars Kaae, der die Global Employee Cooperation von Arla leitet. „Natürlich gibt es Differenzen, aber beide Seiten sind positiv eingestellt. Wir bekämpfen uns nicht gegenseitig, sondern versuchen, Lösungen zu finden, damit Arla ein besserer Arbeitsplatz für jeden wird.“

Mikael Larsson ist der schwedische Gewerkschaftsvertreter in der Arbeitsgruppe Select Committee, deren Aufgabe es ist, die zweimal im Jahr stattfindenden Sitzungen vorzubereiten und in der Zwischenzeit einen regelmäßigen Dialog mit der Geschäftsleitung aufrecht zu erhalten. Neben Schweden besteht die Gruppe aus Vertretern aus Dänemark und Großbritannien – ausgehend von der Anzahl der Kollegen, die Arla in den verschiedenen Ländern hat. Das Select Committee trifft sich mehrmals pro Jahr. Mikael Larsson unterstreicht die Vorteile, die der Dialog mit dem Unternehmen hat.

„Die Gewerkschaften und das Unternehmen haben dieselben Ziele“, so Larsson. „Wir möchten, dass Arla so erfolgreich wie möglich ist, damit die Kollegen stolz auf ihr Unternehmen sein können und unsere Eigentümer Gewinne machen. Wir haben dieselbe Agenda, obwohl das Management-Team und wir nicht immer einer Meinung sind, wie wir dieses Ziel erreichen können.“

Zu den im Europäischen Betriebsrat diskutierten Themen gehören die Folgen von Fusionen und Übernahmen, die Ergebnisse von Engagement-



*Mikael Larsson (links) ist Vorsitzender der Swedish Food Workers Union bei Arla, Lars Kaae ist Senior Director von Global Employee Cooperation bei Arla.*

Umfragen, die Produktionsverlagerung und das Arbeitsumfeld. Viele Themen werden auf nationaler Ebene aufgegriffen, beispielsweise, was eine bestimmte Entscheidung für einen einzelnen Milchbauern bedeutet.

Die Zusammenarbeit am Arbeitsplatz außerhalb Europas wird zurzeit in den betroffenen Ländern abgewickelt. Aber bei den Diskussionen über die Expansion von Arla nach Afrika und den Nahen Osten unterstreichen die Gewerkschaftsvertreter, dass das Unternehmen für Kollegen in der ganzen Welt zuständig und verantwortlich ist.

Der Europäische Betriebsrat hat seine Arbeit vor mehr als 15 Jahren aufgenommen. Lars Kaae und Mikael Larsson sind einhellig der Meinung, dass die Zusammenarbeit immer besser geworden ist. Noch vor wenigen Jahren sahen die Meetings meist so aus, dass die Geschäftsleitung ihre Pläne und Ansichten vorstellte. Heute gibt es mehr Zusammenarbeit. So traf sich im Herbst das Select

Committee, um Inhalt und Absicht des Abschnitts zu Arbeitsplatz und Menschenrechten im überarbeiteten Verhaltenskodex von Arla zu erörtern.

„Jeder kann diese beeindruckenden Worte lesen“, so Lars Kaae, „aber wir wollten uns zusammensetzen und darüber reden, was sie wirklich bedeuten und welche Auswirkungen sie für die Arbeitsplätze in den unterschiedlichen Ländern haben.“

Beide Seiten begrüßen den Übergang von einem reinen Informationsaustausch zu einer konstruktiven Zusammenarbeit. Gleichzeitig freut sich Mikael Larsson auf eine noch engere Kooperation.

„Natürlich ist es gut, wenn der Dialog früher ansetzt, und dass Gewerkschaftsvertreter in einer noch früheren Phase eingebunden werden. Aber ich finde, wir sollten der Vereinbarung und der Zusammenarbeit zwischen den Gewerkschaften und dem Management Anerkennung zollen und stolz darauf sein“, erklärt Larsson abschließend. ■

Wir respektieren und unterstützen international anerkannte Menschenrechtsabkommen.

# Weitere Schritte, um Menschenrechten Respekt zu sichern

- Stärkerer Fokus auf Menschenrecht
- Null Toleranz bei Belästigung
- Neue Aktionsbereiche

**Wir operieren in vielen Ländern und unsere Produkte werden rund um den Globus verkauft. Wir sind auch in Ländern tätig, die die Menschenrechte nicht vollständig schützen oder nicht in Gänze einhalten. Unabhängig von unseren Standorten sind wir fest davon überzeugt, dass die Menschenrechte jedes Menschen respektiert und aufrechterhalten werden müssen.**

## Ganzheitlicher Blick auf Menschenrechte

Egal wo auf der Welt wir tätig sind, möchten wir als gutes Beispiel vorangehen. In unserem Verhaltenskodex „Unsere Verantwortung“ würdigen wir die international anerkannten Leitlinien. Arla ist Mitglied der UN-Initiative „Global Compact“ und hat sich den UN-Grundsätzen für Unternehmen und Menschenrechte sowie den Richtlinien der OECD für multinationale Unternehmen verpflichtet.

In unserem überarbeiteten Verhaltenskodex bringen wir außerdem unsere Verantwortung gegenüber unseren Kollegen im Hinblick auf traditionelle Menschenrechtsaspekte wie ein sicherer und gesunder Arbeitsplatz, Arbeitspraktiken, Arbeitszeiten, die Freiheit, Organisationen zu gründen und diesen nach freier Wahl beizutreten, Dialog und Zusammenarbeit, Kinderarbeit und Zwangsarbeit, klar zum Ausdruck. Die Menschenrechte zu

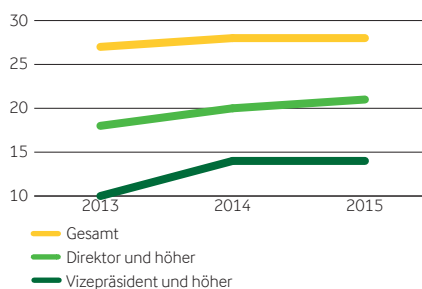
respektieren bedeutet auch, für einen Arbeitsplatz ohne Belästigungen zu sorgen, Vielfalt sowie die Gleichheit und Nicht-Diskriminierung zu fördern.

