

2
16

Unsere
Verantwortung

CORPORATE RESPONSIBILITY BERICHT



WERTSCHÖPFUNG 2

Arla schafft Mehrwert für Interessengruppen und die Gesellschaft.

VORWORT 5

Aufsichtsratsvorsitzender Åke Hantoft und CEO Peder Tuborgh über ihre Gedanken zu Corporate Responsibility.

ÜBER ARLA 6

Wichtige Erfolge und Unternehmenshighlights 2016.

VERANTWORTUNGSBEWUSSTES UNTERNEHMEN 9

Unsere Werte, Strategien und unser Verhaltenskodex dienen uns als Wegweiser für unsere Geschäftstätigkeiten.

ERNÄHRUNG UND GESUNDHEIT 13

Gute Lebensmittel sind der Schlüssel für Genuss und ein gesundes Leben. So wie unsere Produkte.

NACHHALTIGE MILCHPRODUKTION 21

Tierwohl und Umweltverträglichkeit stehen bei uns ganz oben – von der Kuh bis zum Konsumenten.

VERANTWORTUNGSBEWUSSTE BEZIEHUNGEN 29

Wir leisten einen Beitrag für die Gemeinden, in denen wir tätig sind. Deshalb ist es uns wichtig, enge Beziehungen mit den Menschen zu pflegen.

FAKTEN UND REFERENZEN 32

Arla unterstützt die zehn Grundprinzipien von UN Global Compact sowie die Ziele für eine nachhaltige Entwicklung, die die UN festgelegt haben.

Sofern nicht anders angegeben, beziehen sich die Fakten und Zahlen in diesem Bericht auf die Molkereikonzerne der Milchbauern von Arla Foods im Jahr 2016. Außerdem enthält der Bericht Beispiele von Tochtergesellschaften und Joint-Ventures. Die Themen dieses Berichts decken die elf Bereiche des Verhaltenskodex von Arla ab, der im Frühjahr 2008 erstmals veröffentlicht und zuletzt 2015 aktualisiert wurde. Weitere Informationen finden Sie auf arla.com.

Klimaauswirkungen

Seit 2005 sind die Klimaauswirkungen von Arla um 12,4 Prozent zurückgegangen, trotz verstärkter Produktion.



Engagierte Kollegen

Die Mitarbeiterbefragung „Barometer“ wurde in 15 Sprachen an 17.500 Kollegen in 38 Ländern verteilt. Die Antwortquote betrug 89 Prozent.

Milchpreis

In der ersten Jahreshälfte 2016 konnte Arla seinen Eigentümern nach wie vor nur einen sehr niedrigen Milchpreis zahlen, was auf vielen Höfen zu einer angespannten finanziellen Lage führte. In der zweiten Hälfte des Jahres wurde der Milchpreis vier Mal angehoben – damit verbesserten sich die Perspektiven für die Milchbauern deutlich.



Eigentum der Milchbauern

Um zu unterstreichen, dass Arla den Milchbauern gehört, ist das Siegel ab sofort auf allen Arla® Markenprodukten zu finden.

Offene Höfe

460.000

In Dänemark, Schweden, UK und Deutschland können Verbraucher Arla Höfe besuchen, um mehr über die Milchproduktion zu erfahren und das Hofleben hautnah zu erleben, beispielsweise bei Weidegängen. Insgesamt haben die Veranstaltungen mehr als 460.000 Besucher angelockt.

Bioprodukte

Nr. 1

Arla ist der weltweit größte Produzent von Milchprodukten in Bio-Qualität.

Menschenrechte

Arla hat in fünf afrikanische und asiatischen Ländern eine Analyse der Menschenrechtseinhaltung durchgeführt.

Lebensmittelsicherheit

98%

98% unseres Produktionsvolumens wird an Standorten hergestellt, die nach der GFSI (Global Food Safety Initiative) zertifiziert sind.

Neue Organisation

Um Arlas Strategie Good Growth 2020 zu verfolgen und der Marktnachfrage gerecht zu werden, wurde eine wichtige Umstrukturierung durchgeführt.



Nährwertkriterien

93%

93% der Arla® Markenprodukte erfüllen unsere Nährwertkriterien.



Milchbauern und Eigentümer

Arla ist eine Genossenschaft. Daher verpflichten wir uns, bei der Milchabnahme einen Mehrwert für unsere Eigentümer zu schaffen.

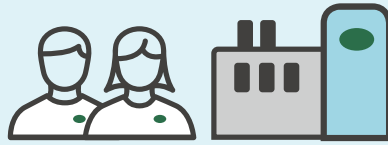
- Unternehmensdemokratie
- Arlagården® – unser gemeinsames Qualitätsprogramm
- Eigentümer treffen strategische Entscheidungen
- Sichere Aufbewahrung für die Milch unserer Landwirte
- Findige Milchbauern
- Tierschutz
- Nachhaltige Milchwirtschaft
- Biologische Produktion



Gesellschaftliche Auswirkungen

In der Zusammenarbeit mit Interessengruppen sind wir stets auf Entwicklung und eine gute Corporate Citizenship bedacht.

- Transparente Geschäftsabläufe
- Arbeitsplatzbeschaffung in ländlichen und städtischen Gebieten
- Wirtschaftliches Wachstum
- Zusammenarbeit und Partnerschaften
- Verantwortungsbewusste Beschaffung
- Marktverhalten
- Kontrolle der gesamten Wertschöpfungskette
- Unterstützung von Ressourceneffizienz und Recycling



Mensch und Produktion

Engagierte Kollegen sorgen für innovative und gesunde Produkte und die Weiterentwicklung unserer Geschäftstätigkeiten. Ein großes Milchvolumen ermöglicht Skalierbarkeit und eine effiziente Produktion.

- Engagierte und kompetente Kollegen
- Mehr als 100 Jahre Erfahrung in der Milchwirtschaft
- Reduzierung der Klimaauswirkungen
- Verstärkter Einsatz von erneuerbaren Energien, Verpackungsmaterial und Treibstoff
- Schwerpunkt: Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz
- Wissensaustausch
- Unternehmenskultur und Unternehmensführung
- Innovation



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, zu fördern und für Menschen zu sorgen.



Kunden und Verbraucher

Dank unseres Wissens und unserer Hingabe können wir von Arla den Wunsch unserer Verbraucher auf der ganzen Welt nach gesunden und natürlichen Produkten erfüllen.

- Starke Marken
- Globale Marktpositionen
- Lebensmittelsicherheit
- Nährhafte und gesunde Produkte
- Inspirierende Ernährungsgewohnheiten
- Natürliche und leckere Produkte
- Transparente Informationspolitik
- Offene Höfe



Åke Hantoft Aufsichtsrats- vorsitzender

Das Jahr 2016 wird noch lange in Erinnerung bleiben. Grund sind der dramatische Anstieg der Rohmilchproduktion, die darauf folgende schwierige Marktsituation und die niedrigen Milchpreise in der ersten Jahreshälfte. In der zweiten Jahreshälfte fiel die Milchproduktion in Europa und Übersee, wodurch sich die Preise schnell erholten. Für unser Unternehmen war 2016 ein Jahr voller Herausforderungen – dennoch hat sich Arla auf seine Abläufe im Hier und Jetzt konzentriert, ohne dabei die langfristige Perspektive aus den Augen zu verlieren.

Die Qualität beginnt bei Arla auf den Höfen. Unser gemeinsames Qualitätsprogramm ist die Grundlage für unsere kontinuierliche Optimierung von Milchqualität, Tierwohl und nachhaltiger Produktion, denn dadurch können wir Produkte mit echtem Mehrwert schaffen. Das Programm stärkt uns nicht nur im internationalen Wettbewerb, sondern dient uns auch als Werkzeug, um das Kompetenzniveau in den Ländern, in denen wir operieren, anzuheben.

Im Laufe des Jahres haben wir einen engen Dialog mit unseren Verbrauchern geführt und ein gestiegenes Interesse an Tierwohl und nachhaltiger Milchproduktion feststellen können. Wir begrüßen diesen Trend sehr und viele unserer Landwirte haben ihre Höfe im Zuge dessen für eine Reihe von Veranstaltungen geöffnet.

Um die demokratische Ausrichtung von Arla in den unterschiedlichen Ländern zu stärken und anzugleichen, haben sich unsere gewählten Vertreter und Eigentümer, die Milchbauern, mit der Entwicklung einer neuen, gemeinsamen Struktur für unsere Mitgliederdemokratie stark gemacht. Wir möchten den Dialog und die Kommunikation zwischen

den Mitgliedern und den gewählten Vertretern fördern – von den lokalen Mitgliederbezirken bis zum Board of Representatives und zum Board of Directors, ebenso wie unter den gewählten Mitgliedern und dem Management von Arla.

Im Rahmen unseres „Owner Strategy“-Prozesses erhielt das Board of Directors im Herbst 2016 die Genehmigung, weiter zu untersuchen, ob man allen Arla Eigentümern eine direkte Mitgliedschaft bei Arla Foods anbieten kann – über Ländergrenzen hinweg. Wenn wir es schaffen, alle Eigentümer als direkte Mitglieder einzubinden, wäre das ein echter Meilenstein in der Geschichte unserer transnationalen Genossenschaft.

Eine weitere Initiative zur Stärkung unserer Genossenschaft ist das neue Trainingsprogramm „Arla Next“, bei dem, nicht gewählte Bauern einen Einblick in die Aufgaben gewählter Vertreter erhalten. Bis jetzt hat sich Arla Next als großer Erfolg erwiesen.

Ich bin stolz darauf, dass wir uns in einer so schwierigen Atmosphäre, wie wir sie 2016 erlebt haben, so weiterentwickelt haben – sowohl als Unternehmen als auch als Genossenschaft. Das beweist, dass Arla eine lebendige Genossenschaft ist, die sich von innen heraus weiterentwickelt, und zwar durch Gespräche mit den Eigentümern und gewählten Vertretern. Für mich heißt das, dass wir uns bei Arla für eine konstante Weiterentwicklung stark machen. Nicht nur, um die Herausforderungen der Zukunft zu bewältigen, sondern auch, um die Zukunft der Milchwirtschaft aktiv mitzugestalten.

Nehmen Sie sich ein wenig Zeit und lesen Sie den vorliegenden Bericht. Er zeigt, wie sehr sich Arla Foods in seinen Handlungen, seiner Entwicklung und seinem Engagement für eine genossenschaftliche und verantwortungsbewusste Zukunft einsetzt

Ösarp, Schweden, März 2017

Åke Hantoft
Aufsichtsratsvorsitzender

Peder Tuborgh CEO

Ein Teil des Milchsektors zu sein, der mehr als 7 Milliarden Verbraucher weltweit versorgt und ca. 1 Milliarde Menschen rund um den Globus eine Existenzgrundlage bietet, erfüllt mich mit Stolz. Milchprodukte sind wichtige Bausteine für Ernährung und Gesundheit und eine nachhaltige Milchproduktion spielt eine große Rolle, wenn es um die Erreichung verschiedener UN-Ziele für eine nachhaltige Entwicklung geht.

Im vergangenen Jahr hat Arla weltweit mehr Verbraucher zu gesunden Ernährungsgewohnheiten anregen können; gleichzeitig haben wir das positive Nährwertprofil von Milchprodukten und milchbasierten Inhaltsstoffen beworben. Im Hinblick auf unsere „grünen Ambitionen“ haben wir tolle Fortschritte erzielt und unser verantwortungsbewusstes Verhalten über sämtliche Aktivitäten hinweg gestärkt.

2016 war geprägt von ungewöhnlich instabilen Marktverhältnissen, aber wir konnten bezüglich unserer Strategie „Good Growth 2020“ Einiges bewirken. Um unsere Strategie weiter zu beschleunigen, haben wir unsere Organisation umstrukturiert. Das betraf eine Vielzahl von Kollegen, doch die Organisation erwies sich als belastbar und ich freue mich, dass die Ergebnisse unserer Mitarbeiterumfrage „Barometer“ belegen, wie engagiert unsere Kollegen nach wie vor sind.

Wir weiten unsere internationalen Tätigkeiten stetig aus und sind uns dabei sehr bewusst über unseren Einfluss auf die Gesellschaft. Unser Verhaltenskodex dient uns als Wegweiser für unser Verhalten und stellt verantwortungsvolle Geschäftspraktiken sicher. Ich bin sehr stolz darauf, wie wir unsere Prozesse weiterentwickelt haben, um lokale Interessengruppen einzubinden und Wissen auszutauschen, wenn wir neue Märkte betreten.

Seit über einem Jahrzehnt arbeiten wir mit den Themen Nachhaltigkeit und Entwicklung und unterstützen daher selbstverständlich die UN-Ziele für eine nachhaltige Entwicklung. Bei Arla konzentrieren wir uns in erster Linie auf drei Ziele, bei denen wir am meisten bewirken können. Das sind die Ziele „Kampf dem Hunger“, „Angemessene Beschäftigung und wirtschaftliches Wachstum“ und „Verantwortungsvoller Konsum und Produktion“. Mit der Eröffnung unseres neuen Innovationszentrums Anfang des Jahres werden wir unsere Innovationsbestrebungen mithilfe neuer Anlagen und Arbeitsweisen fördern. Dadurch können wir den Bedürfnissen der Verbraucher von morgen gerecht werden, die sich sichere, leckere, gesunde und nachhaltige Milchprodukte wünschen. Darüber hinaus gehen wir im Rahmen unserer Forschungspartnerschaften auf einige der größten Gesundheitsthemen ein, wie Übergewicht, Typ-2-Diabetes und die Entwicklung von Säuglingen und Kindern.

Vor neun Jahren hat Arla Global Compact unterzeichnet – eine wichtige Initiative der Vereinten Nationen zur Förderung ethischer Geschäftspraktiken. Damit verpflichten wir uns, unsere Aktivitäten an die zehn Grundprinzipien von Global Compact auszurichten und diese Prinzipien an unsere Stakeholder und die Öffentlichkeit zu kommunizieren. Dieser Bericht ist Teil unserer Arbeit, ebenso wie er Teil des Arla Jahresberichts 2016 ist, den Sie unter arla.com herunterladen können.

Ich lade Sie herzlich ein, sich diesen Bericht durchzulesen, um mehr darüber zu erfahren, wie wir unsere Aktivitäten vorantreiben und auf unsere Ziele hinarbeiten – und zwar als ein führendes und verantwortungsbewusstes Milchunternehmen, das unseren Bauern gehört. Wenn Sie Ideen haben, wie wir unser Verhalten, unsere Handlungen und unseren Einfluss weiter verbessern können, freue ich mich über Ihr Feedback.

Aarhus, Dänemark, März 2017

Peder Tuborgh
CEO

Arla Foods ist ein globales Molkereiunternehmen 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.

Ein hartes Jahr für die Milchwirtschaft

Auch im Jahr 2016 stand der weltweite Milchmarkt unter einem hohen Druck. Die erste Jahreshälfte stand im Zeichen eines Milchüberangebots und historisch niedriger Milchpreise. Das wirkte sich auf die Preise aus, die wir unseren Eigentümern für ihre Milch zahlen konnten. Infolgedessen sank die Rohmilchabnahme von Arla gegenüber 2015 um 300 Millionen Kilogramm, der Milchpreis für das ganze Jahr, der so genannte Leistungspreis, fiel auf 30,9 Eurocent pro Kilogramm Milch.

