



# ÅRSRAPPORT 2007/08

DANISH CROWN

# INDHOLD

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| LEDELSESBERETNING                  | 3  |
| REGNSKABSBERETNING                 | 6  |
| KONCERNENS HOVEDFORRETNINGSOMRÅDER | 8  |
| HUMAN RESOURCE                     | 13 |
| MILJØBERETNING - MODERSELSKABET    | 14 |
| KONCERNENS HOVED- OG NØGLETAL      | 17 |
| PÅTEGNINGER                        | 18 |
| ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS           | 20 |
| RESULTATOPGØRELSE                  | 25 |
| BALANCE                            | 26 |
| EGENKAPITALOPGØRELSE               | 28 |
| PENGESTRØMSOPGØRELSE               | 29 |
| NOTER                              | 31 |
| KONCERNOVERSIGT                    | 42 |

# LEDELSESBERETNING

## - et år med turbulens og udfordringer

Markedsmæssig turbulens gennem kødproduktionens værdikæde, nedgang i dansk kødproduktion, normalisering efter to store slagteribrande – og, ved slutningen af året, en global finanskrisi. Det er de overskrifter, som i høj grad har sat dagsordenen for Danish Crown-koncernen i regnskabsåret 2007/08.

Trods disse udfordringer har udviklingen i Danish Crown ikke stået stille, og koncernens omsætning er øget i året med 5,9 % til 47,0 mia. kr., primært som følge af tilkøb i England og Sverige, samt prisstigninger på kød og kødprodukter.

Koncernens primære indtjening er, trods de turbulente markedsforhold, næsten uændret, idet EBIT-resultatet på 1.816 mio. kr. er 3 % lavere end sidste år. Overskudsgraden udgør 3,9 % mod 4,2 % sidste år.

Bidraget til koncernens primære indtjening før skat, renter og koncernomkostninger er i år sammensat af 71 % (67 %) fra ferskkødsektoren, 26 % (30 %) fra forædlingssektoren og 3 % (4 %) fra handelssektoren.

Målt i absolutte tal er den primære indtjening øget med 66 mio. kr. i ferskkødsektoren, reduceret med 93 mio. kr. i forædlingssektoren og med 8 mio. kr. i handelssektoren. Koncernresultatet blev på 997,3 mio. kr. mod 1.229,9 mio. kr. sidste år. Nedgangen kan især tilskrives en forøgelse af de finansielle nettoomkostninger.

Der indstilles i år til restbetaling for svin, søer og kreaturer henholdsvis 60 øre, 65 øre og 70 øre, hvilket er henholdsvis 15 øre lavere, 10 øre højere og 15 øre lavere end sidste år. Hovedparten af ændringerne kan henføres til forhold som ligger i de koncernaktiviteter, der er fælles for alle grupper andelshavere.

Resultatet afspejler en stærk indsats for at håndtere årets store udfordringer, men set under et sammen med den råvaremæssige konkurrencesituation kan resultatet ikke betegnes som fuldt tilfredsstillende.

### Ferskkødsektoren

Den samlede danske produktion af både svinekød og oksekød er bl.a. på grund af en utilfredsstillende forvaltning af de danske miljøregler i tilbagegang, hvilket påvirker virksomheden i moderselskabet. Samlet er der i år konstateret en tilbagegang på 3 % i de danske andelshaverleverancer.

Situationen i den danske primærproduktion har i årets løb været voldsomt påvirket af en kombination af meget høje omkostninger og et for stort internationalt udbud af svinekød, med den virkning, at der ikke har kunnet opnås dækning for de høje omkostninger i markedet. Mod årets slutning er balancen mellem kødpriser og foderpriser dog forbedret mærkbart, om end det endnu ikke er muligt at betragte situationen som normaliseret.

**Svinekøddivisionen:** Regnskabsåret har været præget af en sej kamp for at få svinekødspriser og afregning drevet opad, samtidig med, at der har været et rigeligt globalt udbud gennem året. Det er imidlertid lykkedes at øge Danish Crown's svineafregning med 18 % fra regnskabsårets start til slutning. Årets gennemsnitlige svineafregning blev inklusiv restbetaling 9,59 kr./kg, hvilket er 2 % over sidste års gennemsnit.

Den stærke euro og krone i forhold til pundet og de oversøiske valutaer har - trods hurtig tilpasning til nye markedsmuligheder - været en betydelig udfordring for divisionens globale afsætningsmønster igennem det meste af regnskabsåret. En usædvanlig ubalance mellem priser på hovedprodukter og biprodukter i året har heller ikke ydet den danske kvalitetsgris fuld prismæssig retfærdighed.

Eftervirkningerne efter to store slagteribrande i 2007 har præget regnskabsårets første halvdel med et hårdt pres på slagtekapaciteten. Da alle overgående svin var slagtet op i foråret, og der samtidig kunne konstateres nedgang i dansk slagtesvineproduktion, indtrådte fra uge til uge et markant fald i den egentlige svineslagtning, som har nødvendiggjort flere virksomhedslukninger og afskedigelse af ca. 1.600 medarbejdere. Ved regnskabsårets udgang er disse strukturtilpasninger fuldt gennemført.

Den internationale tarmvirksomhed DAT-Schaub har i årets løb haft glæde af en meget positiv markedsudvikling på svinetarme, og selskabet har kunnet bidrage til koncernen med et meget tilfredsstillende resultat.

De markedsmæssige forhold har betydet, at svinekøddivisionen i år har haft vanskeligheder med at matche afregningspriserne, specielt på det tyske marked. Trods et pænt resultat i divisionen og en stor indsats med håndteringen af de turbulente vilkår kan det samlede resultat derfor ikke betragtes som tilfredsstillende.

På so-området har svinekøddivisionen en stærk konkurrenceevne, som sammen med nye leverandørvendte initiativer betyder en ganske stærk markedsposition.

**Oksekøddivisionen:** Den danske oksekødsproduktion har gennem mange år været i tilbagegang, og Danish Crown's oksekøddivision har forstået at tilpasse sig denne løbende udfordring. Tilbagegangen i divisionens andelshaverleverancer har med 8 % været ret betydelig i år, og lidt større end for landet som helhed.

Prisudviklingen på oksekød har været god i årets løb, og Danish Crown har som gennemsnit inklusiv restbetaling kunnet afregne de modtagne dyr med en pris, der ligger 93 øre over sidste års gennemsnitsniveau.

Divisionens primære drift har været tilfredsstillende, hvilket i endnu højere grad gælder de tyske slagteriaktiviteter, ligesom hudeselskabet Scan-Hide

også bidrager til indtjeningen. Udviklingen i den nye produktion af forædlede oksekødsprodukter har ligeledes været meget positiv, og initiativet bidrager til at finde nye markedsmuligheder for dansk okse- og kalvekød.

Samlet må resultatet i oksekødsdivisionen betragtes som tilfredsstillende. Divisionens restbetaling er imidlertid påvirket af den reducerede indtjening fra koncernen i øvrigt.

### **Forædlingssektoren**

Koncernens forædlingssektor består nu af fem underkoncerner, hvoraf flere også indeholder ret betydelige råvare- og ferskkødsaktiviteter. Den samlede portefølje er i årets løb udvidet med væsentlige tilkøb i UK og i Sverige, og sektorens omsætning ligger 9 % over sidste år.

Den globale ubalance mellem råvare- og færdigvarepriser har ramt de fleste selskaber i den internationale kødforædlingsindustri med betydelig kraft i dette år. Også Danish Crown's forædlingssektor har været ramt af udviklingen, om end sektoren under et har vist sig relativt robust, især på de markeder, hvor der er etableret en stærk national position.

Dette gælder ikke mindst i Tulip Ltd. (UK), der nu udgør over halvdelen af den samlede forædlingssektor, og som i år er udvidet med nytilkøbte Geo. Adams & Sons, der allerede er fuldt integreret i virksomheden. Trods de turbulente markedsforhold og de kræfter, der er brugt på udvidelse af virksomheden, lever selskabets indtjening og resultater fuldt ud op til de stillede forventninger, hvilket må betegnes som meget tilfredsstillende.

Det dansk-tysk baserede Tulip Food Company har haft hårdere odds i form af valutariske udfordringer og ekstraordinær prisudvikling på selskabets råvaremiks. Hertil kommer en større brand på selskabets tyske fabrik. Trods store besparelser og intensiv markedsbearbejdning er årets resultat utilfredsstillende, men de gennemførte tilpasninger har bragt selskabet i en stærkere situation ved årets udgang. Selskabet har i år udvidet porteføljen med en fabrik i Sverige, der bidrager positivt til indtjeningen.

Plumrose har i USA øget sin stærke markedsposition på et smalt produkt-sortiment, og har i årets løb øget indtjeningen.

Sokołów-gruppen i Polen har kunnet fortsætte sin positive organiske vækst som mærkevedret virksomhed på det store polske marked, mens valutakursudviklingen ikke har givet samme udviklingsmuligheder på eksportområdet i år. Imidlertid er det samlede årsresultat i Sokołów præget af betydelige strukturomkostninger i selskabets landbrugsaktiviteter, og dermed ikke tilfredsstillende.

Nyeste skud på stammen i denne sektor er Danish Crown Livsmedel AB i Sverige. Årsresultatet omfatter, som følge af købstidspunktet, kun den indtjeningssvage sæson i markedet, og er præget af indkøring og omstrukturering af de tilkøbte virksomheder. Der er imidlertid tiltro til en positiv udvikling i selskabet.

Forædlingssektorens samlede nettobidrag til koncernen lever i år ikke op til forventningerne – dels som følge af de markedsforhold, som har ramt hele industrien, og dels på grund af ekstraordinære forhold i enkelte selskaber. Endelig betyder valutakursudviklingen resultatindregning til en lavere kurs. Trods disse udfordringer har sektoren under ét dog kunnet realisere et positivt resultat.

### **Handelssektoren**

Både i ESS-FOOD koncernens internationale netværk og i det separate ESS-FOOD selskab i Frankrig er der i år realiseret en sund og stabil udvikling med en tilfredsstillende indtjening. ESS-FOOD har i årets løb afhændet sine interesser i det norske Noridane.

Datterselskabet Friland A/S har befæstet sin stærke position i den økologiske niche og andre specialproduktioner; dog har efterspørgslen, primært på det engelske marked, været svagere end forventet, og sidste års rekordresultater har derfor ikke i år været indenfor rækkevidde.

### **Fælles koncernforhold**

Udviklingen i associerede virksomheder har været ganske varierende, men samlet er indtjeningen herfra på niveau med sidste år. Selskabet SPF-Danmark er i år udskilt fra brancheorganisationen Danske Slagterier, og vil fremover indgå som separat associeret selskab i koncernregnskabet.

Der er realiseret et væsentligt underskud i Danish Crown Insurance, som følge af et utilfredsstillende skadesforløb i koncernen.

Som følge af især de gennemførte tilkøb er koncernens rentebærende gæld forøget moderat til 13,2 mia. kr. Væsentligere for udviklingen i de finansielle nettoomkostninger har dog været en stigende markedsrente samt det forhold, at tidligere års gevinster på finansielle anlægsaktiver i år er vendt til et lille underskud.

Selskabets egenkapital er nominelt reduceret med 132,6 mio. kr., hvilket primært kan tilskrives reduceret restbetaling samt negativ valutakursregulering på egenkapital i udlandet. Selskabets andelshaverkonti er til gengæld forøget med 176,4 mio. kr., og der er fra årsresultatet henlagt 52 mio. kr. til den ufordelte egenkapital. Soliditetsgraden er i år 22,0 % (inkl. ansvarlig kapital).

Ved regnskabsårets slutning var 25.059 personer beskæftiget i koncernen, hvilket med en stigning på under 1 % er næsten uændret. Tallene dækker imidlertid over en tilgang på 1.667 medarbejdere fra tilkøbte virksomheder, og en afgang på 1.504 personer i den øvrige virksomhed, især i forbindelse med slægterilukninger i Danmark. 58 % af koncernens medarbejdere er nu ansat i udlandet.

### **Udsigterne for det kommende år**

Ved indgangen til det nye regnskabsår er døningerne efter sidste års dramatiske udvikling i bl.a. foderpriserne så småt ved at ebbe ud – men

til gengæld står verden i en finanskrisen af historiske dimensioner. Der er ingen tvivl om, at denne situation vil påvirke alle virksomheder - også Danish Crown.

Vi vurderer imidlertid, at Danish Crown står med et forretningsområde og et forretningsystem, som vil være ganske robust i denne situation. Konjunkturfølsomheden i fødevarerbranchen er betydeligt lavere end i de fleste andre brancher, koncernens internationalisering betyder at der er mange strenge at spille på, og koncernen er ikke som mange konkurrenter eksponeret for udsving i børskurserne.

Det må dog forventes, at krisens eftervirkninger også vil kunne påvirke efterspørgslen efter kødprodukter moderat. Dette, og de fortsat store udsving i både foderpriser, energipriser, kødpriser og markedsrenter vanskeliggør præcise forudsigelser.

Desuagtet forventer Danish Crown i det nye år en fremgang i konkurrencedygtighed, en højere svine-notering og en forbedret indtjening i dansk svineproduktion. Udfordringerne i svinekødsdivisionen vil i høj grad være relateret til udviklingen i den danske slagtesvineproduktion, som pt. er præget af nogen usikkerhed. På oksekødsiden forventes fremgang både i volumen og notering i det kommende år.

I forædlingssektoren ventes generelt en bedre balance mellem råvare- og færdigvarepriser. I kombination med bortfald af ekstraordinære omkostninger i sektoren giver dette forventninger om en mærkbar indtjeningsfremgang i forædlingen. I Danish Crown's handelssektor ventes en stabil udvikling.

I lyset af situationen på de finansielle markeder vil Danish Crown fokusere stærkt på balance og likviditetsstyring, men vil fortsat vurdere de muligheder der måtte opstå i omverdenen for at styrke virksomheden strategisk. Udviklingen i de finansielle omkostninger vil imidlertid få betydelig opmærksomhed.

De forbedringer, der forventes realiseret i 2008/09, vil primært blive udbetalt til selskabets ejere i form af øget notering, hvorfor der ventes et koncernresultat på uændret niveau i det kommende år.

# REGNSKABSBERETNING

## Regnskabspraksis og regnskabsmæssige skøn

Den anvendte regnskabspraksis er uændret i forhold til sidste år.

## Koncernstruktur

Der har i regnskabsåret 2007/08 været gennemført en række ændringer i koncernstrukturen. I november 2007 gennemførtes købet af Geo Adams & Sons i England, og i februar 2008 gennemførtes købet af de svenske selskaber KLS Livsmedel AB, Ugglarps Slakteri AB og majoriteten i Team Ugglarp AB.

Der er ikke sket frasalg af virksomheder i regnskabsåret.

## Resultatet for 2007/08

Koncernens omsætning i regnskabsåret 2007/08 udgør 47,0 mia. kr., hvilket er 5,9 % eller 2,6 mia. kr. højere end omsætningen i det foregående regnskabsår. Stigningen skyldes, at der i 2007/08 generelt har været et højere prisniveau end året før, og samtidig har de nytilkøbte virksomheder bidraget med ny omsætning på 2,5 mia. kr. Målt i lokale valutaer er omsætningen steget yderligere, men faldende valutakurser på såvel GBP som USD har betydet, at omsætningen fra datterselskaberne i disse lande er indregnet med en lavere værdi, målt i DKK, i forhold til niveauet fra forrige regnskabsår. Den realiserede omsætning skal ses i sammenhæng med det forhold, at de danske andelshaverleverancer i 2007/08 har vist en faldende tendens, hvor første halvår fortsatte med et slagteniveau som foregående regnskabsår, mens andet halvår bragte en nedgang i tilførslerne. For regnskabsåret er de samlede andelshaverleverancer faldet med 3 %.

Direkte omkostninger er steget i takt med den øgede aktivitet og den førte noteringspolitik. Den realiserede dækningsgrad er faldet en smule som følge af den førte noteringspolitik i konkurrence med ind- og udland. De indirekte omkostninger er ligeledes steget, dog primært som følge af de nytilkøbte aktiviteter. I de oprindelige forretningsenheder er der konstant fokus på en stram omkostningsstyring, og de faldende tilførsler har gjort dette fokusområde endnu mere aktuelt. På omkostningssiden har de faldende valutakurser på GBP og USD ved omregning til DKK bidraget positivt på koncernniveau. Desværre har der i 2007/08 også været afholdt omkostninger til selvrisiko på større brandskader i Tyskland, England og Danmark. Disse brande har ikke påvirket årets resultat i væsentligt omfang, men har naturligt nok givet anledning til en del besvær i forbindelse med omlægning af produktion og genopførelse af det brændte.

Afskrivninger på de bestående anlæg er steget svagt i 2007/08 sammenlignet med forrige regnskabsår. Denne stigning var forventet, idet de seneste års afsluttede investeringer i England nu har helårseffekt på afskrivninger. Samtidig øges afskrivningerne med de tilgange, der har været på anlæg i de tilkøbte selskaber. Totalt set er afskrivningerne en smule lavere end sidste år på grund af realiserede gevinster på lukkede anlæg.

Nettofinansieringsomkostninger er steget med 181 mio. kr. i forhold til 2006/07, hvor der dels var et lavere renteniveau, og hvor der dels blev

realiseret en kursgevinst på en større aktiepost i det finske slagteriselskab HKScan Oy. I 2007/08 har renteniveauet været jævnt stigende, ligesom der på koncernens aktiebesiddelser har været kursfald i året, dog begrænset af, at ejerandelen i HKScan var nedbragt fra 10 % til 1 %. Det er ikke en del af koncernens strategi at ligge inde med større aktiebesiddelser udover de primære koncerndatterselskaber.

## Anlægsaktiver

Koncernens anlægsaktiver er steget med 541 mio. kr. i forhold til niveauet ved udgangen af regnskabsåret 2006/07. Stigningen kommer i al væsentlighed fra de gennemførte tilkøb. Værdien af immaterielle anlægsaktiver er reduceret, trods en tilgang på 105 mio. kr. fra tilkøbte virksomheder, som følge af såvel løbende afskrivninger som valutakurspåvirkning af goodwill, der er placeret i koncernens engelske virksomheder. Også værdien af driftsmidler i disse virksomheder er påvirket af valutakursfaldet.

## Effekt af storbrande

Opgørelsen af erstatninger for de tre storbrande i Blans, Skive og Oldenburg har netto påvirket resultatet med 81 mio. kr. Der er på statustidspunktet indregnet en regnskabsmæssig avance på brændte anlæg. Der er samtidig foretaget en vurdering af de genopførte anlægs fremtidige indtjeningssevne og som konsekvens heraf foretaget en straksnedskrivning.

## Omsætningsaktiver

Omsætningsaktiverne er steget relativt mere end anlægsaktiverne, dels som følge af nye aktiviteter, dels som følge af det stigende prisniveau, der alt andet lige betyder højere lagerværdier og tilgodehavender trods de faldende tilførsler. Endelig kan en del af stigningen henføres til periodiske udsving i balanceposter med tilknytning til den primære drift.

## Egenkapital

Koncernens egenkapital er opgjort efter de principper, der blev introduceret i forbindelse med regnskabet for 2006/07, hvor praksis blev tilpasset den internationalt anerkendte praksis om postering af udbytter og restbetaling på udbetalingstidspunktet frem for på statustidspunktet.

Koncernens egenkapital ved udgangen af regnskabsåret 2007/08 udgør 4.053,9 mio. kr., hvilket er et fald på 132,6 mio. kr. i forhold til sidste års egenkapital. Faldet skyldes primært, at primoværdierne i selskaberne i England og USA er faldet som følge af valutakursudviklingen. Desuden har et lidt lavere resultat i 2007/08 betydet en nedgang i restbetalingen i forhold til 2006/07. Effekten af disse to faktorer modsvares delvist af de indbetalinger til andelshaverkontiene, der blev gennemført i december 2007, ligesom der har været en kursgevinst af investeringen i det polske datterselskab Sokolow. Dertil kommer en konsolidering fra disponering af overskud i 2006/07.

Opbygning af andelskapitalen i henhold til de nuværende vedtægter er nu afsluttet for mange andelshavere med de indbetalinger, der fandt sted i december 2007. Dog skal de andelshavere, der blev overført fra

Steff-Houlberg i forbindelse med denne fusion, dog indbetale til andelshaverkontiene endnu et år, ligesom der indbetales fra alle nye andelshavere siden systemets etablering. Fremtidige ændringer i andelskapitalen vil følge de udsving i antal leverede andelskilo, som har fundet sted siden opbygningen startede i 1999/2000.

Ved udgangen af regnskabsåret 2007/08 udgør soliditetsgraden beregnet på grundlag af den samlede ansvarlige kapital i alt 22,0 % mod 24,4 % sidste år. Denne udvikling skyldes såvel de omtalte forhold som den stigende balancesum.

### **Gældsforpligtelser**

Koncernens netto rentebærende gæld er i årets løb steget med 1,2 mia. kr., primært som følge af de gennemførte tilkøb og sekundært på baggrund af årets prisstigninger, der øger den nominelle værdi af varelagre og tilgodehavender.

Koncernens finansierungsstruktur er i overvejende grad baseret på kreditter med mere end 1 års løbetid med en jævn fordeling, der rækker op til 20 år frem når realkreditlån medregnes. Der er således ingen større refinansierungsbehov i de kommende 3-5 år ved uændret drift. Denne finansierungsstrategi har vist sig særdeles robust under den finansielle uro, der især har været i sidste kvartal af året.

### **Pengestrømsopgørelse**

Pengestrømmene fra drift og investeringer i 2007/08 er negative, primært som følge af de gennemførte tilkøb, dels i form af højere pengebinding i arbejdskapital, og dels i form af tilgang på materielle anlægsaktiver.

### **Corporate Governance**

Koncernens moderselskab er organiseret som et andelsselskab, der ledes gennem selskabets øverste myndighed af valgte ejerrepræsentanter blandt selskabets 12.152 andelshavere.

Repræsentantskabet udgøres af 234 valgte repræsentanter for ejere og medarbejdere. Selskabets bestyrelse består af 15 medlemmer.

### **Valutarisiko**

Som eksportvirksomhed og internationalt arbejdende virksomhed er Danish Crown udsat for valutarisiko i form af omregningsrisiko til DKK.

Koncernens væsentligste valutaer er GBP, JPY, USD og EUR samt DKK. Af den samlede valutaomsætning udgøres 31 % af DKK og EUR, som har ingen eller meget lav kursrisiko.

Koncernens valutarisikopolitik tilsiger en løbende dækning af eksportindtægter i fremmed valuta indenfor nogle af bestyrelsen nærmere fastsatte rammer.

Danish Crown har en række investeringer i udenlandske datterselskaber, og omregningen af egenkapitalerne i disse datterselskaber til DKK afhænger af valutakursen på statutidspunktet. Det er koncernens politik, som hovedregel ikke at dække valutarisikoen på koncernens egenkapitalandele i udenlandske datterselskaber, den såkaldte translationsrisiko.

### **Renterisiko**

Renterisiko er risikoen for ændringer i markedsværdien af aktiver eller passiver som følge af ændringer i renteforholdene. For Danish Crown gælder, at denne risiko væsentligst er knyttet til selskabets gæld, idet koncernen ikke har langfristede, rentebærende aktiver af betydning på statutidspunktet. Koncernens netto rentebærende gæld udgør pr. 28. september 2008 i alt 13,2 mia. kr.

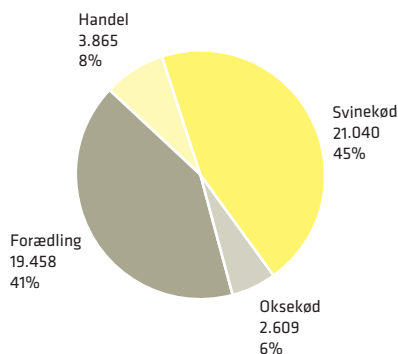
Til styring af renterisikoen anvendes fastforrentede obligationslån, repo-forretninger, renteswaps og kombinationer af rente- og valutaswaps.

Pr. 28. september 2008 udgjorde koncernens andel af fastforrentede lån 18,3 % af den samlede rentebærende gæld (ekskl. ansvarligt lån). Resten er finansieret på basis af variabel rente. En ændring i markedsrenten på 1 %-point skønnes alt andet lige at påvirke de samlede årlige renteomkostninger med 100 mio. kr.

# KONCERNENS HOVEDFORRETNINGSOMRÅDER

## Nettoomsætning 2007/08 fordelt på forretningsområder

Koncernens nettoomsætning fordeler sig på hovedforretningsområder således (mio. kr.):



Alle kommentarer til koncernens hovedforretningsområder er udarbejdet på basis af bruttoomsætningen inkl. intern omsætning områderne imellem.

## Svinekødsdivisionen

|                                  | 2007/08  | 2006/07  | 2005/06  |
|----------------------------------|----------|----------|----------|
| Slagtede A-kg (mio.)             | 1.494,9  | 1.536,6  | 1.577,0  |
| Omsætning, mio. kr.              | 24.647,8 | 24.187,3 | 25.626,3 |
| Primært driftsresultat, mio. kr. | 1.289,3  | 1.223,9  | 1.040,7  |
| Primært driftsresultat i %       | 5,2      | 5,1      | 4,1      |

## Antal andelshavere

Strukturudviklingen i primærlandbruget fortsætter med et faldende antal svineproducenter til følge. Ved udgangen af september 2008 havde Danish Crown 6.046 andelshavere, som enten leverer svin eller både svin og søer, hvilket er 931 eller 13 % færre end på samme tidspunkt sidste år.

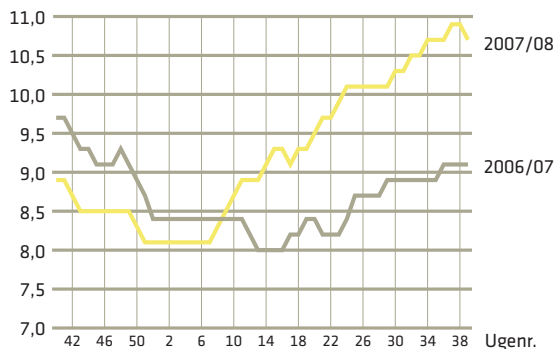
## Modtagelse af svin og søer

Det samlede antal svin og søer modtaget til slagtning i 2007/08 udgør 17.719.316 stk. Heraf udgør svin modtaget fra andelshavere 17.233.095 stk., hvilket er en nedgang på 449.938 stk., svarende til 2,5 % i forhold til sidste år, og modtagelsen fra andelshavere af søer, store orner og polte udgjorde i alt 405.887 stk. mod sidste års 398.943 stk. Nedgangen skyldes især det generelle fald i den danske slagtesvineproduktion, men også at den begrænsede slagtekapacitet, som følge af brandene på slagterierne i Blans og Skive i 2007, har nødvendiggjort eksport af svin.

## Stigende notering i 2007/08

Et lavere udbud af svinekød på verdensmarkedet har betydet en højere notering i 2007/08, hvor den gennemsnitlige notering udgjorde 9,24 kr./kg, hvilket var en stigning på 0,59 kr./kg i forhold til året før.

## Noteringsudvikling, kr. pr. kg



Den totale afsatte mængde er faldet med 3,4 % i forhold til 2006/07.

Afsætningen til de gamle EU-lande (særligt Frankrig, Tyskland og Italien) og Rusland har været faldende, mens Polen og Kina har aftaget større mængder.

## Produktionsstruktur

Året 2007/08 har budt på udfordringer på flere fronter. Ved årets begyndelse var der et betydeligt efterslæb af slagtinger som følge af brandene i det foregående år. Modsat medførte ubalancen mellem produktionsomkostninger og salgspriser i primærproduktionen, samt problemer med at opnå miljøtilladelse til svineproduktion, et relativt stort fald i den danske slagtesvineproduktion i andet halvår og dermed færre slagtinger.

Udviklingen har skærpet kravene til fortsat forbedring af produktiviteten og konkurrenceevnen.

Indskrænkningen i slagtesvineproduktionen medførte en række kapacitetstilpasninger og lukninger af slagterier i året. Således blev først slagteriet i Skive og udbeningsafdelingen i Hurup lukket og siden slagteriet i Vojens, natslagtingen i Holsterbro og udbeningsafdelingen i Nykøbing Mors. Lukningerne har berørt ca. 1.600 medarbejdere og indebærer en forbedret kapacitetsudnyttelse ved indgangen til det kommende år.



## Det danske marked

Regnskabsåret 2007/08 har, i lighed med tidligere, været et år præget af konkurrence på hjemmemarkedet. Det er imidlertid lykkedes, bl.a. via innovation og markedsføring, at fastholde indtjening og markedsandel på hjemmemarkedet.

I det forgangne år er der set en stigning i efterspørgslen på detailpakket kød, især fra supermarkeder med slagterafdeling.

Året har igen budt på en øget efterspørgsel på kvalitetskød, og satsningen på "100 % dansk svinekød fra Danish Crown" har båret frugt. Det vurderes, at godt 50 % af den danske detailhandel brander deres kød med mærket, der også i en vis udstrækning er inkorporeret på food service-markedet.

På food service-markedet er den positive udvikling fortsat, hvor Danish Crown igen i år har øget sin afsætning.

## DAT-Schaub a.m.b.a.

For DAT-Schaub-koncernen blev regnskabsåret 2007/08 det bedste i selskabets historie, og alle koncernens produktions- og salgsselskaber har opnået positive driftsresultater. Den store efterspørgsel på svinetarme, kombineret med vanskeligheder i den kinesiske svineproduktion affødt af jordskælv og andre naturfænomener samt sygdomme, har betydet, at verdensmarkedsprisen for svinetarme har været stigende gennem det meste af regnskabsåret.

De fortsat faldende slagtninger i Danmark har endvidere betydet, at det har været umuligt at efterkomme markedets behov for danske svinetarme. Det har givet højere priser, men desværre på faldende mængder.

Markedet for lammetarme har ligeledes efter en del vanskelige år rettet sig noget, og resultatet for lammetarme har derfor været tilfredsstillende i regnskabsåret, ligesom koncernens aktiviteter inden for kunsttarme og ingredienser har udviklet sig i overensstemmelse med de lagte planer.

Internt i koncernen er der brugt betydelige ressourcer på strømlining og rationalisering i de enkelte datterselskaber. Der er i årets løb foretaget en samling af koncernens aktiviteter i Frankrig til én stærk organisation på dette væsentlige marked.

Der er også i andre dattervirksomheder foretaget rationaliseringstiltag, ligesom der i årets løb har været stærk fokus på udviklingsaktiviteter.