## Ausgeweitete Menschenrechtsrichtlinie

Um den Inhalt unseres Verhaltenskodex „Unsere Verantwortung“ zu unterstützen und in die Praxis umzusetzen, nutzen wir Richtlinien und Strategien. Im Juni 2015 haben wir eine neue Menschenrechtsrichtlinie veröffentlicht, die unsere Aktivitäten auf dem globalen Markt und auf lokaler Ebene am Arbeitsplatz abdeckt. Durch die Richtlinie verpflichten wir uns, bei allen unseren Tätigkeiten und in allen Unternehmen, die im Besitz von Arla sind und/oder von Arla kontrolliert werden, internationale Menschenrechtsprinzipien einzuhalten.

Die Richtlinie spezifiziert, inwiefern wir als Produzent von gesunden Lebensmittel die Chance haben, die Menschen und Gesellschaften, in denen wir operieren, positiv zu beeinflussen. Auf unseren Beitrag zur gesellschaftlichen, ökologischen und wirtschaftlichen Entwicklung wird ebenfalls eingegangen. Darüber hinaus erklären wir, dass wir uns verpflichten, Menschenrechte in allen Unternehmensbereichen und Geschäftsprozessen zu respektieren. Und wir arbeiten proaktiv und kontinuierlich daran, möglicherweise negative

## ANTEIL WEIBLICHER KOLLEGEN



Unter unseren Top-Managern sind deutlich weniger Frauen als Männer. Von 77 Senior Vice Presidents und Vice Presidents sind 16 Prozent Frauen – das entspricht der Vorjahreszahl und liegt weit hinter dem Frauenanteil von 28 Prozent unter allen Kollegen oder den 42 Prozent unter den Büroangestellten.

Die Entwicklung verläuft langsam, geht aber in die richtige Richtung. Dies zeigt sich im Bereich „Direktorebene und höher“, wo wir unter den 377 Mitarbeitern einen Frauenanteil von 21 Prozent haben. Damit haben wir bereits das Ziel 2017 von 20 Prozent erreicht.

Informationen über Diversity auf Vorstandsebene finden Sie im Finanzbericht.



Auswirkungen auf die Menschenrechte, die wir hervorrufen oder zu denen unsere Geschäftsaktivitäten beitragen könnten, zu identifizieren und abzuwehren.

Wir erwarten von allen unseren Kollegen und Geschäftskontakten, uns umgehend zu informieren, wenn sie den Verdacht haben, dass geschäftliche Aktivitäten im Zusammenhang mit Arla gegen unsere Menschenrechtsrichtlinie verstoßen. Wenn sich herausstellt, dass sich unsere Geschäftstätigkeiten negativ auf Menschenrechtsprinzipien auswirken, ändern wir unsere Prozesse und Abläufe.

#### **Prüfung von Menschenrechten**

Als Ergebnis unseres verstärkten Engagements für Menschenrechte, wie es sowohl in unserem Verhaltenskodex als auch in der neuen Richtlinie dargelegt ist, haben wir in Nigeria und dem Senegal Menschenrechtsprüfungen durchgeführt und Due Diligence-Prozesse implementiert. Lesen Sie mehr über das Thema auf Seite 59.

#### **Ergebnisse aus der Engagement-Umfrage**

Im vergangenen Jahr wurden in unserer jährlichen Engagement-Umfrage „Barometer“ zwei neue Kategorien aufgenommen: Diversity und Inklusion. Bei einer Reihe von Fragen ging es darum, wie

betroffene Kollegen den Umgang am Arbeitsplatz empfinden.

Das Ergebnis zeigt eine positive Entwicklung. Dennoch gibt es Raum für Verbesserungen, zum Beispiel im Hinblick auf die Wahrnehmung der Chancengleichheit, unabhängig von Geschlecht, Alter, ethnischer Herkunft und Nationalität. In diesem Jahr ist die Zahl der Kollegen, denen inakzeptables Verhalten widerfahren ist, leicht gesunken. Trotzdem müssen wir nach wie vor entschieden handeln, um diese Anzahl weiter zu reduzieren. Wir engagieren uns für einen Arbeitsplatz, an dem sich alle Kollegen einander offen, würdevoll und respektvoll behandeln. Belästigungen und Diskriminierungen werden nicht toleriert – um das zu erreichen, müssen wir alle an einem Strang ziehen.

#### **Geänderte Passpraxis in Saudi-Arabien**

Danya Foods, Arlas Niederlassung in Saudi-Arabien, hat ihre Praxis bezüglich der Aufbewahrung von Pässen von ausländischen Kollegen geändert. Es gehört nur Normalität, dass viele Unternehmen, die in der Region tätig sind, die Pässe ihrer Mitarbeiter während deren Beschäftigung aufbewahren. Arla hat diese Formalität abgeschafft und händigt Kollegen jetzt nach der obligatorischen Registrierung ihre Pässe wieder aus.

#### **ENGAGEMENT-UMFRAGE**

# 15%

15 Prozent aller Befragten in unserer Engagement-Umfrage „Barometer“ geben an, schon einmal inakzeptables Verhalten erlebt zu haben, das sie belastet.

#### **REKRUTIERUNG AUS DER ÖRTLICHEN GEMEINDE**

# 60%

Unser Joint-Venture in Nigeria achtet darauf, dass mindestens 60 Prozent der Kollegen am Standort aus der örtlichen Gemeinde angeworben werden. Das schafft Beschäftigungschancen und Kompetenzentwicklung sowie eine Lebensgrundlage für die Familien vor Ort.





Das alte Verfahren wurde in den schwedischen und dänischen Medien heftig kritisiert und wir erkennen an, dass der Übergang zu lange gedauert hat. Vor zehn Jahren beobachtete die schwedische Menschenrechtsorganisation Swedwatch die Situation von Wanderarbeitnehmern und hat dieses Jahr eine erneute Prüfung eingeleitet. Wir haben Swedwatch offen unterstützt, indem wir alle erforderlichen Informationen bereitgestellt und die Lage so transparent wie möglich erklärt haben. Als der vorliegende Bericht verfasst wurde, war Swedwatches Bericht noch nicht veröffentlicht worden.

#### **Dialog mit westafrikanischen Landwirten**

Arlas wachsendes Engagement in Westafrika hat bei der lokalen Milchwirtschaft für Bedenken gesorgt. Um diese Bedenken zu zerstreuen, setzte sich Arla mit einer Reihe westafrikanischer Milchbauern und Molkereimanagern sowie der Entwicklungsorganisation CARE Danmark, der westafrikanischen Netzwerkorganisation für kleinständische Milchproduzenten, Biilital Maroobe, und der dänischen Handelsorganisation Dänischer Landwirtschaft- und Nahrungsmittelrat zu einem Runden Tisch in Kopenhagen zusammen.