In 2016 zeigte sich einmal mehr, wie instabil der weltweite Milchmarkt ist: Die Angebotsschwankungen in Europa beeinflussten das Gleichgewicht von Angebot und Nachfrage, was zu rapiden Änderungen der Marktpreise führte. In der zweiten Jahreshälfte 2016 erholten sich die Preise enorm. Grund war eine Rohstoffverknappung, bedingt durch eine signifikante Reduzierung der Hofmilchproduktion aufgrund der niedrigen Milchpreise über zwei Jahre hinweg. Mittlerweile sind die

Aussichten besser, da der Auszahlungspreis in der zweiten Jahreshälfte 2016 vier Mal gestiegen ist.

Maßnahmen zum Schutz der Wirtschaftlichkeit

2016 erwirtschaftete Arla einen Nettoumsatz von 9,6 Milliarden Euro – das entspricht einem Rückgang von 6,8 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Um die Wirtschaftlichkeit unseres Unternehmens zu wahren und unseren Eigentümern einen langfristig wettbewerbsfähigen Preis zu zahlen, setzen wir unsere Kosteneinsparungs- und Effizienzprogramme fort, beispielsweise durch die Einführung von LEAN-Prinzipien in den Molkereien. Außerdem haben wir den Safthersteller Rynkeby Foods verkauft, um uns verstärkt auf unser Kerngeschäft zu konzentrieren.

Großbritannien ist Arlas größter Markt. Nach dem Referendum und dem anstehenden Brexit konzentriert sich Arla jetzt darauf, die möglichen negativen Konsequenzen zu minimieren und den Freihandel aufrecht zu halten.

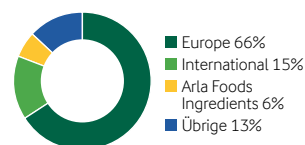
Stärkung der Eigentümerorganisation

Die Arbeit mit einer neuen Eigentümerstrategie begann 2016. Arla gehört ca. 12.000 Milchbauern in sieben Ländern. Ziel ist es, die Eigentümerdemokratie zu stärken, zum Beispiel durch eine besser ausgerichtete demokratische Struktur, die mehr Berührungspunkte zwischen Management und gewählten Vertretern schafft.

Engagierte Kunden und Verbraucher

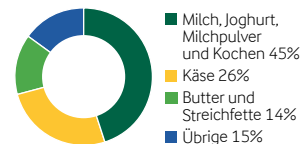
Unsere Kunden und Verbraucher interessieren sich zunehmend für unsere Haltung zu Themen wie Nachhaltigkeit, Tierwohl und Gesundheit. Wir begrüßen dieses Interesse sehr und haben daher unsere Kommunikation in diesen Bereichen intensiviert. ■

Gewinn nach Segment



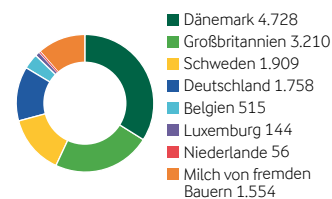
Der Gesamtgewinn von Arla hat seit 2015 um 6,8 Prozent abgenommen. Weitere Informationen finden Sie im Jahresbericht.

Gewinn nach Produktgruppe



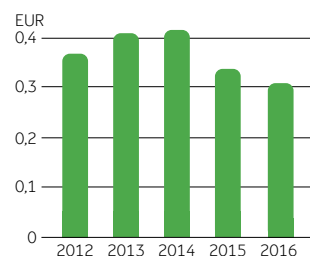
Der Gewinn nach Produktkategorie hat sich gegenüber 2015 nicht verändert.

Rohmilchabnahme, Millionen Kilogramm



Die Gesamtmilchabnahme von Arla betrug 13.881 Millionen Kilogramm. Das entspricht einem Rückgang von 2 Prozent. Die Milch unserer Milchbauern macht 89 Prozent der Gesamtabnahme aus.

Leistungspreis pro kg



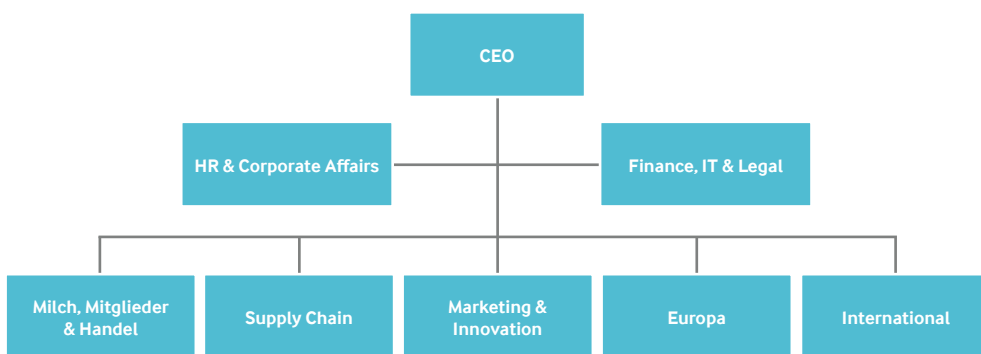
Arlas Mission

Den höchsten Wert für die Milch unserer Milchbauern zu sichern und ihnen gleichzeitig Wachstumschancen zu bieten.

Arlas Vision

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

Neue Organisation zur Umsetzung der Good Growth 2020 Strategie



Im Frühjahr 2016 hat Arla seine gesamte Organisationsstruktur umgestaltet, um die neue Strategie „Good Growth 2020“ bestmöglich umzusetzen. Im Zuge dieser Umgestaltung wurde das Managementteam verändert und es fielen rund 500 Positionen weg. Weitere Informationen finden Sie unter arla.com.

Management

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

Demokratisches Eigentümermodell



Das Diagramm zeigt die Anzahl der Eigentümer/Mitglieder (Stand: 31. Dezember 2016). 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

9,6

2016 betrug unser Nettoumsatz 9,6 Milliarden Euro gegenüber 10,3 Milliarden in 2015. Der Gewinn für das Jahr betrug 356 Millionen Euro (2015: 295 Millionen Euro).

Anzahl der Eigentümer

11.922

Arla ist eine Genossenschaft, die 11.922 Milchbauern in Schweden, Dänemark, Großbritannien, Deutschland, Belgien, Luxemburg und den Niederlanden gehört. Seit dem letzten Jahr ist die Anzahl der Eigentümer um 5,8 Prozent gesunken.

Anzahl der Kollegen

18.765

Arla hat 18.765 Kollegen in 38 Ländern auf allen Kontinenten der Erde. Seit dem letzten Jahr ist die Anzahl der Kollegen um 1,4 Prozent gesunken.

Globale Aktivitäten

38

Arla ist in 38 Ländern vertreten und betreibt in 17 davon Produktionsanlagen. Arla ist nach der Milchabnahme das viertgrößte Molkereiunternehmen der Welt und der weltweit größte Hersteller von Biomilchprodukten.

VERANTWORTUNGSBEWUSSTES UNTERNEHMEN



Arla ist ein globales Unternehmen, das unseren Milchbauern gehört. Bei Arla gehen Wirtschaftlichkeit und verantwortungsvolle Geschäftspraxis selbstverständlich Hand in Hand – ganz gleich ob im Ein- oder Verkauf. Es braucht Engagement, Zusammenarbeit und Integrität.

Verantwortungsbewusstes Handeln bei Arla

Arlas Prinzipien für verantwortungsvolles und nachhaltiges Wachstum sind im Verhaltenskodex von Arla Foods „Unsere Verantwortung“ erläutert. Der vom Arla Aufsichtsrat genehmigte Verhaltenskodex ist in 12 Sprachen verfügbar und kann unter www.arlafoods.de heruntergeladen werden. Der Verhaltenskodex ist für uns Werkzeug und Wegweiser für verantwortungsbewusstes unternehmerisches Handeln. Bei der Umsetzung unseres Verhaltenskodex helfen uns Richtlinien und Praxiskodizes.

Im Laufe des vergangenen Jahres haben wir unsere organisationsübergreifende Arla Responsibility Community weiter ausgebaut, um das unternehmensweite Engagement zu fördern. In diesem Forum werden Ziele entwickelt sowie gemeinsame Initiativen und Aktivitäten angestoßen und nachgefasst. Die Richtungsfestlegung, die Genehmigung des jährlichen Geschäftsplans sowie die Lösung von Problemsituationen obliegen dem Executive Management Team.

Arla unterstützt Global Compact

Anfang 2008 trat Arla Global Compact, der Initiative der Vereinten Nationen zur Förderung verantwortungsvoller Geschäftspraktiken, bei. Darüber hinaus unterstützen wir die 2015 veröffentlichten UN-Ziele der nachhaltigen Entwicklung. Wir konzentrieren uns hauptsächlich auf die Ziele Nr. 2, 8 und 12, da wir hier am stärksten etwas bewirken können. Siehe Seite 32.

Whistleblowing-Funktion

Seit seiner Gründung im Jahr 2012 hat Arla 52 Meldungen von seiner Whistleblowing-Funktion erhalten. Die

Meldungen stammten aus nahezu allen Teilen der Organisation, darunter Bereiche wie Auditing, Buchhaltung, Diebstahl, Bestechung, Unterhaltung, Gesundheit und Sicherheit. 2016 erhielt die Whistleblowing-Funktion 25 Meldungen, von denen 15 weitere Untersuchungen nach sich zogen. Je nach Ergebnis dieser Untersuchungen wurden entsprechende Maßnahmen ergriffen. Zehn Meldungen konnten aus rechtlichen Gründen nicht im Rahmen des Whistleblower-Systems bearbeitet werden. Stattdessen haben wir den Berichtersteller informiert, an welchen Ansprechpartner in der HR-Organisation er sich wenden kann.

Schwerpunkt Wettbewerbsrecht

Im Hinblick auf die Menge an verarbeiteter Milch ist Arla mittlerweile das viertgrößte Milchunternehmen der Welt. Wir müssen uns in einem zunehmend wettbewerbsorientierten, schnell wandelnden und dynamischen Markt behaupten. Indem wir verantwortungsbewusst handeln, offen kommunizieren und einen laufenden Dialog mit sämtlichen Interessengruppen führen, können wir die Grundlage für Vertrauen schaffen.

2016 unterstrich das Executive Management Team von Arla seinen Standpunkt zur Einhaltung des Wettbewerbsrechts. Im Rahmen unseres Compliance-Programms werden alle relevanten Kollegen regelmäßig geschult. Dieses Pflichttraining soll sicherstellen, dass die Kollegen umfassend über die Anforderungen des Wettbewerbsrechts informiert sind, und sie bei der Einhaltung der Gesetze und unserer Richtlinie zur Einhaltung des Wettbewerbsrechts unterstützen. Darüber hinaus haben wir in Nigeria ein Pilotprogramm zu Compliance-Schulungen für Organisationen in neuen Märkten gestartet, das funktionsübergreifend von den Bereichen Risk & Compliance, Legal und Corporate Responsibility durchgeführt wird.

Maßnahmen und Training gegen Bestechung

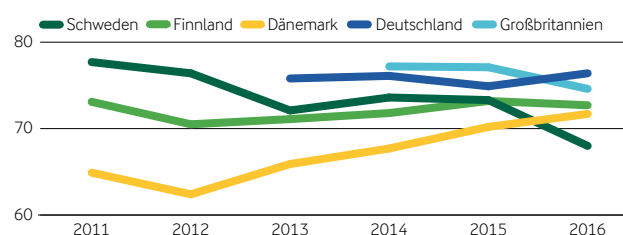
Wir haben unser Anti-Bestechungs-Engagement in 2016 intensiviert. Dazu wurden die themenrelevanten Schulungsmaterialien aktualisiert und weitere 77 Kollegen (im vergangenen Jahr: 273) nahmen an persönlichen Anti-Bestechungs-Schulungen teil. Die Anti-Bestechungs-Richtlinie

und -Verfahren von Arla wurden außerdem in ein umfassendes e-Learning-Programm für unsere Büroangestellten integriert. Daneben haben wir unseren Verhaltenskodex für Lieferanten überarbeitet und spezifische Referenzen zur Einhaltung von Anti-Bestechungs-Regeln eingebettet.

Betrugsversuche verhindert

Im Laufe des Jahres war Arla mehrfach Betrugsversuchen ausgesetzt, darunter Identitätsbetrug. Insgesamt haben wir in diesem Jahr 18 Betrugsfälle bearbeitet und nur geringe Verluste verbuchen müssen, die in erster Linie auf den internen Untersuchungsaufwand zurückzuführen sind. Dank interner Kommunikationskampagnen konnten wir unsere Kollegen über das Jahr hinweg noch stärker für das Thema Cyberkriminalität sensibilisieren. Infolgedessen haben wir mehr interne Meldungen über verdächtige Aktivitäten verzeichnet, so dass wir Cyberangriffe proaktiver und zeitnaher angehen konnten. Auf den Prüfstand gestellt, haben sich unsere internen Prozesse und Awareness-Kampagnen also als robust erwiesen.

Starke Reputation in Kernmärkten



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 in 2016 gegeben haben.

e-Learning zu Verhaltensweisen

87%

87 Prozent unserer Büroangestellten in den Kernländern haben die e-Learning-Kampagne ONE absolviert, bei der verhaltensrelevante Themen wie die Förderung des organisatorischen Engagements oder die Bedeutung unserer Richtlinien im Vordergrund stehen.

Demokratie in der Genossenschaft

Ziel von Arla ist es, Mehrwert für seine Eigentümer – sprich die Milchbauern – zu schaffen. Dank der demokratisch verwalteten Bauerngenossenschaft haben alle Eigentümer die Möglichkeit, wichtige Entscheidungen mitzubeeinflussen. Die Eigentümer wählen Vertreter für die Verwaltungsorgane des Unternehmens. Wir informieren die Milchbauern und ausgewählten Vertreter per Newsletter, Websites und in Meetings über die Unternehmensentwicklungen.

Arla Next. Wir möchten einen starken Pool aus zukünftigen Milchbauern-Vertretern etablieren und haben deshalb das Trainingsprogramm Arla Next ins Leben

gerufen. Arla Next richtet sich an nicht gewählte Arla Milchbauern in allen Ländern, in denen unsere Eigentümer sitzen. Insgesamt haben 60 Milchbauern an dem Programm teilgenommen. Zu den Themenbereichen gehören in erster Linie Kommunikations-, Verhandlungs-, Debattier- und Zuhörtechniken sowie vertiefende Einblicke in Arla – insbesondere im Hinblick auf Demokratie, Märkte und Finanzen.

Arla Seminare. Diese Treffen werden von gewählten Vertretern für neue und bereits etablierte Eigentümer organisiert. Die Seminare bieten Eigentümern die Möglichkeit, aktuelle Themen in kleinen Ortsgruppen zu erörtern. In 2015 und 2016 haben 18 Prozent der Eigentümer an mindestens einem

Arla Seminar teilgenommen; unser Ziel sind 25 Prozent.