Den seneste tids stigende dollar forventes at bidrage positivt til udviklingen i salget på de dollarbaserede markeder, og selskabet ser således positivt på udviklingen i det kommende regnskabsår, om end det regnskabsmæssige resultat ikke forventes at nå på niveau med resultatet for indeværende år.

## Oksekødsdivisionen

|                                  | 2007/08 | 2006/07 | 2005/06 |
|----------------------------------|---------|---------|---------|
| Slagtede A-kg (mio.)             | 64,3    | 69,7    | 67,8    |
| Omsætning, mio. kr.              | 3.181,0 | 2.921,8 | 3.009,6 |
| Primært driftsresultat, mio. kr. | 89,2    | 88,8    | 93,1    |
| Primært driftsresultat i %       | 2,8     | 3,0     | 3,1     |

## Antal andelshavere

Strukturudviklingen i primærproduktionen fortsætter, og ved udgangen af september 2008 havde Danish Crown 6.787 kreaturandelshavere mod 7.325 et år tidligere, svarende til en reduktion på 7,3 %.

## Modtagelse af kreaturer

Modtagelsen af danske dyr til slagtning udgør 261.942 dyr mod 282.062 året før. Heraf er 413 danske dyr slagtet på anlægget i Husum imod 11.449 dyr sidste år.

Der har i regnskabsåret været tale om et fald i udbuddet af slagtekvæg i Danmark på 4,0 %. Danish Crowns andel af landsslagtningen er faldet med 1,9 % og udgør nu 57,4 % mod sidste års 59,3 %.

På slagteriet i Husum er der i 2007/08 slagtet 101.581 kreaturer. Derudover er der slagtet 55.601 lam. I forhold til sidste år er der tale om en stigning i kreaturslagtningerne på 1,1 % og et fald i slagtningen af lam på 4,3 %.

## Notering

Afregningsprisen inkl. restbetaling har i gennemsnit for alle kategorier været 93 øre højere pr. kg end i 2006/07. Der er for året som gennemsnit betalt 80 øre mere for køer, 102 øre mere for ungtyre og 56 øre mere for kvier. Dansk kalv er i gennemsnit afregnet med 103 øre mere end året før.

## Markedsforhold

Markedet for okse- og kalvekød udviklede sig positivt i 2007/08. De første måneder af regnskabsåret forløb bedre end forventet, godt hjulpet på vej af den reducerede import fra Sydamerika. En god sommer og grill sæson betød stor efterspørgsel og rekordlave frostlagre.

I løbet af året har der været en vigtig afsætning til Rusland og udvalgte EU10-lande, på især produkter til videreforarbejdning. Denne samhandel er dog kommet noget under pres i slutningen af året på grund af den finansielle situation i verden.

På de traditionelt stærke markeder for Danmark i Italien, Spanien og Portugal har der året igennem været problemer med at leve op til prisniveauet i det øvrige Europa, hvilket har betydet en nedgang i salget, da produkterne ofte har kunnet afsættes bedre til andre kunder.

Afsætningen af specialprodukter til den danske detailhandel er blevet yderligere styrket i løbet af året, og Dansk Kalv konceptet har gennem en målrettet salgsindsats og øget markedsføring vundet betydelige markedsandele.

## Fremtiden

Der vil i den kommende periode fortsat være fokus på at øge forædlingen og knytte endnu tættere relationer til kunderne for at sikre, at kundetilpassede produkter og koncepter kommer ud til slutbrugerne og dermed bidrager til værditilvæksten på okse- og kalvekød.

På eksportmarkederne bliver det et vanskeligt år, hvor de normale samhandelsmønstre er under forandring og fokus på pris vil fylde meget. I et forsøg på at nå nye kunder på bl.a. catering markedet i Italien er der i det forgangne år indgået aftale med en distributionsvirksomhed, hvorved det er muligt at betjene en stor mængde mindre kunder, bl.a. i food service-sektoren. Denne aktivitet skal bidrage til vækst i det kommende regnskabsår.

Udfordringerne kræver et konstant fokus på omkostningsreduktioner og optimal udnyttelse af kapaciteten inden for slagting og udbening.

## Forædlingssektoren

Koncernens forædlingssektor består af Tulip Ltd., Tulip Food Company, Plumrose USA, Sunhill Food, Sokolów og DC Livsmedel.

Den samlede omsætning i forædlingssektoren udgjorde 19,6 mia., og sektoren opnåede et primært resultat på 492 mio. kr.

|                                  | 2007/08  | 2006/07  | 2005/06  |
|----------------------------------|----------|----------|----------|
| Afsætning, tons                  | 765.220  | 645.982  | 658.229  |
| Omsætning, mio. kr.              | 19.602,6 | 17.923,8 | 18.161,8 |
| Primært driftsresultat, mio. kr. | 491,7    | 584,3    | 614,2    |
| Primært driftsresultat i %       | 2,5      | 3,3      | 3,4      |

## Tulip Ltd.

Tulip Ltd. er blandt de allerstørste nationale virksomheder på det engelske marked for kød og kødprodukter, og har i årets løb styrket sin position yderligere.

Omfattende investeringer og rationaliseringer i Tulip Ltd. har givet en markant forbedring af selskabets konkurrencekraft og har været afgørende for, at selskabet har præsteret en solid fremgang i resultatet for 2007/08. Samtidig har købet af virksomheden Geo Adams & Sons allerede i det første år bidraget positivt til resultatet for Tulip Ltd.

Der er gennem årene foretaget store investeringer i produktionsapparatet, hvorunder flere fabrikker er blevet kraftigt moderniserede og effektiviserede, således at produktionsapparatet i dag er mere konkurrencedygtigt

end nogensinde tidligere. Samtidig har denne proces betydet, at der er lukket flere gamle fabrikker, hvilket, sammen med konsolideringen på færre anlæg, har givet betydelige reduktioner af omkostningerne.

Købet af Geo Adams & Sons giver Tulip Ltd. nye muligheder. Det betyder blandt andet, at Tulips andel af svineslagtningerne er steget, og samtidig er Tulips produktpalette blevet udvidet.

Som konsekvens af den økonomiske udvikling i England er forbrugernes rådighedsbeløb til indkøb af madvarer blevet reduceret. Konsekvensen har været et skifte i forbrugernes indkøbsmønstre. Den økonomiske krise har medført et generelt fald i det totale markeds volumen, med størst effekt indenfor højprissegmentet. Det har for Tulip bevirket, at det har været nødvendigt, hurtigt at tilpasse sortimenterne til den nye markedsituation.

Den økonomiske krise i England ventes også fremover at påvirke salget i den engelske detailhandel. Derfor vil det i det kommende år være vigtigere end nogensinde at øge selskabets konkurrencekraft. Produktionsapparatet skal udnyttes til det maksimale.

Blandt andre vigtige faktorer der skal medvirke til, at Tulip kan forbedre sin markedsposition i det kommende år, er produktinnovation. Alene i det seneste år har Tulip introduceret mere end 400 nye produkter på det engelske marked. Markedsituationen vil kræve, at der i det kommende år sker en omfattende tilpasning af sortimenterne til forbrugernes nuværende præferencer. Tulip Ltd. skal i den kommende periode være endnu tættere på de strategiske kunder og imødekomme forbrugernes krav og ønsker.

Den langsigtede strategi om at vokse på det engelske marked og øge konkurrenceevnen vil fortsat være særdeles vigtige elementer i Tulips strategi for at vinde markedsandele.

Konjunkturerne på det engelske marked betyder, at 2008/09 forventes at blive et udfordrende år, men Tulip Ltd's strategi gennem de senere år betyder, at selskabet står i en god position til at møde de kommende års udfordringer.

Tulip Ltd. har i 2007/08 realiseret et meget tilfredsstillende resultat. Indregningen af omsætning og resultat i koncernregnskabet er negativt påvirket af den faldende pund-kurs.

## Tulip Food Company

Tulip Food Company varetager koncernens afsætning af forædlede produkter i EU med undtagelse af UK og Polen. Derudover har Tulip Food Company en betydelig eksport til en række lande udenfor EU.

Tulip har været igennem et meget udfordrende år, hvor såvel udefra kommende som ekstraordinære forhold har påvirket resultatet i negativ retning. Omsætning og primært resultat har således ikke kunnet leve op til sidste års niveauer.

Siden starten af 2008 er Tulips omkostninger til råvarer steget betragteligt. Hertil kommer faldende kurser på Tulips hovedvalutaer. I årets løb har det således været nødvendigt – ad flere omgange – at hæve salgspriserne, og effekten heraf er ikke slået helt igennem inden regnskabsårets udløb.

I maj 2008 brændte en væsentlig del af Tulips store fabrik i Oldenburg i Nordtyskland. Trods en hurtigt etablering af midlertidige produktionsfaciliteter var Tulip ude af markedet på en række produktområder i en periode efter branden, og der er fortsat produktområder, hvor afsætningen er påvirket. Den endelige genopbygning vil først være tilendebragt ved udgangen af regnskabsåret 2008/09.

I årets løb er der iværksat et større projekt inden for supply chain-området, hvor der bl.a. fokuseres på global sourcing af råvarer, emballager og ingredienser med henblik på nedbringelse af enhedsomkostningerne.

På rationaliseringssiden skal nævnes, at fabrikken i Brabrand er lukket primo 2008, det centrale laboratorium i Danmark er outsourcet, ligesom der er iværksat tiltag til at forenkle administrationen i en række udenlandske datterselskaber.

Lancering af nye forbrugervenlige og tidssvarende produkter er afgørende for Tulips fortsatte vækst. I løbet af året er der således lanceret en række nyheder, herunder økologiske og fedtfattige produkter.

Tulips mærkevareposition – især på det danske marked – er fortsat stærk. Således blev Tulip i 2008 udnævnt til Superbrand. I lyset af den økonomiske afmatning forventes der særlig efterspørgsel efter Tulips billigere produkter i 2008/09. Dette vil afspejle sig i nye produktlanceringer.

Fødevarerikkerhed og en effektiv, konkurrencedygtig leveringservice over for kunderne vil i lighed med tidligere år blive prioriteret højt.

Trods udsigten til vanskelige markedsforhold grundet den økonomiske krise forventes en øget indtjening i 2008/09.

### **Plumrose USA**

Plumrose USA varetager koncernens forædling i USA. Produktionen er koncentreret omkring de tre hovedfabrikker i Council Bluffs, Iowa, Elkhart, Indiana, og Booneville, Mississippi. Dertil kommer distributionscentre samt salgskontorer på andre lokationer i USA. Hovedprodukterne er pålæg og bacon.

2007/08 har været præget af en stigende afsætning sammenlignet med året før. Der er fremgang indenfor både egne varemærker og "private label". Markedet er fortsat meget konkurrencepræget og præget af de stigende råvarepriser. Indregningen af Plumroses omsætning og indtjening i koncernregnskabet er påvirket af den faldende dollarkurs.

Plumrose USA investerer i disse år i udvikling af produkter under egne varemærker, især sundere produkter og nye funktionelle emballager.

### **Sokołów**

Sokołów har i regnskabsåret 2007/08 fortsat sin udvikling som Polens stærkeste varemærkevirkomhed indenfor kødområdet. Afsætningen har været øget mærkbart på det polske marked, hvor virksomheden indtager en plads som landets næststørste kødkoncern. Der er fastholdt en stærk afsætning til den traditionelle detailhandel, mens salget til den moderne supermarkedssektor er øget mærkbart i årets løb.

Virksomheden Pozmeat, der blev købt som en tom fabrik ved årsskiftet 2006/07, har udviklet sig positivt i perioden, og der udgår nu en betydelig tonnage af både ferske og forædlede produkter herfra. Indkørsomkostninger i året har været taget over den løbende drift. Virksomheden forventes dog først fra det kommende regnskabsår at bidrage positivt til indtjeningen.

Sokołów-gruppen driver i alt syv fabrikker i Polen, baseret på forædling af kødprodukter samt slagtning og opskæring af svin og kreaturer.

Sokołów-gruppen omfatter også landbrugsselskabet Agro-Sokołów, som er et led i det strategiske samarbejde med selskabets svineleverandører. Der har i årets løb været konstateret behov for omstruktureringer i Agro-Sokołów. De hertil relaterede nedskrivninger har påvirket Sokołows koncernresultat negativt.

Sokołów ejes via det svenske holdingselskab Saturn Nordic Holding AB af Danish Crown og HKScan OY med 50 % til hver. Som følge heraf indkonso- lideres Sokołów med 50 % i Danish Crown's koncernregnskab.

### **DC Livsmedel**

Som led i den strategiske satsning på det svenske marked er der i året foretaget tilkøb af virksomhederne Ugglarps Slakteri AB, KLS Livsmedel AB og majoriteten i Team Ugglarp AB.

Den samlede virksomhed omfatter to svineslagterier, to kreaturslagterier og to forædlingsfabrikker, og er blandt de større kødvirkomheder i Sverige.

Virksomhederne blev overtaget primo februar 2008, hvorfor de kun indgår i årsregnskabet med ca. 8 måneder. I denne periode har kræfterne været koncentreret om styrkelse af drift og produktivitet, restrukturering samt styrkelse af relationerne med selskabets strategiske kunder. Hermed er virksomhedens position styrket betydeligt, men selskabet har som ventet ikke bidraget med positiv indtjening i dette indkørsår.

I forbindelse med det såkaldte ISAB-projekt er virksomhedens kreaturslagteri i Hörby udvidet betydeligt, og er i dag Sveriges næststørste kreaturslagteri. Det er lykkedes at gennemføre udbygning og indkøring efter de lagte planer herfor.

Selskabets forædlingsfabrik i Malmö overflyttedes ved indgangen til nyt regnskabsår til Tulip Food Company, som i forvejen er repræsenteret med et salgsselskab i Sverige.

## Handelssektoren

Koncernens handelssektor består af selskaberne ESS-FOOD A/S, ESS-FOOD Frankrig og Friland.

|                                  | 2007/08 | 2006/07 | 2005/06 |
|----------------------------------|---------|---------|---------|
| Afsætning, tons                  | 291.175 | 272.302 | 300.233 |
| Omsætning, mio. kr.              | 3.871,6 | 3.677,1 | 3.921,0 |
| Primært driftsresultat, mio. kr. | 64,7    | 72,3    | 61,3    |
| Primært driftsresultat i %       | 1,7     | 2,0     | 1,6     |

### ESS-FOOD A/S

Selskabets primære aktivitet er køb og salg af kødprodukter.

Året har været præget af fortsat stigende efterspørgsel i Kina, Rusland, Afrika og Fjernøsten. Modsat har salget været faldende i Mellemøsten, Centraleuropa og Sydafrika.

Der er i regnskabsåret opnået en tilfredsstillende omsætning, ligesom årets resultat har været tilfredsstillende. Såvel omsætning som resultat er højere end sidste år. Selskabet har i regnskabsåret fortsat været meget fokuseret på stram risikostyring.

I løbet af 2007/08 er det norske selskab Noridane Food frasolgt.

Forventningerne til det kommende regnskabsår er positive, men den igangværende finansielle krise kan dog påvirke købekraft og betalingssevne på visse markeder.

### ESS-FOOD Frankrig

Selskaberne under ESS-FOOD Frankrig fungerer dels som salgskanal for danske produkter, dels indgår udbening, salg og distribution af lokale og internationale svine- og oksekødsprodukter.

ESS-FOOD Frankrig har i 2007/08 haft en markant fremgang i både tonnage og omsætning. Resultatet er i året negativt påvirket af stigende råvarepriser, men har dog udviklet sig positivt.

Selskabet har fortsat en stigende eksport til markedet i Rusland.

## Friland

Frilands fokus ligger på økologiske produkter samt andre specialprodukter af svine- og oksekød.

Disse produkter har også i det seneste år oplevet en stor fremgang, hvilket har betydet en stigning i omsætningen på ca. 17 %.

Der har i året været pæn vækst inden for alle produktgrupper. Omsætningen af økologisk svinekød er steget med 4 %, mens omsætningen af økologisk oksekød er steget med 6 %. I løbet af året har efterspørgslen efter økologisk svinekød dog været svækket på visse markeder, og indtjeningen på det økologiske svinekød har været mærkbart påvirket heraf.

På trods af begrænsede råvareforsyninger har også Frilandsgrisen haft et år med god omsætningsvækst.

Endelig er salget til primært det tyske marked via datterselskabet J. Hansen Vermarktungsgesellschaft mbH steget i året.

# HUMAN RESOURCE

Året har også på HR området været præget af en række udfordringer, både på det overenskomstmæssige, lønmæssige og udviklingsmæssige område.

## Tiltrække den rette arbejdskraft

Indenfor timelønsområdet ansættes i dag danske medarbejdere på almindelige vilkår, tyske og polske medarbejdere samt medarbejdere på særlige vilkår gennem de enkelte kommuner. Dette, sammenholdt med de afviklinger, der har været af slagterier, har betydet, at de enkelte fabrikker generelt har kunnet rekruttere de medarbejdere, der har været nødvendige til produktionen.

På funktionærsiden har situationen været lidt anderledes, idet ansættelsesforløbene har vist en generel mangel på kvalificeret arbejdskraft. En udvikling, som kun langsomt ændrer sig, og hvor det, særligt på ledelses- og specialistsiden, også fremover vil kræve en målrettet indsats for at tiltrække de rette medarbejdere.

## Socialplan

I år har virksomhedens socialplan været aktiv i forbindelse med lukningen af Viborg, Hurup, Nykøbing, Vojens, Skive og natholdet i Holstebro. Ud af ca. 1.600 berørte medarbejdere har socialplanen indtil nu medvirket til, at 1.034 medarbejdere er kommet i arbejde/uddannelse pr. 1/10 2008. Det ansvar, som virksomheden tager i forbindelse med lukninger er en medvirkende årsag til, at medarbejderne på alle anlæg har været indstillet på at opretholde produktionen indtil sidste dag, og at Danish Crown har fået en positiv omtale i medierne.

## Ledelse

Sidste år gennemførte Danish Crown for første gang en medarbejder- og ledermåling. Ud over at vise, at der er en generel god motivation og engagement i virksomheden, viste den også, at der var en klar overvægt af rent fagligt orienterede ledere. Undersøgelsen viste ligeledes, at ledere, der var helhedsorienterede (evner både det faglige og ledelsesmæssige) havde en mindre personaleomsætning og sygefravær i afdelingen end rent faglige ledere. Der er derfor igangsat en målrettet indsats for at bringe en større andel af Danish Crown's ledere op i gruppen af helhedsorienterede ledere.

For at nå dette mål er der bl.a. etableret et Group Academy på linje med andre af de helt store virksomheder. Group Academy skal løbende understøtte de krav, som stilles til ledelse i Danish Crown og bliver derfor både et tilbud til alle ledere og et krav om at gennemføre relevant uddannelse, så det fremover sikres, at alle ledere i Danish Crown har et godt ledelsesmæssigt niveau.

## Understøtte fabrikkerne

En af fabrikernes helt store udfordringer har i år været veterinærinspektioner. Ud over den lange række af tiltag, det i øvrigt har afstedkommet, har det også betydet, at uddannelsen af alle medarbejdere og ledere inden for hygiejneområdet nu skærpes. Dette er sket gennem etablering af et

helt nyt hygiejnekursus, der gennemføres for samtlige medarbejdere på de tekniske skoler, og hvor Danish Crown har haft meget stor indflydelse på indholdet.

For yderligere at styrke arbejdet med at nedbringe sygefraværet på den enkelte fabrik har lokale personalemedarbejdere fået til opgave at sikre en meget systematisk opfølgning på sygefraværet inden for det enkelte mesterområde samtidig med, at der nu gennemføres en egentlig sygeaudit hvert år på samtlige afdelinger.

Genopbygning efter brandene i Blans og Oldenburg har stillet store krav til hele organisationen, således at den daglige produktion kunne gennemføres samtidig med gennemførelse af byggerierne. En proces, der igen har understreget, at en sådan forandringsproces kræver meget af den enkelte medarbejder og leder, og at det er helt nødvendigt at have fokus på, hvordan man sikrer oplæring i de nye maskiner, men måske endnu vigtigere at sikre, at medarbejderen tager ejerskab til de forandringer, der sker i denne proces, et ejerskab, der udmønter sig i, at der arbejdes positivt for projekterne og at evt. problemer også i større grad løses "hen ad vejen".

## Talentudvikling – produktionsområdet

Danish Crown har et løbende behov for at finde gode mestre og driftsledere. Stillinger, som kræver gode faglige, personlige og ledelsesmæssige kvalifikationer. For at sikre, at der altid er egnede kandidater til ledige stillinger, er der etableret et talentprogram, hvor medarbejdere, der har vilje og evner til en ledelsesmæssig karriere i Danish Crown, gennemgår et fastlagt program, som giver både virksomheden og den enkelte medarbejder et godt billede af den enkeltes karrieremuligheder.

# MILJØBERETNING - MODERSELSKABET

## Danish Crown's sociale ansvar

Danish Crown har en lang tradition for at arbejde med forhold, som har betydning for vore omgivelser. Styring af miljø- og ressourceforhold er en del af den daglige drift, og Danish Crown lægger stor vægt på åbenhed og dialog med naboer og myndigheder. Nedenstående er eksempler på nogle af de tiltag, Danish Crown har arbejdet med.

## Risikovirksomheder

Danish Crowns industrielle køleanlæg anvender det miljøvenlige ammoniak som kølemiddel. Ammoniak anlæg er underlagt skrappe sikkerhedskrav til drift, vedligehold og sikkerhed.

I 2007 skete der en justering af den lovgivning, der regulerer risikoen for uheld med farlige stoffer. Dette har bevirket, at Danish Crown samlet set har seks virksomheder, der udarbejder sikkerhedsdokumenter. Et anlæg har fået godkendt sikkerhedsdokumentet, mens de øvrige virksomheder enten afventer myndighedernes sagsbehandling eller er i gang med udarbejdelse af dokumentet.

Der har i årets løb været tre udslip fra ammoniak anlæggene i Sæby, Rønne og Esbjerg. Udslippene har haft forskellige tekniske årsager. Alle udslippene blev opdaget omgående, sikkerhedsprocedurerne var effektive, og hverken medarbejdere eller naboer led overlast.

## Biodiesel

Danish Crown har investeret i biodieselfremstilling gennem Daka Biodiesel, hvor animalsk fedt omdannes til biodiesel. Denne udnyttelse bidrager til en besparelse af fossilt energi og medfører reduceret drivhusgasudledning. Biodiesel er dannet af reelle restprodukter, og der er således tale om et ægte miljøvenligt alternativt brændsel.

## Klimastrategi og justering af miljøpolitikken

Klima er det seneste årti kommet højere og højere op på den politiske dagsorden. Danish Crown har gennem mange år arbejdet med mange forskellige tiltag, der reducerer aktiviteterne effekt på klimaet. Dette er en indsats, som systematisk videreføres.

Klima er en integreret del af Danish Crown's miljøindsats, og derfor er koncernens miljøpolitik udvidet til at tage højde for dette. Danish Crown tager direkte ansvar for den del af værdikæden, som vedrører aktiviteterne. Danish Crown's andel i produkternes klimabelastning er imidlertid relativt lille set i forhold til produkternes samlede klimabelastning. Der arbejdes derfor også aktivt for at påvirke andre led i værdikæden til at fremme klimahensyn i produkterne.

## Miljøcertificering

Danish Crown begyndte i 2005 at certificere fabrikkerne efter internationalt anerkendte standarder på miljø- og arbejdsmiljøområdet. Indsatsen med at miljøcertificere slagterierne er fortsat i årets løb. Seks svineslagterier er miljøcertificeret, og yderligere to slagterier har været igennem certificeringsaudit, og afventer at få deres certifikat. Slagteriet i Horsens bliver den næste fabrik, hvorefter alle svineslagterierne er certificerede.

## Drikkevand og spildevand

Rent vand er af afgørende betydning for en fødevarer virksomhed. Fabrikernes vandforsyningssikkerhed er blevet kortlagt, og der er iværksat forskellige foranstaltninger til at forbedre den fremtidige forsyningssikkerhed.

Der har i mere end 20 år været arbejdet systematisk med reduktion af vandforbruget på virksomhederne. Slagteriet i Horsens har siden opstart arbejdet meget med reduktion af vandforbruget. Det er imidlertid stadig en stor udfordring at nå de opsatte mål for spildevandsudledningen.

Kommunesammenlægningerne har haft betydning for strukturen på spildevandsområdet, og for mange fabrikker har det betydet forøgede omkostninger til rensning af spildevand. Måden, det nye system er sammensat på, betyder, at etablering af nye kloakker, renoveringer og vedligeholdelse, klimasikring mv. finansieres over kubikmetertaksten, hvorved de store vandforbrugere kommer til at afholde en forholdsvis større andel heraf.

| <b>Tal økonomi (1.000 kr.)</b>                     |  | <b>2007/08</b> | <b>2006/07</b> | <b>2005/06</b> | <b>2004/05</b> |
|--|--|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Behandling og udledning af spildevand              |  | 77.485         | 72.848         | 75.564         | 81.878         |
| Bortskaffelse af slam/mave-tarmindehold og gødning |  | 17.650         | 17.354         | 15.437         | 17.335         |
| Affaldshåndtering og bortskaffelse af affald       |  | 9.963          | 7.167          | 5.437          | 6.261          |
| Bortskaffelse af animalske biprodukter             |  | 111.166        | 85.469         | 107.487        | 143.981        |
| Støj- og lugtmålinger                              |  | 946            | 1.064          | 2.700          | 986            |

| <b>Tal miljø</b>                         |                |  | <b>2007/08</b>         | <b>2006/07</b>         | <b>2005/06</b>         | <b>2004/05</b>         | <b>2003/04</b>         |
|--|----------------|--|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
|  |                |  | <b>pr. ton produkt</b> | <b>pr. ton produkt</b> | <b>pr. ton produkt</b> | <b>pr. ton produkt</b> | <b>pr. ton produkt</b> |
| Energiforbrug totalt for alle afdelinger | MWh            |  | 0,25                   | 0,25                   | 0,28                   | 0,28                   | 0,28                   |
| Emitteret CO <sub>2</sub>                | kg             |  | 23                     | 22                     | 26                     | 27                     | 31                     |
| Vandforbrug                              | m <sup>3</sup> |  | 2,7                    | 2,6                    | 2,9                    | 3,0                    | 2,9                    |
| Udledt spildevandsmængde                 | m <sup>3</sup> |  | 2,5                    | 2,5                    | 2,7                    | 2,9                    | 2,7                    |
| Udledt BOD <sub>5</sub>                  | kg             |  | 4,5                    | 4,1                    | 5,5                    | 5,9                    | 5,1                    |
| Udledt Kvælstof                          | kg             |  | 0,6                    | 0,6                    | 0,7                    | 0,7                    | 0,55                   |
| Genanvendt til bioforgasning             | kg             |  | 55,2                   | 58,5                   | 59,3                   | 60,1                   | 63,1                   |
| Vurderet biogasproduktion                | m <sup>3</sup> |  | 3.267.000              | 3.386.000              | 3.288.000              | 3.603.000              | 3.675.000              |
| Antal husstande                          | stk.           |  | 789                    | 818                    | 794                    | 871                    | 887                    |

Opgørelsen omfatter svine-, so-, og kreaturslagterier.





# KONCERNENS HOVED- OG NØGLETAL

| Beløb i mio. kr.                                  | 2003/04  | 2004/05  | 2005/06  | 2006/07  | 2007/08  |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Resultatopgørelse</b>                          |          |          |          |          |          |
| Nettoomsætning                                    | 44.369,8 | 48.598,4 | 48.534,0 | 44.345,8 | 46.972,0 |
| Resultat af primær drift                          | 1.657,1  | 1.734,8  | 1.859,7  | 1.871,8  | 1.815,9  |
| Finansielle poster, netto                         | -353,0   | -391,8   | -490,3   | -490,7   | -672,0   |
| Årets resultat                                    | 1.260,8  | 1.228,0  | 1.232,0  | 1.229,9  | 997,3    |
| <b>Balance</b>                                    |          |          |          |          |          |
| Balancesum  | 22.016,9 | 23.224,9 | 21.706,0 | 21.279,6 | 23.016,8 |
| Investering i materielle anlægsaktiver            | 3.709,1  | 1.860,6  | 848,9    | 848,8    | 2.446,1  |
| Ansvarligt lån                                    | 1.000,0  | 1.000,0  | 1.000,0  | 1.000,0  | 1.000,0  |
| Egenkapital                                       | 3.533,7  | 3.686,3  | 3.844,0  | 4.186,5  | 4.053,9  |
| Soliditetsgrad *)                                 | 20,6 %   | 20,2 %   | 22,3 %   | 24,4%    | 22,0%    |
| <b>Pengestrømme</b>                               |          |          |          |          |          |
| Pengestrømme fra drifts- og investeringsaktivitet | -3.169,1 | -71,2    | 2.738,3  | 1.321,8  | -271,0   |
| <b>Antal medarbejdere</b>                         |          |          |          |          |          |
| Gennemsnitligt antal heltidsansatte medarbejdere  | 23.948   | 28.553   | 26.938   | 24.334   | 26.652   |
| <b>Restbetaling, kr./kg</b>                       |          |          |          |          |          |
| Restbetaling svin                                 | 0,70     | 0,70     | 0,65     | 0,75     | 0,60     |
| Restbetaling søer                                 | 0,60     | 0,60     | 0,65     | 0,55     | 0,65     |
| Restbetaling kreaturer                            | 0,80     | 0,80     | 0,90     | 0,85     | 0,70     |
| <b>Indvejet mio. andelshaver-kg</b>               |          |          |          |          |          |
| Svin  | 1.573,4  | 1.551,4  | 1.504,8  | 1.468,9  | 1.426,7  |
| Søer  | 79,0     | 76,3     | 72,2     | 67,7     | 68,1     |
| Kreaturer   | 75,1     | 72,5     | 67,8     | 69,7     | 64,3     |
| <b>Antal andelshavere</b>                         |          |          |          |          |          |
| Antal andelshavere                                | 18.253   | 16.718   | 15.044   | 13.465   | 12.152   |

\*) Beregnet på baggrund af ansvarligt lån og egenkapital

# PÅTEGNINGER

## Ledelsespåtegning

Vi har dags dato aflagt årsrapporten for regnskabsåret 1. oktober 2007 til 28. september 2008 for Danish Crown AmbA.

Årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabsloven og danske regnskabsvejledninger.

Vi anser den valgte regnskabspraksis for hensigtsmæssig, således at årsrapporten giver et retvisende billede af koncernens og moderselskabets aktiver, passiver, finansielle stilling og resultat samt koncernens pengestrømme.