Ziel war es, eine Antwort auf die Frage zu finden, wie globale Milchunternehmen ihre Milchexporte nach Westafrika ausweiten können, ohne die

Milchproduktion vor Ort zu schwächen. Das Treffen schloss mit einer von allen Parteien unterzeichneten, gemeinsamen Erklärung „The Milky Way to Development“ (Auf der Milchstraße zur Entwicklung) ab, die die Grundlage für zukünftige Kooperationen und Gespräche sein wird. Aus Sicht von Arla können wir auf organisatorischer Ebene einen Beitrag leisten, da wir viel Erfahrung im Selbstmanagement von Milchbauern und Molkereien haben und wissen, was nötig ist, um eine positive Entwicklung des lokalen Milchsektors zu gewährleisten. Der nächste Runde Tisch, der 2016 in Nigeria abgehalten wird, wird von Arla mitveranstaltet. Auf Seite 59 erfahren Sie mehr über die Aktivitäten von Arla in Westafrika.

#### **Gesetz gegen moderne Sklaverei**

Nach einem neuen Gesetz müssen Unternehmen in Großbritannien offenlegen, was sie gegen moderne Sklaverei in der eigenen Belegschaft und Lieferkette unternehmen. Unsere bestehenden Programme zur Verwaltung von Leiharbeitern und Lieferantensicherheit decken das Thema moderne Sklaverei ab. Trotzdem prüft Arla UK zurzeit, wie sich die Einhaltung dieses neuen Gesetzes formal am besten beweisen lässt.

---

#### **BEFRAGUNG VON INTERESSEN- VERTRETERN**

# 200

Während der Menschenrechtsprüfung in Nigeria und im Senegal wurden rund 200 Interessensvertreter konsultiert. Lesen Sie mehr über das Thema auf Seite 59.

---

#### **DUE DILIGENCE-PROZESSE**

# 4

Vor dem Eintreten auf einen neuen Markt führen wir eine Menschenrechtsprüfung nach Due Diligence-Prozessen durch. 2015 wurden vier solcher Prozesse eingesetzt und es wurden Joint-Ventures gestartet, unter anderem in Nigeria, dem Senegal und der Elfenbeinküste.

# 4 FRAGEN AN EINEN DIREKTOR FÜR MENSCHENRECHTE



**Allan Lerberg Jørgensen ist Abteilungsleiter des Bereichs Menschenrechte und Entwicklung im dänischen Institut für Menschenrechte – eine der Organisationen, die Arla bei der Prüfung der Menschenrechte in Nigeria und dem Senegal beraten hat.**

*Welche Fehler begehen internationale Unternehmen typischerweise in Bezug auf Menschenrechte, wenn sie in einen Entwicklungsmarkt eintreten?*

In der Regel befolgen multinationale Unternehmen die rechtlichen Voraussetzungen in den einzelnen Ländern, in denen sie tätig sind. Aber nicht immer halten sie einen globalen Standard in allen Ländern hoch. Menschenrechte werden nicht in allen Ländern eingehalten, darum reicht es nicht, die Gesetze vor Ort zu respektieren. Manchmal muss man noch weiter gehen und globale Standards in das eigene operative System integrieren. Außerdem haben viele Herausforderungen, die multinationale Unternehmen bewältigen müssen, ihre Ursache darin, dass die Unternehmen entweder auf die falschen Partner setzen oder nicht nah genug an diesen Partnern sind, um sie zur Einhaltung globaler Standards zu bringen. Die Geschäftspartner müssen akzeptieren, dass eine verantwortungsvolle Einhaltung von Menschenrechten nicht am Werkstor endet.

*Wie würden Sie die Anstrengungen von Arla im Hinblick auf Menschenrechte im vergangenen Jahr beschreiben?*

Wir haben den Eindruck, dass Arla sehr gut auf die Kritik reagiert hat. Arla hat sich von Institut für Menschenrechte beraten lassen, wie es die Grundsätze für Unternehmen und Menschenrechte integrieren kann. Die Tatsache, dass Arla dies auf ziemlich transparente Art und Weise getan hat, nämlich indem es seine Richtlinie und die beiden

Menschenrechtsprüfungen in Nigeria und dem Senegal veröffentlicht hat, zeigt sehr deutlich, wie ernst Arla dieses Thema nimmt.

*Welche nächsten Schritte wünschen Sie sich von Arla?*

Man kann natürlich immer noch mehr verlangen. Arla muss die Erfahrung aus dem letzten Jahr jetzt in seine globale Geschäftsstrategie einbauen und beim Eintritt in neue Märkte berücksichtigen. Das gilt insbesondere für Afrika: Hier kann man sich fragen, ob es wirklich nachhaltig ist, Rohstoffe ausschließlich zu importieren, oder ob man die Kapazität hat, Milch auch vor Ort zu produzieren und zu beschaffen. Coca Cola, Pepsi und Nestlé haben umfangreiche lokale Lieferketten im Landwirtschaftssektor von Entwicklungsländern. Das schafft natürlich gewisse Herausforderungen, gibt den Unternehmen aber auch die Möglichkeit, Menschen aus der Armut zu holen und ihnen ein besseres Leben zu ermöglichen.

*Die Menschenrechte in Entwicklungsmärkten sind eine Sache. Was halten Sie für die größten Herausforderungen für Unternehmen, wenn es um Menschenrechte – zum Beispiel in Europa – geht? Und was kann Arla tun, um diese Herausforderungen zu bewältigen?*

Das ist eine gute Frage, denn auch in Europa gibt es eine Reihe von Herausforderungen, vor allem wenn es um Gleichbehandlung geht, wie die Gleichstellung von Arbeitnehmern und die gleiche Bezahlung. Außerdem tauchen neue Herausforderungen im Zusammenhang mit Migranten auf, die oft sehr schutzbedürftig sind und meistens keiner Gewerkschaft angehören. Häufig arbeiten sie in der Landwirtschaft. Und darum muss Arla sicherstellen, dass die Menschenrechtsstandards im Hinblick auf Bezahlung und andere vertragsrechtliche Arbeitsfragen eingehalten werden.