Mentoring-Programm. Im Laufe des Jahres haben 37 Mentor-Paare in verschiedenen Ländern an unserem Mentoring-Programm für neu gewählte Mitglieder des Board of Representatives teilgenommen.

Neue Eigentümerstrategie. 2016 haben gewählte Vertreter mit einer neuen Eigentümerstrategie und einer gemeinsamen Meeting-Agenda in den verschiedenen Ländern, in denen unsere Bauern ansässig sind, gearbeitet. Ziel war die Sicherstellung einer gut funktionierenden und transparenten, demokratischen Struktur. Die Arbeit geht weiter und Eigentümer und ausgewählte Vertreter erörtern Initiativvorschläge.

Auswirkungen des niedrigen Milchpreises

Arlas Ziel ist es, seinen Milchbauern den höchst möglichen Preis für ihre Milch zu zahlen. Aber auch 2016 war der Milchpreis niedrig, was den finanziellen Druck auf die Bauern noch erhöht hat. Das Gesamtabnahmevervolumen von Arla war 2016 um zwei Prozent niedriger als 2015. Der niedrige Weltmilchpreis führte zu einem weltweiten Produktionsrückgang – das wiederum stärkte den Markt.

In der zweiten Jahreshälfte konnte Arla den Preis für seine Milchbauern vier Mal erhöhen, doch der Ausgangspunkt war niedrig. Verbraucher in allen Ländern, in denen unsere Eigentümer tätig sind, beobachteten die schwierige



Situation auf den Höfen mit Sorge. Dies mündete schließlich in einer öffentlichen Diskussion über die Bedingungen für Milchbauern und Arlas Verantwortung.

Gemeinsames Einigungsmodell

Im Laufe der Jahre ist Arla mit anderen Milchunternehmen fusioniert. Grundlage waren unterschiedliche Einigungsmodelle. Am 1. Januar 2107 wurde die Bezahlung für Milchqualität für alle Eigentümer von Arla angeglichen. Doch aufgrund von Marktanforderungen oder nationaler Gesetzgebung gibt es nach wie vor Unterschiede im Bezahlmodell.

Das Einigungsmodell belohnt eine gute Milchqualität. Der Preis richtet sich in erster Linie nach dem Eiweiß- und Fettgehalt der Milch. Dadurch können alle Eigentümer in einem gemeinsamen System gleichwertig behandelt werden.

Nachhaltige Beschaffung

Wir beschaffen Waren und Dienstleistungen rund um den Globus. Von unseren Lieferanten erwarten wir die Einhaltung unseres Verhaltenskodex für Lieferanten, in dem die ethischen, sozialen und ökologischen Pflichten

geregelt sind. Die Beschaffungsabteilung bei Arla trägt die Gesamtverantwortung für die Beschaffung mit Ausnahme von verantworteten. Unsere global gemanagten externen Ausgaben machten rund 77 Prozent der Gesamtausgaben 2016 aus – im Vorjahr waren es 75 Prozent.

Bevorzugte Lieferanten sind unsere erste Wahl. Sie werden von der Beschaffungsabteilung gewählt und in ausgewählten Kategorien zusätzlich durch eine Lieferantengarantie anerkannt. Die rechtlichen und Handelsbedingungen werden durch schriftliche Kaufvereinbarungen geregelt.

Mittlerweile hat Arla rund 1.375 bevorzugte Lieferanten (2015 waren es 1.130). Zurzeit haben 76 Prozent (2015: 50 %) eine genehmigte Version unseres aktualisierten Verhaltenskodex für Lieferanten unterzeichnet.

Zur Vereinheitlichung aller bei Arla getätigten Einkäufe – unabhängig vom jeweiligen Organisationsbereich – wurde Ende 2016 eine neue Einkaufsrichtlinie eingeführt. Die Richtlinie soll Arla Kollegen bei der

korrekten Abwicklung von Einkäufen helfen und Arla vor Aktivitäten schützen, die sich möglicherweise negativ auf unsere Geschäftstätigkeiten oder unseren Ruf auswirken können. Leitfäden und Kommunikation ergänzen die Richtlinie im kommenden Jahr.

Lieferanten-Audits rund um den Globus

Jedes Jahr führen wir Audits auf Grundlage einer Risikobewertung durch. Dazu besuchen wir Lieferanten und inspizieren relevante Bereiche. 2016 haben wir weltweit rund 64 Audits gemacht (35 Audits in 2015), mit Schwerpunkt auf das Management von Lebensmittelbetrug, Allergenmanagement, Wäsche, Verpackung, Nachverfolgbarkeit, Agenten und als neuen Aspekt auch Auftragsfertigung.

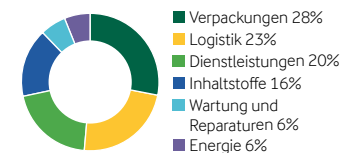
Es wurden rund 70 leitende Prüfer geschult, um die Anwendung unserer Audit-Standards zu gewährleisten, Schwerpunktbereiche zu identifizieren und einheitliche Werkzeuge und Verfahren zu kommunizieren, die zur Sicherstellung guter Audit- und Reporting-Standards eingesetzt werden sollten. ■

Aktiver Dialog mit Verbrauchern

105.000

In Nordeuropa sind 2016 mehr als 105.000 Anfragen bei den Consumer Relations Services eingegangen. Unsere digitalen Sites haben bereits 80 Millionen Besucher angelockt.

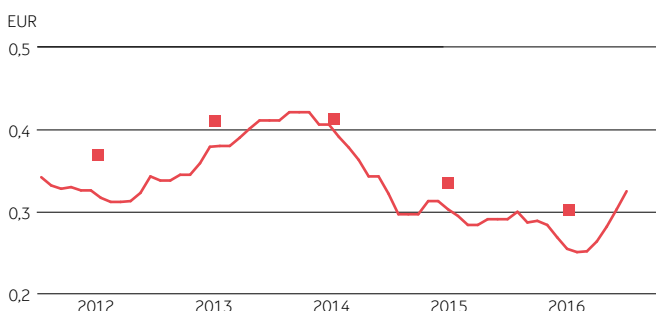
Weltweite Verträge



Das Diagramm zeigt die von der Beschaffungsabteilung abgewickelten externen Ausgaben, aufgeteilt auf alle Produkt- und Servicekategorien. Unsere zehn größten Lieferanten machen 21 Prozent (17 Prozent in 2015) unserer externen Gesamtausgaben aus.

2016 waren die folgenden Unternehmen unsere fünf größten Lieferanten in Bezug auf das Ausgabevolumen: Tetra Pak (Verpackungsmaterial und -maschinen), Elopak (Verpackungsmaterial und -maschinen), Dentsu Aegis London (Medien), PCL Transport (Distribution) und Superfos (Verpackungsmaterial).

Milchpreisentwicklung



Der Leistungspreis von Arla (d. h. die Zahlung an die Milchbauern zzgl. Rückstellung) für 2016 betrug 30,9 Eurocent/kg Milch und entspricht damit einem 8-prozentigen Rückgang seit 2015.

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

Verantwortungsbewusste Beschaffung

Bei 100 Prozent des 2016 gekauften Palmöls handelte es sich um segregiertes und nach RSPO (Round Table for Sustainable Palm Oil)-Kriterien zertifiziertes Palmöl. 2016 wurden wir vom WWF auf der Palmöl-Scorecard anerkannt – und zwar als eines der wegweisenden Unternehmen.

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

Das gesamte auf den Arla Höfen eingesetzte Soja ist entweder biologisch produziert, Pro Terra-zertifiziert, RTRS (Round Table Responsible Soy)-zertifiziert oder mit RTRS-Zertifikaten ausgezeichnet.

ERNÄHRUNG UND GESUNDHEIT



Die Sicherheit unserer Produkte steht für Arla an erster Stelle. Außerdem möchten wir Produkte anbieten, die den Nährstoffbedarf von Verbrauchern decken und gleichzeitig zu einer gesünderen Ernährung motivieren. Dazu umfasst unser Angebot eine Vielzahl von nährstoffreichen Produkten sowie Rezepte und transparente Informationen.

Eine Gesundheitsstrategie, die etwas bewegt

Wir möchten die Menschen bei einer gesunden Ernährung und einem erfüllten Leben unterstützen. Deshalb decken wir die Nachfrage nach gesunden und natürlichen Produkten und liefern neben transparenten, zuverlässigen Nährwertinformationen auch tolle Rezepte. Im Mittelpunkt unserer 2014 eingeführten Gesundheitsstrategie steht ein gesünderes Leben für alle. Im Rahmen der Strategie setzen wir uns für eine gesunde Ernährung und gute Ernährungsgewohnheiten ein. Ein weiterer Teil der Strategie befasst sich mit der Entwicklung von gesünderen Produkten.

Arla Nährstoffleitfaden

Die kürzlich vorgestellten Arla® Nutrition Criteria sind eine logische Erweiterung unserer Gesundheitsstrategie. Milch enthält von Natur aus jede Menge wertvoller Nährstoffe. Mit unseren Kriterien möchten wir das Gute, das in unseren Milchprodukten steckt, schützen. Das heißt, wir stellen einen Mindestgehalt an Eiweiß und natürlichem Kalzium sicher und begrenzen die Menge an Fett, Zuckerzusätzen und Salz.

Langfristig möchten wir dafür sorgen, dass nur Arla® Markenprodukte, die die Kriterien erfüllen, mit Gesundheits- oder Nährstoffstatements gekennzeichnet sind. Auf diese Weise können wir Verbrauchern helfen, Milchprodukte zu kaufen und zu verzehren, die eine gesunde, natürliche und ausgewogene Ernährung unterstützen.

Die Nährstoffkriterien wurden zu Jahresbeginn eingeführt. Allerdings reduzieren wir den Zucker- und Salzgehalt in unseren Produkten schon seit vielen Jahren – ein Großteil

unserer Produkte erfüllt die Kriterien also bereits heute. Trotzdem haben wir Ambitionen und festgelegte Ziele, um den Anteil dieser Produkte über alle unsere Kategorien hinweg zu erhöhen.

Es wurden Maßnahmenpläne für die verschiedenen Produktgruppen entworfen und die Arbeit im Bereich der Produktzusammensetzung wurde aufgenommen. Unser besonderes Augenmerk gilt dem Zuckergehalt in Fruchtojoghurt, einem ausgewogenen Eiweiß- und Fettgehalt in Käseaufstrichen sowie dem Salzgehalt in bestimmten Käsesorten. Ein Beispiel für die Neuformulierung sind die Yoggi Yalla® Produkte – ein Trinkjoghurt und aromatisierte Milch, die wir in Schweden anbieten, und bei denen die Menge an zugesetztem Zucker im Jahr 2016 um 40 Prozent reduziert wurde. Oft stellt sich bei der Neuformulierung von Produkten die Frage, wie man den guten Geschmack verbessern oder wenigstens bewahren kann. Außerdem kann sie sich auf den Preis und die Haltbarkeit der Produkte auswirken.

Natürliche Produkte ohne Zusätze

Seit vielen Jahren legen wir besonders großen Wert auf die Natürlichkeit unserer Produkte. Wir entwickeln weiterhin Produkte ohne künstliche Zusatzstoffe, so zum Beispiel ein Frischkäse, den wir erfolgreich in einer Reihe von Märkten eingeführt haben. Als Antwort auf das gestiegene Interesse unserer Verbraucher vermitteln wir ihnen die Natürlichkeit im Rahmen diverser Initiativen. So haben wir beispielsweise angefangen, den Verbrauchern zu erklären, dass unsere Lurpak® Butter ohne künstliche Zusätze hergestellt wird.

Schwerpunkt Forschung

Mittels Forschung versuchen wir, die Rolle von Milchprodukten in einer ausgewogenen und nachhaltigen Ernährung besser zu verstehen. Außerdem möchten wir so viel wie möglich über den Zusammenhang zwischen den Nährstoffen in unseren Produkten und der Gesundheit von Verbrauchern erfahren. Als aktives Mitglied von weltweiten Netzwerken und Organisationen wie der Global Dairy Platform und der International Dairy Federation leisten wir einen Beitrag zur internationalen Forschung.

2015 rief Arla gemeinsam mit den Universitäten von Kopenhagen und Aarhus eine öffentlich-private Partnerschaft im Bereich der Nährstoffforschung ins Leben – Arla Food for Health. Damit möchten wir die schnelle und effiziente Übertragung von Forschungsergebnissen in den Kompetenzaufbau und die Prototypenentwicklung zukünftiger gesunder Produkte und Lösungen gewährleisten. Die laufenden Forschungsprojekte konzentrieren sich auf die neusten wissenschaftlichen Erkenntnisse zum gesundheitlichen Nutzen von Milchprodukten oder Zutaten auf Milchbasis.

Einige Beispiele für Fragen, auf die Arla Food for Health Antworten sucht:

- Welche Milchbestandteile können die Gehirnentwicklung von Säuglingen unterstützen, um die Lücke zwischen Babynahrung auf Milchbasis und Muttermilch zu überbrücken?
- Ist eine eiweißreiche/milchreiche und gleichzeitig kohlenhydratarme Ernährung zuträglich für Menschen mit Typ-2-Diabetes?
- Welche Milchbestandteile schützen Säuglinge und Frühgeborene vor Darmentzündungen?
- Inwiefern unterstützen die Auswirkungen von Milcheiweiß auf den Energiestoffwechseln die Gewichtskontrolle?

Arla macht bei EAT mit

Die weltweite Initiative EAT verknüpft die Themen Lebensmittel, Gesundheit und Nachhaltigkeit über Wissenschaft, Unternehmen und Politik hinweg. Alle Teilnehmer verbindet das Bewusstsein, dass neun Milliarden Menschen nur dann auf eine gesunde und ressourcenschonende Weise ernährt werden können, wenn diese Themen gemeinsam angegangen werden.

Produkte, die die Arla® Nutrition Criteria erfüllen



93 Prozent der Arla® Markenprodukte in den Kategorien Milch, Joghurt und Käse für den Alltag erfüllen die Arla® Nutrition Criteria. Die Kriterien liefern Arla Verbrauchern wichtige Milchnährstoffe, ohne zu viel Zuckerzusatz, Salz oder Kalorien.



Lebensmittelsicherheit und optimiertes Nährwertprofil

Wir haben zusätzliche Schritte unternommen, um einen Beitrag zum zweiten UN-Ziel für eine nachhaltige Entwicklung zu leisten: den Hunger zu beenden, Lebensmittelsicherheit und ein optimiertes Nährwertprofil zu erreichen und nachhaltige Landwirtschaft zu fördern.



Arla hat sich der EAT-Initiative angeschlossen, da sie unseren Nachhaltigkeitsbemühungen und unserer Gesundheitsstrategie entspricht. Die EAT betont, dass die Versorgung der wachsenden Weltbevölkerung mit gesunden Lebensmitteln in einem sicheren ökologischen Rahmen zu den größten Herausforderungen unserer Zeit gehört.