Årsrapporten indstilles til repræsentantskabets godkendelse.

Randers, den 18. november 2008

### I direktionen

Kjeld Johannesen  
*administrerende direktør*

Carsten Jakobsen  
*viceadm. direktør*

Preben Sunke  
*koncernøkonomidirektør*

Morten Petersen  
*direktør*

Flemming N. Enevoldsen  
*direktør*

### I bestyrelsen

Niels Mikkelsen  
*formand*

Erik Bredholt  
*næstformand*

Karl Kristian Andersen

Niels Daugaard Buhl

Peder Damgaard

Kim Frimer

Hans Klejsgaard Hansen

Niels Jakob Hansen

Asger Krogsgaard

Erik Larsen

Poul Møller

Peder Philipp

Leo Christensen  
*medarbejdervalgt*

Hans Søgaard Hansen  
*medarbejdervalgt*

Søren Tinggaard  
*medarbejdervalgt*

## Den uafhængige revisors påtegning

### Til andelshaverne i Danish Crown AmbA

Vi har revideret årsrapporten for Danish Crown AmbA for regnskabsåret 1. oktober 2007 - 28. september 2008 omfattende ledelsespåtegning, ledelsesberetning, anvendt regnskabspraksis, resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse og noter for såvel koncernen som moderselskabet samt pengestrømsopgørelse for koncernen. Årsrapporten aflægges efter årsregnskabsloven og danske regnskabsvejledninger.

### Ledelsens ansvar for årsrapporten

Ledelsen har ansvaret for at udarbejde og aflægge en årsrapport, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med årsregnskabsloven og danske regnskabsvejledninger. Dette ansvar omfatter udformning, implementering og opretholdelse af interne kontroller, der er relevante for at udarbejde og aflægge en årsrapport, der giver et retvisende billede uden væsentlig fejlinformation, uanset om fejlinformationen skyldes besvigelser eller fejl, samt valg og anvendelse af en hensigtsmæssig regnskabspraksis og udøvelse af regnskabsmæssige skøn, som er rimelige efter omstændighederne.

### Revisors ansvar og den udførte revision

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion om årsrapporten på grundlag af vores revision. Vi har udført vores revision i overensstemmelse med danske revisionsstandarder. Disse standarder kræver, at vi lever op til etiske krav samt planlægger og udfører revisionen med henblik på at opnå høj grad af sikkerhed for, at årsrapporten ikke indeholder væsentlig fejlinformation.

En revision omfatter handlinger for at opnå revisionsbevis for de beløb og oplysninger, der er anført i årsrapporten. De valgte handlinger afhænger af revisors vurdering, herunder vurderingen af risikoen for væsentlig fejlinformation i årsrapporten, uanset om fejlinformationen skyldes besvigelser eller fejl. Ved risikovurderingen overvejer revisor interne kontroller, der er relevante for virksomhedens udarbejdelse og aflæggelse af en årsrapport, der giver et retvisende billede, med henblik på at udforme revisionshandling, der er passende efter omstændighederne, men ikke med det formål at udtrykke en konklusion om effektiviteten af virksomhedens interne kontrol. En revision omfatter endvidere stillingtagen til, om den af ledelsen anvendte regnskabspraksis er passende, om de af ledelsen udøvede regnskabsmæssige skøn er rimelige samt en vurdering af den samlede præsentation af årsrapporten.

Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

### Konklusion

Det er vores opfattelse, at årsrapporten giver et retvisende billede af koncernens og moderselskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 28. september 2008 samt af resultatet af koncernens og moderselskabets aktiviteter og koncernens pengestrømme for regnskabsåret 1. oktober 2007 - 28. september 2008 i overensstemmelse med årsregnskabsloven og danske regnskabsvejledninger.

Viborg, den 18. november 2008

Deloitte  
Statsautoriseret Revisionsaktieselskab

Gert Stampe  
*statsautoriseret revisor*

Torben Aunbøl  
*statsautoriseret revisor*

# ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

## Generelt

Årsrapporten er udarbejdet i overensstemmelse med årsregnskabslovens bestemmelser for stor klasse C-virksomhed samt danske regnskabsvejledninger.

Den anvendte regnskabspraksis er uændret i forhold til sidste år.

## Generelt om indregning og måling

Aktiver indregnes i balancen når det, som følge af en tidligere begivenhed, er sandsynligt, at fremtidige økonomiske fordele vil tilflyde koncernen, og aktivets værdi kan måles pålideligt.

Forpligtelser indregnes i balancen når koncernen, som følge af en tidligere begivenhed, har en retlig eller faktisk forpligtelse, og det er sandsynligt, at fremtidige økonomiske fordele vil fragå koncernen, og at forpligtelsens værdi kan måles pålideligt.

Ved første indregning måles aktiver og forpligtelser til kostpris. Måling efter første indregning sker som beskrevet for hver enkelt regnskabspost nedenfor.

Ved indregning og måling tages hensyn til forudsigelige risici og tab, der fremkommer inden årsrapporten aflægges, og som be- eller afkræfter forhold, der eksisterede på balancedagen.

I resultatopgørelsen indregnes indtægter i takt med, at de indtjenes, mens omkostninger indregnes med de beløb, der vedrører regnskabsåret. Værdireguleringer af finansielle aktiver og forpligtelser indregnes i resultatopgørelsen som finansielle indtægter eller finansielle omkostninger.

## Koncernregnskabet

Koncernregnskabet omfatter modervirksomheden Danish Crown Amba samt dattervirksomheder, hvori moderselskabet direkte eller indirekte besidder mere end 50 % af stemmerettighederne eller på anden måde udøver bestemmende indflydelse. Virksomheder, hvori koncernen direkte eller indirekte besidder mellem 20 % og 50 % af stemmerettighederne og udøver betydelig, men ikke bestemmende, indflydelse, betragtes som associerede virksomheder.

Associerede virksomheder, der aftalemæssigt ledes sammen med en eller flere andre virksomheder (joint ventures) konsolideres pro rata, hvorved de enkelte regnskabsposter medregnes i forhold til ejerandelen. Øvrige associerede virksomheder medtages med en forholdsmæssig andel af resultat og egenkapital (indre værdis metode).

## Konsolideringsprincipper

Koncernregnskabet udarbejdes på grundlag af årsrapporter for moderselskabet, dets dattervirksomheder og pro rata-konsoliderede virksomheder. Udarbejdelse af koncernregnskabet sker ved sammenlægning af regnskabsposter af ensartet karakter. Ved konsolideringen foretages

eliminering af koncerninterne indtægter og omkostninger, interne mellemværender og udbytter samt fortjenester og tab ved dispositioner mellem de konsoliderede virksomheder. De årsrapporter, der anvendes til brug for konsolideringen, udarbejdes i al væsentlighed i overensstemmelse med koncernens regnskabspraksis.

I koncernregnskabet indregnes dattervirksomhedernes regnskabsposter 100 %. Minoritetsinteressernes forholdsmæssige andel af resultatet og nettoaktiverne præsenteres som særskilte poster i henholdsvis resultatopgørelsen og balancen.

Kapitalandele i dattervirksomheder og pro rata-konsoliderede virksomheder udlignes med den forholdsmæssige andel af virksomhedernes nettoaktiver på overtagelsestidspunktet opgjort til dagsværdi.

## Virksomhedssammenslutninger

Nyerhvervede eller nystiftede virksomheder indregnes i koncernregnskabet fra overtagelsestidspunktet hhv. stiftelsestidspunktet. Solgte eller afviklede virksomheder indregnes i den konsoliderede resultatopgørelse frem til afståelsestidspunktet hhv. afviklingstidspunktet.

Ved køb af nye virksomheder anvendes overtagelsesmetoden, hvorefter de nytilkøbte virksomheders identificerede aktiver og forpligtelser måles til dagsværdi på overtagelsestidspunktet. Der hensættes til dækning af omkostninger ved besluttede og offentliggjorte omstruktureringer i den erhvervede virksomhed i forbindelse med købet. Der tages hensyn til skatteeffekten af de foretagne omvurderinger.

Positive forskelsbeløb (goodwill) mellem kostprisen for den erhvervede kapitalandel og dagsværdien af de overtagne aktiver og forpligtelser indregnes under immaterielle anlægsaktiver og afskrives systematisk over resultatopgørelsen efter en individuel vurdering af brugstiden, dog maksimalt 20 år. Negative forskelsbeløb (negativ goodwill), der modsvarer en forventet ugunstig udvikling i de pågældende virksomheder, indregnes i balancen under hensatte forpligtelser og indregnes i resultatopgørelsen i takt med, at den ugunstige udvikling realiseres.

## Fortjeneste eller tab ved afhændelse af kapitalandele

Fortjeneste eller tab ved afhændelse eller afvikling af dattervirksomheder og associerede virksomheder opgøres som forskellen mellem salgssummen eller afviklingssummen og den regnskabsmæssige værdi af nettoaktiverne på henholdsvis afhændelses- og afviklingstidspunktet, inklusive ikke-afskrevet goodwill samt forventede omkostninger til salg eller afvikling. Fortjeneste og tab indregnes i resultatopgørelsen under henholdsvis andre driftsindtægter og andre driftsomkostninger.

## Omregning af fremmed valuta

Transaktioner i fremmed valuta omregnes ved første indregning til transaktionsdagens kurs. Tilgodehavender, gældsforpligtelser og andre mone-tære poster i fremmed valuta, som ikke er afregnet på balancedagen,

omregnes til balancedagens valutakurs. Valutakursdifferencer, der opstår mellem transaktionsdagens kurs og kursen på henholdsvis betalings- og balancedagen, indregnes i resultatopgørelsen som finansielle poster.

Ved indregning af udenlandske datter- og associerede virksomheder omregnes resultatopgørelserne til gennemsnitlige valutakurser for året. Balanceposterne omregnes til balancedagens valutakurser. Valutakursdifferencer opstået ved omregning af udenlandske dattervirksomheders egenkapital ved årets begyndelse til balancedagens valutakurser indregnes direkte på egenkapitalen. Valutakursdifferencer opstået ved omregning af udenlandske dattervirksomheders resultatopgørelser fra gennemsnitskurser til balancedagens valutakurser indregnes over resultatopgørelsen, såfremt der er tale om integrerede udenlandske dattervirksomheder og direkte på egenkapitalen, såfremt der er tale om selvstændige, udenlandske dattervirksomheder.

Kursregulering af mellemværender med selvstændige udenlandske dattervirksomheder, der anses for en del af den samlede investering i den pågældende dattervirksomhed, indregnes direkte på egenkapitalen.

### **Afledte finansielle instrumenter**

Afledte finansielle instrumenter måles ved første indregning i balancen til kostpris og efterfølgende til dagsværdi. Afledte finansielle instrumenter indregnes under andre tilgodehavender, henholdsvis anden gæld.

Ændringer i dagsværdien af afledte finansielle instrumenter indregnes i resultatopgørelsen sammen med ændringer i værdien af det sikrede aktiv eller den sikrede forpligtelse.

Ændringer i dagsværdien af afledte finansielle instrumenter, som anvendes til sikring af nettoinvesteringer i selvstændige udenlandske datter- eller associerede virksomheder, indregnes direkte på egenkapitalen.

### **Resultatopgørelsen**

#### **Nettoomsætning**

Nettoomsætning indregnes i resultatopgørelsen når levering og risikoovergang til køber har fundet sted. Nettoomsætning omfatter det fakturerede salg med tillæg af eksportrestitutions og med fradrag af agentprovisioner.

#### **Produktionsomkostninger**

Produktionsomkostninger omfatter direkte og indirekte omkostninger, der afholdes for at opnå nettoomsætningen. I produktionsomkostninger indregnes omkostninger til råvarer incl. restbetalingsberettiget køb fra andelshavere, hjælpematerialer, produktionspersonale samt afskrivninger på produktionsanlæg.

Under produktionsomkostninger indregnes tillige omkostninger vedrørende udviklingsprojekter, der ikke opfylder kriterierne for indregning i balancen, samt afskrivninger på indregnede udviklingsprojekter.

#### **Distributionsomkostninger**

Distributionsomkostninger omfatter omkostninger, der afholdes til distribution af solgte varer samt til salgskampagner, herunder omkostninger til salgs- og distributionspersonale, reklameomkostninger og afskrivninger.

#### **Administrationsomkostninger**

Administrationsomkostninger omfatter omkostninger, der afholdes til ledelse og administration af koncernen, herunder omkostninger til det administrative personale og ledelsen samt kontorholdsomkostninger og afskrivninger.

#### **Andre driftsindtægter og driftsomkostninger**

Andre driftsindtægter og driftsomkostninger omfatter indtægter og omkostninger af sekundær karakter i forhold til koncernens hovedaktiviteter.

#### **Finansielle poster**

Finansielle poster omfatter renteindtægter og renteomkostninger, rentedelen af finansielle leasingydelse, realiserede og urealiserede kursgevinster og -tab vedrørende værdipapirer, gældsforpligtelser og transaktioner i fremmed valuta, amortiseringstillæg vedrørende prioritetsgæld, kontant-rabatter mv. samt tillæg og godtgørelser under acontoskatteordningen.

#### **Skat**

Årets skat består af årets aktuelle skat og ændring af udskudt skat. Skatten opgøres på baggrund af såvel kooperationsbeskatning som selskabsbeskatning.

Aktuelle skatteforpligtelser, henholdsvis tilgodehavende aktuel skat, indregnes i balancen opgjort som beregnet skat af årets skattepligtige indkomst reguleret for betalt acontoskat.

Udskudt skat indregnes og måles efter den balanceorienterede gælds-metode af alle midlertidige forskelle mellem regnskabsmæssige og skattemæssige værdier af aktiver og forpligtelser. Den skattemæssige værdi af aktiverne opgøres med udgangspunkt i den planlagte anvendelse af det enkelte aktiv.

Udskudt skat måles på grundlag af de skatteregler og skattesatser i de respektive lande, der, med balancedagens lovgivning, vil være gældende, når den udskudte skat forventes udløst som aktuel skat. Ændring i udskudt skat som følge af ændringer i skattesatser indregnes i resultatopgørelsen.

Udskudte skatteaktiver, herunder skatteværdien af fremførselsberettigede, skattemæssige underskud, indregnes i balancen med den værdi, hvortil aktivet forventes at kunne realiseres, enten ved modregning i udskudte skatteforpligtelser eller som nettoskatteaktiver.

I de dele af koncernen, der er underlagt indkomstskattepligt, og hvor der samtidig er etableret sambeskatning, fordeles årets skat efter fuld fordeling.

## Balancen

### Immaterielle anlægsaktiver

Immaterielle anlægsaktiver måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger.

Aktiverne afskrives lineært ud fra en vurdering af den forventede brugstid og foretages som hovedregel efter følgende principper:

|                          |              |
|--------------------------|--------------|
| Varemærker               | 10 år        |
| Goodwill/koncerngoodwill | op til 20 år |

Varemærker mv. afskrives over 10 år, idet værdien af disse løbende understøttes af markedsføringsaktiviteter.

Goodwill/koncerngoodwill afskrives som hovedregel over 5 - 10 år, men afskrivningsperioden kan udgøre op til 20 år for strategisk erhvervede virksomheder med en stærk markedsposition og langsigtet indtjeningsprofil, såfremt den længere afskrivningsperiode bedre vurderes at afspejle koncernens nytte af de pågældende ressourcer.

Immaterielle anlægsaktiver vurderes løbende og nedskrives til genindvindingsværdi, såfremt den regnskabsmæssige værdi overstiger de forventede fremtidige nettoindtægter fra den virksomhed eller aktivitet, som aktivet er knyttet til.

### Materielle anlægsaktiver

Materielle anlægsaktiver, inkl. finansielt leasede aktiver, måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger.

Kostprisen omfatter anskaffelsesprisen, omkostninger direkte tilknyttet anskaffelsen samt omkostninger til klargøring af aktivet indtil det tidspunkt, hvor aktivet er klar til at blive taget i brug. For egenfremstillede aktiver omfatter kostprisen direkte og indirekte omkostninger til materialer, komponenter, underleverandører og lønninger. For finansielt leasede aktiver er kostprisen den laveste værdi af dagsværdien af aktivet og nutidsværdien af de fremtidige leasingydelse.

Renteomkostninger på lån til finansiering af fremstilling af meget væsentlige materielle anlægsaktiver indregnes i kostprisen såfremt de vedrører fremstillingsperioden. Alle øvrige finansieringsomkostninger indregnes i resultatopgørelsen.

Aktiverne afskrives lineært fra anskaffelses- eller ibrugtagningstidspunktet ud fra en vurdering af brugstiden, og foretages som hovedregel efter følgende principper:

|   |                |
|---|----------------|
| Grunde                                  | afskrives ikke |
| Bygninger                               | 20 - 40 år     |
| Produktionsanlæg og maskiner            | 10 år          |
| Andre anlæg, driftsmateriel og inventar | 3 - 20 år      |

Der afskrives ikke på lukkede anlæg, idet disse er nedskrevet til forventet realisationsværdi.

Materielle anlægsaktiver nedskrives til genindvindingsværdi såfremt denne er lavere end den regnskabsmæssige værdi.

Avance og tab ved løbende udskiftning af materielle anlægsaktiver indregnes i resultatopgørelsen under afskrivninger.

### Finansielle anlægsaktiver

Kapitalandele i dattervirksomheder og associerede virksomheder indregnes og måles efter den indre værdis metode. Dette indebærer, at kapitalandelen i balancen måles til den forholdsmæssige andel af virksomhedernes regnskabsmæssige indre værdi med tillæg eller fradrag af uafskrevet henholdsvis positiv og negativ koncerngoodwill og med fradrag eller tillæg af urealiserede, koncerninterne fortjenester og tab.

I resultatopgørelsen indregnes moderselskabets andel af virksomhedernes resultat efter eliminering af urealiserede koncerninterne fortjenester og tab, og med fradrag eller tillæg af afskrivning på henholdsvis koncerngoodwill og negativ koncerngoodwill.

Dattervirksomheder og associerede virksomheder med negativ indre værdi måles til nul, og et eventuelt tilgodehavende hos disse virksomheder nedskrives med moderselskabets andel af den negative indre værdi i det omfang det vurderes uerholdeligt. Såfremt den regnskabsmæssige, negative indre værdi overstiger tilgodehavendet indregnes det resterende beløb under hensatte forpligtelser i det omfang, modervirksomheden har en retlig eller faktisk forpligtelse til at dække virksomhedens underbalance.

Nettoopskrivning af kapitalandele i dattervirksomheder og associerede virksomheder overføres til reserve for nettoopskrivning af kapitalandele i det omfang, den regnskabsmæssige værdi overstiger kostprisen.

Ved køb af dattervirksomheder og associerede virksomheder anvendes overtagesmetoden, jf. beskrivelse ovenfor under koncernregnskabet.

Andre værdipapirer måles til amortiseret kostpris.

### Varebeholdninger

Varebeholdninger måles til kostpris opgjort efter FIFO-metoden eller nettorealiseringsværdi, hvor denne er lavere.

Kostprisen for handelsvarer, råvarer og hjælpematerialer omfatter anskaffelsespris med tillæg af hjemtagelsesomkostninger. Kostprisen for fremstillede varer samt varer under fremstilling omfatter omkostninger til råvarer, hjælpematerialer og direkte løn samt indirekte produktionsomkostninger.

Indirekte produktionsomkostninger omfatter indirekte materialer og løn, omkostninger til vedligeholdelse af samt af- og nedskrivninger på de i produktionsprocessen benyttede maskiner, fabriksbygninger og udstyr

samt omkostninger til fabriksadministration og ledelse. Finansieringsomkostninger indregnes ikke i kostprisen.

Nettorealisationseværdi for varebeholdninger opgøres som forventet salgspris med fradrag af færdiggørelsesomkostninger og omkostninger, der skal afholdes for at effektuere salget.

#### **Tilgodehavender**

Tilgodehavender måles til amortiseret kostpris, der sædvanligvis svarer til nominel værdi, med fradrag af nedskrivninger til imødegåelse af forventede tab.

#### **Periodeafgrænsningsposter**

Periodeafgrænsningsposter indregnet under aktiver omfatter afholdte omkostninger, der vedrører efterfølgende regnskabsår. Periodeafgrænsningsposter måles til amortiseret kostpris, der sædvanligvis svarer til nominel værdi.

#### **Værdipapirer og kapitalandele**

Værdipapirer indregnet under omsætningsaktiver omfatter hovedsageligt børsnoterede obligationer og kapitalandele, der måles til dagsværdi (børskurs) på balancedagen.

#### **Restbetaling**

Foreslået restbetaling for regnskabsåret vises som en særskilt post under egenkapitalen. Restbetaling indregnes som en gældsforpligtelse på tidspunktet for vedtagelse på repræsentantskabsmødet.

#### **Hensatte forpligtelser**

Pensionsforpligtelser:

Koncernen har indgået pensionsaftaler med en væsentlig andel af koncernens medarbejdere.

Pensionsaftalerne omfatter dels bidragsbaserede ordninger, dels ydelsesbaserede ordninger.

I de bidragsbaserede pensionsordninger, der hovedsageligt anvendes af de danske virksomheder, indbetaler koncernen løbende de faste bidrag til uafhængige pensionsfonde. Koncernen har ingen forpligtelse til at betale yderligere.

Ydelsesbaserede ordninger, der i væsentligt omfang anvendes af koncernens virksomheder i England, er kendetegnet ved, at virksomheden er forpligtet til at betale en bestemt ydelse i forbindelse med pensionering, afhængig af f.eks. medarbejderens anciennitet.

Forpligtelsen vedrørende ydelsesbaserede ordninger beregnes årligt ved en aktuar-mæssig opgørelse på grundlag af forudsætninger om den fremtidige udvikling i bl.a. rente, inflation og gennemsnitlig levetid.

Den aktuar-mæssigt beregnede nutidsværdi, med fradrag af dagsværdien af eventuelle aktiver tilknyttet ordningen, indregnes i balancen under hensatte pensionsforpligtelser.

Aktuar-mæssige gevinster og tab, der opstår som følge af ændrede forudsætninger i beregningen af pensionsforpligtelsen eller i opgørelsen af de til pensionsordningen knyttede aktiver, indregnes i resultatopgørelsen.

Aktuar-mæssige gevinster eller tab, som overstiger det højeste af enten den beregnede pensionsforpligtelse eller dagsværdien af pensionsfondenes aktiver, amortiseres over medarbejdernes forventede resterende arbejdslev i koncernen. Aktuar-mæssige gevinster eller tab under 10 %-grænsen indregnes ikke i regnskabet, men medregnes i de fremadrettede aktuar-beregninger.

#### **Andre hensatte forpligtelser**

Andre hensatte forpligtelser omfatter forventede omkostninger til besluttede og offentliggjorte omstruktureringer, garantiforpligtelser mv.

Andre hensatte forpligtelser indregnes og måles som det bedste skøn over de udgifter, der er nødvendige for på balancedagen at afvikle forpligtelserne.

#### **Prioritetsgæld og gæld til øvrige kreditinstitutter**

Prioritetsgæld og gæld til øvrige kreditinstitutter måles på tidspunktet for lånoptagelse til kostpris, svarende til det modtagne provenu efter fradrag af afholdte transaktionsomkostninger. Efterfølgende måles prioritetsgæld til amortiseret kostpris, svarende til den kapitaliserede værdi ved anvendelse af den effektive rentes metode.

#### **Leasingforpligtelser**

Leasingforpligtelser vedrørende finansielt leasede aktiver indregnes i balancen som gældsforpligtelser og måles efter første indregning til amortiseret kostpris. Leasingydelsernes rentedel indregnes over kontrakternes løbetid i resultatopgørelsen som en finansiell omkostning.

#### **Andre finansielle forpligtelser**

Andre finansielle forpligtelser indregnes til amortiseret kostpris, der sædvanligvis svarer til nominel værdi.

#### **Periodeafgrænsningsposter**

Periodeafgrænsningsposter indregnet under forpligtelser omfatter modtagne indtægter til resultatføring i efterfølgende regnskabsår. Periodeafgrænsningsposter måles til amortiseret kostpris, der sædvanligvis svarer til nominel værdi.

## **Pengestrømsopgørelsen**

Pengestrømsopgørelsen for koncernen præsenteres efter den indirekte metode og viser pengestrømme vedrørende drift, investeringer og finansiering samt koncernens likvider ved årets begyndelse og slutning. Der er ikke udarbejdet særskilt pengestrømsopgørelse for moderselskabet, da denne er indeholdt i pengestrømsopgørelsen for koncernen.

Pengestrømme vedrørende driftsaktiviteter opgøres som koncernens resultat reguleret for ikke-kontante driftsposter og ændring i driftskapital mv.

Pengestrømme vedrørende investeringsaktiviteter omfatter pengestrømme i forbindelse med køb og salg af immaterielle, materielle og finansielle anlægsaktiver.

Pengestrømme vedrørende finansieringsaktiviteter omfatter pengestrømme fra optagelse og tilbagebetaling af langfristet og kortfristet gæld samt restbetaling til andelshavere.

Likvider omfatter likvide beholdninger samt børsnoterede obligationer, der optages i balancen som omsætningsaktiver.

## **Segmentoplysninger**

Der gives oplysninger på forretningssegmenter og geografiske markeder for så vidt angår omsættningens fordeling. Segmentoplysningerne følger koncernens regnskabspraksis og interne økonomistyring.



# RESULTATOPGØRELSE

1. oktober 2007 - 28. september 2008

(mio. kr.)

|   | Note  | KONCERN         |                 | MODERSELSKAB    |                 |
|---|-------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|   |       | 2007/08         | 2006/07         | 2007/08         | 2006/07         |
| <b>Nettoomsætning</b>   | 1     | <b>46.972,0</b> | <b>44.345,8</b> | <b>24.276,9</b> | <b>23.953,9</b> |
| Produktionsomkostninger                                       | 2,3   | -39.922,0       | -37.593,6       | -20.940,5       | -20.735,7       |
| <b>Bruttoresultat</b>   |       | <b>7.050,0</b>  | <b>6.752,2</b>  | <b>3.336,4</b>  | <b>3.218,2</b>  |
| Distributionsomkostninger                                     | 2,3   | -3.641,3        | -3.403,2        | -1.642,6        | -1.534,1        |
| Administrationsomkostninger                                   | 2,3,4 | -1.549,7        | -1.445,7        | -603,6          | -553,5          |
| <b>Resultat af ordinær primær drift</b>                       |       | <b>1.859,0</b>  | <b>1.903,3</b>  | <b>1.090,2</b>  | <b>1.130,6</b>  |
| Andre driftsindtægter   |       | 16,8            | 20,9            | 8,3             | 0,0             |
| Andre driftsomkostninger                                      |       | -59,9           | -52,4           | -75,7           | -45,0           |
| <b>Resultat af primær drift</b>                               |       | <b>1.815,9</b>  | <b>1.871,8</b>  | <b>1.022,8</b>  | <b>1.085,6</b>  |
| Resultat af kapitalandele i dattervirksomheder                | 5     | 0,0             | 0,0             | 270,5           | 247,1           |
| Resultat af kapitalandele i associerede virksomheder          |       | 29,8            | 26,9            | 2,6             | 28,9            |
| Indtægter af andre kapitalandele mv., der er anlægsaktiver    |       | 4,0             | 0,5             | 4,0             | 0,5             |
| Finansielle indtægter   | 6     | 62,0            | 192,6           | 19,2            | 171,0           |
| Finansielle omkostninger                                      | 7     | -734,0          | -683,3          | -322,0          | -302,6          |
| <b>Resultat før skat</b>                                      |       | <b>1.177,7</b>  | <b>1.408,5</b>  | <b>997,1</b>    | <b>1.230,5</b>  |
| Skat af årets resultat  | 8     | -144,3          | -151,6          | 0,2             | -0,6            |
| <b>Koncernens resultat</b>                                    |       | <b>1.033,4</b>  | <b>1.256,9</b>  | <b>997,3</b>    | <b>1.229,9</b>  |
| Minoritetsinteressernes andel i resultatet                    |       | -36,1           | -27,0           | 0,0             | 0,0             |
| <b>Årets resultat</b>   |       | <b>997,3</b>    | <b>1.229,9</b>  | <b>997,3</b>    | <b>1.229,9</b>  |
| <b>Forslag til resultatdisponering:</b>                       |       |                 |                 |                 |                 |
| Til disposition:  |       |                 |                 |                 |                 |
| Årets resultat  |       |                 |                 | 997,3           |                 |
| <b>Til disposition i alt</b>                                  |       |                 |                 | <b>997,3</b>    |                 |
| der fordeles således:   |       |                 |                 |                 |                 |
| <b>Overføres til foreslået restbetaling for regnskabsåret</b> |       |                 |                 |                 |                 |
| Svineandelshavere 1.426.716.119 kg a 60 øre                   |       |                 |                 | 856,0           |                 |
| Soandelshavere 68.149.227 kg a 65 øre                         |       |                 |                 | 44,3            |                 |
| Kreaturandelshavere 64.309.171 kg a 70 øre                    |       |                 |                 | 45,0            |                 |
| <b>Foreslået restbetaling i alt</b>                           |       |                 |                 | <b>945,3</b>    |                 |
| <b>Overføres til egenkapital</b>                              |       |                 |                 |                 |                 |
| Overføres til andre reserver                                  |       |                 |                 | 52,0            |                 |
| <b>Overføres til egenkapital i alt</b>                        |       |                 |                 | <b>52,0</b>     |                 |
| <b>Disponeret i alt</b>                                       |       |                 |                 | <b>997,3</b>    |                 |

# BALANCE - AKTIVER

Pr. 28. september 2008

(mio. kr.)