# Die Menschenrechtsabläufe von Arla auf dem Prüfstand

**WELCHE FOLGEN HAT DIE EXPANSION DES MILCHPULVERGESCHÄFTS VON ARLA IN WESTAFRIKA? UM DAS HERAUSZUFINDEN, HAT DAS UNTERNEHMEN TIEF GEGRABEN.**

**Im Laufe des Jahres hat Arla sein Menschenrechtsengagement intensiviert. Zunächst entwickelte das Unternehmen seine Human Rights Policy sowie Prüfverfahren. Anschließend testete Arla die Verfahren mithilfe umfassender Menschenrechtsprüfungen in Nigeria und dem Senegal. Ziel war es, herauszufinden, ob sich Arlas Aktivitäten in irgendeiner Weise negativ auf die Menschenrechte auswirken. Im Rahmen dieser Initiative baute das Unternehmen seine Kompetenzen aus und gewann ein besseres Verständnis von der Komplexität dieser Aufgabe.**

Seit vielen Jahren untersucht die dänische NGO ActionAid, wie Arla neue Märkte außerhalb der EU entwickelt. 2014 reichte die Organisation eine Beschwerde bei der dänischen Vermittlungs- und Beschwerdeeinrichtung ein, die besagte, dass die von Arla eingesetzten Verfahren nicht den internationalen Menschenrechtsstandards entsprechen. Positiv von ActionAid stimuliert, führten die folgenden Gespräche zu der Vereinbarung, dass Arla seine Verfahren weiterentwickeln und zwei tiefgreifende Menschenrechtsprüfungen durchführen sollte.

„Man muss hervorheben, dass ActionAid nicht sagte, wir hätten die Menschenrechte einer Person verletzt“, erklärt Irene Quist Mortensen, Leiterin von CSR bei Consumer International. „Sie wollten sicherstellen, dass wir unsere Hausaufgaben gemacht haben, ehe wir neue Märkte in Westafrika betreten.“

Im August 2015 kündigte Arla neue Joint-Ventures für den Import und Verkauf von Milchpulver in Nigeria und dem Senegal an. Während der Sommermonate führten Irene Quist Mortensen und ihre Kollegin Ivana Tsvetkova, die den CSR-Bereich für den Nahen Osten und Afrika managt, eine Prüfung auf mögliche negative Menschenrechtsfolgen im Zusammenhang mit den Markteffekten von Arlas neuen Geschäftstätigkeiten in den beiden Ländern durch.

Die beiden Frauen, die sich als Team verstehen, das Unternehmensanthropologie und internationales Recht und Politik vereint, nutzten zur Datengenerierung unterschiedlichste Methoden, darunter Sekundärforschung, Literaturrecherche, die Erfassung statistischer Daten, Stakeholder-Mapping, Feldstudien bei lokalen Milchbauern und Verarbeitungsanlagen sowie Gespräche mit Interessengruppen und Partnern.

„Alles in allem sprachen wir in jedem Land mit etwa 100 Menschen, die im Hinblick auf Menschenrechte die drei wichtigsten Interessengruppen vertreten: lokale Milchbauern und -produzenten, Regierungsbehörden und NGOs und andere Experten. So konnten wir uns ein klares Bild von der Situation machen“, sagt Ivana Tsvetkova.

Dabei wurde Arla von externen Experten aus NGOs, Entwicklungsorganisationen und Regierungen sowie von Vertretern örtlicher Milchbauern- und Handelsorganisationen unterstützt. Die wichtigsten Erkenntnisse dieser Prüfungen waren, dass die Geschäftstätigkeiten von Arla anscheinend keine direkten negativen Auswirkungen auf die Menschenrechte der Milchbauern vor Ort haben. Der Grund dafür ist, dass Arla zunächst nicht direkt in die lokale Rohmilchlieferkette involviert ist, die mehr oder weniger ländlich strukturiert ist und bei der Milch noch am Tag des Melkens verkauft wird. Trotzdem sollte nicht vernachlässigt werden, dass der zunehmende Verkauf von importiertem Milchpulver – breiter betrachtet – zur Unterentwicklung des lokalen Milchsektors beiträgt. Um zukünftige potenziell negative Auswirkungen zu vermeiden, engagiert sich Arla bei Kooperationsprojekten, die die Milchindustrie vor Ort unterstützen.

„Dieses Projekt hat uns mehr als alles andere gezeigt, wie komplex solche Prüfungen sind. Man muss sehr bescheiden sein und sich immer wieder vor Augen führen, dass Nigeria und der Senegal Märkte sind, die sich sehr schnell wandeln. Schon bald könnte die Situation dort eine ganz andere sein“, fügt Irene Quist Mortensen abschließend hinzu. ■



*Irene Quist Mortensen, CSR Senior Manager im Bereich Consumer International.*



*Ivana Tsvetkova, CSR Coordinator, Middle East and Africa im Bereich Consumer International.*

Wir pflegen offene, respektvolle und konstruktive Beziehungen innerhalb des Gemeinwesens.

# Wir bauen Beziehungen auf **Wissen** und **Engagement**

- **Gesellschaftlicher Beitrag**
- **Globales und lokales Engagement**
- **Wissen über Höfe, Lebensmittel und Kochen**

**Wir nehmen die Verantwortung, mit den Gemeinden, in denen wir tätig sind, zusammenzuarbeiten, an. Darüber hinaus möchten wir uns an breiteren gesellschaftlichen Initiativen beteiligen, die für unsere Geschäftsaktivitäten relevant sind. Wir möchten einen Beitrag zur Entwicklung von Gemeinden leisten und dadurch langfristige Beziehungen mit Menschen, Unternehmen und Organisationen aufbauen.**

## **Arlas Beitrag zur Gesellschaft**

Die Wertschöpfungskette von Arla – vom Milchhof bis zum Verbraucher – leistet auf vielfältige Weise einen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung. In Europa produzieren unsere Eigentümer Milch und schaffen Arbeitsplätze für ländliche Regionen. Unsere Geschäfts- und Lieferkettenpartner sorgen ebenfalls für Arbeitsplätze, Wirtschaftswachstum und Steuereinnahmen. Allein und gemeinsam mit Gleichgesinnten entwickeln wir Lern- und Schulungsprogramme im Milchsektor und wir engagieren uns in der Forschung. Wir bieten Verbrauchern sichere und gesunde Produkte und wir engagieren uns in Bereichen, die mit unseren Geschäftstätigkeiten eng verknüpft sind, zum Beispiel wenn es um die Lust am Kochen und einen gesunden Lebensstil oder Natur und Umwelt geht.