Inspirierende Ernährungsgewohnheiten

Auf unseren Märkten beteiligen wir uns engagiert an einer Vielzahl von Aktivitäten, um Verbraucher zu

guten Ernährungsgewohnheiten zu motivieren. Beispiele:

Dänemark. Unser unabhängiges Organ, die Arla Foundation, organisiert Food Camps für 13- und 14-Jährige. Bei unterschiedlichen Indoor- und Outdoor-Aktivitäten erfahren die Schüler Interessantes zu Lebensmitteln, Kochen, Rohstoffen und der Natur.

Großbritannien. In Zusammenarbeit mit britischen Köchen und Bloggern haben wir eine Reihe von Events und digitalen Aktivitäten

entwickelt, um Menschen für ein dauerhaft gesünderes Frühstück zu begeistern.

Schweden. Die schwedische Website von Arla gehört zu den drei beliebtesten Websites in Schweden, wenn es um kulinarische Inspiration geht. Zusammen mit dem führenden schwedischen e-Commerce-Gemüsegroßhändler bietet Arla Lebensmittelkisten mit Rezepten an, die den Kunden direkt nach Hause geliefert werden.

Niederlande. Zusammen mit anderen Frühstücksmarken und einem Einzelhändler betreiben wir eine Kampagne zur Unterstützung gesunder Frühstücksgewohnheiten.

Nigeria. Mit einer Roadshow animieren wir die Menschen zu einem gesünderen Lebensstil. Dazu gehören Informationen über gesunde Ernährungsgewohnheiten und Gesundheitschecks mit Schwerpunkt Body Mass Index.

Nachfrage nach proteinreichen Produkten

Unsere Verbraucher interessieren sich zunehmend für gesunde Produkte, darunter auch Snacks. Darüber hinaus rücken besonders eiweißreiche Lebensmittel zunehmend in den Fokus von gesundheitsbewussten, aktiven Verbrauchern und Menschen, die ihr Gewicht kontrollieren möchten. Um die Konsumnachfrage in Europa zu decken, haben wir eine Reihe neuer, mit Proteinen angereicherter Produkte auf den Markt gebracht, darunter Ess- und Trinkjoghurts und einzeln portionierte Milchprodukte in verschiedenen Geschmacksrichtungen.

Lebensmittelsicherheit ist unerlässlich

Als verantwortungsbewusstes Milchunternehmen möchten wir sichergehen, dass der Genuss unserer Produkte keine Krankheiten nach sich zieht. Wir setzen alles daran zu gewährleisten, dass unsere Produkte sicher sind. Dazu wahren und verbessern wir unsere hohen Qualitätsstandards kontinuierlich und decken die gesamte Wertschöpfungskette ab – von den Rohstoffen bis zu den Endprodukten und deren Vertrieb. Unsere Rohstoffe, Zutaten und Endprodukte können wir jederzeit nahtlos zurückverfolgen.

Gewährleistung von hohen Qualitäts- und Sicherheitsstandards

Arla expandiert immer weiter – folglich steigt auch die Zahl unserer Zulieferer. Deshalb fordern wir von unserer Organisation sicherzustellen, dass Zulieferer dieselben hohen Qualitäts- und Lebensmittelsicherheitsstandards einhalten, die für die Arla Standorte gelten.

Arla Foundation

1.550

In diesem Jahr haben 1.550 dänische Schulkinder zwischen 13 und 14 Jahren an den Food Camps der Arla Foundation teilgenommen. Außerdem haben wir eine Vereinbarung mit unseren Partnern abgeschlossen und werden 2019 ein weiteres Food Camp eröffnen.

Dialog zum Thema Gesundheit

Als ersten Schritt zu neuen Lösungen für die Gesundheitsherausforderungen in Dänemark hat Arla eine Konferenz zum Thema „Intensivere Zusammenarbeit und Partnerschaften“ organisiert. Rund einhundert Vertreter aus dänischen Unternehmen, Organisationen, Patientenorganisationen, Regierungsbehörden und Forschungsinstitutionen tauschten ihre Erfahrungen aus.

Gesundheitskonzept

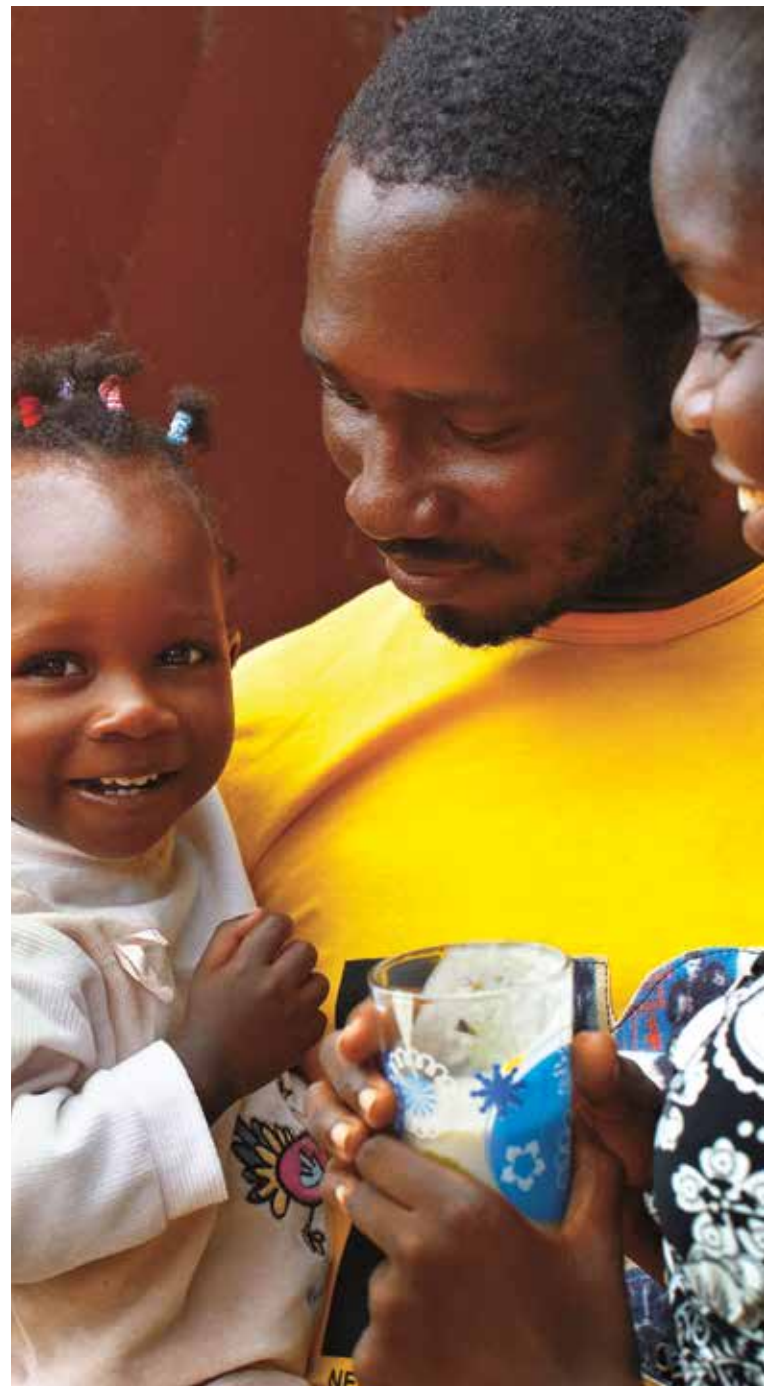


„Vardagspuls“ ist ein digitales Gesundheitskonzept, das Arla Schweden als unabhängige Redaktion betreibt. Das Konzept basiert auf einer Website, auf der sich Ideen und Tipps für eine gesunde Ernährung und Lebensweise finden.

Anzahl der laktosefreien Produkte

	2012	2013	2014	2015	2016
Finnland	37	46	68	93	118
Schweden	32	35	43	43	63
Großbritannien	11	13	12	15	17
Dänemark	3	8	11	15	21
Deutschland	5	5	5	6	4
Niederlande	–	4	4	4	5

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.





Bei der Zusammenarbeit mit Partnern im Rahmen von Joint-Ventures setzen wir auf einen Wissensaustausch, um zu gewährleisten, dass die Produkte nach den höchsten Lebensmittelsicherheitsstandards hergestellt werden. Zu den Wissensbereichen, die wir miteinander austauschen, gehören Schulungen und die Bereitstellung von Standards für kritische Kontrollpunkte, Nachverfolgbarkeit und Dokumentation. Als unser Standort im Senegal dieses Jahr in Betrieb ging, haben wir beispielsweise geschulte Maschinenbediener von unserem Standort in Nigeria eingesetzt.

Darüber hinaus engagieren wir uns immer stärker in Lebensmittelsicherheitsaktivitäten außerhalb unserer

Kernmärkte. So waren wir in China direkt und auch über Interessensorganisationen an der Entwicklung der Überarbeitung des chinesischen Lebensmittelsicherheitsgesetzes beteiligt.

Wir nutzen 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 Verfahren hilft uns außerdem, unsere Governance rund um die Einführung neuer Zutaten zu stärken – insbesondere im Hinblick auf unsere Innovationsagenda. Ein Beispiel dazu finden Sie auf Seite 18.

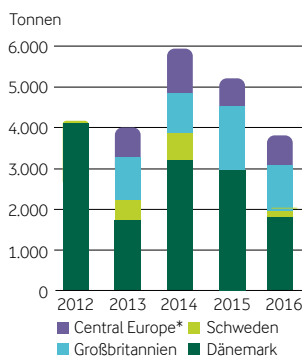
Kompetenzentwicklung

Schulungen zu Lebensmittelsicherheit und Wissensaustausch stehen bei uns ganz oben auf der Agenda. Alle neuen Kollegen müssen an einer Einführung zu den Themen Qualität, Umwelt, Gesundheit und Sicherheit teilnehmen, um von Anfang an informiert und sensibilisiert zu sein. Funktionen auf allen Ebenen werden geschult, damit ihre relevanten Kompetenzen jederzeit auf dem neuesten Stand sind. Zu den Schulungen, die 2016 durchgeführt wurden, gehören ein Training zu Halal-Praktiken für ein globales Netzwerk aus Spezialisten von den Produktionsstandorten, regelmäßige Meetings von Funktionsgruppen unterschiedlicher Standorte zum

Erfahrungsaustausch sowie ein globales Training für alle leitenden Auditoren, die unsere Lieferanten prüfen.

Außerdem arbeitet Arla im Rahmen unterschiedlicher Kooperationen mit Behörden, Zertifizierungsstellen und anderen Netzwerken zusammen, um Systeme und Standards kontinuierlich weiterzuentwickeln. Erfahrungen werden standortübergreifend ausgetauscht – dazu zählen auch die Ergebnisse der von Kunden, Dritten und Behörden durchgeführten Audits. ■

Antibiotika Management



* Deutschland, Luxemburg und die Niederlande.

Das Diagramm zeigt, wie viel Milch in unseren Molkereien entsorgt wurde.

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.

Als zusätzliche Vorsorgemaßnahme wird die gesamte Milch vor der Weiterverarbeitung in den Molkereien getestet. Wenn dabei Rückstände von Antibiotika gefunden werden, wird die Milch entsorgt.

2016 ist die Menge an entsorgter Milch in unseren Molkereien um etwa 27 Prozent gefallen. Ein Großteil dieses Rückgangs wurde in Dänemark und Großbritannien verzeichnet. 2016 wurden insgesamt 3.822 Tonnen Milch entsorgt. Das entspricht 0,03 Prozent des Gesamtabnahmenvolumens bei Arla.

Lecker und gesund

Das Entwickeln leckerer und gesunder Produkte gehört zu den wichtigen Aufgaben von Arla.

Im Laufe des Jahres hat Arla UK mit Arla® B.O.B eine fettfreie Magermilch mit extra hohem Eiweißgehalt auf den Markt gebracht, die Gesundheit und Geschmack vereint. In puncto Geschmack und Textur unterscheidet sich das neue Produkt nicht von fettarmer Milch und dank eines innovativen Filterprozesses ist Arla® B.O.B gekühlt länger haltbar.

In diesem neuen Milchtyp stecken drei Jahre Entwicklungsarbeit. Arla® B.O.B ist die Antwort auf Forderungen unterschiedlicher Organisationen wie Public Health England, Menschen den Verzehr von fettarmer Milch ans Herz zu legen. Außerdem erfüllt sie die Anforderungen der Verbraucher, von denen laut einer Arla Studie 49 Prozent Magermilch kaufen würden, wenn diese eine bessere Textur hätte. ■



Produktrückrufe

	2012	2013	2014	2015	2016
Rückrufe	6	7	6	7	6

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

Ein Rückruf betraf die fehlerhafte Kennzeichnung eines Crème fraîche-Produkts,

bei den übrigen Rückrufen ging es um Qualitätsmängel. Alle Rückrufe bezogen sich auf geringe Mengen in jeweils nur einem Markt in Schweden und den Niederlanden.

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.

Lebensmittelsicherheit

98%

98 Prozent unseres Produktionsvolumens wird an Standorten hergestellt, die nach der GFSI (Global Food Safety Initiative) zertifiziert sind.

Arlas Zukunftsvision zur Milchwirtschaft: Innovation trifft auf Marketing

Arla hat es sich zum Ziel gesetzt, eines der weltweit größten Probleme zu lösen: die Mangelernährung. Arlas Vision: „Die Zukunft der Molkereiindustrie zu gestalten und dem Verbraucher weltweit auf natürliche Weise Gesundheit und Inspiration zu bieten.“ Welche Richtung wir dabei einschlagen, bestimmt eine ambitionierte Gesundheitsstrategie.

Laut Wissenschaft leidet jeder dritte Mensch auf dem Globus an Mangelernährung. Das reicht von Adipositas und Übergewicht bis zur Unterernährung.

„Eine gewaltige Zahl“, meint Sven Thormählen, Senior Vice President für Forschung und Entwicklung bei Arla. „Noch schlimmer: 42 Millionen Kinder unter 5 Jahren sind übergewichtig – auf der anderen Seite gibt es 93 Millionen untergewichtige Kinder.“

Seiner Meinung nach muss Arla Produkte herstellen, die heute und in Zukunft wichtig für die Verbraucher sind und einen Beitrag zur weltweiten Gesundheit leisten.

Arla nutzt Innovationen, um Produkte zu entwickeln, die genau diesen Herausforderungen gerecht zu werden. So kann Arla beispielsweise durch Fraktionierung der Milch kostengünstig hochwertige Eiweiße für Entwicklungsmärkte gewinnen.

„Heute wissen wir mehr über die Zusammensetzung von Milch als noch vor zehn Jahren. Milch ist nicht nur reich an Kalzium, Eiweiß und Vitaminen, sondern auch ein hochfunktionales Lebensmittel.“

In Zusammenarbeit mit der Wissenschaft hat Arla herausgefunden, dass einige Milchproteine quasi als Transportmittel fungieren, die den Körper mit weiteren Nährstoffen versorgen. Konkret heißt das, dass der Körper die Vitamine A und D in Kombination mit Milch schneller aufnimmt, was besonders in jungen Jahren und im hohen Alter wichtig ist. Das Beispiel zeigt, welche Art von Wissen Arla mit den Verbrauchern teilen möchte.