| Anlægsaktiver                                | Note | KONCERN         |                 | MODERSELSKAB    |                 |
|--|------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|  |      | 28/9 2008       | 30/9 2007       | 28/9 2008       | 30/9 2007       |
| <b>Immaterielle anlægsaktiver</b>            | 9    |                 |                 |                 |                 |
| Erhvervede varemærker mv.                    |      | 4,1             | 2,3             | 0,0             | 0,0             |
| Goodwill                                     |      | 55,1            | 28,1            | 0,1             | 0,2             |
| Koncerngoodwill                              |      | 774,6           | 855,6           | 0,0             | 0,0             |
| <b>Immaterielle anlægsaktiver i alt</b>      |      | <b>833,8</b>    | <b>886,0</b>    | <b>0,1</b>      | <b>0,2</b>      |
| <b>Materielle anlægsaktiver</b>              | 10   |                 |                 |                 |                 |
| Grunde og bygninger                          |      | 5.557,4         | 5.466,9         | 2.666,4         | 2.728,6         |
| Produktionsanlæg og maskiner                 |      | 3.596,3         | 3.192,9         | 1.190,1         | 1.244,4         |
| Andre anlæg, driftsmateriel og inventar      |      | 396,4           | 403,0           | 146,4           | 152,5           |
| Materielle anlægsaktiver under udførelse     |      | 880,1           | 770,0           | 369,7           | 244,4           |
| <b>Materielle anlægsaktiver i alt</b>        |      | <b>10.430,2</b> | <b>9.832,8</b>  | <b>4.372,6</b>  | <b>4.369,9</b>  |
| <b>Finansielle anlægsaktiver</b>             | 11   |                 |                 |                 |                 |
| Kapitalandele i dattervirksomheder           |      | 0,0             | 0,0             | 1.591,1         | 1.520,6         |
| Tilgodehavender hos dattervirksomheder       |      | 0,0             | 0,0             | 26,5            | 28,7            |
| Kapitalandele i associerede virksomheder     |      | 475,3           | 469,0           | 1.000,3         | 994,0           |
| Andre værdipapirer og kapitalandele          |      | 50,7            | 60,8            | 29,8            | 50,7            |
| <b>Finansielle anlægsaktiver i alt</b>       |      | <b>526,0</b>    | <b>529,8</b>    | <b>2.647,7</b>  | <b>2.594,0</b>  |
| <b>Anlægsaktiver i alt</b>                   |      | <b>11.790,0</b> | <b>11.248,6</b> | <b>7.020,4</b>  | <b>6.964,1</b>  |
| <b>Omsætningsaktiver</b>                     |      |                 |                 |                 |                 |
| <b>Varebeholdninger</b>                      |      |                 |                 |                 |                 |
| Råvarer og hjælpematerialer                  |      | 708,1           | 668,7           | 31,0            | 49,7            |
| Varer under fremstilling                     |      | 437,2           | 376,6           | 143,9           | 115,6           |
| Fremstillede varer og handelsvarer           |      | 2.690,6         | 2.453,5         | 1.063,4         | 1.046,0         |
| <b>Varebeholdninger i alt</b>                |      | <b>3.835,9</b>  | <b>3.498,8</b>  | <b>1.238,3</b>  | <b>1.211,3</b>  |
| <b>Tilgodehavender</b>                       |      |                 |                 |                 |                 |
| Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser  |      | 5.778,5         | 5.100,5         | 1.896,2         | 1.776,0         |
| Kontrakttilgodehavender                      |      | 170,8           | 148,7           | 170,8           | 148,7           |
| Tilgodehavender hos dattervirksomheder       |      | 0,0             | 0,0             | 1.179,9         | 1.119,8         |
| Tilgodehavender hos associerede virksomheder |      | 4,0             | 4,6             | 1,3             | 1,0             |
| Andre tilgodehavender                        |      | 772,6           | 709,1           | 360,3           | 341,4           |
| Periodeafgrænsningsposter                    |      | 128,0           | 134,0           | 48,3            | 64,3            |
| <b>Tilgodehavender i alt</b>                 |      | <b>6.853,9</b>  | <b>6.096,9</b>  | <b>3.656,8</b>  | <b>3.451,2</b>  |
| <b>Værdipapirer og kapitalandele</b>         |      | <b>228,0</b>    | <b>239,9</b>    | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      |
| <b>Likvide beholdninger</b>                  |      | <b>309,0</b>    | <b>195,4</b>    | <b>7,6</b>      | <b>13,1</b>     |
| <b>Omsætningsaktiver i alt</b>               |      | <b>11.226,8</b> | <b>10.031,0</b> | <b>4.902,7</b>  | <b>4.675,6</b>  |
| <b>Aktiver i alt</b>                         |      | <b>23.016,8</b> | <b>21.279,6</b> | <b>11.923,1</b> | <b>11.639,7</b> |

# BALANCE - PASSIVER

Pr. 28. september 2008

(mio. kr.)

| Egenkapital                                   | Note | KONCERN         |                 | MODERSELSKAB    |                 |
|---|------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|   |      | 28/9 2008       | 30/9 2007       | 28/9 2008       | 30/9 2007       |
| Andelshaverkonti                              |      | 1.735,3         | 1.558,9         | 1.735,3         | 1.558,9         |
| Reserve for nettoopskrivning af kapitalandele |      | 0,0             | 0,0             | 0,0             | 83,1            |
| Andre reserver                                |      | 1.373,3         | 1.429,5         | 1.373,3         | 1.346,4         |
| Foreslået restbetaling for regnskabsåret      |      | 945,3           | 1.198,1         | 945,3           | 1.198,1         |
| <b>Egenkapital i alt</b>                      |      | <b>4.053,9</b>  | <b>4.186,5</b>  | <b>4.053,9</b>  | <b>4.186,5</b>  |
| <b>Minoritetsinteresser</b>                   |      | <b>70,6</b>     | <b>62,4</b>     | <b>0,0</b>      | <b>0,0</b>      |
| <b>Hensatte forpligtelser</b>                 | 12   | <b>741,8</b>    | <b>724,9</b>    | <b>98,2</b>     | <b>79,2</b>     |
| <b>Gældsforpligtelser</b>                     |      |                 |                 |                 |                 |
| <b>Langfristede gældsforpligtelser</b>        | 13   |                 |                 |                 |                 |
| Ansvarligt lån                                |      | 1.000,0         | 1.000,0         | 1.000,0         | 1.000,0         |
| Prioritetsgæld                                |      | 4.183,0         | 3.517,6         | 3.565,9         | 3.222,5         |
| Leasingforpligtelser                          |      | 20,0            | 15,1            | 0,3             | 0,3             |
| Andre kreditinstitutter                       |      | 7.322,4         | 6.547,3         | 1.489,0         | 1.270,1         |
| <b>Langfristede gældsforpligtelser i alt</b>  |      | <b>12.525,4</b> | <b>11.080,0</b> | <b>6.055,2</b>  | <b>5.492,9</b>  |
| <b>Kortfristede gældsforpligtelser</b>        |      |                 |                 |                 |                 |
| Kortfristet del af langfristet gæld           |      | 48,3            | 175,0           | 5,0             | 61,1            |
| Kreditinstitutter                             |      | 1.154,2         | 1.205,2         | 25,7            | 212,4           |
| Leverandører af varer og tjenesteydelser      |      | 2.332,0         | 2.229,5         | 775,0           | 875,8           |
| Gæld til dattervirksomheder                   |      | 0,0             | 0,0             | 91,1            | 102,0           |
| Gæld til associerede virksomheder             |      | 61,2            | 45,5            | 47,8            | 34,1            |
| Anden gæld                                    |      | 1.897,5         | 1.461,7         | 704,3           | 552,5           |
| Periodeafgrænsningsposter                     |      | 131,9           | 108,9           | 66,9            | 43,2            |
| <b>Kortfristede gældsforpligtelser i alt</b>  |      | <b>5.625,1</b>  | <b>5.225,8</b>  | <b>1.715,8</b>  | <b>1.881,1</b>  |
| <b>Gældsforpligtelser i alt</b>               |      | <b>18.150,5</b> | <b>16.305,8</b> | <b>7.771,0</b>  | <b>7.374,0</b>  |
| <b>Passiver i alt</b>                         |      | <b>23.016,8</b> | <b>21.279,6</b> | <b>11.923,1</b> | <b>11.639,7</b> |
| Eventualforpligtelser mv.                     | 14   |                 |                 |                 |                 |
| Sikkerhedsstillelser                          | 15   |                 |                 |                 |                 |
| Andelshavernes hæftelse                       | 16   |                 |                 |                 |                 |
| Valutarisici og finansielle instrumenter      | 17   |                 |                 |                 |                 |
| Transaktioner med nærtstående parter          | 18   |                 |                 |                 |                 |

# EGENKAPITALOPGØRELSE

Pr. 28. september 2008

(mio. kr.)

| Koncern                            | Andels-<br>haverkonti | Reserve for<br>netto-<br>opskrivning<br>af kapital-<br>andele | Andre<br>reserver | Foreslået<br>restbetaling<br>for året | I alt          |
|------------------------------------|-----------------------|---|-------------------|---------------------------------------|----------------|
| Egenkapital pr. 2/10 2006          | 1.319,9               | 0,0   | 1.438,1           | 1.086,0                               | 3.844,0        |
| Årets ind- og udbetalinger         | 239,0                 | 0,0   | 0,0               | -1.086,0                              | -847,0         |
| Kursregulering, udenlandske selsk. | 0,0                   | 0,0   | -47,3             | 0,0                                   | -47,3          |
| Andre reguleringer                 | 0,0                   | 0,0   | 6,9               | 0,0                                   | 6,9            |
| Årets resultat                     | 0,0                   | 0,0   | 31,8              | 1.198,1                               | 1.229,9        |
| <b>Egenkapital pr. 30/9 2007</b>   | <b>1.558,9</b>        | <b>0,0</b>  | <b>1.429,5</b>    | <b>1.198,1</b>                        | <b>4.186,5</b> |
| Årets ind- og udbetalinger         | 176,4                 | 0,0   | 0,0               | -1.198,1                              | -1.021,7       |
| Kursregulering, udenlandske selsk. | 0,0                   | 0,0   | -94,5             | 0,0                                   | -94,5          |
| Andre reguleringer                 | 0,0                   | 0,0   | -13,7             | 0,0                                   | -13,7          |
| Årets resultat                     | 0,0                   | 0,0   | 52,0              | 945,3                                 | 997,3          |
| <b>Egenkapital pr. 28/9 2008</b>   | <b>1.735,3</b>        | <b>0,0</b>  | <b>1.373,3</b>    | <b>945,3</b>                          | <b>4.053,9</b> |
| <b>Moderselskab</b>                |                       |   |                   |                                       |                |
| Egenkapital pr. 2/10 2006          | 1.319,9               | 205,8   | 1.232,3           | 1.086,0                               | 3.844,0        |
| Årets ind- og udbetalinger         | 239,0                 | 0,0   | 0,0               | -1.086,0                              | -847,0         |
| Kursregulering, udenlandske selsk. | 0,0                   | -47,3   | 0,0               | 0,0                                   | -47,3          |
| Andre reguleringer                 | 0,0                   | 6,5   | 0,4               | 0,0                                   | 6,9            |
| Årets resultat                     | 0,0                   | 0,0   | 31,8              | 1.198,1                               | 1.229,9        |
| Overførsel                         | 0,0                   | -81,9   | 81,9              | 0,0                                   | 0,0            |
| <b>Egenkapital pr. 30/9 2007</b>   | <b>1.558,9</b>        | <b>83,1</b>   | <b>1.346,4</b>    | <b>1.198,1</b>                        | <b>4.186,5</b> |
| Årets ind- og udbetalinger         | 176,4                 | 0,0   | 0,0               | -1.198,1                              | -1.021,7       |
| Kursregulering, udenlandske selsk. | 0,0                   | -94,5   | 0,0               | 0,0                                   | -94,5          |
| Andre reguleringer                 | 0,0                   | -14,2   | 0,5               | 0,0                                   | -13,7          |
| Årets resultat                     | 0,0                   | 0,0   | 52,0              | 945,3                                 | 997,3          |
| Overførsel                         | 0,0                   | 25,6  | -25,6             | 0,0                                   | 0,0            |
| <b>Egenkapital pr. 28/9 2008</b>   | <b>1.735,3</b>        | <b>0,0</b>  | <b>1.373,3</b>    | <b>945,3</b>                          | <b>4.053,9</b> |

# PENGESTRØMSOPGØRELSE

1. oktober 2007 - 28. september 2008

(mio. kr.)

|  | KONCERN         |                 |
|--|-----------------|-----------------|
|  | 2007/08         | 2006/07         |
| <b>Pengestrømme fra driftsaktivitet</b>                        |                 |                 |
| Årets resultat   | 997,3           | 1.229,9         |
| Af- og nedskrivninger  | 1.624,5         | 1.272,2         |
| Resultatandele i finansielle anlægsaktiver                     | -33,8           | -27,4           |
| Ændring i hensatte forpligtelser                               | 16,9            | 100,6           |
| Ændring i varebeholdninger                                     | -337,1          | -87,9           |
| Ændring i tilgodehavender                                      | -757,0          | -184,8          |
| Ændring i leverandørgæld mv.                                   | 770,5           | -496,6          |
| <b>Pengestrømme fra driftsaktivitet i alt</b>                  | <b>2.281,3</b>  | <b>1.806,0</b>  |
| <b>Pengestrømme fra investeringsaktivitet</b>                  |                 |                 |
| Investering i immaterielle anlægsaktiver                       | -117,9          | -19,2           |
| Investering i materielle anlægsaktiver                         | -2.446,1        | -848,8          |
| Investering i finansielle anlægsaktiver                        | 11,7            | 383,8           |
| <b>Pengestrømme fra investeringsaktivitet i alt</b>            | <b>-2.552,3</b> | <b>-484,2</b>   |
| <b>Pengestrømme fra drifts- og investeringsaktivitet i alt</b> | <b>-271,0</b>   | <b>1.321,8</b>  |
| <b>Pengestrømme fra finansieringsaktivitet</b>                 |                 |                 |
| Indbetaling af andelskapital, netto                            | 176,4           | 239,0           |
| Udbetaling af restbetaling                                     | -1.198,1        | -1.086,0        |
| Ændring i kortfristet bankkredit                               | -51,0           | 84,7            |
| Ændring i prioritetsgæld                                       | 665,4           | -269,9          |
| Ændring i leasingforpligtelser                                 | 4,9             | -8,2            |
| Ændring i anden langfristet gæld                               | 775,1           | -215,2          |
| <b>Pengestrømme fra finansieringsaktivitet i alt</b>           | <b>372,7</b>    | <b>-1.255,6</b> |
| Ændring i likvide midler og værdipapirer                       | 101,7           | 66,2            |
| Likvide midler og værdipapirer pr. 1/10 2007                   | 435,3           | 369,1           |
| <b>Likvide midler og værdipapirer pr. 28/9 2008</b>            | <b>537,0</b>    | <b>435,3</b>    |



# NOTER

(mio. kr.)

| 1    | Nettoomsætning  | KONCERN         |                 | MODERSELSKAB    |                 |
|------|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|      |   | 2007/08         | 2006/07         | 2007/08         | 2006/07         |
|      | Fordeling på markeder:  |                 |                 |                 |                 |
|      | Danmark   | 5.385,6         | 5.052,6         | 4.674,7         | 4.380,5         |
|      | Udland  | 41.586,4        | 39.293,2        | 19.602,2        | 19.573,4        |
|      | <b>Nettoomsætning i alt</b>                                       | <b>46.972,0</b> | <b>44.345,8</b> | <b>24.276,9</b> | <b>23.953,9</b> |
|      | Fordeling på sektorer:  |                 |                 |                 |                 |
|      | Svinekødsdivision   | 21.040,3        | 20.473,8        | 22.034,5        | 21.983,7        |
|      | Oksekødsdivision  | 2.608,8         | 2.401,8         | 2.242,4         | 1.970,2         |
|      | Forædlingselskaber  | 19.458,2        | 17.861,8        | 0,0             | 0,0             |
|      | Handelselskaber og øvrige selskaber                               | 3.864,7         | 3.608,4         | 0,0             | 0,0             |
|      | <b>Nettoomsætning i alt</b>                                       | <b>46.972,0</b> | <b>44.345,8</b> | <b>24.276,9</b> | <b>23.953,9</b> |
| <br> |   |                 |                 |                 |                 |
| 2    | <b>Personaleomkostninger</b>                                      |                 |                 |                 |                 |
|      | Gager og lønninger  | 6.718,1         | 6.257,2         | 3.239,0         | 3.100,0         |
|      | Pensioner   | 317,8           | 317,3           | 212,3           | 207,1           |
|      | Andre udgifter til social sikring                                 | 648,1           | 610,9           | 204,7           | 225,6           |
|      | <b>Personaleomkostninger i alt</b>                                | <b>7.684,0</b>  | <b>7.185,4</b>  | <b>3.656,0</b>  | <b>3.532,7</b>  |
|      | Heraf:  |                 |                 |                 |                 |
|      | Vederlag til moderselskabets bestyrelse                           | 4,6             | 3,9             | 4,4             | 3,6             |
|      | Vederlag til moderselskabets repræsentantskab                     | 3,5             | 3,0             | 3,5             | 3,0             |
|      | Vederlag til moderselskabets direktion                            | 31,7            | 25,3            | 21,9            | 14,1            |
|      | Gennemsnitligt antal ansatte                                      | 26.652          | 24.334          | 9.294           | 9.135           |
| <br> |   |                 |                 |                 |                 |
| 3    | <b>Af- og nedskrivninger</b>                                      |                 |                 |                 |                 |
|      | Immaterielle anlægsaktiver  | 85,8            | 90,7            | 0,1             | 0,0             |
|      | Materielle anlægsaktiver, afskrivninger                           | 1.203,4         | 1.181,5         | 535,9           | 540,0           |
|      | Materielle anlægsaktiver, nedskrivninger                          | 335,3           | 0,0             | 335,3           | 0,0             |
|      | Kursreguleringer  | 11,2            | 5,0             | 0,0             | 0,0             |
|      | Fortjeneste ved salg af anlægsaktiver                             | -440,1          | 11,0            | -430,5          | 2,3             |
|      | <b>Af- og nedskrivninger i alt</b>                                | <b>1.195,6</b>  | <b>1.288,2</b>  | <b>440,8</b>    | <b>542,3</b>    |
|      | Af- og nedskrivninger er indeholdt i nedennævnte regnskabsposter: |                 |                 |                 |                 |
|      | Produktionsomkostninger   | 993,5           | 1.083,9         | 394,9           | 495,5           |
|      | Distributionsomkostninger   | 33,5            | 33,4            | 7,3             | 8,3             |
|      | Administrationsomkostninger                                       | 168,6           | 170,9           | 38,6            | 38,5            |
|      | <b>Af- og nedskrivninger i alt</b>                                | <b>1.195,6</b>  | <b>1.288,2</b>  | <b>440,8</b>    | <b>542,3</b>    |

# NOTER

(mio. kr.)

|   | KONCERN      |              | MODERSELSKAB |              |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|
|   | 2007/08      | 2006/07      | 2007/08      | 2006/07      |
| <b>4 Honorarer til valgte revisorer</b>                     |              |              |              |              |
| Revisionshonorar, Deloitte                                  | 12,6         | 11,6         | 2,7          | 2,7          |
| Revisionshonorar, andre                                     | 2,0          | 1,4          | 0,0          | 0,0          |
| Andre ydelser, Deloitte                                     | 8,6          | 5,7          | 2,6          | 2,2          |
| Andre ydelser, andre  | 1,3          | 2,6          | 0,1          | 0,1          |
| <b>Honorarer til valgte revisorer i alt</b>                 | <b>24,5</b>  | <b>21,3</b>  | <b>5,4</b>   | <b>5,0</b>   |
| <b>5 Resultat af kapitalandele i dattervirksomheder</b>     |              |              |              |              |
| Resultatandele  | 0,0          | 0,0          | 287,1        | 257,0        |
| Urealiserede koncerninterne fortjenester                    | 0,0          | 0,0          | -8,8         | 2,8          |
| Afskrivning af merværdi ved køb af aktier                   | 0,0          | 0,0          | -7,8         | -12,7        |
| <b>Resultat af kapitalandele i dattervirksomheder i alt</b> | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>   | <b>270,5</b> | <b>247,1</b> |
| <b>6 Finansielle indtægter</b>                              |              |              |              |              |
| Dattervirksomheder  | 0,0          | 0,0          | 15,5         | 15,1         |
| Renter i øvrigt   | 62,0         | 192,6        | 3,7          | 155,9        |
| <b>Finansielle indtægter i alt</b>                          | <b>62,0</b>  | <b>192,6</b> | <b>19,2</b>  | <b>171,0</b> |
| <b>7 Finansielle omkostninger</b>                           |              |              |              |              |
| Dattervirksomheder  | 0,0          | 0,0          | 1,0          | 0,2          |
| Renter i øvrigt   | 734,0        | 683,3        | 321,0        | 302,4        |
| <b>Finansielle omkostninger i alt</b>                       | <b>734,0</b> | <b>683,3</b> | <b>322,0</b> | <b>302,6</b> |
| <b>8 Skat af årets resultat</b>                             |              |              |              |              |
| Beregnet skat af årets resultat                             | 123,4        | 106,5        | 3,7          | 5,2          |
| Regulering vedrørende tidligere år                          | -19,7        | -31,7        | -3,9         | -4,6         |
| Ændring i udskudt skat                                      | 40,6         | 76,8         | 0,0          | 0,0          |
| <b>Skat af årets resultat i alt</b>                         | <b>144,3</b> | <b>151,6</b> | <b>-0,2</b>  | <b>0,6</b>   |



# NOTER

(mio. kr.)

|  | Erhvervede<br>vare-<br>mærker mv. | Goodwill     | Koncern-<br>goodwill | Immaterielle<br>anlægs-<br>aktiver<br>i alt |
|--|-----------------------------------|--------------|----------------------|---|
| <b>9 Immaterielle anlægsaktiver, koncern</b>       |                                   |              |                      |   |
| Samlet kostpris:                                   |                                   |              |                      |   |
| Samlet kostpris pr. 1/10 2007                      | 466,2                             | 67,8         | 1.368,8              | 1.902,8                                     |
| Kursregulering                                     | 1,4                               | -0,7         | -101,8               | -101,1                                      |
| Overførsel   | 0,0                               | 0,0          | 14,1                 | 14,1  |
| Tilgang i årets løb                                | 4,4                               | 34,3         | 66,4                 | 105,1                                       |
| Afgang i årets løb                                 | -3,3                              | 0,0          | 0,0                  | -3,3  |
| <b>Samlet kostpris pr. 28/9 2008</b>               | <b>468,7</b>                      | <b>101,4</b> | <b>1.347,5</b>       | <b>1.917,6</b>                              |
| Samlede af- og nedskrivninger:                     |                                   |              |                      |   |
| Samlede af- og nedskrivninger pr. 1/10 2007        | 463,9                             | 39,7         | 513,2                | 1.016,8                                     |
| Kursregulering                                     | 1,1                               | -0,4         | -17,5                | -16,8                                       |
| Tilgang  | 0,5                               | 0,7          | 0,0                  | 1,2   |
| Årets af- og nedskrivninger                        | 2,3                               | 6,3          | 77,2                 | 85,8  |
| Af- og nedskrivninger på afhændede aktiver         | -3,2                              | 0,0          | 0,0                  | -3,2  |
| <b>Samlede af- og nedskrivninger pr. 28/9 2008</b> | <b>464,6</b>                      | <b>46,3</b>  | <b>572,9</b>         | <b>1.083,8</b>                              |
| <b>Regnskabsmæssig værdi pr. 28/9 2008</b>         | <b>4,1</b>                        | <b>55,1</b>  | <b>774,6</b>         | <b>833,8</b>                                |
| Regnskabsmæssig værdi pr. 30/9 2007                | 2,3                               | 28,1         | 855,6                | 886,0                                       |
| <b>Immaterielle anlægsaktiver, moderselskab</b>    |                                   |              |                      |   |
| Samlet kostpris:                                   |                                   |              |                      |   |
| Samlet kostpris pr. 1/10 2007                      | 24,4                              | 8,8          | 0,0                  | 33,2  |
| Tilgang i årets løb                                | 0,0                               | 0,0          | 0,0                  | 0,0   |
| Afgang i årets løb                                 | 0,0                               | 0,0          | 0,0                  | 0,0   |
| <b>Samlet kostpris pr. 28/9 2008</b>               | <b>24,4</b>                       | <b>8,8</b>   | <b>0,0</b>           | <b>33,2</b>                                 |
| Samlede af- og nedskrivninger:                     |                                   |              |                      |   |
| Samlede af- og nedskrivninger pr. 1/10 2007        | 24,4                              | 8,6          | 0,0                  | 33,0  |
| Årets af- og nedskrivninger                        | 0,0                               | 0,1          | 0,0                  | 0,1   |
| Af- og nedskrivninger på afhændede aktiver         | 0,0                               | 0,0          | 0,0                  | 0,0   |
| <b>Samlede af- og nedskrivninger pr. 28/9 2008</b> | <b>24,4</b>                       | <b>8,7</b>   | <b>0,0</b>           | <b>33,1</b>                                 |
| <b>Regnskabsmæssig værdi pr. 28/9 2008</b>         | <b>0,0</b>                        | <b>0,1</b>   | <b>0,0</b>           | <b>0,1</b>                                  |
| Regnskabsmæssig værdi pr. 30/9 2007                | 0,0                               | 0,2          | 0,0                  | 0,2   |

# NOTER

(mio. kr.)

| 10 Materielle anlægsaktiver, koncern               | Grunde og bygninger | Produktionsanlæg og maskiner | Andre anlæg, driftsmateriel og inventar | Materielle anlægsaktiver under udførelse | Materielle anlægsaktiver i alt |
|--|---------------------|------------------------------|---|--|--------------------------------|
| Samlet kostpris:                                   |                     |                              |   |  |                                |
| Samlet kostpris pr. 1/10 2007                      | 9.422,0             | 9.152,3                      | 1.671,3                                 | 770,0                                    | 21.015,6                       |
| Kursregulering                                     | -173,1              | -222,4                       | -22,9                                   | -46,6                                    | -465,0                         |
| Færdiggørelse af anlæg under udførelse             | 257,7               | 435,2                        | 42,9                                    | -735,8                                   | 0,0                            |
| Tilgang ved køb af virksomheder                    | 339,0               | 493,8                        | 22,4                                    | 17,1                                     | 872,3                          |
| Tilgang i årets løb                                | 167,4               | 527,9                        | 127,9                                   | 1.210,7                                  | 2.033,9                        |
| Afgang i årets løb                                 | -448,0              | -834,4                       | -167,5                                  | 0,0                                      | -1.449,9                       |
| <b>Samlet kostpris pr. 28/9 2008</b>               | <b>9.565,0</b>      | <b>9.552,4</b>               | <b>1.674,1</b>                          | <b>1.215,4</b>                           | <b>22.006,9</b>                |
| Samlede opskrivninger:                             |                     |                              |   |  |                                |
| Samlede opskrivninger pr. 1/10 2007                | 30,9                | 5,8                          | 0,5                                     | 0,0                                      | 37,2                           |
| Afgang i årets løb                                 | 0,0                 | 0,0                          | 0,0                                     | 0,0                                      | 0,0                            |
| <b>Samlede opskrivninger pr. 28/9 2008</b>         | <b>30,9</b>         | <b>5,8</b>                   | <b>0,5</b>                              | <b>0,0</b>                               | <b>37,2</b>                    |
| Samlede af- og nedskrivninger:                     |                     |                              |   |  |                                |
| Samlede af- og nedskrivninger pr. 1/10 2007        | 3.986,0             | 5.965,2                      | 1.268,8                                 | 0,0                                      | 11.220,0                       |
| Kursregulering                                     | -25,5               | -112,6                       | -16,8                                   | 0,0                                      | -154,9                         |
| Tilgang ved køb af virksomheder                    | 24,3                | 191,3                        | 11,9                                    | 0,0                                      | 227,5                          |
| Årets af- og nedskrivninger                        | 445,9               | 596,5                        | 160,9                                   | 335,3                                    | 1.538,6                        |
| Af- og nedskrivninger på afhændede aktiver         | -392,2              | -678,5                       | -146,6                                  | 0,0                                      | -1.217,3                       |
| <b>Samlede af- og nedskrivninger pr. 28/9 2008</b> | <b>4.038,5</b>      | <b>5.961,9</b>               | <b>1.278,2</b>                          | <b>335,3</b>                             | <b>11.613,9</b>                |
| <b>Regnskabsmæssig værdi pr. 28/9 2008</b>         | <b>5.557,4</b>      | <b>3.596,3</b>               | <b>396,4</b>                            | <b>880,1</b>                             | <b>10.430,2</b>                |
| Regnskabsmæssig værdi pr. 30/9 2007                | 5.466,9             | 3.192,9                      | 403,0                                   | 770,0                                    | 9.832,8                        |
| I den regnskabsmæssige værdi pr. 28/9 2008 indgår: |                     |                              |   |  |                                |
| Indregnede leasingaktiver                          | 0,0                 | 11,9                         | 0,2                                     | 0,0                                      | 12,1                           |
| Indregnede renteomkostninger                       | 98,6                | 16,4                         | 1,6                                     | 0,0                                      | 116,6                          |
| Kontantvurdering, danske ejendomme, pr. 1/10 2007  | 1.889,6             |                              |   |  |                                |
| Bogført værdi, udenlandske ejendomme, udgør        | 2.310,6             |                              |   |  |                                |

# NOTER

(mio. kr.)

|  | Grunde og bygninger | Produktionsanlæg og maskiner | Andre anlæg, driftsmateriel og inventar | Materielle anlægsaktiver under udførelse | Materielle anlægsaktiver i alt |
|--|---------------------|------------------------------|---|--|--------------------------------|
| <b>10 Materielle anlægsaktiver, moderselskab</b>   |                     |                              |   |  |                                |
| Samlet kostpris:                                   |                     |                              |   |  |                                |
| Samlet kostpris pr. 1/10 2007                      | 5.332,9             | 3.811,4                      | 808,7                                   | 244,4                                    | 10.197,4                       |
| Færdiggørelse af anlæg under udførelse             | 141,2               | 103,4                        | 21,3                                    | -265,9                                   | 0,0                            |
| Tilgang i årets løb                                | 82,8                | 141,9                        | 36,3                                    | 726,5                                    | 987,5                          |
| Afgang i årets løb                                 | -373,7              | -469,5                       | -58,6                                   | 0,0                                      | -901,8                         |
| <b>Samlet kostpris pr. 28/9 2008</b>               | <b>5.183,2</b>      | <b>3.587,2</b>               | <b>807,7</b>                            | <b>705,0</b>                             | <b>10.283,1</b>                |
| Samlede af- og nedskrivninger:                     |                     |                              |   |  |                                |
| Samlede af- og nedskrivninger pr. 1/10 2007        | 2.604,3             | 2.567,0                      | 656,2                                   | 0,0                                      | 5.827,5                        |
| Årets af- og nedskrivninger                        | 277,3               | 203,9                        | 54,7                                    | 335,3                                    | 871,2                          |
| Af- og nedskrivninger på afhændede aktiver         | -364,8              | -373,8                       | -49,6                                   | 0,0                                      | -788,2                         |
| <b>Samlede af- og nedskrivninger pr. 28/9 2008</b> | <b>2.516,8</b>      | <b>2.397,1</b>               | <b>661,3</b>                            | <b>335,3</b>                             | <b>5.910,5</b>                 |
| <b>Regnskabsmæssig værdi pr. 28/9 2008</b>         | <b>2.666,4</b>      | <b>1.190,1</b>               | <b>146,4</b>                            | <b>369,7</b>                             | <b>4.372,6</b>                 |
| Regnskabsmæssig værdi pr. 30/9 2007                | 2.728,6             | 1.244,4                      | 152,5                                   | 244,4                                    | 4.369,9                        |
| I den regnskabsmæssige værdi pr. 28/9 2008 indgår: |                     |                              |   |  |                                |
| Indregnede leasingaktiver                          | 0,0                 | 0,0                          | 0,2                                     | 0,0                                      | 0,2                            |
| Indregnede renteomkostninger                       | 98,6                | 16,4                         | 1,6                                     | 0,0                                      | 116,6                          |
| Kontantvurdering, danske ejendomme, pr. 1/10 2007  | 1.324,6             |                              |   |  |                                |