In den neuen Märkten ist unsere Rolle eine andere, da wir dort nur ein kleiner Marktteilnehmer sind. Dennoch trägt der Verkauf unserer Produkte in diesen Märkten zu mehr Arbeitsplätzen und einer höheren Lebensqualität bei.

## **Beeinflussung der politischen und rechtlichen Entwicklung**

Als wichtiges Unternehmen in der Lebensmittelbranche engagiert sich Arla bei öffentlichen Debatten auf lokaler und globaler Ebene. Wir repräsentieren die Milchbauern und möchten sicherstellen, dass Forschung und Rahmenregelungen der Industrie insgesamt zuträglich sind. Wir werden von wichtigen Interessengruppen vertreten und arbeiten an einem umfassenden globalen Netzwerk. Unser Ziel ist es, einen faktenbasierten, kollaborativen, proaktiven, transparenten und ehrlichen Standpunkt zu vertreten.

Global sind wir aktiv in Netzwerkorganisationen wie der Global Dairy Platform, der Initiative für nachhaltige Landwirtschaft (SAI) und dem Internationalen Milchwirtschaftsverband (IDF) und liefern Expertise, Forschungsgelder und Input für globale Herausforderungen. Um Wachstumsbedingungen für unsere Eigentümer, d. h. unsere Landwirte, zu schaffen, ist es uns besonders wichtig, den Zugang zu sicherer und hochwertiger Milch zu

## **KOCHINSPIRATION**



Unsere beliebten Koch-Websites verzeichneten 2015 Millionen von Besuchern aus Dänemark, Schweden, Finnland, Deutschland und den Niederlanden. Im Libanon, in Dubai und Katar laden wir Verbraucher in unser Lurpak® Backstudio ein, um ihnen grundlegende Backkenntnisse zu vermitteln und sie dazu anzuregen, mehr in den eigenen vier Wänden zu backen.

## **KOMMUNIKATION PER MILCHKARTON**

# 40 Jahre

In Dänemark, Schweden, Finnland und den Niederlanden werden Milchkartons verwendet, um den Verbrauchern Informationen und Ideen zu vermitteln. Häufige Themen auf den Kartons sind Fakten über die Arbeit unserer Milchbauern und Ideen für einen gesunden Lebensstil. In Schweden werden Milchkartons bereits seit 40 Jahren zu diesem Zweck eingesetzt.

gewährleisten, die Rolle von Milchprodukten in einer ausgewogenen und nachhaltigen Ernährung zu verdeutlichen und wettbewerbsorientiert und verantwortungsvoll in Wachstumsmärkte einzutreten.

Wir möchten Arla als wichtigen Player positionieren und den guten Ruf von Arla in der Öffentlichkeit stärken. Wir engagieren uns in allen nordeuropäischen Ländern aktiv in wichtigen Branchenorganisationen. Darüber hinaus nehmen wir in Dänemark, Schweden und Finnland an öffentlichen Diskussionsrunden teil (z. B. Folkemødet, Almedalsveckan und Suomi Areena), um das Netzwerken und den Dialog mit Interessengruppen zu intensivieren.

Außerdem arbeiten wir eng mit NGOs zusammen, um gemeinsame Agendas voranzutreiben. So engagieren wir uns beispielsweise in Westafrika bei dem Projekt „Milky way to Development“, um die größten Hindernisse für die Entwicklung einer nachhaltigen lokalen Milchindustrie zu identifizieren und Wege zu deren Beseitigung zu finden. Lesen Sie mehr über das Thema auf Seite 56.

### Engagement bei lokalen Aktivitäten

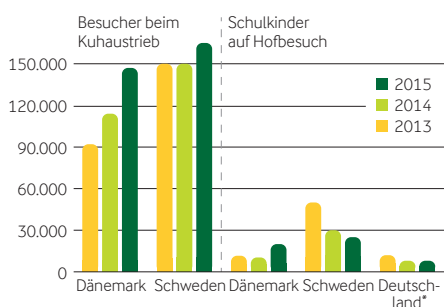
Wir würden uns sehr gerne an einer globalen Initiative beteiligen, die unser Engagement für Gesellschaft, Lebensmittel, Bauernhöfe und Umwelt widerspiegelt. Bisher haben wir lokale Aktivitäten priorisiert, in die unsere Kollegen eingebunden sind. Zum Beispiel die Kollegen, die sich bei örtlichen Wohltätigkeitsveranstaltungen,

der Vermittlung guter Ernährungsgewohnheiten, für den Naturschutz, bei Sportaktivitäten und einer gesunden Lebensweise engagiert haben. In zahlreichen Ländern arbeiten wir außerdem mit Organisationen zusammen, um sicherzustellen, dass Lebensmittelüberschüsse, die aufgrund ihres Haltbarkeitsdatums nicht an den Handel verkauft werden können, an Menschen in Not verteilt werden. Unsere Hilfe für Kinder in der Dominikanischen Republik und Bangladesch, d. h. die Bereitstellung von Lebensmitteln und die Unterstützung der Schulbildung durch unsere Wohltätigkeitsinitiative Children for Life, läuft weiter. Bei dem jährlich stattfindenden Fahrradereignis Team Rynkeby von Rynkeby Foods nahmen 1.750 Personen aus ganz Skandinavien teil und „erradelten“ 48,1 Millionen Dänische Kronen (6,4 Millionen Euro) für die Kinder-Krebsstiftung. Darüber hinaus spendeten unsere Eigentümer einen Container voller Milchpulver für ein syrisches Flüchtlingscamp und Kollegen und Molkereibesucher spendeten im Rahmen von Wohltätigkeitsveranstaltungen für Flüchtlinge.

### Die Herkunft der Milch kennen

Wir möchten gerne einen Einblick in den Ursprung unserer Produkte und die Arbeit auf den Betrieben vermitteln. Dazu präsentieren wir unsere Eigentümer bei externen Kommunikationen und laden Bürger und Schulkinder zu Hofbesuchen ein. Eine beliebte Veranstaltung in Dänemark und Schweden beispielsweise findet im Frühjahr statt, wenn die Kühe auf die Weide gebracht werden (siehe folgende Grafik).