„Wir möchten einen Mehrwert für den Konsumenten schaffen. Dazu müssen wir aber auch die Probleme unserer Verbraucher verstehen. Viele Menschen frühstücken beispielsweise gerne Milchprodukte, brauchen aber mehr, um lange satt zu bleiben. Deshalb geht es bei einem unserer derzeitigen Projekte darum, das Beste aus Getreide und Saaten mit Joghurt zu kombinieren. Studien haben außerdem ergeben, dass sich Verbraucher Produkte wünschen, die gesund und nährstoffreich sind, aber auch gut schmecken und eine bestimmte Textur haben.“

Bei Arla kommen Forschung, Innovation und Marketing zusammen. Dadurch kann das Unternehmen eines der UN-Ziele für eine nachhaltige Entwicklung – nämlich die Reduzierung von Mangelernährung und damit verbundenen Krankheiten – unterstützen.

„Wir wollen das Unternehmen sein, das Lösungen für diese Herausforderungen liefert“, fasst Sven Thormählen zusammen. ■

Wie gehen wir mit Sicherheitswarnungen um?

Bei einer Warnung zur Lebensmittelsicherheit von Nüssen in den Zutaten ist volle Nachverfolgbarkeit in der Lieferkette notwendig. Nur so kann die Sicherheit von Verbrauchern gewährleistet werden.

Als eine internationale Warnung zu einer möglichen Verunreinigung von Paprika- und Kreuzkümmelpulver ausgegeben wurde, leitete Arla umgehend eine Untersuchung ein. Bei der Warnung ging es um Nüsse, die bei Allergikern schwere Reaktionen auslösen können.

Arla forderte alle seine Lieferanten, die diese beiden Gewürze liefern, auf, zu prüfen, ob es einen Zusammenhang zu dem Kontaminationsfall gibt. Die Lieferanten sollten ihre Lieferkette lückenlos aufzeigen – bis hin zur Anbauregion der Gewürze – und nähere Informationen zu sämtlichen Zertifizierungen aller beteiligten Parteien vorlegen.

Ausgehend von diesen Daten und einer Folgeanalyse konnte Arla sicherstellen, dass seine Produktionsstandorte keine kontaminierten Gewürze erhalten hatten. Dank einer vollständig nachverfolgbaren Lieferkette, von den Lieferanten bis zu allen Kunden, die Produkte mit den Gewürzen gekauft hatten, konnte Arla nachweisen, dass seine Produkte nicht betroffen waren. Darüber hinaus kommunizierte Arla die Informationen proaktiv an Kunden und andere Hersteller. ■



Wie werden in 30 Jahren gesunde Lebensmittel aussehen?

Der emeritierte Professor Wim Saris ist Experte für menschliche Ernährung. In seinen Augen wird eine der größten Herausforderungen in 30 bis 40 Jahren darin bestehen, genügend gesunde und gleichzeitig nachhaltige Lebensmittel zu produzieren, um die Welt zu ernähren.

Angesichts von neun Milliarden Menschen, die es dann zu ernähren gilt: Welche Maßnahmen müssen wir ergreifen?

Wenn wir über die Welternährung und Ernährungswissenschaften sprechen, dürfen wir das Thema Nachhaltigkeit nicht außer Acht lassen. Wir müssen Maßnahmen ergreifen, um die Erderwärmung zu drosseln, um zu vermeiden, dass unwirtliche Gegenden entstehen, und um eine ausreichende Lebensmittelversorgung zu gewährleisten. Beispielsweise brauchen wir spezielle Milchprodukte für Kleinkinder, Kinder und Senioren. Die Hersteller von Milchprodukten, d. h. sowohl die Milchbauern als auch die Milchindustrie, müssen klimaneutral werden.

Außerdem müssen wir für einen Mentalitätswandel sorgen: Nachhaltige Produkte sind nicht automatisch gesund. Zucker beispielsweise gehört zu den nachhaltigsten Produkten auf

der Welt. Aber als Grundnahrungsmittel ist er ungesund. Wir müssen den Menschen erklären, welche Produkte nachhaltig und gleichzeitig gesund sind. Das ist die gemeinsame Verantwortung von Lebensmittelindustrie, Regierungen und NGOs.

Ein weiteres Thema auf der Agenda ist die Lebensmittelverschwendung. Wir werfen viel zu viele Lebensmittel weg. Und das nicht nur in der westlichen Welt. In den Entwicklungsländern wird jede Menge Essen weggeworfen – meist aufgrund von mangelnden Ernte- und Lagermöglichkeiten. Wenn wir über Nachhaltigkeit sprechen, müssen wir also auch das Thema Lebensmittelabfälle berücksichtigen.

Welche Nährstoffe spielen bei der Welternährung die wichtigste Rolle?

Ausreichende Mengen an Fett und Kohlenhydraten zu produzieren, ist kein Problem. Die Frage ist: Können wir genügend hochwertiges Eiweiß gewinnen? Eine solche Proteinquelle ist Milcheiweiß. Aber wir müssen dieses hochwertige Eiweiß mit weniger gut verwertbarem aber nachhaltigerem pflanzlichem Eiweiß kombinieren, um ähnlich nährstoffreiche Produkte zu schaffen. Unternehmen wie Arla haben bereits die dazu notwendige Expertise.

Was kann Arla außerdem tun?

Generell sind Milchprodukte gesund, aber das Nährstoffprofil bestimmter Produkte lässt sich beispielsweise durch die Reduzierung des Zucker- und Fettgehalts optimieren. Die gesamte Lebensmittelindustrie muss Einzelportionen verkleinern, damit wir nicht mehr essen, als unser Körper braucht. Das ist eine globale Herausforderung. In den Entwicklungsländern gibt es schon jetzt mehr übergewichtige Menschen als im Westen.

Arla sollte darüber nachdenken, auch in den Entwicklungsländern eine gesunde Lebensweise zu unterstützen. Hier muss man allerdings berücksichtigen, dass die Erschwinglichkeit von Produkten genauso wichtig wie der Nährstoffgehalt ist.

Ich denke, Unternehmen wie Arla tragen eine Verantwortung dafür, Milchbauern in Entwicklungsländern zu fördern und aufzuklären. Mit dem Wissen von Arla kann man afrikanischen Ländern helfen, kleine Milchhöfe für die lokale Produktion von Milchprodukten aufzubauen und die Menschen vor Ort zu sensibilisieren. Der Bedarf an Milchprodukten wird in den kommenden Jahren steigen – insbesondere in diesen Regionen. Darum muss man jetzt etwas tun, damit wir langfristig genügend nährstoffreiche Produkte herstellen können.



Prof. Dr. Wim Saris, ist emeritierter Professor für menschliche Ernährung an der Fakultät für Humanbiologie an der Universität von Maastricht, Niederlande. In den vergangenen 35 Jahren lag sein Forschungsschwerpunkt auf dem Energiestoffwechsel und der Nährstoffverwertung unter verschiedenen Bedingungen, zum Beispiel beim Sport, bei Übergewicht, bei Typ-2-Diabetes und Krebs. Die Entwicklung funktionaler Ernährungslösungen stand dabei im Mittelpunkt.

Was ist in Ihren Augen die größte Herausforderung für Arla?

Der Welt zu beweisen, dass das Unternehmen Milcheiweiße und gesunde Milchprodukte auf eine nachhaltige Art und Weise produzieren kann, um die Weltbevölkerung zu ernähren. So kann Arla seinen Beitrag zur Bekämpfung der weltweiten Lebensmittelproblematik leisten. ■

NACHHALTIGE MILCHPRODUKTION



Von Natur aus sind uns hohe Tierschutzstandards, Milchqualität und modernste Milchproduktion besonders wichtig. Wir möchten die besten Umweltpraktiken einsetzen und arbeiten unermüdlich daran, unsere Umweltauswirkungen zu reduzieren – vom Milchhof bis zum Verbraucher.

Unterstützung der UN-Ziele für eine nachhaltige Entwicklung

Wir unterstützen die Ziele der Vereinten Nationen für eine nachhaltige Entwicklung und sind fest davon überzeugt, dass unsere Umweltstrategie, unsere Beschaffungsrichtlinien und unsere Strategie für nachhaltige Milchwirtschaft, die wir gemeinsam mit unseren Eigentümern, den Bauern entwickelt haben, ausnahmslos zu diesen Zielen beitragen.

Darüber hinaus sehen wir die Ziele für eine nachhaltige Entwicklung als Anreiz, uns weiterzuentwickeln und uns noch höhere Ziele zu stecken.

Klima und Ressourcen. Unser Ziel ist es, zwischen 1990 und 2020 den Ausstoß von Treibhausgas auf den Höfen um 30 Prozent pro Kilogramm Milch zu senken. Dazu bieten wir allen Arla Milchbauern kostenlose Kohlendioxidprüfungen an. Mit den Messdaten können die Bauern ihre Performance mit der anderer Höfe vergleichen, Stärken und Schwächen identifizieren und individuelle Empfehlungen für ihren Hof erhalten. Laut unseren Schätzungen ist der Ausstoß von Treibhausgasen im Zeitraum 1990–2014 um 21 Prozent gesunken. Die Datenauswertung zeigt, dass ein enger Zusammenhang zwischen Treibhausgasemissionen und dem Einsatz von Ressourcen wie Futter, Energie und Stickstoff besteht. Im Verlauf von 2017 werden wir noch mehr Milchbauern ermuntern, die Prüfung durchzuführen.

Tiere. Die Gesundheit der Milchkühe und ihre Lebensbedingungen liegen uns und allen Interessengruppen in unserer Wertschöpfungskette – angefangen von den Bauern bis zu den Verbrauchern – sehr am Herzen. Um unser Ziel zu unterstützen, haben

wir in Zusammenarbeit mit Tierärzten Seminare auf den Höfen abgehalten. Dabei ging es um Themen wie Kälbergesundheit, der verantwortungsvolle Einsatz von Antibiotika und eine bessere Eutergesundheit. Die Ergebnisse dieser Seminare sind sehr positiv ausgefallen. Das Wohl der Tiere sicherzustellen, steht immer im Fokus und bringt auch finanzielle Vorteile für Milchbauern mit.

Natur. Wir unterstützen und fördern unermüdlich die Artenvielfalt. Dazu gehört auch eine verantwortungsvolle Futterbeschaffung. In den Ländern, in denen unsere Eigentümer ansässig sind, setzen wir seit vielen Jahren auf Maßnahmen, um Futterrationen und die Futterverwertung durch die Kühe zu optimieren. Diese Maßnahmen haben wir gemeinsam mit Forschern entwickelt. Zurzeit beteiligt sich Arla an einer dänischen Studie, die untersucht, ob sich aus Gras Eiweiß extrahieren lässt. Damit könnte der Einsatz von Grasproteinen in Tierfutter erhöht werden, um hochwertiges Eiweiß für den menschlichen Verzehr zu sichern.

Das gesamte auf den Arla Höfen verfütterte Soja ist entweder biologisch produziert, Pro Terra-zertifiziert, RTRS-zertifiziert oder mit RTRS-Zertifikaten ausgezeichnet. Unsere Selbstverpflichtung zu einer verantwortungsvollen Sojaproduktion wurde vom WWF gewürdigt – im Ranking seiner aktuellen Soja-Scorecard gehört Arla zu den Spitzenreitern.

In Schweden haben wir zusammen mit den Research Institutes of Sweden (RISE) ein Projekt ins Leben gerufen. Damit möchten wir eine wissenschaftliche Grundlage schaffen, um den Wert, den die Arla Höfe in Bezug auf wichtige Aspekte des Ökosystems leisten, z. B. Verschmutzung, unberührte Natur und fruchtbarer Ackerboden, zu definieren und aufzuzeichnen. Das Ergebnis wird als Ausgangspunkt für zukünftige Prioritäten und die Kommunikation mit Kunden, Verbrauchern und unseren Eigentümern dienen.

Biomilch

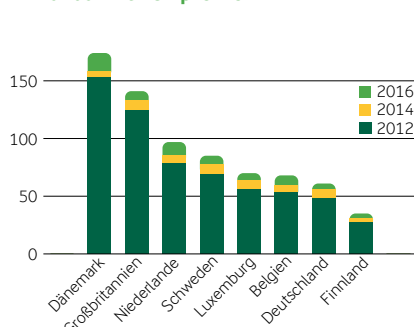
270

Arla hat in Dänemark, Schweden, Deutschland und Luxemburg weitere Biobauern rekrutieren können. Bis 2018 wird der Anteil an Biomilch um 270 Millionen Kilogramm ansteigen – entsprechend der gestiegenen Nachfrage.

Arlagården® Auswertung auf allen Arla Höfen

Im Mittelpunkt unseres Qualitätssicherungsprogramms Arlagården® stehen Milchqualität, Lebensmittelsicherheit, Tierwohl und Umwelt. Das Programm ist mittlerweile in den sieben Ländern, in denen unsere Eigentümer ihre Höfe haben, installiert. Alle Höfe, auf denen Arlagården® eingeführt worden ist, haben ihre erste Auswertung bereits hinter sich.

Anzahl an Kühen pro Hof



Die Anzahl an Kühen pro Hof ist ein Durchschnittswert, der alle Milchbauern in den einzelnen Ländern berücksichtigt.

Quelle: Nationale Handelsverbände.

Nachhaltiger Milchwirtschaftsprozess

	Nachhaltiger Milchwirtschaftsprozess	Energieprüfungen	Hof-Workshops
UK 2010–15	1.412	–	388
Schweden 2013–15	530	320	40
Dänemark 2013–15	836	9	39
Central Europe* 2013–15	4	–	–
Ingesamt 2010–15	2.782	329	467
UK 2016	320	–	98
Schweden 2016	16	28	15
Dänemark 2016	175	13	–
Central Europe* 2016	–	–	–
Ingesamt 2010–16	3.293	370	580

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

* Deutschland, Luxemburg, die Niederlande und Belgien



Arlagården® Hofprüfungen

4.050

Gemäß Arlagården® werden alle Arla Höfe mindestens einmal in drei Jahren geprüft. In Großbritannien gelten für unsere Eigentümer außerdem der UK-Branchenstandard und das Red Tractor Farm Assurance Dairy Scheme. Ob sie diese beiden Standards einhalten, prüfen wir alle 18 Monate. Insgesamt wurde im Laufe des Jahres 4.050 Prüfungen durchgeführt.

World Dairy Innovation Award

Für seine signifikanten Errungenschaften bei der Förderung eines verantwortungsvollen Umgangs mit Antibiotika wurde Arla mit dem World Dairy Innovation Award ausgezeichnet. Lesen Sie mehr über das Thema Antibiotik-Management auf S. 17.