# NOTER

(mio. kr.)

| 11 | Finansielle anlægsaktiver, koncern             | Kapital-<br>andele i<br>dattervirk-<br>somheder | Tilgode-<br>havender<br>hos<br>dattervirk-<br>somheder | Kapital-<br>andele i<br>associerede<br>virk-<br>somheder | Andre<br>værdi-<br>papirer<br>og kapi-<br>talandele | Finan-<br>sielle<br>anlægs-<br>aktiver<br>i alt |
|----|--|---|--|--|---|---|
|    | Samlet kostpris:                               |   |  |  |   |   |
|    | Samlet kostpris pr. 1/10 2007                  | 0,0   | 0,0  | 221,2  | 34,7  | 255,9   |
|    | Kursregulering                                 | 0,0   | 0,0  | 0,0  | 0,0   | 0,0   |
|    | Tilgang i årets løb                            | 0,0   | 0,0  | 3,6  | 16,6  | 20,2  |
|    | Afgang i årets løb                             | 0,0   | 0,0  | 0,0  | -0,6  | -0,6  |
|    | <b>Samlet kostpris pr. 28/9 2008</b>           | <b>0,0</b>                                      | <b>0,0</b>   | <b>224,8</b>   | <b>50,7</b>   | <b>275,5</b>                                    |
|    | Samlede værdireguleringer:                     |   |  |  |   |   |
|    | Samlede værdireguleringer pr. 1/10 2007        | 0,0   | 0,0  | 247,8  | 26,1  | 273,9   |
|    | Kursregulering                                 | 0,0   | 0,0  | 0,2  | -26,1   | -25,9   |
|    | Andel af nettoresultat                         | 0,0   | 0,0  | 29,8   | 4,0   | 33,8  |
|    | Udlodning i årets løb                          | 0,0   | 0,0  | -27,3  | 0,0   | -27,3   |
|    | Tilgang i årets løb                            | 0,0   | 0,0  | 0,0  | 0,0   | 0,0   |
|    | Afgang i årets løb                             | 0,0   | 0,0  | 0,0  | -4,0  | -4,0  |
|    | Andre reguleringer                             | 0,0   | 0,0  | 0,0  | 0,0   | 0,0   |
|    | <b>Samlede værdireguleringer pr. 28/9 2008</b> | <b>0,0</b>                                      | <b>0,0</b>   | <b>250,5</b>   | <b>0,0</b>  | <b>250,5</b>                                    |
|    | <b>Regnskabsmæssig værdi pr. 28/9 2008</b>     | <b>0,0</b>                                      | <b>0,0</b>   | <b>475,3</b>   | <b>50,7</b>   | <b>526,0</b>                                    |
|    | Regnskabsmæssig værdi pr. 30/9 2007            | 0,0   | 0,0  | 469,0  | 60,8  | 529,8   |

# NOTER

(mio. kr.)

|   | Kapital-<br>andele i<br>dattervirk-<br>somheder | Tilgode-<br>havender<br>hos<br>dattervirk-<br>somheder | Kapital-<br>andele i<br>associerede<br>virk-<br>somheder | Andre<br>værdi-<br>papirer<br>og kapi-<br>talandele | Finan-<br>sielle<br>anlægs-<br>aktiver<br>i alt |
|---|---|--|--|---|---|
| <b>11 Finansielle anlægsaktiver, moderselskab</b> |   |  |  |   |   |
| Samlet kostpris:                                  |   |  |  |   |   |
| Samlet kostpris pr. 1/10 2007                     | 1.614,1   | 28,7   | 677,4  | 24,6  | 2.344,8   |
| Kursregulering                                    | -96,8   | 0,0  | 44,2   | 0,0   | -52,6   |
| Tilgang i årets løb                               | 244,7   | 1,6  | 0,7  | 6,0   | 253,0   |
| Afgang i årets løb                                | -6,1  | -3,8   | 0,0  | -0,8  | -10,7   |
| <b>Samlet kostpris pr. 28/9 2008</b>              | <b>1.755,9</b>                                  | <b>26,5</b>  | <b>722,3</b>   | <b>29,8</b>   | <b>2.534,5</b>                                  |
| Samlede værdireguleringer:                        |   |  |  |   |   |
| Samlede værdireguleringer pr. 1/10 2007           | -93,5   | 0,0  | 316,6  | 26,1  | 249,2   |
| Kursregulering                                    | -37,5   | 0,0  | -4,4   | -26,1   | -68,0   |
| Andel af nettoresultat                            | 270,5   | 0,0  | 2,6  | 4,0   | 277,1   |
| Udlodning i årets løb                             | -299,8  | 0,0  | -35,9  | 0,0   | -335,7  |
| Tilgang i årets løb                               | 0,0   | 0,0  | 2,6  | 0,0   | 2,6   |
| Afgang i årets løb                                | 6,2   | 0,0  | 0,0  | -4,0  | 2,2   |
| Andre reguleringer                                | -10,7   | 0,0  | -3,5   | 0,0   | -14,2   |
| <b>Samlede værdireguleringer pr. 28/9 2008</b>    | <b>-164,8</b>                                   | <b>0,0</b>   | <b>278,0</b>   | <b>0,0</b>  | <b>113,2</b>                                    |
| <b>Regnskabsmæssig værdi pr. 28/9 2008</b>        | <b>1.591,1</b>                                  | <b>26,5</b>  | <b>1.000,3</b>   | <b>29,8</b>   | <b>2.647,7</b>                                  |
| Regnskabsmæssig værdi pr. 30/9 2007               | 1.520,6   | 28,7   | 994,0  | 50,7  | 2.594,0   |

# NOTER

(mio. kr.)

| 12 Hensatte forpligtelser           | KONCERN      |              | MODERSELSKAB |             |
|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
|                                     | 28/9 2008    | 30/09 2007   | 28/9 2008    | 30/09 2007  |
| Pensionsforpligtelser               | 193,5        | 257,1        | 53,9         | 57,6        |
| Udskudt skat                        | 207,8        | 174,9        | 0,0          | 0,0         |
| Restruktureringsomkostninger        | 21,4         | 19,6         | 19,0         | 14,6        |
| Forsikringsmæssige hensættelser     | 218,0        | 212,8        | 0,0          | 0,0         |
| Andre hensatte forpligtelser        | 101,1        | 60,5         | 25,3         | 7,0         |
| <b>Hensatte forpligtelser i alt</b> | <b>741,8</b> | <b>724,9</b> | <b>98,2</b>  | <b>79,2</b> |

Forfaldstidspunkterne for hensatte forpligtelser forventes at blive:

|                                     |              |              |             |             |
|-------------------------------------|--------------|--------------|-------------|-------------|
| Inden for 1 år                      | 104,7        | 94,2         | 48,0        | 20,2        |
| Efter 1 år                          | 637,1        | 630,7        | 50,2        | 59,0        |
| <b>Hensatte forpligtelser i alt</b> | <b>741,8</b> | <b>724,9</b> | <b>98,2</b> | <b>79,2</b> |

| Koncern                                     | Pensionsforpligtelser | Udskudt skat | Restruktureringsomkostninger | Forsikringsmæssige hensættelser | Andre hensatte forpligtelser |
|---|-----------------------|--------------|------------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| Hensatte forpligtelser pr. 1/10 2007        | 257,1                 | 174,9        | 19,6                         | 212,8                           | 60,5                         |
| Kursreguleringer                            | -21,7                 | -21,8        | 0,0                          | 0,0                             | 0,0                          |
| Overførsel                                  | 0,0                   | 14,1         | 0,0                          | 0,0                             | 0,0                          |
| Anvendt i årets løb                         | -50,8                 | 0,0          | -12,1                        | 0,0                             | -6,0                         |
| Hensat for året                             | 8,9                   | 40,6         | 13,9                         | 5,2                             | 46,6                         |
| <b>Hensatte forpligtelser pr. 28/9 2008</b> | <b>193,5</b>          | <b>207,8</b> | <b>21,4</b>                  | <b>218,0</b>                    | <b>101,1</b>                 |

| Moderselskab                                | Pensionsforpligtelser | Udskudt skat | Restruktureringsomkostninger | Forsikringsmæssige hensættelser | Andre hensatte forpligtelser |
|---|-----------------------|--------------|------------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| Hensatte forpligtelser pr. 1/10 2007        | 57,6                  | 0,0          | 14,6                         | 0,0                             | 7,0                          |
| Anvendt i årets løb                         | -9,0                  | 0,0          | -8,6                         | 0,0                             | -5,4                         |
| Hensat for året                             | 5,3                   | 0,0          | 13,0                         | 0,0                             | 23,7                         |
| <b>Hensatte forpligtelser pr. 28/9 2008</b> | <b>53,9</b>           | <b>0,0</b>   | <b>19,0</b>                  | <b>0,0</b>                      | <b>25,3</b>                  |

# NOTER

(mio. kr.)

|  | Forfald inden for 1 år | Forfald mellem 1 og 5 år | Forfald efter 5 år  | Langfristede gældsforpligtelser i alt |
|--|------------------------|--------------------------|---------------------|---------------------------------------|
| <b>13 Langfristede gældsforpligtelser, koncern</b>         |                        |                          |                     |                                       |
| Ansvarligt lån   | 0,0                    | 550,0                    | 450,0               | 1.000,0                               |
| Prioritetsgæld   | 7,2                    | 217,6                    | 3.965,5             | 4.190,3                               |
| Leasingforpligtelser                                       | 9,1                    | 19,3                     | 0,7                 | 29,1                                  |
| Andre kreditinstitutter                                    | 32,0                   | 6.504,2                  | 818,1               | 7.354,3                               |
| <b>Langfristede gældsforpligtelser pr. 28/9 2008</b>       | <b>48,3</b>            | <b>7.291,1</b>           | <b>5.234,3</b>      | <b>12.573,7</b>                       |
| Langfristede gældsforpligtelser pr. 30/9 2007              | 175,0                  | 6.855,5                  | 4.224,5             | 11.255,0                              |
| <b>Langfristede gældsforpligtelser, moderselskab</b>       |                        |                          |                     |                                       |
| Ansvarligt lån   | 0,0                    | 550,0                    | 450,0               | 1.000,0                               |
| Prioritetsgæld   | 0,0                    | 150,0                    | 3.415,9             | 3.565,9                               |
| Leasingforpligtelser                                       | 0,0                    | 0,3                      | 0,0                 | 0,3                                   |
| Andre kreditinstitutter                                    | 5,0                    | 1.484,3                  | 4,7                 | 1.494,0                               |
| <b>Langfristede gældsforpligtelser pr. 28/9 2008</b>       | <b>5,0</b>             | <b>2.184,6</b>           | <b>3.870,6</b>      | <b>6.060,2</b>                        |
| Langfristede gældsforpligtelser pr. 30/9 2007              | 61,1                   | 2.218,0                  | 3.274,9             | 5.554,0                               |
| <b>Renterisici</b>   | <b>KONCERN</b>         |                          | <b>MODERSELSKAB</b> |                                       |
| <b>Langfristede gældsforpligtelser fordelt på valutaer</b> | <b>28/9 2008</b>       | <b>30/9 2007</b>         | <b>28/9 2008</b>    | <b>30/9 2007</b>                      |
| DKK  | 7.072,0                | 6.754,5                  | 5.245,3             | 4.950,6                               |
| EUR  | 511,5                  | 586,8                    | 233,7               | 234,2                                 |
| GBP  | 3.103,3                | 2.931,4                  | 247,8               | 72,4                                  |
| USD  | 664,1                  | 507,9                    | 13,3                | 9,6                                   |
| JPY  | 105,1                  | 144,6                    | 33,5                | 60,4                                  |
| SEK  | 691,8                  | 24,8                     | 37,1                | 1,6                                   |
| NOK  | 25,7                   | 1,4                      | 0,0                 | 0,0                                   |
| PLN  | 237,5                  | 178,3                    | 131,6               | 104,4                                 |
| AUD  | 127,6                  | 120,3                    | 117,2               | 120,3                                 |
| Øvrige   | 35,1                   | 5,0                      | 0,7                 | 0,5                                   |
| <b>Langfristede gældsforpligtelser i alt</b>               | <b>12.573,7</b>        | <b>11.255,0</b>          | <b>6.060,2</b>      | <b>5.554,0</b>                        |
| <b>Vægtet gennemsnitlig rente</b>                          | <b>5,48 %</b>          | <b>5,27 %</b>            | <b>5,59 %</b>       | <b>5,14 %</b>                         |

Ud af den langfristede gæld i koncernen er 2.234,5 mio. kr. optaget som fastforrentede lån (eksklusiv ansvarligt lån som omtalt nedenfor) og 9.339,2 mio. kr. som variabelt forrentede lån. I moderselskabet er 1.260,3 mio. kr. (eksklusiv ansvarligt lån) optaget som fastforrentede lån og 3.799,9 mio. kr. som variabelt forrentede lån. På statutidspunktet var 3.092,1 mio. kr. omlagt fra fast rente til variabel rente ved anvendelse af finansielle instrumenter. De finansielle instrumenter er sammen med de underliggende passiver opgjort til dagsværdi på statutidspunktet og indregnet i resultatopgørelsen under finansielle indtægter og udgifter. Den vægtede rente på koncernens langfristede gæld udgør 5,41 % (eksklusiv ansvarligt lån) før indregning af finansielle instrumenter, mens den for moderselskabet udgør 5,47 % (eksklusiv ansvarligt lån), ligeledes før indregning af finansielle instrumenter.

Der er i moderselskabet optaget et ansvarligt lån med udløb i 2012 og 2014 på i alt 1.000,0 mio. kr. Lånet er optaget til fast rente, henholdsvis 550,0 mio. kr. til 6,125 % med udløb 2012 og 450,0 mio. kr. til 6,375 % med udløb 2014. Det ansvarlige lån træder tilbage for øvrige kreditorer.

# NOTER

(mio. kr.)

| 14 <b>Eventualforpligtelser mv.</b>                       | <b>KONCERN</b>   |                  | <b>MODERSELSKAB</b> |                  |
|---|------------------|------------------|---------------------|------------------|
|   | <b>28/9 2008</b> | <b>30/9 2007</b> | <b>28/9 2008</b>    | <b>30/9 2007</b> |
| Kautions overfor dattervirksomheder, maksimalt            | 0,0              | 0,0              | 6.302,9             | 4.601,3          |
| Kautions overfor dattervirksomheder, anvendt              | 0,0              | 0,0              | 3.060,6             | 2.689,7          |
| Kautions i øvrigt   | 81,8             | 62,0             | 0,0                 | 0,0              |
| Kontraktlige forpligtelser vedr. materielle anlægsaktiver | 148,3            | 115,5            | 0,0                 | 0,0              |
| Garantiforpligtelser overfor EU-direktoratet              | 23,2             | 11,1             | 17,1                | 3,1              |
| Tilbagebetalingsforpligtelser                             | 6,1              | 6,1              | 4,9                 | 4,9              |
| Leje- og leasingforpligtelser                             | 142,8            | 124,1            | 17,0                | 7,5              |
| Øvrige  | 169,0            | 123,4            | 21,6                | 21,6             |

Koncernen er involveret i enkelte retssager og tvister. Det er ledelsens opfattelse, at udfaldet af disse ikke vil have væsentlig indflydelse på koncernens økonomiske stilling.

## 15 **Sikkerhedsstillelser**

For prioritetsgæld og anden langfristet gæld er der afgivet sikkerhed i følgende aktiver:

|   |         |         |         |         |
|---|---------|---------|---------|---------|
| Grunde, bygninger og produktionsanlæg mv. | 4.118,9 | 3.659,2 | 3.629,9 | 3.308,3 |
| Bogført værdi af ovennævnte aktiver       | 5.130,4 | 5.058,5 | 4.086,7 | 4.120,4 |

## 16 **Andelshavernes hæftelse**

Andelshaverne hæfter personligt og solidarisk for moderselskabets forpligtelser.

Hæftelsen for den enkelte andelshaver beregnes på grundlag af andelshaverleverancerne og kan højst udgøre 25.000 kr.

Andelshavernes samlede hæftelse udgør pr. 28/9 2008: 303,8 mio. kr.

Danish Crown AmbA havde pr. 28/9 2008: 12.152 andelshavere.



# NOTER

(mio. kr.)

|   |                              |                                 | <b>Afdækket<br/>ved valuta-<br/>termins-<br/>kontrakter</b> | <b>Netto-<br/>position<br/>28/9 2008</b> |
|---|------------------------------|---------------------------------|---|--|
| <b>17 Valutarisici og finansielle instrumenter, koncern</b> | <b>Tilgode-<br/>havender</b> | <b>Gælds-<br/>forpligtelser</b> |   |  |
| EUR   | 1.566,5                      | 659,8                           | 559,6   | 347,1                                    |
| GBP   | 1.166,6                      | 472,3                           | 637,2   | 57,1                                     |
| JPY   | 888,0                        | 112,7                           | 801,8   | -26,5                                    |
| USD   | 1.326,5                      | 375,1                           | 849,4   | 102,0                                    |
| Øvrige  | 682,4                        | 575,0                           | 103,3   | 4,1                                      |
| <b>Valutarisici og finansielle instrumenter i alt</b>       | <b>5.630,0</b>               | <b>2.194,9</b>                  | <b>2.951,3</b>  | <b>483,8</b>                             |

Danish Crown koncernen har et betydeligt varesalg i andre valutaer end danske kroner, hvorimod en stor del af omkostningerne, herunder varekøb, er i danske kroner. Der tages løbende stilling til koncernens nettopositioner i samtlige eksportvalutaer. Tab og gevinst på lager, debitorer og ordrer fraregnet forpligtelser (afdækkede poster) og de finansielle instrumenter er indregnet i resultatopgørelsen til dagsværdi.

For så vidt angår translationsrisiko, det vil sige muligheden/risikoen for tab eller gevinst i forbindelse med omregning af nettoinvesteringer i udenlandske datterselskaber til danske kroner er disse som hovedregel ikke afdækket. Tab eller gevinst er indregnet direkte på egenkapitalen.

## 18 Transaktioner med nærtstående parter

Som nærtstående parter anses associerede virksomheder og medlemmer af bestyrelsen og direktionen i Danish Crown AmbA.

Da selskabet er et andelsselskab, er der som følge heraf modtaget andelshaverleverancer fra andelshavere, herunder bestyrelsen.

Herudover har der ikke været væsentlige transaktioner med nærtstående parter bortset fra ledelsesvederlag, der er særskilt oplyst i note 2, personaleomkostninger.

Alle transaktioner med nærtstående parter er gennemført på markedsmæssige vilkår.

# KONCERNOVERSIGT

| Selskabsnavn                               |                   | Direkte<br>ejer-<br>andel<br>% |
|--|-------------------|--------------------------------|
| <b>Danish Crown Holding A/S</b>            | <b>Danmark</b>    | <b>100,0</b>                   |
| <i>Danish Crown Beef Company A/S</i>       | <i>Danmark</i>    | <i>100,0</i>                   |
| <i>Danish Crown Salg og Service A/S</i>    | <i>Danmark</i>    | <i>100,0</i>                   |
| <i>DC II A/S</i>                           | <i>Danmark</i>    | <i>100,0</i>                   |
| <i>Antonius A/S</i>                        | <i>Danmark</i>    | <i>100,0</i>                   |
| <i>Steff Food A/S</i>                      | <i>Danmark</i>    | <i>100,0</i>                   |
| <i>Danish Crown Insurance A/S</i>          | <i>Danmark</i>    | <i>100,0</i>                   |
| <i>Danish Crown UK Limited</i>             | <i>England</i>    | <i>100,0</i>                   |
| <i>Danish CR Foods 05, S.A.</i>            | <i>Spanien</i>    | <i>100,0</i>                   |
| <i>Danish Crown Incorporated A/S</i>       | <i>Danmark</i>    | <i>100,0</i>                   |
| <i>Tulip Food Company P/S *)</i>           | <i>Danmark</i>    | <i>5,0</i>                     |
| <b>ESS-FOOD Holding A/S</b>                | <b>Danmark</b>    | <b>100,0</b>                   |
| <i>ESS-FOOD A/S</i>                        | <i>Danmark</i>    | <i>100,0</i>                   |
| <i>Carnehansen A/S</i>                     | <i>Danmark</i>    | <i>100,0</i>                   |
| <i>Dansk Svensk Koedexport s.r.o.</i>      | <i>Tjekkiet</i>   | <i>100,0</i>                   |
| <i>ESS-FOOD Hungary KFT</i>                | <i>Ungarn</i>     | <i>100,0</i>                   |
| <i>DAT-SCHAUB Australia Pty Ltd.</i>       | <i>Australien</i> | <i>100,0</i>                   |
| <i>ESS-FOOD Hong Kong Ltd.</i>             | <i>Hong Kong</i>  | <i>100,0</i>                   |
| <i>ESS-FOOD Brazil</i>                     |                   |                                |
| <i>Servicos de Consultoria Ltda</i>        | <i>Brasilien</i>  | <i>100,0</i>                   |
| <i>Dansk Kuldekonservering A/S</i>         | <i>Danmark</i>    | <i>100,0</i>                   |
| <b>DC Krydderi Holding A/S</b>             | <b>Danmark</b>    | <b>100,0</b>                   |
| <i>SFK Systems A/S</i>                     | <i>Danmark</i>    | <i>20,0</i>                    |
| <b>Tulip International (UK) Ltd.</b>       | <b>England</b>    | <b>100,0</b>                   |
| <i>Tulip Ltd.</i>                          | <i>England</i>    | <i>100,0</i>                   |
| <i>Geo Adams &amp; Sons (Holding) Ltd.</i> | <i>England</i>    | <i>100,0</i>                   |
| <i>Adams Pork Products Ltd.</i>            | <i>England</i>    | <i>100,0</i>                   |
| <i>Geo Adams &amp; Sons Ltd.</i>           | <i>England</i>    | <i>100,0</i>                   |
| <b>Tulip Food Company P/S *)</b>           | <b>Danmark</b>    | <b>95,0</b>                    |
| <i>Tulip Food Company Holding ApS</i>      | <i>Danmark</i>    | <i>100,0</i>                   |
| <i>TFC af 1/1 2004 ApS</i>                 | <i>Danmark</i>    | <i>100,0</i>                   |
| <i>TFC Fast Food A/S</i>                   | <i>Danmark</i>    | <i>100,0</i>                   |
| <i>P.G. Leasing A/S</i>                    | <i>Danmark</i>    | <i>100,0</i>                   |
| <i>Best Holding GmbH</i>                   | <i>Tyskland</i>   | <i>100,0</i>                   |

| Selskabsnavn                                   |                  | Direkte<br>ejer-<br>andel<br>% |
|--|------------------|--------------------------------|
| <i>Tulip Food Service GmbH</i>                 | <i>Tyskland</i>  | <i>100,0</i>                   |
| <i>Tulip Fleischwaren Oldenburg GmbH</i>       | <i>Tyskland</i>  | <i>100,0</i>                   |
| <i>Tulip Food Company GmbH</i>                 | <i>Tyskland</i>  | <i>100,0</i>                   |
| <i>Tulip Food Company France S.A.</i>          | <i>Frankrig</i>  | <i>100,0</i>                   |
| <i>Tulip Food Company AB</i>                   | <i>Sverige</i>   | <i>100,0</i>                   |
| <i>Pölsemannen AB</i>                          | <i>Sverige</i>   | <i>100,0</i>                   |
| <i>Tulip Food Company Oy</i>                   | <i>Finland</i>   | <i>100,0</i>                   |
| <i>Tulip Food Company Italiana S.r.L.</i>      | <i>Italien</i>   | <i>100,0</i>                   |
| <i>Tulip Food Company Japan co. Ltd.</i>       | <i>Japan</i>     | <i>100,0</i>                   |
| <i>Majesty Inc.</i>                            | <i>USA</i>       | <i>100,0</i>                   |
| <i>Tulip Food Service Ltd.</i>                 | <i>England</i>   | <i>100,0</i>                   |
| <i>Danish Deli Ltd.</i>                        | <i>England</i>   | <i>100,0</i>                   |
| <i>Tulip Norge AS</i>                          | <i>Norge</i>     | <i>51,0</i>                    |
| <b>DAT-Schaub a.m.b.a.</b>                     | <b>Danmark</b>   | <b>94,4</b>                    |
| <i>Oriental Sino Limited</i>                   | <i>Hong Kong</i> | <i>73,3</i>                    |
| <i>Yancheng Lianyi Casing Products Co. Ltd</i> | <i>Kina</i>      | <i>33,0</i>                    |
| <i>DAT-Schaub Holding A/S</i>                  | <i>Danmark</i>   | <i>100,0</i>                   |
| <i>DAT-Schaub (PORTO) S.A.</i>                 | <i>Portugal</i>  | <i>100,0</i>                   |
| <i>Alandal S.A.</i>                            | <i>Portugal</i>  | <i>100,0</i>                   |
| <i>DAT-Schaub USA Inc.</i>                     | <i>USA</i>       | <i>100,0</i>                   |
| <i>DS-France S.A.S.</i>                        | <i>Frankrig</i>  | <i>100,0</i>                   |
| <i>Cima S.A.</i>                               | <i>Spanien</i>   | <i>100,0</i>                   |
| <i>Trissal S.A.</i>                            | <i>Portugal</i>  | <i>50,0</i>                    |
| <i>Aktieselskabet DAT-Schaub Danmark</i>       | <i>Danmark</i>   | <i>100,0</i>                   |
| <i>Arne B. Corneliussen AS</i>                 | <i>Norge</i>     | <i>100,0</i>                   |
| <i>Oy DAT-Schaub Finland Ab</i>                | <i>Finland</i>   | <i>100,0</i>                   |
| <i>Thomeko Oy</i>                              | <i>Finland</i>   | <i>55,9</i>                    |
| <i>Thomeko Eesti OÜ</i>                        | <i>Estland</i>   | <i>100,0</i>                   |
| <i>SIA Thomeko Latvia</i>                      | <i>Letland</i>   | <i>100,0</i>                   |
| <i>DAT-Schaub AB</i>                           | <i>Sverige</i>   | <i>100,0</i>                   |

| Selskabsnavn   |                   | Direkte<br>ejer-<br>andel<br>% |
|--|-------------------|--------------------------------|
| <i>DAT-Schaub (Deutschland) GmbH</i>   | <i>Tyskland</i>   | <i>100,0</i>                   |
| <i>Gerhard Küpers GmbH</i>   | <i>Tyskland</i>   | <i>100,0</i>                   |
| <i>DIF Organveredlung<br/>Gerhard Küpers GmbH &amp; Co. KG</i>                       | <i>Tyskland</i>   | <i>100,0</i>                   |
| <i>CKW Pharma-Extrakt<br/>Beteiligungs- und<br/>Verwaltungsgesellschaft<br/>GmbH</i> | <i>Tyskland</i>   | <i>100,0</i>                   |
| <i>CKW Pharma-Extrakt<br/>GmbH &amp; Co. KG</i>                                      | <i>Tyskland</i>   | <i>50,0</i>                    |
| <i>DAT-Schaub Casings (Australia) Pty Ltd.</i>                                       | <i>Australien</i> | <i>100,0</i>                   |
| <i>DAT-Schaub Polska Sp. z o. o.</i>   | <i>Polen</i>      | <i>100,0</i>                   |
| <i>DAT-Schaub (UK) Ltd.</i>  | <i>England</i>    | <i>100,0</i>                   |
| <b>Øvrige dattervirksomheder</b>   |                   |                                |
| <i>Danish Crown USA Inc.</i>   | <i>USA</i>        | <i>100,0</i>                   |
| <i>Plumrose USA Inc.</i>   | <i>USA</i>        | <i>100,0</i>                   |
| <i>Sunhill Food of Vermont Inc.</i>  | <i>USA</i>        | <i>100,0</i>                   |
| <i>Foodane USA Inc.</i>  | <i>USA</i>        | <i>100,0</i>                   |
| <i>Danish Crown GmbH</i>   | <i>Tyskland</i>   | <i>100,0</i>                   |
| <i>Globe Meat Handels-GmbH</i>   | <i>Tyskland</i>   | <i>100,0</i>                   |
| <i>Oldenburger Convenience GmbH</i>  | <i>Tyskland</i>   | <i>100,0</i>                   |
| <i>Danish Crown Sp. z o. o.</i>  | <i>Polen</i>      | <i>100,0</i>                   |
| <i>Danish Crown Schlachtzentrum Nordfriesland<br/>GmbH</i>                           | <i>Tyskland</i>   | <i>100,0</i>                   |
| <i>DC Trading Co. Ltd.</i>   | <i>Japan</i>      | <i>100,0</i>                   |
| <i>ESS-FOOD Japan Co. Ltd.</i>   | <i>Japan</i>      | <i>100,0</i>                   |
| <i>Danish Crown S.A.</i>   | <i>Schweiz</i>    | <i>100,0</i>                   |
| <i>Danish Crown/Beef Division S.A.</i>   | <i>Schweiz</i>    | <i>100,0</i>                   |
| <i>DAK AO</i>  | <i>Rusland</i>    | <i>100,0</i>                   |
| <i>Danish Crown España S.A.</i>  | <i>Spanien</i>    | <i>100,0</i>                   |
| <i>Scan-Hide A.m.b.a.</i>  | <i>Danmark</i>    | <i>66,6</i>                    |
| <i>Friland A/S</i>   | <i>Danmark</i>    | <i>100,0</i>                   |
| <i>Friland Udviklingscenter ApS</i>  | <i>Danmark</i>    | <i>100,0</i>                   |
| <i>Udviklingscenter for husdyr på Friland K/S</i>                                    | <i>Danmark</i>    | <i>2,1</i>                     |
| <i>Udviklingscenter for husdyr på Friland K/S</i>                                    | <i>Danmark</i>    | <i>47,9</i>                    |
| <i>Friland Økologi ApS</i>   | <i>Danmark</i>    | <i>50,0</i>                    |
| <i>Friland Food AB</i>   | <i>Sverige</i>    | <i>100,0</i>                   |
| <i>J. Hansen Vermarktungsgesellschaft mbH</i>  | <i>Tyskland</i>   | <i>100,0</i>                   |

| Selskabsnavn   |                 | Direkte<br>ejer-<br>andel<br>% |
|--|-----------------|--------------------------------|
| <i>Friland Polska Sp. z o. o.</i>                            | <i>Polen</i>    | <i>100,0</i>                   |
| <i>ESS-FOOD S.A.S</i>  | <i>Frankrig</i> | <i>100,0</i>                   |
| <i>Desfis S.A.S</i>  | <i>Frankrig</i> | <i>100,0</i>                   |
| <i>SCI E.F. Immobilier Orléans</i>                           | <i>Frankrig</i> | <i>100,0</i>                   |
| <i>SCI RP Bernay</i>   | <i>Frankrig</i> | <i>85,0</i>                    |
| <i>ESS-FOOD Holland B.V.</i>                                 | <i>Holland</i>  | <i>100,0</i>                   |
| <i>Danish Crown AmbA, Korean Liaison<br/>Office (filial)</i> | <i>Korea</i>    | <i>100,0</i>                   |
| <i>Danish Crown K-Pack AB</i>                                | <i>Sverige</i>  | <i>100,0</i>                   |
| <i>Danish Crown Livsmedel AB</i>                             | <i>Sverige</i>  | <i>100,0</i>                   |
| <i>KLS Livsmedel AB</i>                                      | <i>Sverige</i>  | <i>100,0</i>                   |
| <i>KLS Fastigheter AB</i>                                    | <i>Sverige</i>  | <i>100,0</i>                   |
| <i>Ugglarps Slakteri AB</i>                                  | <i>Sverige</i>  | <i>100,0</i>                   |
| <i>Ekvalls Charkuterifabrik Aktiefolag</i>                   | <i>Sverige</i>  | <i>100,0</i>                   |
| <i>Team Ugglarp AB</i>                                       | <i>Sverige</i>  | <i>51,0</i>                    |
| <b>Associerede virksomheder</b>                              |                 |                                |
| <i>Daka a.m.b.a.</i>   | <i>Danmark</i>  | <i>48,0</i>                    |
| <i>Agri-Norcold A/S</i>                                      | <i>Danmark</i>  | <i>43,0</i>                    |
| <i>Danske Slagterier</i>                                     | <i>Danmark</i>  | <i>97,1</i>                    |
| <i>SPF-Danmark P/S</i>                                       | <i>Danmark</i>  | <i>91,5</i>                    |
| <i>SPF-Danmark komplementarselskab A/S</i>                   | <i>Danmark</i>  | <i>92,4</i>                    |
| <i>SPF-Danmark P/S</i>                                       | <i>Danmark</i>  | <i>1,0</i>                     |
| <i>Saturn Nordic Holding AB</i>                              | <i>Sverige</i>  | <i>50,0</i>                    |
| <i>Sokolów S.A.</i>  | <i>Polen</i>    | <i>100,0</i>                   |

\*) Indgår flere steder i koncernoversigten

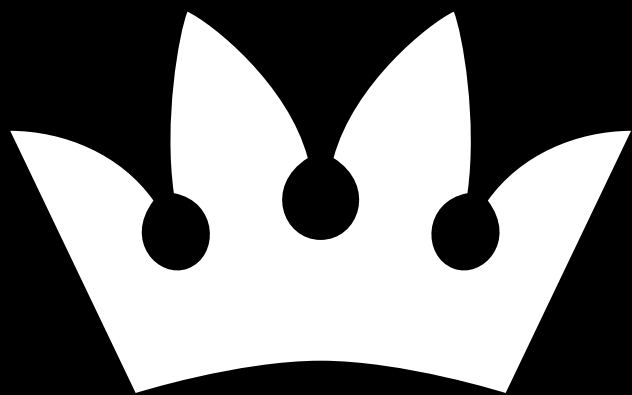
Indrykning viser datterselskabsrelation  
Fed skrift = moderselskaber i under-koncerner  
Kursiv skrift = datter-datter m.v.