### BESUCH AUF EINEM ARLA-HOF



\* Seit 2014 einschließlich Luxemburg und seit 2015 auch die Niederlande

### BEISPIELE FÜR LOKALE AKTIVITÄTEN

**Dänemark.** 1.550 Kinder haben an Food Camps teilgenommen, um mehr über das Thema Kochen zu erfahren. **Niederlande.** Aktivitäten zur Unterstützung einer Stiftung, die Landschaften und Kulturerbe wahrt. **Bauernhofbesuche für Schulkinder.** In Dänemark, Schweden, Deutschland, Luxemburg und den Niederlanden. Insgesamt besuchten 2015 rund 53.000 Kinder diese Veranstaltungen. **Lebensmittel für den wohltätigen Zweck.** In Kanada, Dänemark, Finnland, den Niederlanden und Großbritannien. **Tag der offenen Tür auf Höfen.** In Dänemark, Schweden und Großbritannien können Verbraucher Arla-Höfe besuchen, um mehr über die Milchproduktion zu erfahren und Kühe auf die Weide zu begleiten. Bislang haben insgesamt mehr als 40.000 Verbraucher diese Gelegenheit wahrgenommen.



# Verantwortungsbewusstes Unternehmen

## Priorisierung, Kommunikation und Risiken

Wir bei Arla haben den Anspruch, unser Geschäft kontinuierlich zu verbessern, dazu gehören auch unsere Corporate Responsibility Aktivitäten und ihre Berichterstattung. Während wir unser Ziel, ein durch und durch verantwortungsbewusstes Unternehmen zu sein, verwirklichen, dürfen wir die damit einhergehenden, potenziellen Risiken für unser Unternehmen nicht außer Acht lassen.

### Materiality-Studie

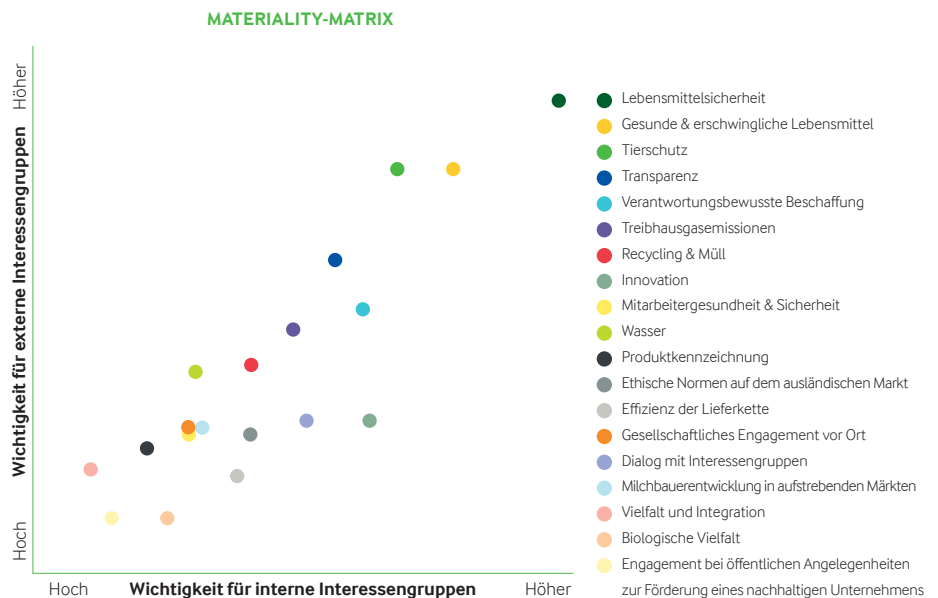
In den vergangenen Jahren hat Arla seine Geschäftstätigkeiten deutlich ausgeweitet, dazu zählt die Anzahl unserer Landwirte (Eigentümer), unserer Kunden, Märkte und Kollegen. Doch nicht nur unser Geschäft entwickelt sich und wächst – dasselbe gilt für unseren Wunsch, die Interaktion mit Interessengruppen auszubauen. Mit unserer strukturierten Materiality-Studie möchten wir herausfinden, welche Aspekte je nach Hauptinteressengruppe für uns von Bedeutung sind, um unsere Aktivitäten entsprechend zu priorisieren. Zusätzlich sollen die Ergebnisse helfen, Umfang und Fokus unserer Berichts- und Kommunikationsprozesse zu optimieren. Wir planen, die Studie alle drei Jahre zu aktualisieren.

Ausgehend von den Ergebnissen der Studie im Jahr 2014 haben sich Lebensmittelsicherheit, gesunde und bezahlbare Lebensmittel sowie Tierschutz als wichtigste Aspekte herauskristallisiert. Weitere Bereiche sind Transparenz, verantwortungsvolle Beschaffung und die Auswirkungen auf die Umwelt. Beim Priorisieren von Aktivitäten fließen diese Ergebnisse in unseren Entscheidungsfindungsprozess ein; außerdem nutzen wir als Leitfaden für die Kommunikation mit unseren Interessengruppen.

In der Studie zeigte sich ein enger Zusammenhang zwischen den Priorisierungen des Top-Managements von Arla und den Meinungen externer Interessengruppen. Für uns ist dies ein Beleg dafür, dass wir unseren Fokus auf unsere Kernaktivitäten beibehalten sollen, nämlich das Bereitstellen von sicheren, gesunden und erschwinglichen Milchprodukten, die Einhaltung hoher Standards bei der Milchproduktion sowie die Sorge für Menschen, Tiere, Natur und Gesellschaft.

Unter allen Interessengruppen rangierten Lebensmittelsicherheit, gesunde und erschwingliche Lebensmittel und Tierschutz unter den Top

Five-Themen. Trotzdem gibt es Unterschiede zwischen den verschiedenen Interessengruppen: So nennen Verbraucher unter den wichtigsten Themen Transparenz und Nachverfolgbarkeit, für unsere Eigentümer sind eine effiziente Lieferkette und Innovation besonders wichtig, Kunden legen besonderen Wert auf nachhaltige Beschaffung und eine effiziente Lieferkette und NGOs priorisieren die verschiedenen Umweltschutzaspekte. Zudem dient die Materiality-Studie dem Abgleich mit den Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI). Auf [arla.com](http://arla.com) finden Sie in Kürze eine Übersicht darüber, wie Arla die jeweiligen Richtlinien umsetzt.