Arlagården® ist die Grundlage für unsere Milchqualität und verantwortungsbewusste Produktion. Außerdem stärkt uns das Programm im internationalen Wettbewerb, da die gesamte Milch unserer Eigentümer nach denselben Standards produziert wird. Auch die Kompetenzlevel zu Tierwohl und guten Landwirtschaftspraktiken in China konnten durch Arlagården® und das China-Denmark Milk Technology Cooperation Centre angehoben werden. Zurzeit arbeiten wir an der Weiterentwicklung des Programms.

Mehr Biomilch

Arla ist der weltweit größte Produzent von Milchprodukten in Bio-Qualität. Die Nachfrage nach Biomilchprodukten nimmt stetig zu, weshalb wir in Dänemark, Schweden, Deutschland und Luxemburg neue Biobauern rekrutiert haben. Der Umstieg auf ökologische Landwirtschaft dauert 2–3 Jahre. Wir gehen davon aus, dass wir unser Zielvolumen für 2018 erreichen. Um

Wissen und Erfahrungen auszutauschen, wurde ein neues globales Biobauernkomitee ins Leben gerufen. Dem Komitee wurde ein Vorschlag für eine neue vorgelegt und es wird seine Arbeit 2017 fortsetzen. Ziel ist es, deutlich mehr Biomilch zu produzieren.

Milch aus nicht gentechnisch verändertem Futter

Im Laufe des Jahres ist die Kunden- und Verbrauchernachfrage nach Milch, die auf gentechnikfreiem Futter basiert, gestiegen. In Schweden werden die Kühe bereits ausschließlich so gefüttert und auf Bitte von Kunden haben auch viele unserer Bauern in den übrigen europäischen Ländern auf gentechnikfreies Futter umgestellt. Bis Ende 2016 hatten 1.000 Arla Bauern aus Deutschland, Belgien und Luxemburg sowie 90 dänische Bauern das Futter gewechselt. In unseren Augen ist dieser Trend ein Zeichen dafür, dass sich die Verbraucher für die Abläufe auf den Höfen interessieren,

und der Wunsch der Bauern, schnell auf neue Kunden- und Verbraucheranforderungen zu reagieren.

Umweltstrategie 2020

Die Umweltstrategie von Arla ist das Leitprinzip für alle unsere umwelt- und klimabezogenen Aktivitäten. 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 12,4 Prozent zurückgegangen, und das trotz verstärkter Produktion. Siehe Diagramm rechts.

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 2020 muss die Hälfte der Energie, die wir nutzen, aus erneuerbaren Quellen wie Biomasse, Wind und Wasser stammen. In Schweden liegt

der Anteil der von eingesetzten erneuerbaren Energie über 70 Prozent. Grund ist die Verfügbarkeit von biobasierter Energie aus regenerativen Quellen für Wärme und Strom. In Dänemark stellen viele unserer energieintensiven Standorte wie Bislev, Rødkærbro und Arinco schrittweise von Erd- auf Biogas um. Siehe auch Seite 26.

In den Molkereien Rødkærbro und Arinco wird das Biogas zur Strom- und Wärmeerzeugung genutzt. Überschüssige Wärme wird an die Gemeinden verkauft und in deren Fernwärmenetz eingespeist. So versorgt Rødkærbro 600 Haushalte in der Gegend mit Fernwärme – das entspricht etwa 14.000 Megawatt/ Stunde.

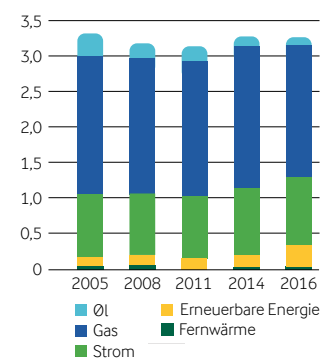
Außerdem arbeiten wir systematisch an der Reduzierung des Wasserverbrauchs. Inspiriert von unseren Erfahrungen, die wir mit der Energieverbrauchsanalyse (Energy Mapping) in unseren Molkereien gesammelt haben, um den Verbrauch zu senken, steht als nächstes die Wasserverbrauchsanalyse (Water Mapping) auf unserer Agenda. Wir haben in Dänemark bei einem vom DHI (Danish Institute for Water and Environment) gesteuerten Projekt mitgemacht, um ein Tool für dieses Water Mapping zu entwickeln. Das Tool wurde in der Molkerei Rødkærbro getestet und wird zukünftig auch zur Auswertung der übrigen Standorte von Arla eingesetzt. Wir haben eine Reihe von Wassereinsparungsmaßnahmen umgesetzt, darunter in Sipoo,

Finnland, und bei Danmark Protein, Dänemark. Beide Standorte arbeiten in ihren Prozessen mit wiederaufbereitetem Wasser. Unser Gesamtwasserverbrauch zeigt einen Abfall von 0,7 Prozent in 2016.

Transportverbesserungen

Die Reduzierung von transportbedingten Klimaauswirkungen um 25 Prozent bis 2020 bleibt das herausforderndste Ziel in unserer Umweltstrategie. Unsere Transportanforderungen variieren nicht nur von Markt zu Markt – die Verfügbarkeit von Biotreibstoff und Anreize von nationalen Regierungen schwanken ebenfalls, was zu äußerst unterschiedlichen Chancen und Herausforderungen führt. In Schweden wurde das 25-Prozent-Ziel bereits

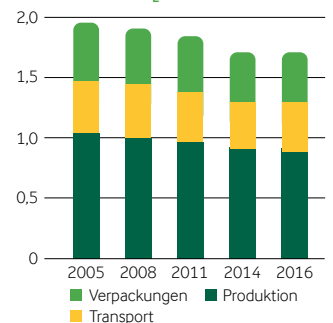
Energieverbrauch, TWh



Das Diagramm umfasst alle Arla-Anlagen, Stand: Ende 2016. Die Vorjahresdaten wurden aktualisiert. 2016 fiel der Energieverbrauch um 0,7 Prozent, Hauptgrund waren Energieeffizienzmaßnahmen im Bereich Operations. Seit 2015 ist der Anteil von erneuerbaren Energien um 2,1 Prozent auf 21,2 Prozent angestiegen.



Klimaauswirkungen, Millionen Tonnen an CO₂-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 (Scope 1+2+3)*. Seit 2005 sind die Klimaauswirkungen von Arla insgesamt um 12,4 Prozent zurückgegangen, und das trotz verstärkter Produktion. Der Anstieg im Jahr 2016 steht im Zusammenhang mit einem niedrigeren Stromanteil aus nicht-fossilen Quellen in Europa.

* Siehe S. 33

CO₂-Emissionen



2016 haben wir die Hälfte des Weges zu unserem Ziel 2020 – die Senkung von Treibhausgasemissionen aus Verpackungen, Transport und Operations um 25 Prozent – erreicht.

Ziele für eine nachhaltige Entwicklung



Wir haben zusätzliche Schritte unternommen, um einen Beitrag zum zweiten und zwölften UN-Ziel für nachhaltige Entwicklung zu leisten: den Hunger zu beenden, Lebensmittelsicherheit und ein optimiertes Nährwertprofil zu erreichen und nachhaltige Landwirtschaft zu fördern sowie nachhaltige Konsumgewohnheiten und Produktionsmuster sicherzustellen.

FSC

100%

Alle Verpackungsmaterialien aus Wellpappe, die an die dänischen und schwedischen Standorte geliefert werden, sind jetzt zu 100 % FSC-zertifiziert (Forest Stewardship Council).

Umwelt-Award

In Österreich wurden wir mit dem ARA-Award für die umweltfreundlichste Verpackung, die wir zusammen mit einem Lieferanten entwickelt haben, ausgezeichnet.

übertrifft und verschiedene Initiativen sorgen dafür, dass der Ausstoß von Treibhausgasen weiter gesenkt wird. 2016 haben wir in Schweden 17 neue Biokraftstoff-Fahrzeuge in Betrieb genommen. Dadurch konnten die CO₂-Emissionen für jedes Fahrzeug um 90 Prozent reduziert werden.

Da ein Großteil des Transports von Arla von Dritten abgewickelt wird, ist die gute Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten extrem wichtig. Wir stehen in permanentem Dialog mit unseren größten Transportpartnern und Kraftstofflieferanten. Auch in unseren Vertragsverhandlungen sind Klima und Umwelt zentrale Aspekte.

Weniger Abfälle

Arla möchte die Menge aller Lebensmittelabfälle, die bei der Produktion und den Verbrauchern anfallen, halbieren. Außerdem möchten wir Verpackungsmüll so gut es geht vermeiden. Wenn dies nicht möglich ist, behandeln wir Abfall als wiederverwendbare oder recycelbare Ressource. Wir nennen das „Zero Waste“ – also null Abfall. Damit unsere Zero Waste-Vision Wirklichkeit wird, haben wir uns drei Ziele gesetzt:

Recycelbare Verpackungen. Bis 2020 sollen alle unsere Verpackungen zu 100 % recycelbar sein. In Ländern, in denen das noch nicht so ist, haben wir mit Lieferanten, Forschern und wichtigen Kunden kooperiert, um Verpackungen zu untersuchen und solche auszuwählen, die recycelt werden können. 2016 waren 100 Prozent der Verpackungen, die wir weltweit eingesetzt haben, recycelbar.

Weniger Lebensmittelabfälle.

Wir möchten Verbrauchern helfen, Lebensmittelabfälle zu vermeiden. Dazu bieten wir Rezepte und Einkaufslisten, mit denen sich der Lebensmitteleinkauf besser planen lässt, und optimieren Verpackungsgrößen, deren Inhalt in vollem Umfang verbraucht wird. Darüber hinaus versehen wir Verpackungen mit Informationen und Anregungen – ebenso wie unsere Arla Websites, z. B. in den Niederlanden, Dänemark und Schweden.

In Großbritannien sind wir Mitglied des Courtauld Commitment 2025, einem Abfallvermeidungsprogramm, das Lebensmittelabfälle durch Verbraucher reduzieren möchte. In den Niederlanden haben wir ein Forschungsprojekt angestoßen, das Daten über die Menge an weggeworfenen Milchprodukten sammelt.

Produktüberschüsse, die wir nicht verkaufen können, werden beispielsweise an gemeinnützige Tafeln in Dänemark, den Niederlanden, UK und Kuwait gespendet.

Produktionsabfälle. Wir möchten Abfälle, die bei der Produktion anfallen, auf Null reduzieren. Produktabfälle werden als Tierfutter oder bei der Biogasproduktion eingesetzt. Feststoffabfälle werden in Zusammenarbeit mit Entsorgungsunternehmen recycelt oder wiederverwendet. In Großbritannien verzeichnen wir große Fortschritte: 76 Prozent der Feststoffabfälle aus unseren dortigen Molkereien werden jetzt recycelt – das entspricht einer Verbesserung von 5 Prozent seit 2015.

Bessere Verpackungen

Die Umweltbelastung durch Verpackungsmaterial wird reduziert, indem wir das Gewicht der einzelnen Verpackungsformate kontinuierlich senken – natürlich ohne Abstriche in puncto Funktionalität. Aktuelle Beispiele sind Milchflaschen aus Kunststoff, Verschlüsse auf Milchflaschen und -kartons sowie Aufstrichverpackungen.

Zusammen mit unseren Lieferanten für Verpackungsmaterial aus Wellpappe haben wir die Anzahl der unterschiedlichen Varianten reduziert und uns für klimaschonenderes Material entschieden.

Daneben möchten wir den Einsatz von erneuerbaren Rohstoffen in unseren Verpackungen ausweiten. Wir suchen die besten Lösungen und arbeiten dabei eng mit unseren Lieferanten und führenden Technologieberatern zusammen. In Schweden und Dänemark haben wir schon jetzt Milchkartons, die zu 100 % aus erneuerbaren Materialien bestehen. Gleiches ist in Kürze für die Niederlande geplant.

Darüber hinaus nutzt Arla bei seinen Verpackungen so viel recycelte Materialien wie möglich – natürlich ohne Abstriche in puncto Lebensmittelsicherheit.

Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung

2015 hat Arla zum ersten Mal Finanzzahlen für seine Umweltbelastungen vorgelegt – von der Kuh bis zum Konsumenten. Die Ergebnisse dieser ökologischen Gewinn- und Verlustrechnung belegen, dass Klimawandel, Gasemissionen (Ammoniak), Landnutzung und

Energieressourcen die Bereiche mit der stärksten Umweltbelastung sind. Das bestätigt uns darin, dass unsere aktuelle Umweltstrategie in die richtige Richtung geht, es aber immer noch bestimmte Bereiche mit erhöhtem Handlungsbedarf gibt. Die Ergebnisse fließen in die nächste Umweltstrategie ein, die wir nach 2020 implementieren werden. ■

Neue Technologie

Mithilfe von Drohnen können wir effizienter und kostenbewusster arbeiten. Zurzeit testen wir das an einem unserer Standorte: Hier werden Drohnen als Alternative zu teuren Kränen oder Hubschraubern eingesetzt, um große Gebäude und Silos zu inspizieren und Luftaufnahmen zu machen.

Verbrauch von erneuerbaren Energien



Bis 2020 muss die Hälfte der von uns verbrauchten Energie aus erneuerbaren Energiequellen stammen. 2016 lag der Anteil von erneuerbaren Energien bei 21,2 Prozent.

Internationale Kooperation für mehr Nachhaltigkeit

In permanentem Austausch mit Mitbewerbern und Kunden leistet Arla einen aktiven Beitrag zur Bekämpfung der Herausforderungen, die eine nachhaltige Produktion mit sich bringt.

Als ausführendes Mitglied des Dairy Sustainability Frameworks (DSF), einer Initiative zur Propagierung einer weltweit nachhaltigen Milchproduktion, unterstützt Arla die Branche mit seinem Know-how.

Wertvolle Diskussionen mit anderen Unternehmen und Kunden zu zukünftigen Schritten finden auch in der Sustainable Agriculture Initiative Dairy Working Group (SAI DWG) statt, bei der Arla ein aktives Mitglied ist.

2016 wurden die DSF-Indikatoren zur Meldung von Treibhausgas-Emissionen und Tierschutz festgelegt, während sich die SAI DWG auf Mindeststandards für Tierschutz, Arbeitsbedingungen, gesetzliche Compliance und Artenvielfalt geeinigt hat. Arla ist überzeugt, dass dieser breite, gemeinsame Ansatz nachhaltige und kommerzielle Vorteile mit sich bringt. ■



Der Umstieg auf erneuerbare Energien passiert nicht über Nacht

Bis 2020 möchte Arla die Hälfte ihres weltweiten Energieverbrauchs mit erneuerbaren Energien decken. Doch dieser „grüne Wandel“ lässt sich nicht auf Knopfdruck umsetzen, denn er ist eine Frage der Kosten, der Verfügbarkeit und der Qualität.

„Als ich vor etwa 12 Jahren anfang, mich damit auseinanderzusetzen, kauften wir Dieselöl, Strom und Erdgas. Damals stand der Preis im Fokus. Heute und angesichts unseres Ziels, 50 Prozent unserer Energie aus erneuerbaren Quellen zu schöpfen, ist die Lage viel komplexer“, erklärt Peter Engelbrektsen, Senior Category Manager bei Arla, der für den Einkauf der gesamten Energie, die Arla für Produktion und Transport in allen Märkten benötigt, zuständig ist.