ÅRSRAPPORT 2007/08



**ET ÅR MED DANISH CROWN**  
**DET HANDLER**  
**OM MAD**



#### ET ÅR MED DANISH CROWN

EN GLOBAL KONCERN SOM DANISH CROWN BLIVER HEN OVER ET ÅR PÅVIRKET AF EN RÆKKE MEGET FORSKELLIGE FAKTORER. ÅRET 07/08 TOG SIN BEGYNDELSE MED SVÆRE TIDER I SVINEPRODUKTIONEN I DANMARK, OG VI GÅR UD AF ÅRET MIDT I EN FINANSKRISE. DET HAR VÆRET ET TURBULENT ÅR, MEN OGSÅ ET ÅR MED UDFORDRINGER, DER ER BLEVET LØST, NÅR DE SKULLE - OG ET ÅR, DER SLÅR ANDELSSTRUKTURENS STYRKE FAST. VI HAR LAVET EN RÆKKE GLIMTVISE NEDSLAG I ÅRETS BEGIVENHEDER OG SAMLET DEM HER SOM ET BILLEDE PÅ DEN KOMPLEKSITET, DER TEGNER EN AF EUROPAS FØRENDE FØDEVAREPRODU-CERENDE VIRKSOMHEDER.

DANISH CROWN - DET HANDLER OM MAD ...

ET EJERSKAB  
MED VÆRDIER

4

ÅRET DER GIK

8-75

VILJE TIL  
FORANDRING

18

DET GODE KØD

28

DANISH CROWN  
I HELE VERDEN

52

DEN GLOBALE  
ARBEJDSPLADS

64

NØGLETAL

76



# DANISH CROWN PÅ SIKKER OG STABIL KURS

Godt 12.000 andelshavere leverer i fællesskab enten svin, søer eller kreaturer til Danish Crown. De er samtidig ejere af en af landets største virksomheder og en af verdens største kødvirksomheder. I spidsen for koncernens bestyrelse og som repræsentant for ejerne står formand Niels Mikkelsen, der i et tilbageblik over året især hæfter sig ved fællesskabets styrker.

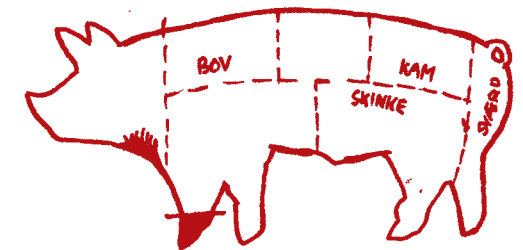
Ved slutningen af et år med mange udfordringer står styrken ved netop det andelsejede selskab helt klart. Mens aktiekurser rasler ned og påvirker værdi og likviditet i aktieselskaber, er værdien i Danish Crown uberørt af den værste finanskrisen i mange år. Netop nu kan man som ejer af Danish Crown være sikker på at kunne få betaling for sine dyr.

Men den situation ændrer ikke på, at det har været et hårdt år for ejerne af virksomheden – og et år med mange udfordringer i virksomhedens drift.

- Vi startede året i en ekstrem situation, hvor vi var bagefter med svine-slagtingerne, og det fortsatte hen over vinteren. Vi havde mistet en fjerdedel af vores slagtekapacitet, og den blev først normaliseret omkring påske. Derfor havde afhentningen maksimal fokus i årets første måneder, siger Niels Mikkelsen.

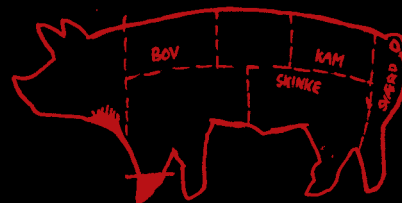
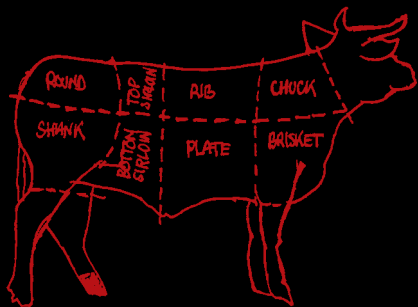
Men en ulykke kommer sjældent alene – det måtte både producenterne og Danish Crown erkende i takt med, at især foderpriserne fortsatte deres himmelflugt i løbet af efteråret 2007.

- Det har været et svært år for producenterne, fordi vi har oplevet voldsomme omkostningsstigninger på blandt andet foder. Stigninger, vi aldrig har oplevet før.



07/08  
DC SVAGTER  
CA. 17 MIO. SVIN





Det er ikke fordi, at salgsprisen har udviklet sig negativt – isoleret set har stigningen i svinenoteringen været historisk høj, og Danish Crown har leveret en flot afregningsstigning, der er blevet skabt på grund af et stort arbejde. Og for kreaturproducenterne har det ligeledes været et af de bedste år i nyere tid. Det har bare ikke været nok. Det har ikke været nok til at dække de massive udgiftsstigninger – foder, energi og andre udgifter er steget markant hen over hele året, forklarer Niels Mikkelsen.

Hen over vinteren var sammenligningen med den tyske notering hovedårsagen til, at der kom øget pres på Danish Crown for at levere en højere notering.

Vi har gennem en periode været i en svær konkurrencesituation i forhold til Tyskland, og det er mere og mere blevet en konkurrenceparameter. Tidligere har der ikke været samme opmærksomhed omkring mulighederne for at levere syd for grænsen, og for mange danske producenter er sammenligningen ofte mere teoretisk end en reel valgmulighed. Og så er det jo noget, der vender med jævne mellemrum. Det er der flere tidligere eksempler på, siger Niels Mikkelsen.

På et tidspunkt i løbet af vinteren nåede situationen dog et lavpunkt – det samme gjorde optimismen ude hos producenterne. Der blev stillet ultimative krav til virksomheden fra en gruppe landmænd, hvoraf nogle var andelshavere i Danish Crown, og derfor indkaldte Danish Crown til et dialogmøde, hvor alle andelshavere var inviteret. Knap 700 valgte at møde ledelsen i en meget konstruktiv debat om den aktuelle økonomiske situation.

- Vi lyttede meget til de meldinger, vi fik fra baglandet, og brugte anledningen til at gå i dialog om de meget konkrete udfordringer og de mere langsigtede mål. Og når jeg tænker tilbage på forløbet, er jeg meget tilfreds med den åbenhed, der både prægede mødet og den gensidige forståelse for perspektiverne. Danish Crown er lige nu et godt og stærkt selskab. Men det er kun så stærkt, som vores ejere gør det til, lyder det fra Niels Mikkelsen med henvisning til den internationale konjunkturelle udvikling.

- Samtidig med at vi har haft det, der nærmest kan betegnes som en international fødevarekrise, har vi været gennem en turbulent international lavkonjunktur, hvor især aktieselskaber har været ude i voldsomme

problemer. Og jeg tror ikke, vi har set afslutningen på den aktuelle krise endnu. Men netop vores stærke og stabile selskabskonstruktion har vist sin styrke, fordi vi har det nære bånd mellem råvarer og virksomhed. Der er kun én virksomhed, der skal tjene på vores værdikæde, og det er Danish Crown og dermed i sidste ende ejerne. Derfor klarer vi os igennem mere stabilt og uden de store udsving sammenlignet med de traditionelle selskabskonstruktioner, forklarer Niels Mikkelsen og fortsætter:

- For selv om vi er store, så har vi vist tilpasningsevne og -vilje. Og selv om vi er blevet lidt mindre i volumen, så er vi ikke en virksomhed i bakgear, siger Niels Mikkelsen.

Danish Crown foretager løbende serviceeftersyn af den gældende strategi, og derfor har der gennem året – både i repræsentantskabet og i bestyrelsen været drøftelser af den langsigtede strategi.

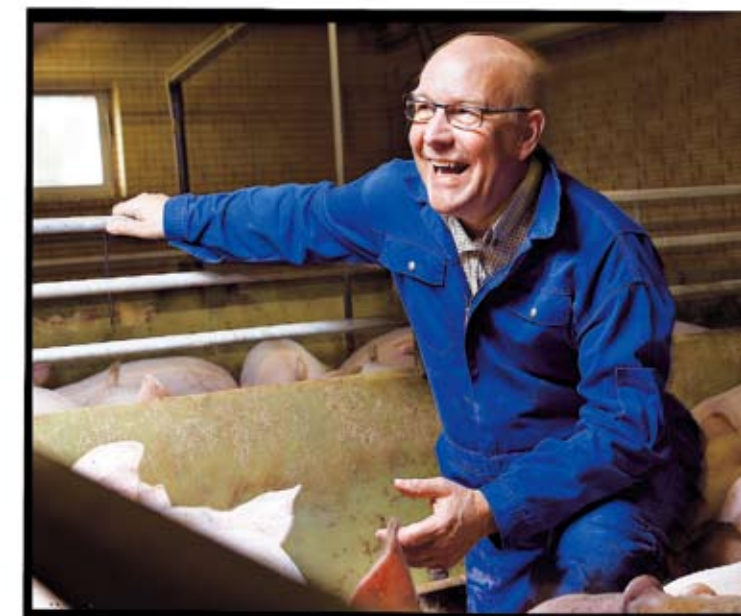
- Vi har skudt en proces i gang med et serviceeftersyn af strategien. Der er tale om en finjustering, hvor vi har konstateret, at vi fortsat skal holde fast i vores aktuelle forædlingsstrategi. Vores produktionsstørrelse gør det samtidig nødvendigt at holde fast i vores lukrative højprismarkeder, hvor vi i de senere år har oplevet en stigende konkurrence. Derudover har vi et klart mål om at være omstillingsparate, så vi kan være med, når der opstår nye markeder, siger Niels Mikkelsen.

En af forudsætningerne for fastholdelsen af strategien er en fortsat stor og stabil tilførsel af råvarer. Det forudsætter en stabil og stærk ejerkreds, der i takt med strukturudviklingen er i stand til at bevare produktionen og udbygge efter behov. En omstændighed, der har været besværliggjort af blandt andet en vis træghed med hensyn til de helt nødvendige miljøgodkendelser, mener Niels Mikkelsen.

- Vi er som ejere af Danish Crown meget forskellige - der er nogle af os, der leverer meget få, og andre, der leverer rigtig mange dyr. Der er nogle, der har nyt og nogle, der har lidt ældre udstyr og produktionsforhold. Der er unge producenter, og så er der nogle med mere end et par års erfaring. Derfor er der en vis fornuft i at tilbyde forskellige

løsninger eller forretningsmodeller til den enkelte. Vi er kommet frem til, at der både for den enkelte og for helheden er mere fornuft i, at der findes forskellige tilbud. Både for svine- og kreaturproducenter er der forskellige behov for og ønsker til service. Den udvikling har vi lyttet til og imødekommet med en lang række nye initiativer under overskriften "Mere Service for Ejerne". Initiativerne er samlet i DC Ejerservice, som er navnet på den afdeling, der fremover skal være det sted, hvor ejerne har den direkte og personlige kontakt, uddyber Niels Mikkelsen.

- Danish Crown er en virksomhed i konstant bevægelse, fornyelse og tilpasning. Men selv om rammerne ændrer sig, så er kernen den samme i vores andelsselskab, hvor nye løsninger skal ske inden for fællesskabets rammer – det sikrer sikkerhed, stabilitet og vækst. Også i fremtiden, siger Niels Mikkelsen.







25. OKTOBER 2007

23. OKTOBER 2007

## BLANS REJSER SIG FRA ASKEN

Efter branden i Blans, som jævnedede halvdelen af slagteriet med jorden, er der nu igen oprejsning i den sønderjyske by. De første betonelementer til den nye opskæringsafdeling er netop rejst - nøjagtig efter tidsplanen. De nye bygninger i Blans bliver på i alt på 16.000 m<sup>2</sup> og skal efter planen være fuldt funktionsklare fra efteråret 2008.



**DANISH CROWN OVERTAGER KLS I SVERIGE**  
KLS OG DANISH CROWN HAR UNDERSKREVET EN HENSIGTSEKLERING OM OVERDRAGELSE AF VIRKSOMHEDEN TIL DEN DANSKE SLAGTERIKONCERN. AFTALEN INDEBÆRER, AT DANISH CROWN OVERTAGER SLAGTERIET I KALMAR SAMT EN FORÆDLINGSFABRIK I GÖTEBORG. KLS ER SVERIGES TREDJESTØRSTE SLAGTERIVIRKSOMHED OG SLAGTER BÅDE KREATURER, SVIN OG LAM.

- OVERTAGELSEN AF VIRKSOMHEDEN I KLS LIGGER I DIREKTE FORLÆNGELSE AF DANISH CROWNS STRATEGI PÅ DET SVENSKKE MARKED. DER ER EN FORNUFTIG SYNERGI I SAMARBEJDET MED DE SVENSKKE LEVERANDØRER I KLS, HVOR VI KAN UDNYTTE VORES STÆRKE, INTERNATIONALE KOMPETENCER TIL AT SKABE EN FORNUFTIG FORRETNING FOR BEGGE PARTER, SIGER ADMINISTRERENDE DIREKTØR I DANISH CROWN, KJELD JOHANNESSEN.

GENNEM LÆNGERE TID HAR DANISH CROWN ARBEJDET PÅ AT ETABLERE SIG PÅ DET VIGTIGE NÆRE MARKED I SVERIGE. SOM EN DEL AF DEN LANGSIGTEDE STRATEGI HAR KONCERNEN DERFOR VALGT AT INDGÅ NYE ALLIANCER, FORETAGE VIRKSOMHEDSKØB OG PÅ LÆNGERE SIGT POSITIONERE SIG SOM EN ATTRAKTIV SAMARBEJDSPARTNER FOR BÅDE DEN SVENSKKE DETAILHANDEL OG DE SVENSKKE PRODUCENTER.

15. OKTOBER 2007

1. OKTOBER 2007

# DANISH CROWN STYRKER SIN POSITION PÅ DET ENGELSKE MARKED

Danish Crown overtager samtlige aktier i den engelske kødvirksomhed Geo. Adams & Sons, som er en af UK's mest velestimerede kødvirksomheder.

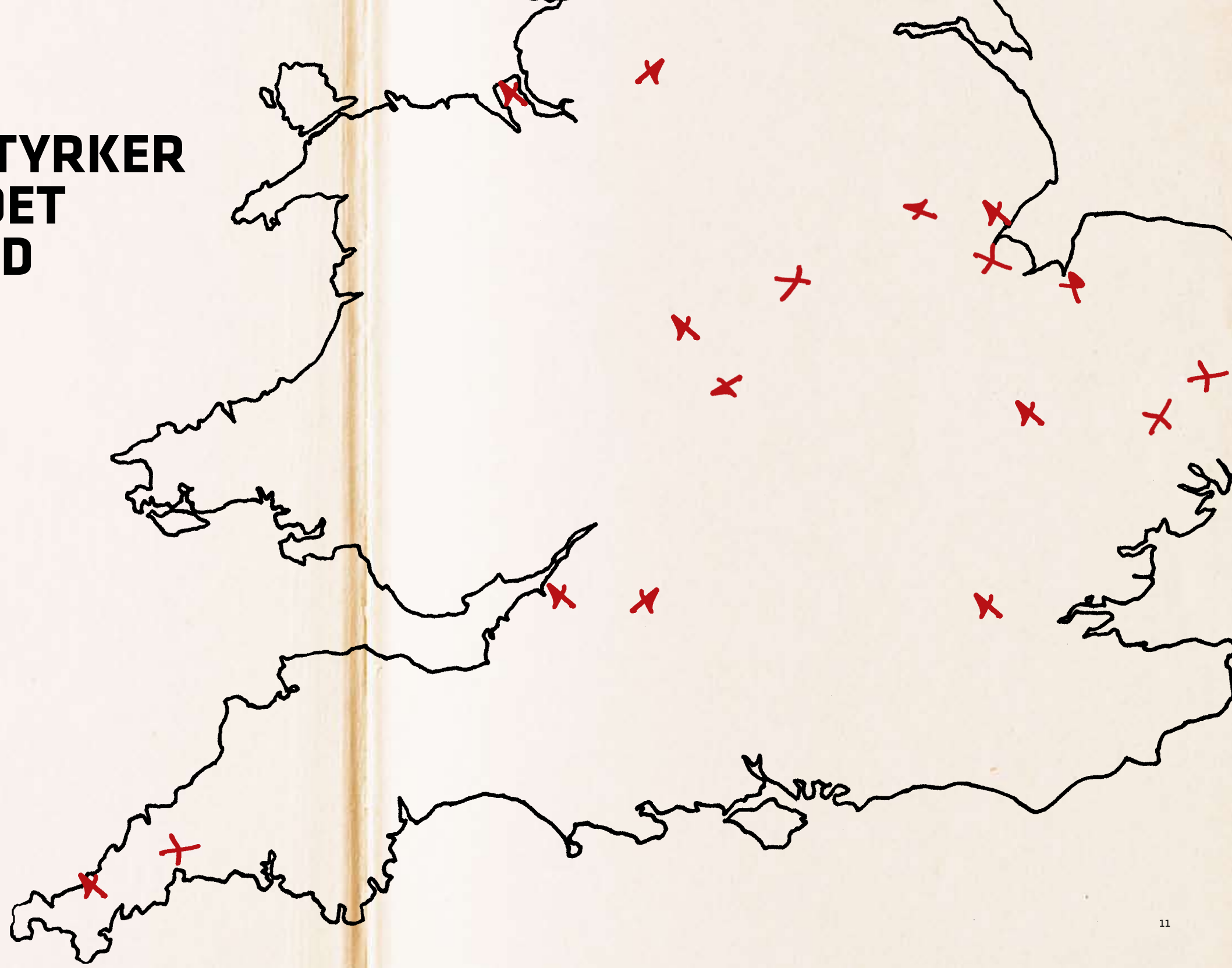
Geo. Adams & Sons, som omfatter både kødforædling, udskæring af fersk kød og slagtning, bliver sammenlagt med Danish Crowns engelske datterselskab Tulip Ltd. under ledelse af viceadministrerende direktør Carsten Jakobsen. Geo. Adams & Sons har været drevet af Adams-familien siden 1910, og hovedaktionær og adm. direktør Mark Adams vil indgå i bestyrelsen og ledelsen af det samlede selskab.

- Købet af Geo. Adams & Sons er en fortsat positiv udvikling af Danish Crowns vigtigste marked. Det vil yderligere sikre en af de allervæsentligste afsætningskanaler for dansk svinekød, og samtidig får vi mulighed for fortsat at udvide sortimentet i UK og dermed blive en endnu mere attraktiv partner for den engelske detailhandel, herunder specielt Marks & Spencer, siger viceadministrerende direktør i Danish Crown, Carsten Jakobsen.

## Den største kunde

Hovedparten af Geo. Adams & Sons' omsætning stammer fra den engelske detailhandel, og her udgør Marks & Spencer den største kunde. Marks & Spencer er samtidig en af Tulips vigtigste kunder.

- Danish Crown er allerede stærkt repræsenteret i UK via Tulip Ltd., som også har lokal produktion i landet. Med opkøbet af Geo. Adams & Sons styrkes det samlede sortiment, og forædlingsgraden øges, samtidig med at vi positivt forbedrer vore strategiske partnerskaber med de rigtige detailkunder. Alt sammen vigtige mål i vores strategiplan, siger Carsten Jakobsen.





2. NOVEMBER 2007

## EN PLADS I TOP 5

Danish Crown hører fortsat til blandt sværvægterne i dansk erhvervsliv. Berlingske Nyhedsmagasin har offentliggjort den årlige opgørelse over de 1.000 største danske virksomheder. Her kommer Danish Crown ind på en femteplads - målt på omsætning. Målt på antallet af arbejdspladser er Danish Crown Danmarks fjerdestørste arbejdsgiver.

Danish Crown går i år fra en fjerde- til en femteplads, men ifølge chefanalytiker Karl Christian Møller er det en naturlig afspejling af virksomhedens strategi.

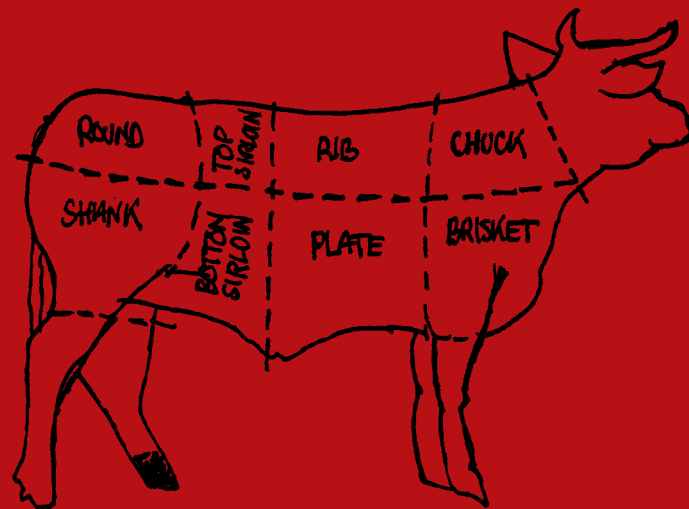
- En høj omsætning er ikke et mål i sig selv. Sidste år havde vi stort set uændret omsætning, og det var i fuld overensstemmelse med virksomhedens strategi. Vi har frasolgt selskaber, og de nye virksomheder, som vi forhandler med lige nu, er endnu ikke kommet med. Næste år vil vi nok se en stigende omsætning på grund af de nye tilkøb, men målet med strategien er i sidste ende at øge værditilvækst og indtjening, siger han.

1. NOVEMBER 2007

## SPOR DIT KØD

Friland introducerer "Friland Kødkvæg" - et nyt ambitiøst koncept, som tilbyder individuelle smagsoplevelser for forbrugerne og mulighed for at spore, hvor dit kød kommer fra.

- Vi vil udnytte mangfoldigheden i det danske kødkvæg. I stedet for kun at tilbyde ensartede produkter vil vi også gerne tilbyde forskellighed, siger Randi Kok, korchef i Friland A/S.



30. NOVEMBER 2007

## PRIS FOR AT HALVERE ANTALLET AF ARBEJDS- ULYKKER

Danish Crowns indsats for at mindske antallet af arbejdsulykker er i dag blevet påskønnet. Virksomheden blev udpeget som modtager af Arbejds miljøPrisen 2007 blandt 27 indstillinger.





2007 OKTOBER NOVEMBER DECEMBER

29. NOVEMBER 2007

## CARPACCIO FRA SDR. FELDING

- Vi startede med et stort rundt nul. Ingen medarbejdere, ingen kunder og ingen omsætning.

Sådan beskriver Finn Klostermann den ensomme start i en tom fabrik, da han i august begyndte som underdirektør på den nye forædlingsfabrik i Sdr. Felding. I dag, tre måneder efter, er maskinerne flyttet ind, og medarbejderne i gang med at producere let forarbejdede produkter af oksekød.

- Vi har valgt at udfylde det hul, der er i markedet mellem forædlede produkter og fersk kød med fokus på okse-, ungvæg- og kalvekød som råvare. Vi vil ind med nye og spændende bud på kvalitetskød - både til foodservice og til detail, forklarer Finn Klostermann.

### Gode bøffer, saftige stege og lækkert pålæg

Finn Klostermann er ligesom fabrikken i Sdr. Felding helt ny i Danish Crown, dog har han mange år i kødbranchen på bagen. Han og medarbejderne i Sdr. Felding skal samarbejde med afdelingen i Hadsund og produktudviklingen i Herning om en lang række nye kvalitetsprodukter blandt andet carpaccio og bresaola.

- Vi vil være en fleksibel fabrik, der hurtigt kan tilbyde dét, kunderne efterspørger. I modsætning til svinekødsbranchen, der arbejder med meget ensartede og regulære stykker kød, så er oksekødet meget mere varieret, og det skaber en stor udfordring med hensyn til sorteringen. Samtidig stiller det krav om stort teknisk og fagligt håndlag, når produkterne skal bearbejdes, forklarer Finn Klostermann,

28. NOVEMBER 2007

## DANISH CROWN - DET HANDLER OM MAD

Når Danish Crown fremover skal i dialog med andelshaverne, medarbejderne, forbrugerne og offentligheden i almindelighed, kommer det primært til at handle om én ting: **Det kommer til at handle om mad.**

Det gør det, når landmanden arbejder med dyrene i stalden, når slagteren skærer kødet op på slagteriet, og når forbrugeren skal tilberede kødet hjemme i køkkenet. Det handler om at have fokus på mad som en råvare, der skal behandles med den største respekt - både med hensyn til produktudvikling, hygiejne og under tilberedningen.

I forbindelse med offentliggørelsen af årsregnskabet sidste år slog Danish Crown for alvor det nye pay-off fast.







**11. DECEMBER 2007**  
**FØRSTE SPADESTIK I  
 DANSK-SVENSK SAMARBEJDE**

Danish Crown og Axfood tog kl. 10.30 det første spadestik til et produktionsanlæg, hvor Danish Crown fra begyndelsen af 2009 vil foretage udskæring og detailpakning af kød til Axfoods svenske supermarkeds kæder Hemköp og Willys.

- Vi er i Danish Crown meget glade for, at Axfood netop valgte os som samarbejdspartner, forklarer Karsten Deibjerg Kristensen, salgsdirektør i Danish Crown.

**Tæt på det svenske marked**

Den annoncerede overtagelse af det ligeledes svenske selskab Ugglarps er blevet afsluttet med parternes underskrift på købsaftalen. Ifølge overdragelsesaftalen overtager Danish Crown 100 pct. af aktierne i Ugglarps Slakteri AB, der består af et svineslagteri og en forædlingsvirksomhed. Samtidig overtager Danish Crown 51 pct. af aktierne i Team Ugglarp AB, som er et kreaturslagteri i Hörby.

- Købet af Ugglarps giver os adgang til et stærkt regionalt netværk af producenter, så vi kan slagte svenske svin på det lokale slagteri i Skåne. Jeg tror, at kombinationen af lokal og global virksomhed vil være interessant for de svenske landmænd og sikre Danish Crown en øget afsætning i Sverige, hvor målet er at blive en stærk nummer 2 på markedet blandt udbydere, siger Danish Crowns administrerende direktør Kjeld Johannesen.