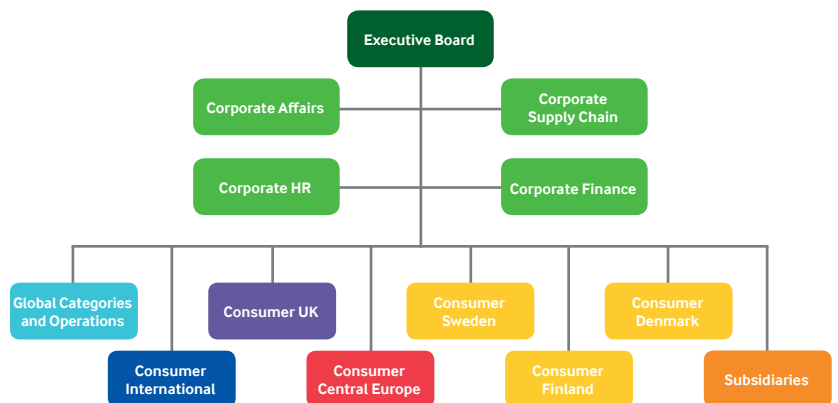
### Studie zu Responsibility-Risiken

Darüber hinaus führen wir Responsibility-Risikoanalysen durch. Diese sollen klären, welche Themen oder Trends sich auf das Vertrauen der Menschen in Arla auswirken – extern wie intern – und daher das Risiko bergen, unsere Geschäftstätigkeiten negativ zu beeinflussen. Die Analyse hilft uns, die Risiken zu identifizieren, die am dringlichsten beseitigt werden sollten, und herauszufinden, wie dies möglich ist. Außerdem liefert sie uns bessere Einblicke in unsere Responsibility-Herausforderungen.

Die Responsibility-Risikoanalyse legt nahe, dass eine zunehmende politische und sozioökonomische Instabilität in unseren Märkten das größte Risiko darstellt. Dennoch haben Lebensmittelbetrug und kontaminierte Lebensmittel im Markt die mit Abstand größte potenzielle Auswirkung. Darüber hinaus gibt es diverse Herausforderungen im Zusammenhang mit unserer Strategie der geografischen Expansion. Bei unseren globalen Operationen sind mehr und unterschiedlichere Lieferanten, Zulieferer und Drittlieferanten eingebunden. Dadurch erhöht sich das Risiko, dass unsere Responsibility-Anforderungen nicht erfüllt werden.

Insgesamt aber bezieht sich die größte potenzielle Responsibility-Auswirkung auf Produktqualität und -sicherheit. Darum gehört das Thema Lebensmittelsicherheit zu Arlas Top-Prioritäten. Unter den externen und internen Interessengruppen, die im Rahmen der Analyse befragt wurden, herrscht Einigkeit darüber, dass Arla in der Tat hohe Standards für Produktqualität und -sicherheit hat. Weiterhin sind sich die Befragten einig, dass zum Abwenden der meisten Responsibility-Risiken ein langfristiges Engagement erforderlich ist.

## Organisation des Arla-Konzerns, Dezember 2015



**Corporate Affairs** beschäftigt sich mit den Themen Entwicklung und Kommunikation des Konzerns. Dieser Bereich wird von Peder Tuborgh geleitet.

**Corporate Supply Chain** ist zuständig für eine effiziente Produktions- und Lieferkette, für globale Beschaffungen und Investitionen und für Kontakt zu unseren Genossenschaftsmitgliedern. Dieser Bereich wird von Povl Krogsgaard geleitet.

**Corporate Human Resources** fällt unter anderem die Fortbildung der Mitarbeiter und die organisatorische Entwicklung des gesamten Konzerns zu. Dieser Bereich wird von Ola Arvidsson geleitet.

**Corporate Finance & IT** ist für Finanzen, IT und Rechtsfragen zuständig. Bis Juli 2015 unterstand diese Abteilung Frederik Lotz. Ab Januar 2016 wird sie von Natalie Knight geleitet.

**Global Categories & Operations** ist grundsätzlich zuständig für die drei globalen Arla-Marken – Arla®, Lurpak® und Castello®. Ferner ist dieser Bereich zuständig für globale Kategorien, Marketing, Innovation, Qualität und Umweltschutz. Hinzu kommen Themen wie Milchplanung und Logistik, industrieller Absatz, Produktentwicklung und Herstellung von Butter, Streichfetten sowie Milchpulver in Skandinavien und Käse in Skandinavien, Deutschland und außerhalb Europas. Dieser Bereich wurde bis Oktober 2015 von Jais Valeur geleitet. Povl Krogsgaard übernahm die Nachfolge (außer für Global Categories, Marketing und Innovation. Diese Bereiche werden von Hanne Sondergaard geleitet, die an Peder Tuborgh berichtet).

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

**Consumer UK**, wird geleitet von Peter Giørtz-Carlson.

**Consumer Central Europe**, hierzu gehören Deutschland, die Niederlande, Belgien, Luxemburg, Frankreich und Österreich, wird geleitet von Tim Ørting Jørgensen.

**Consumer Sweden**, wird geleitet von Henri de Sauvage, der auch CDK und CFI in der Executive Management Group repräsentiert. **Consumer Denmark** wird geleitet von Tomas Pietrangeli. **Consumer Finland** wird geleitet von Reijo Kiskola.

**Consumer International**, umfasst die restlichen Länder und wird geleitet von Finn S. Hansen.

**Subsidiaries** (Tochtergesellschaften), die sich vollständig im Besitz von Arla befinden: Arla Foods Ingredients, Rynkeby Foods und Cocio.

# Arla unterstützt Global Compact



**WE SUPPORT**

Anfang 2008 hat Arla die UN-Initiative Global Compact für ethische Geschäftspraktiken unterzeichnet. Als Teilnehmer verpflichten wir uns, die zehn Grundprinzipien des Global Compact anzuerkennen. In der folgenden Tabelle ist angegeben, an welchen Stellen sich dieser Bericht auf die einzelnen Prinzipien des Global Compact bezieht.