Peter Engelbrektsen beschreibt, wie unterschiedlich die Bedingungen in den einzelnen Ländern sind. Schweden und Dänemark nutzen bereits einen hohen Anteil an erneuerbaren Energien, während Großbritannien und Deutschland – zwei weitere große Produktionsländer – nach wie vor einen weiten Weg vor sich haben. An diesen beiden Standorten stand die Gewinnung erneuerbarer Energien weniger im Mittelpunkt. Deshalb konnten sich die entsprechenden Märkte und die Infrastruktur nicht so schnell entwickeln. Dadurch ist grüne Energie in den beiden Ländern deutlich teurer. Dementsprechend, Arla muss mit mehr Nachdruck versuchen, Lieferanten von erneuerbaren Energien zu finden und einzubinden.

Eine weitere Herausforderung lautet Qualität. Wenn es beispielsweise um den Umstieg auf Biomasse und Holzpellets in den Molkereien und Rapsdiesel für den Transport geht, hat Arla häufiger mit Stabilitäts- und Qualitätsproblemen zu kämpfen als bei fossilen Brennstoffen.

„Deshalb müssen wir unsere Routineabläufe und unser Verhalten permanent in Frage stellen. Nur so können wir grüner werden. Vielleicht müssen wir die Filter in unseren LKW häufiger wechseln oder den Motor bei kaltem Wetter laufen lassen. Einige der Sachen, die wir zu Beginn unserer grünen Initiative ausprobiert haben, waren letztendlich vielleicht nicht ganz so umweltschonend.“

Die Tatsache, dass erneuerbare Energien – mit Ausnahme von Solar- und Windenergie – immer noch teuer und schlechter verfügbar sind, enttäuscht den Senior Category Manager. So ist er zum Beispiel davon ausgegangen, dass Biogas-Anlagen schneller wachsen und mehr Arla Bauern eine diversifizierte Geschäftsmöglichkeit bieten würden. Ein Ansatz von Arla, um die Produktion mit erneuerbaren Energien voranzutreiben, ist die enge Zusammenarbeit mit bestehenden und potenziellen Lieferanten.

Intern lautet Arlas Rezept für die Erreichung seines Ziels: mit den Kollegen aus den Bereichen Beschaffung, Umwelt und Verarbeitung kooperieren.

„Unsere wichtigste Erkenntnis ist, dass wir zusammenarbeiten müssen. Umweltfreundliche Lösungen zu finden, ist eine komplexe Aufgabe, für Anpassungen in der Produktion und an unseren Fahrzeugen erforderlich sind. Gleichzeitig müssen diese Anpassungen wirtschaftlich tragbar sein.“ ■



Mehr Biogas in Großbritannien

In Großbritannien wird zurzeit eine Biogasanlage gebaut, die die Klimaauswirkungen von Arla senken und Energie für das örtliche Netz generieren wird.

Am schottischen Standort Lockerbie werden Produktionsabfälle in eine Wasseraufbereitungsanlage eingespeist, zu der ein riesiges belüftetes Wasserbecken gehört. Nach der Behandlung gelangt das Wasser in den dortigen Fluss Annan. Das Wasserbecken ist alt. Bei einem Ausfall besteht das Risiko, dass der Fluss und die umliegenden Auen verschmutzt werden.

Um dieses Risiko zu eliminieren und die Abfälle besser zu nutzen, hat Arla zusammen mit Dritten den Bau einer anaeroben Abbauanlage initiiert, die das alte Wasseraufbereitungswerk ersetzen wird. Die neue Biogasanlage wird Ende 2017 in Betrieb genommen. Die Anlage, in die ebenfalls Molkepermeat aus Lockerbie eingespeist wird, soll Strom für Arla und Biogas für das öffentliche Netz erzeugen. Daneben können die Treibhausgasemissionen vom Standort Lockerbie um 35 Prozent reduziert werden. ■

Wie wollen wir die Welt ernähren?



2050 werden voraussichtlich neun Milliarden Menschen den Planeten bevölkern. Wie können wir all diese Menschen angemessen ernähren? Laut Dr. John Ingram sind schon heute viele Menschen nicht ausreichend mit Kalorien oder Nährstoffen versorgt, während andere zu viel Nahrung zu sich nehmen. Dieser Überkonsum verursacht ernährungsbedingte Krankheiten und setzt das eh schon überlastete öffentliche Gesundheitswesen weiter unter Druck. Darüber hinaus trägt dieses Ungleichgewicht zu einem weiteren Rückgang der natürlichen Ressourcen, von denen unser Nahrungsmittelsystem abhängt.

Welche Maßnahmen brauchen wir?

Ich würde die Frage umdrehen und fragen: Welche Ergebnisse wollen wir? Wir haben nur diesen einen Planeten und seine natürlichen Ressourcen sind bereits drastisch zurückgegangen. In meinen Augen gibt es drei Hauptergebnisse: Wir möchten den Druck auf die Umwelt verringern und uns gesünder ernähren, um die Konsequenzen für das öffentliche Gesundheitswesen zu reduzieren. Außerdem brauchen wir im gesamten Lebensmittelsektor dynamische Unternehmen. Denn sie sind ein fundamentaler Baustein bei der Versorgung.

Wie werden wir diese Ambitionen erreichen?

Zunächst müssen wir alle drei Ergebnisse berücksichtigen und dürfen uns nicht auf eins allein konzentrieren. Alle drei stehen miteinander in Zusammenhang und sind notwendig. Wir müssen uns fragen: Was wollen wir reduzieren und was auf der anderen Seite fördern?

Im Einzelnen kann das die Reduzierung der Menge an essbaren Lebensmitteln sein, die weggeworfen werden oder zu Non-Food-Zwecken eingesetzt werden, beispielsweise als Tierfutter oder Biotreibstoff. Wir müssen ökologisch nachhaltige Technologien einsetzen und brauchen ein Umdenken, wenn es um unser Konsumverhalten geht. Wir sollten unsere natürlichen Ressourcen intelligenter handhaben und allgemein weniger tierische Produkte verzehren. Mir ist klar, dass für einige dieser Dinge schwierige politische Entscheidungen getroffen werden müssen. Und diese sind in der Regel an große wirtschaftliche Herausforderungen gekoppelt.

Was wäre Ihrer Meinung nach die Lösung?

Allgemein müssen wir die engen Zusammenhänge von Gesellschaft, Gesundheit, Umwelt und Lebensmittelsektor besser verstehen – ich nenne das ein sensibilisiertes Lebensmittelsystem-Denken. So können wir sorgfältig überdenken, was wir tun können und sollten, um unsere Ziele

zu erreichen. Allerdings ist klar, dass sich die allgemeine Öffentlichkeit der Lebensmittelproblematik durchaus bewusst, häufig aber desinteressiert ist. Wir müssen das Wissen, das wir bereits haben, nutzen, um die Menschen für diese Zusammenhänge zu sensibilisieren, und müssen die Vorteile, die eine intensivere Beschäftigung mit dem Thema bringt, darlegen. Außerdem brauchen wir weltweit mehr gleichberechtigten Zugang zu Lebensmitteln und mehr Investitionen in nachhaltige Lebensmittelsysteme.

Welche Rolle spielen Milchprodukte vor diesem Hintergrund?

Im Hinblick auf 2050 müssen wir uns mehr Gedanken über tierische Produkte machen, für die Weidefutter erforderlich ist. Und wir müssen die Menge an Getreide und anderen für Menschen essbaren Lebensmitteln, die als Kuhfutter eingesetzt werden, drastisch reduzieren. Eine Kuh kann aus Gras wunderbar etwas machen, das wir verzehren können. Es werden aber auch viele Getreide als Kuhfutter genutzt. Und das ist sehr ineffizient, da wir selbst Getreide essen können, quasi ohne Umweg über die Kuh.

Milchprodukte liefern essenzielle Nährstoffe für die vielen Menschen auf der Welt, die an allgemeinem Mangel leiden. Wir sollten also den Konsum solcher Produkte fördern, und zwar im Rahmen einer ausgewogenen und kalorienbewussten Ernährung.



Dr. John Ingram leitet die Food Systems Research Group am Environmental Change Institute der University of Oxford. Seine Schwerpunkte sind die konzeptionelle Koordination von Lebensmittelsystemen, die Interaktionen zwischen den vielen eingebundenen Akteuren und ihren vielfältigen Aktivitäten sowie die Ergebnisse dieser Aktivitäten auf Lebensmittelsicherheit, Existenzgrundlage, Umwelt und die Belastbarkeit der Lebensmittelversorgung.

Was ist Ihr Rat an Arla?

Arla macht eine Menge von dem, was wir gerade besprochen haben. Aber das Unternehmen muss sich auf eine Welt vorbereiten, in der sofort auf politische, wirtschaftliche, soziale und ökologische Herausforderungen reagiert werden muss. Behalten Sie die Kontrolle über den Wandel – lassen Sie sich nicht auf kaltem Fuß davon erwischen! ■

VERANTWORTUNGSBEWUSSTE BEZIEHUNGEN



Unsere weltweiten Geschäftstätigkeiten bieten vielen Menschen Beschäftigung und fördern das Wirtschaftswachstum. Die Beziehungen, die wir mit anderen Menschen, Organisationen und Gemeinden pflegen, liegen uns sehr am Herzen. Ganz gleich welcher Art die Beziehung ist: Gegenseitiger Respekt steht an oberster Stelle.

Eine Organisation in stetem Wandel

Arla hat 18.765 Kollegen in 38 Ländern rund um den Globus. Im Frühjahr 2016 hat Arla seine gesamte Organisationsstruktur umgestaltet, um die neue Strategie „Good Growth 2020“ bestmöglich umzusetzen. Infolgedessen wurden über 540 kaufmännische Stellen gestrichen. In die Umstrukturierung waren interne und externe Kollegenvertreter sowie der Europäische Betriebsrat eingebunden. Kollegen, deren Stellen gestrichen wurden, erhielten Abfindungspakete. Zusätzlich organisierte Arla Informationsveranstaltungen, Coaching-Sitzungen und Seminare, um die Kollegen in neue Arbeit zu bringen.

Umfrage zum Mitarbeiterengagement

Im Oktober wurde unsere jährliche Umfrage „Barometer“ durchgeführt. Dazu wurden die in 15 Sprachen verfassten Fragebögen an 17.497 Kollegen in 38 Ländern geschickt. Die Antwortrate betrug 89 Prozent und entspricht damit der des Vorjahrs. Die Gesamtergebnisse zeigen nach wie vor ein hohes Engagement und Arla liegt immer noch deutlich über der globalen High-Performance-Norm. Dennoch müssen wir verstärkt an einem noch

kooperativeren, offenen und integrativen Arbeitsumfeld arbeiten.

In einer unserer dänischen Molkereien ist der Prozentsatz der Kollegen, die ein inakzeptables Verhalten erlebt haben, zwischen 2015 und 2016 von 19 auf 16 Prozent gesunken – dank einer starken Fokussierung durch Führungskräfte und verschiedenen Informationskampagnen.

Praktika für Flüchtlinge

In Dänemark unterstützt Arla die Integration von Flüchtlingen in den Arbeitsmarkt. 45 Interessierte absolvierten ein 13-wöchiges Praktikum. Dadurch finden wir die Kompetenzen der Flüchtlinge heraus und wie sich diese in den dänischen Kontext einbinden lassen. Und wir bereiten die Menschen auf das Arbeitsleben in Dänemark vor.

Schwerpunkt: Sicherheit am Arbeitsplatz

Unser Ziel für unser Arbeitsumfeld lautet: 100 Prozent Engagement, 100 Prozent Wohlbefinden, 0 Unfälle und 0 Belästigungen. Wir möchten, dass unsere Kollegen gesund und engagiert sind und ein Arbeitsumfeld haben, das frei von Unfällen und arbeitsbezogenen Krankheiten ist. Siehe unten stehendes Diagramm.

Unser neu gegründetes Global Health and Safety-Team kümmert sich um diesen wichtigen Aspekt unserer Verantwortung,

Im Laufe des Jahres wurde in Deutschland und der Hälfte unserer dänischen Standorte ein Gesundheits- und Sicherheitstool implementiert, das bereits seit sechs Jahren in Schweden eingesetzt wird. Das Präventivtool konzentriert sich auf Sicherheit. Dazu gehört auch die Erfassung von Beinahe-Unfällen.

In der Dominikanischen Republik, in Ägypten und Nigeria haben wir eine Folgenabschätzung der Arbeitsbedingungen im Hinblick auf Menschenrechte sowie Gesundheits- und Sicherheitstrainings durchgeführt. Nach einer ähnlichen Prüfung in Bangladesch haben wir dort einen Gesundheits- und Sicherheitsausschuss ins Leben gerufen.

Sicherheit im Ausland

Zusammen mit unseren Partnern sorgen wir dafür, dass alle Arla Kollegen, die auf Geschäftsreise gehen oder auswandern, und deren Familien vor, während und nach der Reise sicher sind. Kollegen, die in Hochrisiko-Gebiete reisen, das sind 30–40 Personen, erhalten im Vorfeld eine persönliche und

zielspezifische Awareness- und Sicherheitsschulung.

Schulungen auf allen Ebenen

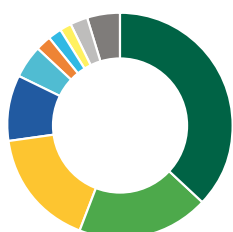
Relevante und fortlaufende Schulungen sind für alle Kollegen wichtig. Neuerdings geht der Trend vermehrt in Richtung e-Learning.

Ein neues Portfolio von Programmen zur Führungskräfteentwicklung wurde gestartet. Das Portfolio umfasst Themen wie Self-Leadership, Personalmanagement und neue ALPs (Arla Leadership Programmes). In seiner überarbeiteten Version bietet es jetzt ein noch benutzerfreundlicheres und integratives Leadership-Curriculum. 2016 haben 132 Kollegen an diesen Programmen teilgenommen.

In Dänemark haben ca. 800 Kollegen in den Werken Kurse zu Themen wie IT-Grundlagen, Grundkenntnisse in Englisch oder Deutsch, Optimierung, Qualitätskontrolle und funktionsübergreifende Zusammenarbeit absolviert.

Alle Führungskräfte mit Personalverantwortung für Kollegen am schwedischen Hauptsitz in Stockholm haben bei Pflichtschulungen zu Arbeitsumgebung und Arbeitsrecht mitgemacht. In Schweden können

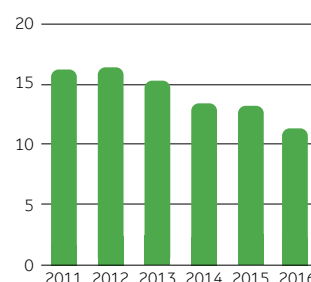
Kollegen pro Land



■ Dänemark 6.973
 ■ Großbritannien 3.532
 ■ Schweden 3.175
 ■ Deutschland 1.780
 ■ Saudi-Arabien 895
 ■ Polen 425
 ■ Finnland 321
 ■ Niederlande 313
 ■ Nordamerika 477
 ■ Andere Länder 874

Im Durchschnitt haben 18.765 Vollzeitangestellte bei Arla gearbeitet. Das Diagramm zeigt die Verteilung auf die Länder zum Ende 2016. An unseren Programmen „Global Graduate Future 15“ und „Supply Chain“ nehmen 32 Absolventen aus 23 Nationen teil.