**11. DECEMBER 2007**  
**VIRKSOMHEDSPRISEN  
 2007 GIK TIL SÆBY**

Danish Crown i Sæby modtog fredag Det Lokale Beskæftigelsesråds Virksomhedspris 2007, som går til en virksomhed, der har vist særlig rummelighed med aktiviteter for at fastholde eller integrere medarbejdere.

Sæby-afdelingen får prisen for sit arbejde med at integrere 170 medarbejdere med en anden etnisk baggrund end dansk - både på og uden for arbejdspladsen.



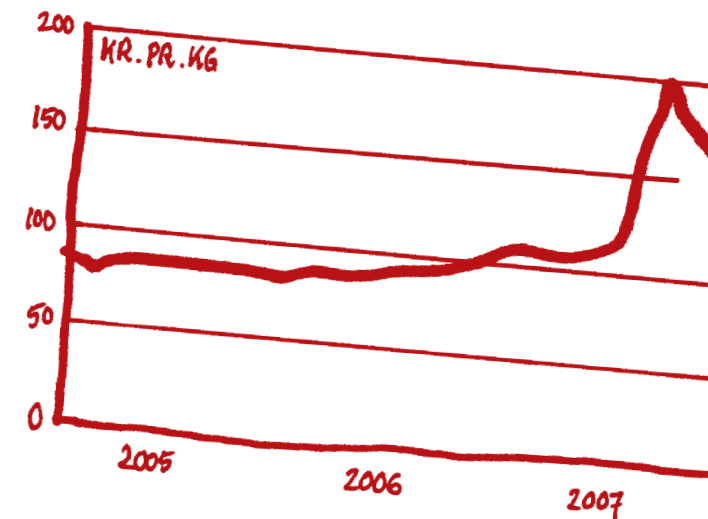
*NORDJYSKE STIFTSTIDENDE,  
 8. DECEMBER 2007*

**14. DECEMBER 2007**  
**TRYKKET STEMNING PÅ  
 BEDRIFTERNE**

Knap 4.000 andelshavere var mødt op på enten et kreatur- eller svinekredsmøde for at blive orienteret om koncernens årsresultat og den daglige drift. Og det var en gennemgang, der bar præg af store kontraster. På den ene side har Danish Crown præsteret et meget flot resultat og tilbudt andelshaverne en konkurrencedygtig notering, der tåler sammenligning med både den tyske, franske og hollandske notering. På den anden side oplever svineproducenterne den dårligste produktionsøkonomi i mands minde.

- Vi kan som virksomhed være stolte over de fine resultater, vi har opnået trods de store udfordringer, vi har haft med to brande. Og det har vi også fået stor anerkendelse for. Samtidig har der på møderne været en meget trykket stemning med baggrund i den aktuelle produktionsøkonomi ude på bedrifterne. Og det er selvfølgelig noget vi tager med os hjem, siger bestyrelsesformand i Danish Crown Niels Mikkelsen.

*PRISEN PÅ FODER*



**14. DECEMBER 2007**  
**FLEST KREATUR-  
 ANDELSHAVERE FOR  
 FØRSTE GANG**

Strukturudviklingen i dansk landbrug går mod større enheder og færre besætninger. Dermed sker der også en forskydning i fordelingen af andelshavere i Danish Crown.

For første gang viser optællingen ved årsafslutningen, at der nu er flest kreaturandelshavere i virksomheden. Der er dog stadig lang vej for kreaturandelshaverne, før omsætningen når samme højder som for svineandelshaverne.

# VILJE TIL FORANDRING

Turbulens. Det er at af de ord, der kom til at kendetegne året 2007/2008. Turbulens i primærproduktionen, turbulens i økonomien, turbulens på råvaremarkedet.

Det kommer til at stå som et år, hvor de faktorer, der skal tages hensyn til i driften af en virksomhed som Danish Crown, var så mange og så mangeartede, at det har krævet vilje til forandring.

Allerede ved regnskabsårets begyndelse var der uro og frustration i Danish Crowns ejerskab. Forståelig frustration, fordi høje foderpriser ude i staldene ikke blev fulgt af tilsvarende prisstigninger i detailhandlen på kødområdet.

- Her på kanten af det næste år er der fortsat turbulens i vores omverden, og den påvirker markederne. Men ved udgangen af året kan vi samtidig se forandringerne slå igennem, og vi kan tydeligt se værdien af den strategi, virksomheden følger, fortæller administrerende direktør Kjeld Johannesen.

Det turbulente år har krævet faste og hurtige beslutninger i Danish Crown, og det har haft store omkostninger på medarbejdersiden.

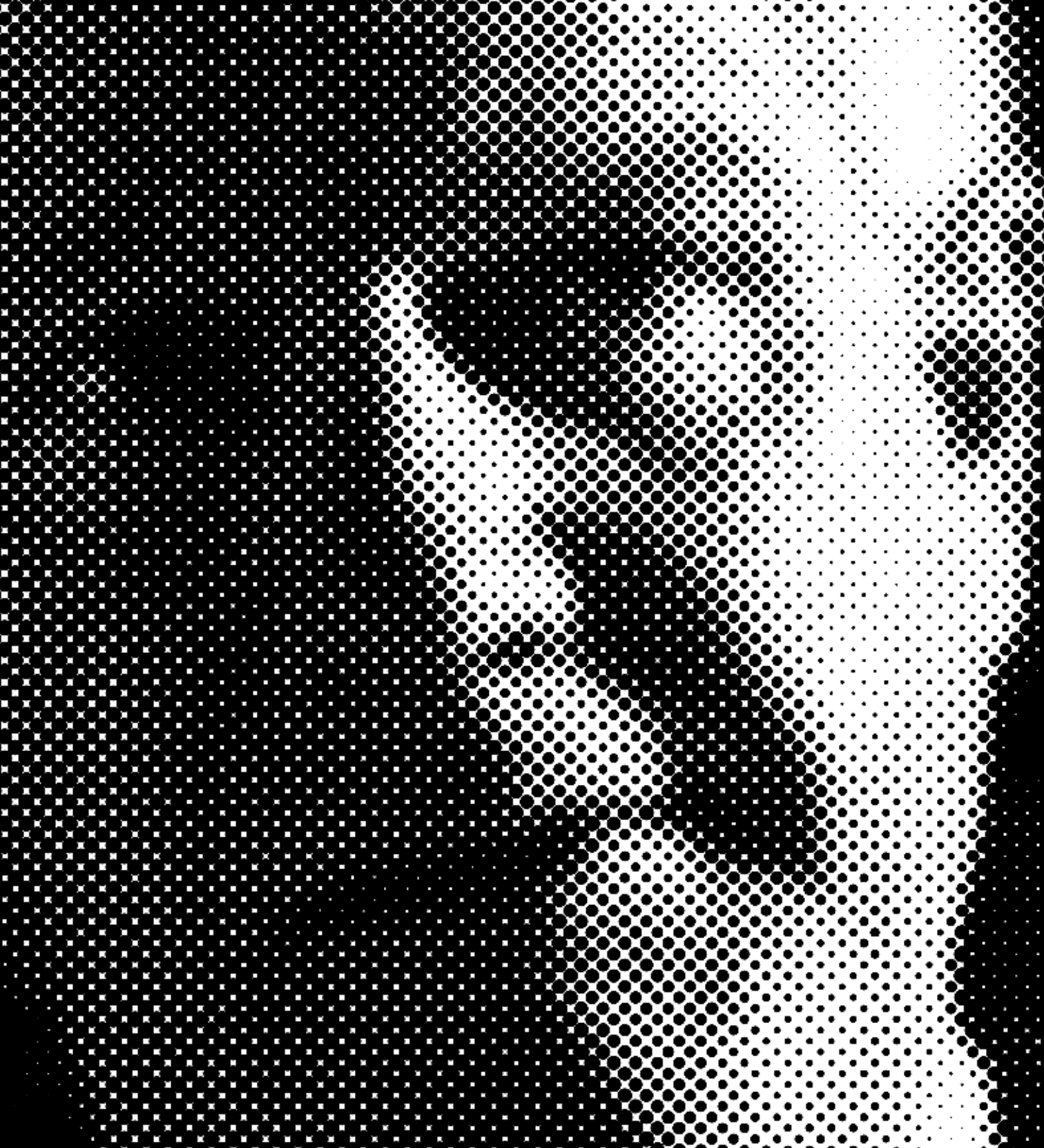
- Den faldende svineproduktion i Europa satte også sine spor i Danmark, og i løbet af året har den faldende produktion af slagtesvin betydet, at vi har sagt farvel til 1400 medarbejdere og lukket virksomheder, siger Kjeld Johannesen.

Bevarelse af konkurrencekraft har været fast på dagsordenen gennem året, og selv om beslutningen om lukninger blev truffet i samme tempo, som nye svinetællinger var på gaden, er der en forsinkelse, før den reelle omkostningsbesparelse kan mærkes.

- Det er ikke omkostningsfrit at lukke en virksomhed, og det er afgørende for Danish Crown, at vi hver gang gør hvad vi kan for at sikre loyale medarbejdere en ny start. Også en række aftaleforhold på arbejdsmarkedet spiller ind, og derfor slår besparelsen ved lukningen af en virksom-







hed heller ikke igennem med det samme. Derfor er det så meget desto mere vigtigt, at vi som ansvarlig ledelse er i stand til at træffe også de svære beslutninger, når de skal træffes, siger Kjeld Johannesen.

Som global koncern er Danish Crown påvirket af bevægelser på markeder over hele verden. Også økonomien i forskellige dele af verden har indflydelse på afsætningen af de produkter, der laves på baggrund af de danske andelshaveres svineproduktion.

- Vi så det britiske pund og dollaren falde til det laveste i en lang årrække, og det betød, at eksempelvis amerikanerne med en lavere dollar fik afsætningsfordele på markeder, hvor Danish Crown traditionelt har stået stærkt, siger Kjeld Johannesen.

Danish Crowns produkter har på grund af valutaforholdene prismæssigt ligget en del over vores konkurrenters produkter, og det har på enkelte markeder ført til, at produkterne har måttet afsættes til en lavere pris.

- Hver gang vi sælger én gris på det danske marked, så eksporterer vi ni grise til resten af verden. Og det gør os til verdens største kødeksportør, men det gør os også meget følsomme over for internationale og globale forhold. Men fordi vi er til stede på alle væsentlige markeder, kan vi hurtigt sende vores produkter derhen, hvor vi opnår den bedste pris, som i sidste ende skal resultere i en konkurrencedygtig afregning, forklarer Kjeld Johannesen.

I sidste del af regnskabsåret satte en stigende efterspørgsel efter svinekød i Central- og Østeuropa sit præg på markedet. Det betød, at afkastet på Danish Crowns traditionelle markeder ikke stod mål med afkastet i Central- og Østeuropa.

Her giver virksomhedens brede markedskendskab og markedsadgang mulighed for i et vist omfang at kompensere for markedsbevægelserne ved at flytte en del af afsætningen til Central- og Østeuropa.

Sidst på året har verdensmarkedet været præget af endnu en uforudset faktor. En finanskrisen skyldede ind

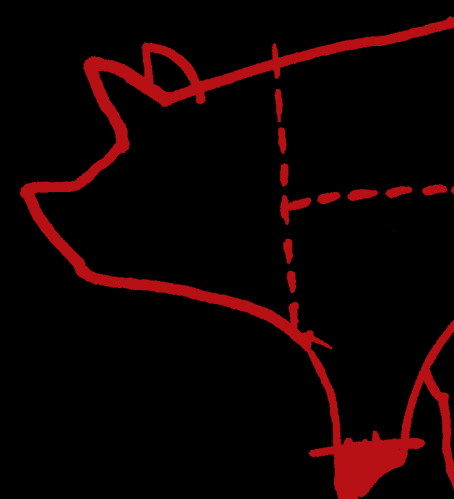
over markederne og satte sit præg på både kunder og forbrugere – og i særdeleshed økonomien i landbruget.

Det har sat tydelige spor i forbrugermønstret i store dele af verden, hvor forbruget af kød er gået ned – især de dyrere råvarer.

Omvendt har finanskrisen også vist helt tydeligt, at Danish Crowns ejerstruktur gør virksomheden stærk i sådan en situation.

Som andelsejet selskab har Danish Crown lagt vægt på en langsigtet robust finansiering, der har bevist sin styrke i den seneste uro på de finansielle markeder.

- Netop nu betyder det afsætningsikkerhed og stabilitet for virksomhedens ejere, og det er meget vigtigt. At vi også lige nu ser valutakurserne bevæge sig opad igen, giver Danish Crown en konkurrencefordel på en række markeder. Derfor er det med en stærk tro på et bedre 2009 – for både virksomheden og dens ejere – vi afslutter regnskabsåret 07/08, siger Kjeld Johannesen.







JYLLANDS-POSTEN,  
23. JANUAR 2008



BERLINGSKE  
TIDENDE,  
23. JANUAR  
2008

22. JANUAR 2008

# DANISH CROWN I DIALOG MED ANDELSHAVERNE

Godt 700 andelshavere i Danish Crown var i dag samlet til dialogmøde i Kolding. Baggrunden for mødet var de krav, som foreningen Danske Svineproducenter tidligere på måneden fremsatte til Danish Crown på baggrund af den internationale krise i svinesektoren.

- Dagen i dag har demonstreret, at vi som virksomhed skal være bedre til at orientere om, hvordan markedet ser ud, og hvilke muligheder vi har for at bære os i det - særligt i en krisesituation. Og det vil vi tage til efterretning, siger administrerende direktør Kjeld Johannesen.

## Meninger brydes

Danish Crown havde indkaldt til mødet for at etablere en konstruktiv debat mellem virksomheden og dens ejere. Bestyrelsesformand Niels Mikkelsen og administrerende

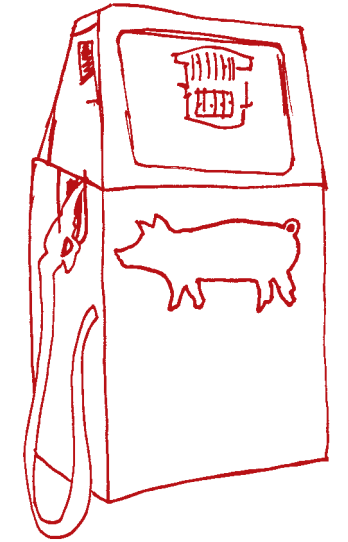
direktør Kjeld Johannesen redegjorde indledningsvis for, hvordan markedet ser ud på verdensplan lige nu, og hvilke parametre der er bestemmende for prisfastsættelsen af det danske svinekød.

- Debatten afspejlede overordnet den frustration, der i øjeblikket præger svineproduktionen i hele verden, og det er der fuld forståelse for. Desuden er der mange - og meget forskellige - meninger om, hvad der skal til i denne svære situation. Det, at meninger brydes i virksomheden, er en styrke for vores system, og jeg er samtidig glad for at høre efter de seneste 14 dages mediedebat, at der er rigtig mange af vore andelshavere, der bakker op om virksomheden, siger bestyrelsesformand i Danish Crown Niels Mikkelsen.

25. JANUAR 2008

# MILJØVENLIG GRIS I BILEN

Nu kan du putte miljøvenlig diesel iblandt en lille smule gris i tanken. Regionsrådet i Region Midtjylland har nemlig besluttet at støtte et forsøgsprojekt med anvendelse af Dakas CO<sup>2</sup>-neutrale biodiesel i 65 tankstationer i Århus og omegn, hvor 5 pct. biodiesel vil blive iblandt den almindelige diesel. Busserne fra Midttrafik og lastbilerne fra Arla Foods og Daka skal også køre på dieselen, der blandt andet bliver produceret af raffineret animalsk fedt udvundet af slagteriaffald.





9. JANUAR 2008

## COCKTAILPØLSER ER KULT

Med 1.216 stemmer blev det cocktailpølser uden skind fra Jaka, der løb med sejren, da læserne af Forbrugerrådets blad Tænk kårede "Danmarks klammeste mad".

Alene sidste år solgte Danish Crown 173 tons cocktailpølser uden skind. Det svarer til 12,3 mio. cocktailpølser.

- Det tager vi som et udtryk for, at vi også med dette produkt rammer en målgruppe, og det kommer ikke bag på mig, at den målgruppe ikke er den samme, som dem der læser bladet Tænk. Det svarer jo til at sende en heavy metal-fan til en Lars Lillholt-koncert. Så skal man ikke bagefter undre sig over, at han ikke synes, musikken falder i hans smag, siger kommunikationsdirektør i Danish Crown Anne Villemoes.



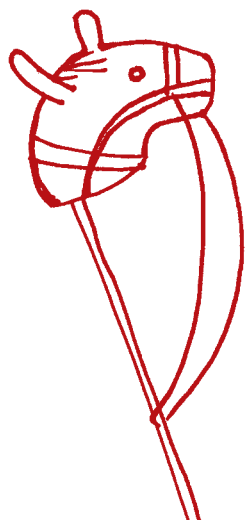
9. JANUAR 2008

## DEN SIDSTE HEST

Bestyrelsen for Dansk Hesteslagteri har besluttet, at selskabet indstilles til lukning. Bestyrelsens forslag kommer efter en årrække med fald i antallet af slagtninger, forklarer bestyrelsesformand, Egon Fræhr.

- Vi er ikke længere det eneste hesteslagteri i Danmark. I dag er der gode og forsvarlige alternativer over hele landet, som kan være med til at slagtingerne foregår dyreetisk forsvarligt, og som samtidig er med til at reducere transporttiden væsentligt, siger Egon Fræhr.

Dansk Hesteslagteri har oplevet et fald på op mod 50 pct. i antallet af slagtninger inden for de senere år. Lukningen af Dansk Hesteslagteri vil derfor hverken medføre noget kommercielt tab for Danish Crown eller få beskæftigelsesmæssige konsekvenser, da der ikke er noget personale i selskabet.



15. JANUAR 2008

# VÆKST, VELFÆRD OG VITALITET

Det var overskriften, da Danish Crown var med på årets første udgave af Agromek. De to store divisioner i Danish Crown har i samarbejde med Friland gennem de seneste måneder arbejdet på at forny og udvide rammerne for dialogen med både eksisterende og potentielle andelshavere. Og de nye linjer blev første gang præsenteret på messen i Herning.

- Vi har valgt at signalere nye strømninger i vores dialog med andelshaverne. Derfor har vi samlet budskabet i det overordnede slogan "Vækst, Velfærd og Vitalitet" for at skabe en helt ny platform for vores kontakt med andelshaverne, forklarer Niels Jakob Hansen, som er medlem af Danish Crowns bestyrelse.

Selv om der på mange måder er forskel på svine- og kreaturandshavere, så er behovene for kommunikation og dialog meget ens. Derfor har en af opgaverne været at skabe et fælles udtryk, der samtidig er med til at vise mangfoldigheden i Danish Crown. - Det er vores håb, at landmænd fremover vil forbinde os med mangfoldighed og muligheder - vi dækker hele spektret af produktionsformer, og vi kan tilbyde producenterne en lang række specialaftaler, siger Jacob Rasmussen fra Leverandørkontakten i Svinekødsdivisionen.





8. FEBRUAR 2008

## VISIT FRA JAPAN

Da Japans ambassadør Masaki Okada besøgte slagteriet i Horsens, fik han fra besøgsgangen mulighed for at følge produktionen af varer, der blandt andet kunne være på vej til Japan. Japan er et af Danish Crowns meget vigtige markeder.



FABRIKSCHEF PER LAURSEN, CEO  
KJELD JOHANNESSEN, DC OG  
JAPANS AMBASSADØR MASAKI OKADA

20. FEBRUAR 2008

## REJSEGILDE I BLANS

Ny Blans er blevet bygget efter planen – med ganske små forskubbelser – og fremstår i dag som et supermoderne slagteri. 16.000 nye kvadratmeter under tag med helt nye muligheder for at optimere produktionen.

- Det er helt fantastisk, som alle har ydet deres bedste. Både leverandører, andelshavere og medarbejdere har været sammen om at få alle ender og stumper til at nå sammen. Og jeg må da indrømme, at jeg glæder mig til, at vi snart kan få lidt dagligdags drift her på stedet, siger fabrikschef Ole Carlsen.

4. FEBRUAR 2008

## MINISTER PÅ FØDEVAREKONTROL

Fødevarerministeren var morgenfrisk, da hun mandag morgen kl. 4.00 besøgte Danish Crowns slagteri i Horsens for at se, hvordan fødevarer kontrollen fungerer i praksis.

Eva Kjer Hansen kom på en gennemgang af både slagteriets egenkontrol og myndighedernes efterfølgende kontrol inden produktionsopstart, og det var en tilfreds minister, som efter rundturen konkluderede, at der er orden i sagerne.

- Jeg vil til enhver tid spise mad, der er produceret her, og efter at have set proceduren, er der ingen tvivl om, at den kontrol, der laves på slagterierne, gør det fuldstændigt sikkert for forbrugerne at sætte tænderne i kødet, siger fødevarerminister Eva Kjer Hansen.

FØDEVARE-  
MINISTER  
EVA KJER  
HANSEN  
TRÆKKER  
HYGIEJNEN







# DET GODE KØD

Bornholm, Bakken og Beijing. Det Gode Kød kom vidt omkring i 2008. Det blev året, hvor Danish Crown viste vejen med en række nye, innovative produkter. Og det blev året, hvor virksomheden for alvor brød gennem lydturen i nye medier og med anderledes måder at fortælle de gode historier om produkterne på.

Velkommen om bord. Tag med på en lille rundtur til nogle af årets vigtigste produktlanceringer i Danish Crown. Rejsen begynder et godt stykke ude i Østersøen – på solskinsøen Bornholm – hvor en ny gris så dagens lys.

I foråret lancerede Danish Crown Bornholmergrisen, der er produceret af udvalgte grise, som lever op til særlige krav om bedre spisekvalitet og bedre dyrevelfærd. Og Bornholmergrisen vandt hurtigt mange tilhængere.

- Bornholmergrisen har fået en fantastisk modtagelse af både forbrugere og butikker. Vi kom hurtigt op på at producere over 50 pct. mere end vores oprindelige mål, og kort tid efter lanceringen udgjorde salget af Bornholmergrisen mere end 20 pct. af alt svinekød i nogle af butikkerne, siger salgschef Torben Pedersen.

## Tættere på forbrugerne med Friland

Vi skal videre til fastlandet, hvor fortællingen om det gode kød er kommet helt frem på kødpakkerne. På gården "Bakken" i Vendsyssel har kødkvægavler Johs. Christensen sin besætning, og han er en af mange landmænd, der får hver deres unikke historie fortalt – dels på selve kødpakken og dels på hjemmesiden "sporditkod.dk".

Det er Friland, der nu serverer historierne om virksomhedens mange forskellige kødkvæg racer direkte til forbrugerne. "Friland Kødkvæg" er et nyt, ambitiøst koncept med en lang række produkter fra særligt udvalgt kødkvæg af forskellige racer.

- Dyrevelfærden ligger flere og flere forbrugere på sinde. De vil gerne vide, at dyrene har fået en god opvækst, og her går vi et skridt længere og lader forbrugeren spore kødet og læse om den landmand, som har opdrættet dyret, fortæller kontorchef Randi Kok fra Friland.







NOGLE AF  
VERDENS BEDSTE  
KOKKE PÅ BESØG.  
TETSUYA WAKUDA  
FRA AUSTRALIEN  
ER I KØKKENET MED  
FRANCIS CARDENAU



MIDDAGEN REJSTE  
PENGE TIL FONDEN  
TIL FREMME AF  
DANSK GASTRONOMI

## Marskland Okse bedst i test

Også Danish Crowns Oksekødsdivision har i årets løb markeret sig med oksekød i særklasse. Rejsen fortsætter sydpå, for i marskområdet syd for grænsen græsser en vaskeægte succes. Det er Danish Crowns Marskland Okse, der vokser op i de frodige områder og senere ender som lækre bøffer på middagsbordet hos de danske forbrugere.

Seks af landets allerbedste kokke har testet supermarkedernes bøftilbud for Børsen, og dommen er klar: Marskland Oksen er bedst.

- Damn, det her er faktisk ret høj kvalitet, sagde stjernekokken Paul Cunningham til Børsen.

- Dejlig mør og meget smagfuld, supplerede Francis Cardenau i avisen.

Marskland Carpaccio og Marskland Bresaola er andre eksempler på produkter fremstillet af Marskland Oksen. De - og flere andre specialiteter - bliver produceret på Danish Crowns nye forædlingsfabrik for oksekød i Sdr. Felding. Fabrikken blev etableret i efteråret 2007 og betjener nu en række detailkæder med forædlede oksekødsprodukter af høj kvalitet.

Hurtigere, højere og stærkere med 100% DANSK

Der er langt fra marsken til den kinesiske metropol Beijing - men også her kom Det Gode Kød fra Danish Crown på skamlen. I Beijing blev den olympiske flamme tændt - og samtidig lød startskuddet til Danish Crowns hidtil største tv-satsning, der for alvor bragte 100% DANSK mærket ind i dagligstuerne hos danskerne.

Danish Crown var sponsor for samtlige OL-udsendelser på TV2 og lancerede samtidig en ny 100% DANSK hjemmeside og en stor sms-konkurrence.

- De senere år har Danish Crown ændret strategi og øget fokus på at profilere vores egne produkter inden for fersk kød. Det har ført til udviklingen af nye, spændende brands som f.eks. Den gode gris, Crown of Cooking og Bornholmergrisen. Med 100% DANSK-kampagnen tog vi endnu et stort skridt på vejen frem mod at synliggøre

produkterne og det nuværende Danish Crown, som i dag er en moderne og professionel virksomhed med stor fokus på produktudvikling og udvikling af egne mærker.

Det siger Danish Crowns marketingchef, Flemming Østergaard, der samtidig glæder sig over de synlige tegn på OL-kampagnens effekt. Målinger efter kampagnen viser en markant fremgang i danskernes kendskab til 100% DANSK-mærket og et mere positivt syn på Danish Crown som helhed.

Efter OL lancerede Danish Crown fire nye 100% DANSK-produkter målrettet yngre forbrugere. Det er mad som vores mor lavede det - tilført et nutidigt pift.

Ikke noget over - og ikke noget ved siden af. Turen hjem fra Kina går over Japan. Kobe-kød er en japansk specialitet og betegnes af mange kendere som det bedste oksekød i verden. Nu skal forbrugeren have chancen for at smage danskproduceret Kobe-kød.

Det er Friland, der har bragt den eksklusive Wagyu-kødkvægsrace til Danmark. Kobe-kød stammer fra Wagyu-kvæg, og i juni så de første 8 danskfødte Wagyu-kalve dagens lys hos landmand Søren Vester i Finderup. Stjernekokken Francis Cardenau har sammen med Friland fået ideen om at producere Kobe-kød i Danmark.

- Kød fra Wagyu-racen skiller sig ud ved at have en ekstraordinær fedtmarmorering, som gør det mere mørt, saftigt og smagfuldt end noget andet oksekød. Vi glæder os til at kunne få dansk Wagyu-kød i fremtiden, siger Francis Cardenau.

## Tulip i superligaen

I USA har de Coca-Cola. Finland har Nokia. I Danmark har vi Tulip.

Verden over kærer organisationen Superbrand de varemærker, der i de enkelte lande har så stærk en position, at de er værdige til mærkatet Superbrand. I år blev Tulip optaget i den eksklusive klub - udvalgt på baggrund af en omfattende forbrugerundersøgelse og af et ekspertpanel bestående af topfolk inden for erhvervslivet og reklamebranchen.



## Kødfulde facts

Danmarks første Wagyu-kalv hedder Friland Francis Ichi og er opkaldt efter mesterkokken Francis Cardenau, der var med som fødselshjælper, da kalven kom til verden i stalden hos Søren Vester i Finderup.

Før den store OL-kampagne kendte 56 pct. af de danske forbrugere 100% DANSK-logoet. Det tal er nu steget til 84 pct.

"Den go'e gris" er endnu en specialgris med fokus på dyrevelfærd og spisekvalitet, som Danish Crown lancerede i 2008.

334 kødkvægavlere med i alt 10 forskellige racer plus krydsninger er med i "Friland Kødkvæg"-konceptet

Alle fem dommere gav Bornholmergrisen sejren i en blindtest på TV2-Bornholm.

Tender Beef er et helt nyt sortiment af mørt og saftigt oksekød, som Danish Crown i 2008 introducerede for virksomhedens foodservice-kunder.

30.000 besøgte hjemmesiden [www.100pctdansk.dk](http://www.100pctdansk.dk) og 13.000 deltog i 100% DANSK-konkurrencen under OL.

Tulip lancerede grønne pølser til årets grønne koncerter – og budskabet nåede bredt ud i de danske medier. En måling viste, at 50 pct. af koncertgæsterne huskede Gøls efter koncerterne – mod 20 pct. året før.

- Prædikamentet Superbrand er resultatet af flere års målrettet arbejde med at brande Tulip hos de danske forbrugere. Det er et bevis på, at der er blevet lagt mærke til, at Tulip har flyttet sig, siger Henning Carlsen, marketingchef hos Tulip.

### Fra ø til Ø

Første etape af "Tour Det Gode Kød" foregik på en lille ø – og turen slutter med et stort Ø. 2008 blev også året, hvor Tulip satte turbo på økologien. Tulip lancerede fire nye produkter – bacon, leverpostej, frikadeller og risengrød – der alle er baseret på økologiske råvarer.

- Vi vil gerne tage det røde Ø-mærke ind som en del af Tulip, og det forventer forbrugerne også af os, når vi er så store. Det handler også om at komme back to basics og bl.a. lave frikadeller og bacon som i gamle dage, siger Tulips innovationsdirektør Eva Nautrup.

Og dermed er ringen sluttet. 2008 stod i innovationens tegn, og Danish Crown brugte hele produktpaletten for at tilfredsstille efterspørgslen fra den moderne forbruger: fra forbrugerklare, lettilberedte produkter over regionale specialiteter og videre til moderne retromad fra 100% DANSK og nye økologiske produkter med rødder tilbage til gamle danske traditioner.



NOGLE AF VERDENS BEDSTE KØKKE PÅ BESØG. TETSUYA WAKUDA FRA AUSTRALIEN ER I KØKKENET MED FRANCIS CARDENAU



RÅVARENE SKAL VÆRE I ORDEN. DC ER LEVERANDØR...







2008 JANUAR FEBRUAR MARTS

13. MARTS 2008

## FOTOMODELLEN OG MODEDIKTATOREN RENSEDE ENDETARME

Selv om medarbejderne på slagteriet i Horsens er vant til prominente besøg fra politikere og ministre, blev der løftet et øjenbryn eller to, da fotomodellen Mascha Vang og modedesigneren Jim Lyngvild, der henholdsvis er Ekstra Bladets skønhedsreporter og modediktator, kom forbi. De to kendisser lavede et tv-program på Ekstra Bladets hjemmeside, hvor de skulle udfordre hinanden i forskellige jobs.