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

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

|                              | Unternehmen sollten ...  | Arla-Beispiele   | Seite  |
|------------------------------|--|--|--|
| <b>Menschenrechte</b>        | 1. den Schutz der internationalen Menschenrechte unterstützen und achten und                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Geschäftsprinzipien</li> <li>● Fallstudie</li> <li>● Marktverhalten</li> </ul>  | 12–13<br>15<br>20–23   |
|                              | 2. sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.                | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Beschaffung und Lieferantenbeziehungen</li> <li>● Lebensmittel und Gesundheit</li> <li>● Fallstudie</li> <li>● Landwirtschaft</li> <li>● Arbeitsplatz</li> <li>● Fallstudie</li> <li>● Menschenrechte</li> <li>● Fallstudie</li> <li>● Gesellschaftliche Beziehungen</li> </ul> | 24–25<br>30–32<br>35<br>44–45<br>50–51<br>53<br>54–56<br>59<br>60–61 |
| <b>Arbeit</b>                | 3. die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren, | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Geschäftsprinzipie</li> <li>● Fallstudie</li> <li>● Marktverhalten</li> <li>● Beschaffung und Lieferantenbeziehungen</li> </ul>   | 12–13<br>15<br>20–23<br>24–25  |
|                              | 4. sich für die Beseitigung aller Formen der Zwangsarbeit einsetzen;                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Arbeitsplatz</li> <li>● Fallstudie</li> </ul>   | 50–51<br>53  |
|                              | 5. sich für die Abschaffung von Kinderarbeit einsetzen und   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Menschenrechte</li> <li>● Fallstudie</li> </ul>   | 54–56<br>59  |
|                              | 6. sich für die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Erwerbstätigkeit einsetzen.         | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Beziehungen</li> </ul>  | 60–61  |
| <b>Umwelt</b>                | 7. im Umgang mit Umweltproblemen dem Vorsorgeprinzip folgen,   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Fallstudie</li> <li>● Marktverhalten</li> <li>● Beschaffung und Lieferantenbeziehungen</li> </ul>   | 15<br>20–23<br>24–25   |
|                              | 8. Initiativen ergreifen, um größeres Umweltbewusstsein zu fördern, und                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Lebensmittel und Gesundheit</li> </ul>  | 30–32  |
|                              | 9. die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien beschleunigen                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Umwelt und Klima</li> <li>● Fallstudie</li> <li>● Landwirtschaft</li> <li>● Fallstudie</li> <li>● Gesellschaftliche Beziehungen</li> </ul>  | 38–40<br>43<br>44–45<br>47<br>60–61                                  |
| <b>Korruptionsbekämpfung</b> | 10. gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung.               | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Geschäftsprinzipien</li> <li>● Fallstudie</li> <li>● Marktverhalten</li> <li>● Beschaffung und Lieferantenbeziehungen</li> </ul>  | 12–13<br>15<br>20–23<br>24–25  |

# Welcher Markt wird wo erwähnt?

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

|  | Seite                                | Global | D | UK | SE | DE | NL | FI | B | LUX          | Seite  |
|--|--------------------------------------|--------|---|----|----|----|----|----|---|--------------|--|
| <b>Über Arla</b>                               | 8–9                                  | ●      | ● | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ● | ●            | Australien, China, Malaysia, Nigeria, Russland, Senegal, Ägypten                                       |
| <b>Ein verantwortungsbewusstes Unternehmen</b> | <b>Geschäftsprinzipien</b>           | 12–13  | ● | ●  | ●  | ●  | ●  |    | ● | ●            |  |
|  | Fallstudie                           | 15     | ● |    |    |    |    |    |   |              |  |
|  | <b>Unternehmensprinzipien</b>        | 16–17  |   | ●  | ●  | ●  | ●  |    | ● | ●            |  |
|  | Fallstudie                           | 19     | ● | ●  | ●  | ●  | ●  |    | ● | ●            |  |
|  | <b>Marktverhalten</b>                | 20–22  | ● | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  |   |              | Saudi Arabien  |
| <b>Beschaffung und Lieferantenbeziehungen</b>  | 24–25                                | ●      | ● | ●  | ●  | ●  |    |    |   | Asien, Cocio |  |
| <b>Vertrauen in Produkte</b>                   | <b>Lebensmittelsicherheit</b>        | 28–29  | ● | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  |   |              |  |
|  | <b>Lebensmittel und Gesundheit</b>   | 30–32  | ● | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  |   |              | Elfenbeinküste, Kanada, Nigeria, Arla Foods Ingredients, Rynkeby Foods                                 |
|  | Fallstudie                           | 35     | ● |    |    |    |    |    |   |              | Afrika, Asien, Europa, Südamerika  |
| <b>Engagement für Umwelt- und Tierschutz</b>   | <b>Umwelt und Klima</b>              | 38–40  | ● | ●  | ●  | ●  |    | ●  |   |              | Bangladesch, Elfenbeinküste  |
|  | Fallstudie                           | 43     | ● | ●  |    |    |    |    |   |              |  |
|  | <b>Landwirtschaft</b>                | 44–45  | ● | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ● | ●            |  |
| Fallstudie                                     | 47                                   | ●      | ● |    |    |    |    |    |   |              |  |
| <b>Respektvolle Beziehungen</b>                | <b>Arbeitsplatz</b>                  | 50–51  | ● | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ● |              | Kanada, Nigeria, Polen, Saudi Arabien, Nordamerika, Rynkeby Foods                                      |
|  | Fallstudie                           | 53     |   | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ● |              | Polen, Afrika, Naher Osten   |
|  | <b>Menschenrechte</b>                | 54–56  | ● | ●  | ●  | ●  |    |    |   |              | Elfenbeinküste, Nigeria, Saudi Arabien, Senegal, Westafrika  |
|  | Fallstudie                           | 59     | ● |    |    |    |    |    |   |              | Nigeria, Senegal, Westafrika   |
|  | <b>Gesellschaftliche Beziehungen</b> | 60–61  | ● | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ● | ●            | Bangladesch, Dominikanische Republik, Dubai, Libanon, Kanada, Katar, Syrien, Westafrika, Rynkeby Foods |

© Arla Foods amba, 2016 **Projektkoordinator:** Arla Foods **Produktionsmanagement:** Anna Michélsen **Text:** Arla Foods Zusammenarbeit mit Anna Michélsen **Grafikdesign:** Waldton Design **Grafische Herstellung:** Formalix **Übersetzung:** Louise Hütz und Arla **Fotos** Hans-Henrik Hoeg (S. 4, 6, 10, 13, 15, 17, 18, 19, 23, 29, 31, 32, 35, 36, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 46, 51, 53, 57, 59), Mikkel Bache (Cover, S. 14, 22, 25, 26, 31, 51, 52, 55), Thomas Carlgrén (S. 25, 29, 39, 48, 55), Irène Quist Mortensen (s. 56, 58), Pernille Tofte (S. 21), Dick Gillberg (S. 61 Årets Kock), LEAF's Open Farm (S. 61), Archive von Arla und von Arla Foods Ingredients. **Druck:** Scanprint, 2016.





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

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

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

**Arla Foods Deutschland GmbH**  
Wahlerstraße 2  
D-40472 Düsseldorf  
Deutschland

Tel.: +49 2114 72310  
E-Mail: [arla@arlafoods.com](mailto:arla@arlafoods.com)

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