Unfälle am Arbeitsplatz*



Die Gesamtzahl an Unfällen ist seit 2007 Jahr für Jahr gefallen. Nach Jahren der Stagnation konnten wir dieses Jahr einen deutlichen Rückgang beobachten. Das Ergebnis variiert von Standort zu Standort und von Land zu Land. Treiber für diese positive Entwicklung sind das Engagement und die Achtsamkeit von Kollegen und Führungskräften sowie die Weiterentwicklung unseres „Behaviour Based Safety“-Programms.

* Anzahl der Unfälle am Arbeitsplatz mit mehr als einem Tag Abwesenheit pro Millionen Arbeitsstunden. In den Zahlen sind die kürzlich gegründeten Joint-Ventures nicht berücksichtigt.



Kollegen, die sich eine berufliche Weiterentwicklung wünschen, für das spezielle Schulungsprogramm „Guldkalven“ bewerben, das sie auf neue Aufgaben und Zuständigkeiten vorbereitet.

Unterstützung international anerkannter Menschenrechte

Im Laufe des Jahres haben wir uns noch intensiver für die Einhaltung von Menschenrechten in unseren Geschäftsbereichen und -abläufen stark gemacht. Die 2015 entwickelten Due-Diligence- und Menschenrechtsprüfungen wurden in diversen Ländern, in denen wir unsere Präsenz ausweiten möchten, implementiert. Siehe dazu den Faktencheck auf der rechten Seite.

Im Nahen Osten ist es Usus, dass die Ausweispapiere von Wanderarbeitern vom Arbeitgeber einbehalten werden. Arla hat seine Routinen geändert, so dass Anfang 2017 alle Kollegen ihre Ausweise zurückerhielten.

Nach der Menschenrechtsprüfung, die wir im vergangenen Jahr in Nigeria durchgeführt haben, wurde eine Absichtserklärung zwischen der nigerianischen Regierung und Arla unterzeichnet, um lokale, nachhaltige Milchprodukte in Nigeria zu fördern. Im November haben wir in Abuja einen Runden Tisch mit diversen Interessengruppen abgehalten, bei dem erörtert wurde, wie sich ein genossenschaftliches Milchgeschäft in Westafrika stimulieren und die Milchkapazitäten (The Milky Way to Development) in den kommenden Jahren verbessern lassen. Arla möchte die lokale Beschaffung stärken und Partnerschaften zur Förderung der Milchproduktion aufbauen.

In Nigeria haben wir außerdem an Programmen für mehr soziales Engagement teilgenommen, bei denen Frauen aus niedrigen sozio-ökonomischen Gesellschaftsebenen über Ernährung informiert

werden und Kompetenzen lernen, um ein eigenes Unternehmen aufzubauen.

Prüfung der Wohnstandards

Im Rahmen unserer Verpflichtung zur Einhaltung von Menschenrechten haben wir alle Unterkünfte für unsere Wanderarbeiter im Nahen Osten mit den Standards der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) abgeglichen. Bei der Prüfung wurden Mängel aufgedeckt und Verbesserungen vorgeschlagen. Renovierungsarbeiten wurden in Angriff genommen und einige Arbeiter konnten in Neubauten umziehen. Diese Arbeiten werden 2017 fortgeführt.

Permanenter Dialog mit NGOs

Wir möchten ein transparentes Unternehmen sein und begrüßen Fragen und Überprüfungen durch Organisationen, die den Schutz von Menschenrechten, Umwelt, lokaler Milchwirtschaft usw. unterstützen. Aus diesem Grund schätzen und

fördern wir aktiv den ständigen Dialog mit NGOs und anderen internationalen Organisationen wie Care, ActionAid, Amnesty International und dem WWF. ■



Ziel für eine nachhaltige Entwicklung

Wir haben weitere Maßnahmen ergriffen, um unseren Beitrag zum UN-Ziel Nr. 8 zu nachhaltiger Entwicklung sicherzustellen: „Integratives und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, volle und produktive Beschäftigung und angemessene Arbeit für alle fördern.“

Anti-Mobbing-Richtlinie

Eine neue Anti-Mobbing-/Anti-Diskriminierungsrichtlinie wurde genehmigt und die Umsetzung eingeleitet. Außerdem haben wir ein Beschwerdeverfahren ausgearbeitet.

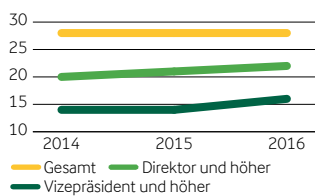
Prüfung von Menschenrechten

Um die UN-Grundsätze für Unternehmen und Menschenrechte einzuhalten, führt Arla Menschenrechtsprüfungen durch, die die möglichen Auswirkungen unserer Aktivitäten beleuchten, wenn wir mit Produkten, Produktion oder Partnerschaften neue Märkte betreten möchten. Diese Prüfungen sind Bestandteil unseres Due-Diligence-Prozesses. 2016 wurden umfangreiche Menschenrechtsprüfungen in Bangladesch, der Demokratischen Republik Kongo, Ägypten, Indonesien und Ghana durchgeführt.

Unsere Erklärung zu moderner Sklaverei

Schätzungen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) zufolge gibt es weltweit 21 Millionen Zwangsarbeiter. Nach dem britischen Gesetz müssen Unternehmen offenlegen, was sie gegen moderne Sklaverei in den eigenen Geschäftsabläufen und ihrer Lieferkette unternehmen. Zwar decken unsere bestehenden Richtlinien zu Personalbeschaffung, Leiharbeitern und Lieferantensicherheit den Aspekt der modernen Sklaverei ab. Dennoch prüfen wir unsere Praktiken kontinuierlich, um sicherzustellen, dass in unseren Unternehmensaktivitäten und Lieferketten keine Sklaverei und kein Menschenhandel vorkommen. 2017 werden wir unsere Erklärung zu moderner Sklaverei veröffentlichen, die unser Engagement im Kampf gegen moderne Sklaverei und Menschenhandel erläutert.

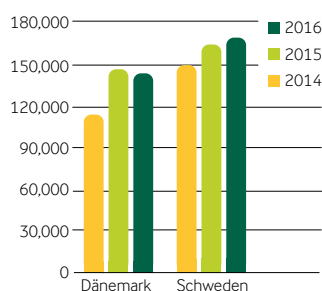
Geschlechtergleichgewicht, %



Unter unseren Top-Managern sind deutlich weniger Frauen als Männer. Von den 77 Senior Vice Presidents und Vice Presidents sind 16 Prozent weiblich – genau wie in den vergangenen Jahren. Das ist noch weit weg von den anvisierten 28 Prozent unter allen Kollegen. Die Präsenz von Frauen auf Direktoren- und höherer Ebene ist in diesem Jahr um ein Prozent auf 22 Prozent gestiegen (2015: 21 Prozent). Dank der Umstrukturierung 2016 konnten wir den Anteil von Frauen im Executive Management Team von Arla von 0 im Jahr 2015 auf 29 Prozent anheben. Weitere Informationen zu Diversität auf Aufsichtsratsratebene finden Sie in unserem Finanzbericht.



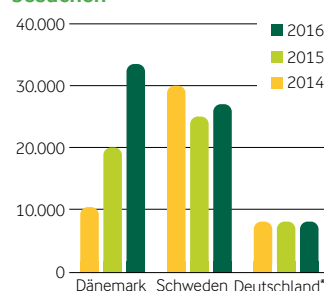
Besucher beim Weidegang



Die Herkunft der Milch kennen

Wir möchten gerne einen Einblick in den Ursprung unserer Produkte und die Arbeit auf den Höfen vermitteln. Dazu präsentieren wir unsere Eigentümer bei externen Kommunikationen und laden Bürger und Schulkinder zu Hofbesuchen ein. 2016 verfolgten 15.000 Menschen online den jährlich im Frühjahr stattfindenden Weidegang der Kühe, der in Dänemark live gestreamt wurde.

Schulkinder, die unsere Höfe besuchen



Hofbesuche

460.000

Insgesamt haben 2016 über 460.000 Verbraucher in Dänemark, Schweden, dem Vereinigten Königreich und Deutschland einen Arla Hof besucht.

* Seit 2014 beinhalten die Zahlen Luxemburg, seit 2015 auch die Niederlande.

UN-Ziele für eine nachhaltige Entwicklung



Im September 2015 hat die UN 17 neue Ziele für eine nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDG) eingeführt, die die bisherigen Millenniumsziele ersetzen. 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. Arla unterstützt alle SDG, insbesondere aber konzentrieren wir uns auf drei Ziele, bei denen wir am stärksten etwas bewirken können – die Ziele 2, 8 und 12.

2 **KEIN HUNGER** Ziel 2: Hunger beenden, Lebensmittelsicherheit und bessere Ernährung erreichen und nachhaltige Landwirtschaft fördern

8 **MENSCHENWÜRDIGE ARBEIT UND WIRTSCHAFTS-WACHSTUM** Ziel 8: Integratives und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, Beschäftigung und angemessene Arbeit für alle fördern

12 **NACHHALTIGES KONSUMVERHALTEN UND PRODUKTIONSMUSTER SICHERSTELLEN** Ziel 12: Nachhaltiges Konsumverhalten und Produktionsmuster sicherstellen

FN's Global Compact

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 (siehe rechts).

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. Einzelheiten zum Arla-Verhaltenskodex finden Sie unter www.arla.com.



Menschenrechte

- den Schutz der internationalen Menschenrechte unterstützen und achten und
- sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.

Arbeit

- die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren,
- sich für die Beseitigung aller Formen der Zwangsarbeit einsetzen;
- sich für die Abschaffung von Kinderarbeit einsetzen und
- sich für die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Erwerbstätigkeit einsetzen.

Umwelt

- im Umgang mit Umweltproblemen dem Vorsorgeprinzip folgen,
- Initiativen ergreifen, um größeres Umweltbewusstsein zu fördern, und
- die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien beschleunigen.

Anti-Korruption

- gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung.

Key Performance Indicator im Bereich Verantwortlichkeit

Arla nutzt eine Reihe von Leistungskennzahlen, die so genannten Key Performance Indicator (KPI), um zu messen, wie nachhaltig und verantwortungsbewusst sich die Geschäftsabläufe entwickeln. Diese KPI sind an die Global Reporting Initiative (GRI) angelehnt und entsprechen den großen Themen, die wir angehen müssen. Die Tabelle zeigt zehn besonders interessante Indikatoren und ihren Bezug zu den Sustainable Development Goals und den GRI-Indikatoren. Eine umfassende Liste aller Indikatoren finden Sie Ende Frühjahr 2017 auf www.arla.com.

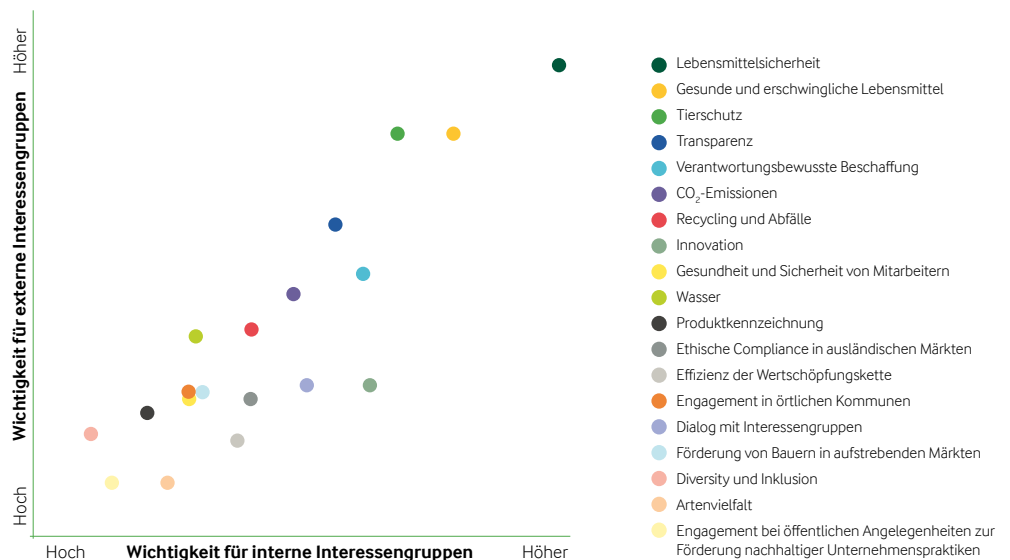
Bereich	Definition von Arla	Ergebnis 2016	SDG	GRI	Side
Lebensmittelsicherheit	Anzahl der Produktrückrufe	6		FP5	17
Tierschutz	Zellzahl (Indikator für Eutergesundheit ¹)	53 %			21
Ernährungskriterien	Arla® Produkte, die die Arla® Nutritional Criteria erfüllen (frische Milchprodukte und Käse)	93 %	2		13
Transparenz	Betrugs- oder Bestechungsfälle (Urteile)	0		S8	9
Verantwortungsbewusste Beschaffung	Unterzeichnete Verhaltenskodizes für bevorzugte Lieferanten	76 %	12	FP1	11
Gesundheit und Sicherheit von Mitarbeitern	Unfallhäufigkeit ²	11,47	8	LA6	29
Klimaauswirkungen	Gesamtreduzierung von Treibhausgas-Emissionen (Scope 1 + 2) ^{3,4}	24 %	2/12	EN 15+16	23
Recycling und Abfälle	Gesamtreduzierung von Deponie-Abfällen ³	82 %	12	EN23	24
Wasserverbrauch	Gesamtreduzierung des Wasserverbrauchs ³	6,1 %	2/12	EN 8	23
Erneuerbare Energien	Prozentsatz Gesamtverbrauch	21,2 %	7		23

1 Prozent der Höfe, die Top-Level erreicht haben
 2 Unfallhäufigkeit pro 1 Million Arbeitsstunden
 3 Ausgangswert 2005
 4 Siehe auch: www.lifecycleinitiative.org/starting-life-cycle-thinking/life-cycle-approaches/carbon-footprint/

Materiality-Studie

Mit unserer 2014 durchgeführten und alle drei Jahre überarbeiteten 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. Zudem dient die Materiality-Studie dem Abgleich mit den Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI).

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.





Arla Foods amla
Sønderhøj 14
8260 Viby J
Dänemark

Tel.: +45 89 38 10 00
E-Mail: arla@arlafoods.com

www.arla.com

Arla Foods Deutschland GmbH
Wahlerstraße 2
40472 Düsseldorf
Deutschland

Tel.: +49 211 472310
E-Mail: arla@arlafoods.com

www.arla.de