Jim Lyngvild og Mascha Vang trak derfor i slagtetøjet, og første runde var flommesugning. Men deres indsats var langt fra noget, der imponerede de erfarne slagtere.

- Aldrig i mit liv har jeg set nogen støvsuge så ringe, udbrød tillidsmand Lars Mose efter Mascha Vangs præstation.

### Respekt for medarbejderne

Derefter gik turen videre til tarmhuset, hvor konkurrenterne skulle pudse endetarme fri for fedt. Her vandt Mascha Vang suverænt i disciplinen tarmrensning.

- Jeg er vant til at håndtere større røvhuller end det, lød forklaringen med et smil på læben fra Mascha Vang.

Dermed var stillingen 1-1, og der måtte dystes i en ekstra disciplin for at finde en samlet vinder. Det blev bestemt, at de skulle udskylle fedtet fra tarmene, hvor Jim Lyngvild var bedst og løb med den samlede sejr. Selv om de begge var enige om, at det hele ikke havde været lige lækkert, og at lugten havde været slem, var de imponerede over slagteriet og medarbejdernes indsats.

- Jeg har stor respekt for, at der er nogen, der står og udfører det her arbejde hver dag, så min flæskesteg til jul kan være klar, lød det fra Jim Lyngvild.



## 14. MARTS 2008 EKSPORTEN ØGES TIL ØSTEUROPA

Eksporten af svinekød til de østeuropæiske lande er inde i en særdeles positiv udvikling. Især de to nye EU-lande Bulgarien og Rumænien har siden optagelsen i januar 2007 vist stor interesse for at købe dansk svinekød.

Det hænger primært sammen med bortfaldet af importen fra Nordamerika efter EU-medlemskabet. Handelen er efterfølgende blevet overtaget af EU-landene, herunder Danmark, som også var på markedet i forvejen. Men også en stærk efterspørgsel på ensartet kvalitetskød har øget den danske eksport, forklarer divisionsdirektør Jens Haven Christiansen.

- Begge lande er inde i en rivende udvikling med en voksende efterspørgsel på baggrund af en større købekraft. De har selv en vis egenproduktion af svinekød, men den dækker langt fra behovet, siger Jens Haven Christiansen, der vurderer, at landenes importbehov vil fortsætte med at stige i de kommende år.

Ud over Bulgarien og Rumænien har det polske marked på samme måde vist gode takter - blandt andet fordi en betydelig del af de faldende slagtninger i Europa netop er slået igennem her, men også i kraft af Danish Crowns medejerskab af den polske kødvirksomhed Sokolow.

## 7. MARTS 2008 ET MARKED I BEVÆGELSE

Danish Crown hæver for fjerde uge i træk noteringen med 20 øre per kg for slagtesvin og 40 øre per kg for søer og orner. Stigningen kommer efter en periode med forbedret efterspørgsel på et tidspunkt, hvor udbuddet generelt har været faldende - dog ikke jævnt fordelt på de forskellige markeder. Især i Sydeuropa har den forbedrede efterspørgsel medført en væsentligt højere notering, men på hele markedet er der en tendens mod et højere prisniveau.

Mens der har været en positiv udvikling på flere af de europæiske markeder, har det været vanskeligere at fastholde en højere pris på de markeder, hvor der afregnes i US dollar og yen.

- Især den historisk lave dollarkurs giver os store udfordringer, når det gælder om at hjembringe den højeste pris. Men også på de markeder begynder budskabet om et lavere udbud at slå igennem, siger direktør for Svinekødsdivisionen Jens Haven Christiansen.



Svineafregning nr.  
Dato: 14.03.2008  
Side: 1 af 2

**DANISH CROWN**

Marsvej 43, 8900 Randers  
AFREGNING OG INDRANSPORT  
Horsensaftr. 89 19 29 80 Horsensind. 89 19 29 70  
Ringsted 89 19 23 50  
Kontraktaftr. 89 19 23 50  
Hovedkontor: 89 19 19 31  
89 19 19 20

Se.nr:  
CHR-nr:

|            | Pris | Bemærkninger/Tekst | Mærke | Sl.nr. | Beløb  |
|------------|------|--------------------|-------|--------|--------|
| 12.03.2008 |      |                    |       |        |        |
|            | 30   | Store orner        |       | 5,30   | 668,11 |
|            |      |                    |       |        | 672,90 |
|            |      |                    |       |        | 668,28 |
|            |      |                    |       |        | 170,87 |
|            |      |                    |       |        | 311388 |
|            |      |                    |       |        | 21369  |



AMERIKANSKE  
HYGIENNEEKSPERTER  
SER PÅ DC SLAGTERIER



7. MARTS 2008

## VI STARTER HVER MORGEN MED ET RENT SLAGTERI

### 800 mio. kr. på rengøring

Danish Crown anvender årligt 800 mio. kr. på rengøring og fødevarekontrol - et beløb der for nylig er blevet hævet med yderligere 10 mio. kr. om måneden. De seneste forbedringer inden for hygiejne, rengøring og fødevarer sikkerhed har allerede båret frugt. Antallet af anmærkninger har været og er faldende.

- Fra vi modtager grisen, til vi sender de færdige udskæringer ud i den store verden, forvandler grisen sig til en råvare - nemlig kød. Og det er vores ansvar, at det når frem til vores kunder på en forsvarlig og korrekt måde, så det hver gang giver en god madoplevelse, siger Bent Aalund Olsen, chef for Danish Crowns afdeling for fødevarer sikkerhed.

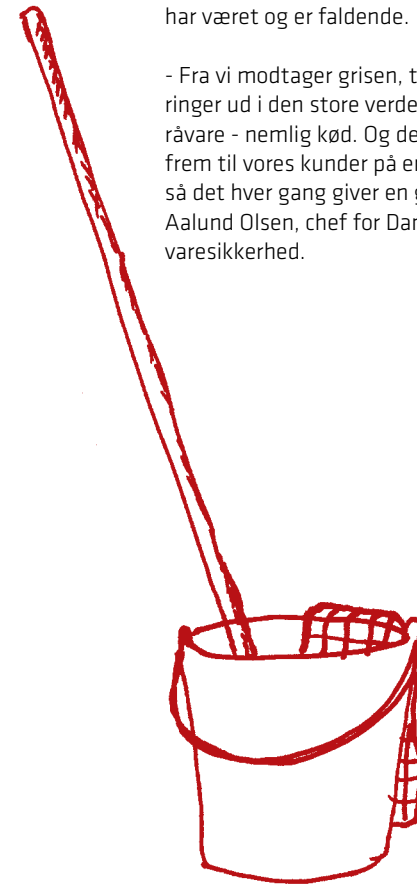
### USA-godkendt uden anmærkninger

Kontrollanter fra de amerikanske fødevareremyndigheder har i den sidste tid systematisk gennemgået flere af Danish Crowns afdelinger. Kontrollanternes godkendelse af forholdene er nødvendig for, at der kan eksporteres fødevarer til USA fra de enkelte afdelinger.

Ringsted-afdelingen gennemførte som den første den såkaldte USA-inspektion, og det blev til en pletfri debut. Afdelingen kom flot igennem inspektionen uden anmærkninger. Horsens er som den sidste afdeling blevet USA-godkendt, og dermed har alle ni Danish Crown-afdelinger, der skulle inspiceres, gennemført kontrollerne.

- USA-rapporten lød: 0 fejl og rigtig flot fabrik, forklarer fødevarer sikkerhedschef Bent Aalund Olsen efter Horsens-godkendelsen og tilføjer, at dr. Choudry, der forestod inspektionerne for de amerikanske fødevareremyndigheder, var fornøjet med det, han så.

- Det er mit helt klare indtryk, at rosen gjaldt alle fabrikker. Det har været en fornøjelse at være med og at se det engagement, der har været lagt i projektet, fortæller Bent Aalund Olsen.





## SUND KERNE I POLEN

Der er grund til at se lyst på fremtiden for Sokolow efter et år, der har vist, at kerneforretningen i Sokolow er sund og giver løfter om bedre indtjening i det kommende regnskabsår.

Det er status efter et år, hvor alle Sokolows fabrikker har vist klar fremgang, og hvor salget har været stigende både i supermarkeder og i Sokolows egne forretninger.

- Sokolow er det foretrukne varemærke i Polen, når det gælder kødprodukter, og det 11. stærkeste mærke i alt og nummer 16 målt på varemærkeværdi. Det giver os en stor fordel, fordi polakkerne er meget mærketro. Langt mere end eksempelvis danskere og englændere, siger bestyrelsesmedlem i Sokolow, direktør Svend Erik Sørensen, når han skal vurdere den nuværende status for virksomheden.

Han understreger, at den nuværende økonomiske krise selvfølgelig kan betyde, at polakkerne vil skifte til billigere private label-produkter, men umiddelbart anser han ikke truslen for voldsom.

- Den polske økonomi er i fremgang, og der er en stærk tradition i Polen for at købe kødprodukter af høj kvalitet. Så risikoen for nedgang i forbruget er nok større på andre markeder, siger Svend Erik Sørensen.

Han må dog i samme åndedrag erkende, at netop fremgangen i Polen har givet anledning til nogle problemer på eksportmarkederne.

- Den polske valuta er steget med 15 pct. i forhold til euroen, og når både det britiske pund og dollaren samtidig er faldet betydeligt i forhold til euroen, er det klart, at det har påvirket Sokolows eksportforretning, siger Svend Erik Sørensen.

Han er dog ikke i tvivl om, at Sokolow vil vise resultatfremgang i indværende regnskabsår, efter de store omstruktureringer som nu er gennemført i selskabets primærproduktion.

- Det afgørende er, at vi står med en virksomhed, hvor kerneforretningen er sund, og det er tilfældet med Sokolow, siger Svend Erik Sørensen.

## REKORDÅR FOR DAT-SCHAUB

Trods endnu et år med pres på dollarkursen viste DAT-Schaub, at der sagtens kan tjenes gode penge. Selskabet kom ud af regnskabsåret med et rekordoverskud og fremgang på bundlinjen i alle selskaber.

Det skyldes ifølge administrerende direktør Jan Roelsgaard en kombination af stigende priser på tarme og en række langsigtede beslutninger, som DAT-Schaub nu for alvor høster frugten af.

- Vi er godt hjulpet på vej af stigende priser på verdensmarkedet, hvor prisen på svinetarme virkelig har trukket læsset. Men vi har også fået udbytte af beslutninger, der er taget tidligere. Vi købte et selskab i Tyskland for tre og et halvt år siden, som nu er absolut topscorer, og vores selskab i Polen er gået fra et underskud til et flot overskud i år, siger Jan Roelsgaard.

Samtidig er gevinsterne af fusionen mellem de to franske selskaber sidste år for alvor slået igennem, ligesom flytning af den svenske administration hjem til Køge har kunnet ses på bundlinjen.

Det betyder dog ikke, at arbejdet med at effektivisere og reducere på omkostningerne er forbi.

- Vi arbejder hele tiden på at effektivisere, og det vil vi også gøre i det nye regnskabsår. Samtidig vil vi fortsætte med at flytte produktionen til lande, hvor det er billigt. Det gælder eksempelvis Kina, hvor omkostningerne godt nok er steget, men det er jo fra et meget lavt niveau, siger Jan Roelsgaard.

Han ser frem til endnu et år, hvor DAT-Schaub kan gå konkurrenterne i møde med en offensiv strategi, og hvor dollaren forhåbentligt holder sin lidt højere kurs.





## ESS-FOOD FRANKRIG TRODSE KRISEN

Mens den franske kødbranche generelt har været under pres, er det igen i år lykkedes for ESS-Food at manøvrere sig igennem til et godt resultat.

Direktør Tommy Jensen understreger, at det i høj grad skyldes handelsselskabet Raynal-Petersen og udberingsvirksomheden DESFIS.

- Det er igen Raynal-Petersen, der har trukket læsset, og så har vores store fleksibilitet på eksport/import-området været afgørende. For eksempel har vi ikke solgt en bov i Frankrig de sidste tre måneder, fordi vi kunne få en væsentligt bedre pris i Rusland, siger Tommy Jensen.

Netop det russiske marked har stået for en stor del af ESS-Foods afsætning. En anden god forretning har

været salg af spareribs til Sydafrika, hvor både franske og danske grise har dannet grundlag for en god indtjening.

Alligevel maner Tommy Jensen til forsigtighed i forhold til kunderne.

- I den nuværende situation er det afgørende at sikre, at vores kunder kan betale. Alle kreditter skal vurderes meget nøje, og alle i ESS-Food er klar over, at netop det område skal have massiv opmærksomhed det kommende år, siger Tommy Jensen.

Han forventer, at de nuværende udfordringer på markedet betyder strukturforandringer, der vil være en fordel for ESS-Food.



## POSITIVT ÅR PÅ FLERE FRONTER

ESS-FOOD har oplevet både masser af aktivitet og vækst på flere fronter i det seneste regnskabsår.

Ikke mindst eksporten til Kina har overrasket positivt, og 50.000 ton dansk svinekød fra Danish Crown endte på det kinesiske marked gennem ESS-FOOD.

- Desuden har eksporten af både svinekød og fjerkræ til Rusland, Afrika og Finland oplevet en positiv vækst, samtidig med at afsætningen på vores øvrige markeder har levet op til forventningerne, siger ESS-FOODs direktør Morten Holm.

ESS-FOOD har også formået at vende den lave dollarkurs til en fordel. - Vi så tidligt i 2007, at den amerikanske valuta ville få stor betydning for mulighederne for eksport fra Nordamerika, og derfor valgte vi at styrke vores repræsentationskontor i Toronto, fortæller Morten Holm.

Det har vist sig at være en rigtig beslutning, og udviklingen af ESS-FOODs aktiviteter ud af Nordamerika har oplevet en markant vækst.

Også kontoret i Brasilien er blevet styrket gennem konsolidering, og ESS-FOOD står dermed godt rustet til at møde den fremtidige handel med sydamerikanske varer.

Året bød også på et farvel til det mindre handelsselskab Noridane A/S, der i foråret 2008 blev solgt til ESS-FOODs partner i Norge, Nortura.

Hjemme i Danmark skal der også tages afsked, men det er kun med de gamle lokaler. Det sker, når ESS-FOODs hovedkvarter 1. januar flyttes til nyindrettede og bedre egnede kontorer i Brøndby, hvorfra virksomhedens fremtidige vækst og indtjening skal sikres.

## PLUMROSE FOR FULD DAMP

Det har været et travlt år i Plumrose, hvor øget volumen har skullet kompensere for høje råvarepriser på det amerikanske marked.

Den strategi har været succesfuld, og Plumrose kommer ud af regnskabsåret med en fremgang i forhold til sidste år.

- Vi har været udfordret af de høje råvarepriser, men vi har kompenseret ved ekstra volumen, og vores fabrikker har været udnyttet til mellem 90 og 100 pct. af kapaciteten, siger Danish Crowns viceadministrerende direktør, Carsten Jakobsen.

Mens Plumrose har været ramt af de høje råvarepriser, har det lave renteniveau været en fordel, men den vigtigste forklaring på Plumroses succes er det tætte samarbejde med detailhandlen.

Ikke mindst det strategiske samarbejde med verdens største detailkæde, Wal-Mart, har været med til at skabe fremgang.

- Vi har haft en fantastisk udvikling i specielt Wal-Mart, hvor salget af pålæg og bacon har været godt, og vi driver også meget af vores udvikling i samarbejde med Wal-Mart, siger Carsten Jakobsen.

Han forventer endnu et godt år på det amerikanske marked, blandt andet fordi faldende råvarepriser umiddelbart giver udsigt til øget indtjening. Eneste problem er, at kapaciteten er under pres på grund af den høje udnyttelse af Plumroses fabrikker.





## ENGELSK EFFEKTIVITET GIVER REKORDOVERSKUD

Effektiviteten er øget markant i Tulip Ltd. der har opnået et godt resultat i et vigende marked

Omfattende investeringer og rationaliseringer i Tulip Ltd har givet en markant forbedring af selskabets konkurrencekraft og har været afgørende for, at selskabet har præsteret en solid fremgang i resultatet for 2007/08. Samtidigt har købet af Geo Adams & Son allerede i det første år bidraget positivt til resultatet for Tulip Ltd.

- De store rationaliseringer og omkostningsbesparelser har været nødvendige for at forbedre resultatet. Desuden har købet af Geo Adams & Son givet os nye muligheder. Det betyder blandt andet, at vores andel af svineslagtingerne er steget, og samtidig er vi kommet ud i butikkerne med en række nye produkter, siger Danish Crowns viceadministrerende direktør, Carsten Jakobsen.

Carsten Jakobsen understreger dog, at der ikke er grund til at hvile på laurbærrerne.

- Man kan sige, at vi med Geo Adams & Son har fået en meget stor byggekloks i virksomheden, men vi kan stadig blive mere effektive. Vi er glade for resultatet sidste år, men det år er gået, og nu er vi i gang med et nyt år med store udfordringer, siger Carsten Jakobsen.

Det skyldes ikke mindst, at den økonomiske krise i England har stor negativ betydning for salget i den engelske detailhandel.

- Volumen er faldet 10-12 %, og forbrugerne skifter samtidig til billigere produkter. Derfor er vi lige nu ude

ved kæderne og skifte sortimentet til det, forbrugerne efterspørger i den nuværende situation”, siger Carsten Jakobsen, der fremhæver virksomhedens gode forhold til de engelske detailkæder.

Alligevel betegner han det nye regnskabsår som en kamp om volumen, og Tulip Ltd har valgt våben.

- Vi skal være gode til innovation, så vi kommer med de produkter, forbrugerne vil have. Derudover skal vi selvfølgelig være bedst til prisen, og så skal der være fokus på salg og marketing. Der skal bruges kræfter på at samarbejde med detailhandlen, så vi vinder kampen om den volumen, der er, siger Carsten Jakobsen.

Han forudser samtidig et stort pres fra detailhandlen, der vil presse leverandører hårdt for at sænke prisen i det kommende år.

Derfor bliver det ifølge Carsten Jakobsen også et udfordrende år, men Tulip Ltd står med flere esser på hånden.

- Det, vi så i seneste regnskabsår, var frugten af en langsigtet strategi om at vokse på det engelske marked og øge effektiviteten. Det er lykkedes, men vi kan blive endnu mere omkostningseffektive i år, og det er en stor fordel, når der er pres på prisen, siger Carsten Jakobsen efter en langsigtet investeringsperiode, hvor omsætningen i Tulip Ltd siden regnskabsåret 01/02 er firedoblet.

Præcist som selskabets indtjening.

## TULIP OVRE DET VÆRSTE

Det har været et år med store udfordringer for Tulip Food Company. Specielt de meget store råvareprisstigninger har skabt problemer for Tulip, der desuden har været ramt af meget ufordelagtige valutakurser. Specielt det markante fald i kursen på det britiske pund har gjort ondt.

Samtidig betød en omfattende brand på Tulips fabrik i Oldenburg den 23. maj, at Tulip i en lang periode måtte kæmpe hårdt for at opretholde produktion og levering til kunderne, og de mange negative hændelser betyder, at Tulip kommer ud med et dårligere resultat end forventet.

- Vi er ekstremt bevidste om, at resultatet ikke er tilfredsstillende, og vi ved godt, at vores ejere er i en situation, hvor de har brug for at hente et udbytte fra Tulip. Til gengæld er jeg også sikker på, at vi er ovre det værste, og vi i løbet af det nye regnskabsår vil se stigende indtjening, siger Tulips administrerende direktør, Flemming N. Enevoldsen.

Det skyldes ikke mindst, at Tulip nu har formået at få dækket de store stigninger i råvarepriserne.

- Vi aftaler typisk priser med detailhandlen tre måneder frem. Så når råvarepriserne stiger voldsomt i løbet af få måneder, betyder det, at indtjeningen bliver lavere i en periode. Derfor tager det desværre tid, før vores prisstigninger over for kunderne kan mærkes, og de vil først for alvor kunne mærkes i det nuværende regnskabsår, påpeger Flemming N. Enevoldsen.

Han kan se tilbage på et år, hvor omstændighederne gjorde, at Tulip blev langt mere defensive i forretningsstrategien end planlagt.

De sidste tre måneder af 2007 viste rigtig gode resultater, men fra begyndelsen af 2008 faldt det britiske pund markant, råvarepriserne steg, og Tulips store fabrik i Oldenburg brændte.

- Branden i Oldenburg gjorde, at vi brugte tre måneder på at få alternativ produktion etableret og forsikre kunderne om, at de kunne få deres varer. De næste tre måneder blev brugt på at få dækning for vores øgede omkostnin-

ger, så det er først nu, vi igen kan begynde at diskutere de langsigtede projekter med vores kunder, siger Flemming N. Enevoldsen.

Han glæder sig dog over, at Tulip trods udfordringerne både har været i stand til at effektivisere og udvikle et antal nye produkter, der skal være med til at sikre en markant stigende indtjening i de kommende år.

- Vi er blevet mere omkostningseffektive, og vi er færre ansatte ved regnskabsårets udgang, end vi var, da vi gik ind i det. Vi har også formået at udvikle og producere en lang række nye produkter, som er blevet godt modtaget af forbrugerne, siger Flemming N. Enevoldsen.

Han er derfor heller ikke i tvivl om, at Tulip vil markere sig flot i en branche, der er presset.

- Hele branchen har været for længe om at omstille sig til de stigende råvarepriser, og vi vil se mange firmaer, som vil komme ud med et dårligt resultat. Der har været præsenteret gode regnskaber i år, men det skyldes jo, at det typisk er på grund af en høj indtjening i 2007, som også var et godt år for Tulip. Når regnskaberne for 2008 kommer frem, vil resultaterne se anderledes ud, spår Flemming N. Enevoldsen.

Overordnet mener han dog, at stigningen i råvarepriserne kan blive en fordel, også for Tulip.

- Vores udfordring er, når priserne stiger markant på kort tid. Når vi har omstillet os til de nye råvarepriser, vil vi kunne stabilisere os på et nyt niveau og tjene gode penge. Overordnet betyder de stigende råvarepriser jo, at vores produkt bliver mere værd, og det skal vi alle være glade for”, siger Flemming N. Enevoldsen.



16. APRIL 2008

# ET ÅR EFTER BRANDEN

Det er et år siden, slagteriet i Blans stod i flammer. Mere end halvdelen af bygningerne gik til i branden, mens andre dele blev skadet af sod, røg og vand. Udbening, en stor del af kølerummene, pakkeri og skærestue forsvandt fuldstændigt, mens 7-8 brandværn fra hele Sønderjylland kæmpede mod flammerne og forsøgte at bevare resten. Branden opstod om natten mellem søndag og mandag – natten før produktionen skulle udvides med 10.000 til 56.000 slagtninger om ugen.

I dag er alle de ydre rammer ved at være på plads. De nye bygninger er opført og ved at blive gjort klar til ny teknik og nyt materiel. Lige efter påske blev den nye opskæringshal indviet og taget i brug, og snart skal kølefaciliteterne bygges helt færdige. Det hele er bygget op omkring den midlertidige opskæringshal, der blev etableret umiddelbart efter branden, og som skal rives ned for at give plads til det endelige byggeri.

- I forhold til at bygge et helt nyt slagteri kræver genopbygningen i Blans meget større opmærksomhed med hensyn til planlægningen, fordi vi skal tage hensyn til den eksisterende produktion. Der er simpelt hen ikke plads til fejltrin i planlægningen, fordi vi i øjeblikket er oppe at slagte på næsten fuld kapacitet, siger Søren F. Eriksen, teknisk direktør i Danish Crown.

SLAGTERIET  
I BLANS  
GENOPBYGGES

DE NYE BYGNINGER  
SKAL KOMBINERES  
MED DE GAMLE

NAR BLANS STAR  
FÆRDIGT, ER DET  
ET AF VERDENS  
MEST MODERNE  
SLAGTERIER



22. APRIL 2008

## GÆST NUMMER 75.000

Mens hele Danmark byder forårssolen velkommen, kunne slagteriet i Horsens også byde velkommen til en speciel besøgende. Gæst nummer 75.000 gik nemlig i denne uge gennem dørene til slagteriet, hvor besøgsafdelingen stod klar til at modtage en gruppe fra Borris Landbrugsskole. Landbrugsskolen havde inviteret sine udenlandske studerende på studietur til Horsens, hvor dagens gæster blev modtaget med et ekstra stort smil og en grisetaske med fyld.

- De 15.000 gæster, man havde forventet fra starten i 2005, viste sig allerede på de første syv måneder, og at vi fortsat har beholdt den store interesse både blandt danskere og udlændinge, er helt fantastisk, siger besøgsleder Agnete Poulsen.

11. APRIL 2008

## FALD I SVINEBESTANDEN

Danske Slagterier har udsendt den aktuelle svinetælling med et fald på lidt over 10 pct. i den totale svinebestand. Det er særligt bestanden af smågrise og slagtesvin, der er faldet. Slagterierne vil i de kommende måneder mærke faldet i form af lavere tilførsler.

## DC TILPASSER KAPACITETEN

Svinekødsdivisionen i Danish Crown besluttede mandag morgen at indstille til, at det tidligere brændte slagteri i Skive og udbeningsafdelingen i Hurup lukkes i slutningen af juni i år. Baggrunden for beslutningen er et behov for at tilpasse kapaciteten til et lavere antal slagtninger, fordi slagtepakken efter de to store brande i 2007 nu er væk.

TIL PRESSEN

DANISH CROWN 

## DANISH CROWN TILPASSER KAPACITETEN

Slagteriet i Skive og opskæringen i Hurup indstilles til lukning

Randers 31. marts 2008

Svinekødsdivisionen i Danish Crown besluttede mandag morgen at indstille til, at det tidligere brændte slagteri i Skive og opskæringsafdelingen i Hurup lukkes i slutningen af juni i år. Baggrunden for beslutningen er et behov for at tilpasse kapaciteten til et lavere antal slagtninger, fordi slagtepakken efter de to store brande i 2007 nu er væk.

- Brandene betød, at Danish Crown kom bagud med slagtingerne, og gennem mindre udvidelser på en række afdelinger har kapaciteten i en nært tilsvarende grad været opretholdt. Nu er de normale tilstande tilbage, og det betyder, at slagtepakken efter de to store brande i 2007 nu er væk. Slagteriet i Skive blev i september 2007 lukket, og det betyder, at slagtepakken efter de to store brande i 2007 nu er væk.



**TOPLEDELSEN I BRANCHEN GIVER DANISH CROWN GODE KARAKTERER I IMAGEUNDERSØGELSEN. VIRKSOMHEDEN ER NU I TOP 10 I ALLE KATEGORIERNE.**

**NY PÅ LISTEN ER DE I KATEGORIERNE "VINDERE PÅ KVALITET", HVOR DE ER KOMMET DIREKTE IND PÅ EN TREDJEPLADS, I "TÆNKER MEST PÅ MILJØET" ER DE KOMMET IND PÅ EN SYVENDEPLADS, MENS DET STØRSTE SPRING ER SKET I "BEDST TIL PRODUKTUDVIKLING", HVOR DE ER HOPPET FRA EN PLACERING SOM NR. 5 TIL EN ANDENPLADS. SÅ DANISH CROWN MED KJELD JOHANNESSEN I SPIDSEN HAR VIRKELIG FÅET BONUS FOR DERES FOKUS PÅ ALTID AT YDE EN ÅBEN OG GRUNDIG INFORMATION OM KONCERNEN OG DENS AKTIVITETER. DET ER BLEVET SET I BRANCHEN.**

**AT PRODUKTUDVIKLINGEN I HØJ GRAD HONORERES, SKYLDES BL.A. SPÆNDENDE TILTAG SOM DEN NY BORNHOLMERGRIS UDVIKLET I SAMARBEJDE MED KVICKLY OG DANSK KALV, BEGGE MED FOKUS PÅ DYREVELFÆRD.**

23. APRIL 2008 - LEVNEDSMIDDELBLADET 4, 2008 - BEDSTE IMAGE

MAJ 2008

## MILJØPRIS TIL SKÆRBÆK

Danish Crowns soslagteri i Skærbæk har fået overrakt Grønt Netværk Sønderjyllands "Miljødiplom", fordi slagteriet har ydet en ekstraordinær miljøindsats. Bl.a. er forbruget af klor og olie blevet reduceret, og medarbejderne har gjort en stor indsats for at sortere og genbruge emballage.

19. MAJ 2008

## GRILLSORTIMENT SLÅR ALLE REKORDER

Det gode vejr får danskerne til grillen - og rigtig mange vælger at lægge produkter fra Danish Crowns grillsortiment på risten. Det mærker man tydeligt på detailpakafdelingen i Herning, som producerer de mange varianter i grillsortimentet.

- Vi havde forventet en øget efterspørgsel, men at det skulle blive så stort, er kommet bag på os. Sidste år toppede produktionen med 16-17.000 grillbakker om dagen. Fredag før pinse i år nåede vi en ny rekord med næsten 30.000 bakker, fortæller produktionschef Allan Ernstrøm og tilføjer, at det både er velkendte og nye udskæringer, der hitter i køledisken.

- Vi pakker rigtig mange 100-grams pølser. De nye brunchpølser fra Crown of Cooking sælger også godt. Og så er det koteletter i alle afskygninger, der ryger ud i butikkerne. Den nye "big-kotelet" tager godt fra. Det er en 200-grams, marineret kotelet, så det er et rigtigt herremåltid, siger Allan Ernstrøm.

UHMM...  
SOMMERGRILL



8. MAJ 2008

## HALVÅRSRESULTAT LEVER OP TIL FORVENTNINGERNE

Nettoresultatet for første halvår 07/08 er på 517 mio. kr. mod 645 mio. kr. første halvår 06/07, og det lever op til forventningerne efter et halvår, hvor Danish Crown via noteringen har søgt at afbøde de store udfordringer i primærproduktionen hos selskabets andelshavere.

- Den svære situation i primærproduktionen betyder, at vi igennem det første halvår har udbetalt mest muligt til andelshaverne løbende. Som forventet vil vi først se de stigende fødevarerpriser for alvor slå igennem på kødproduktionen i andet halvår, siger koncerndirektør i Danish Crown Kjeld Johannesen.

### HALVÅRSRESULTAT

ANTAL MEDARBEJDERE  
ANTAL EJERE

SLAGTEDE SVIN  
SLAGTEDE SPØR  
SLAGTEDE KREATORER  
KØD I KG.

ANTAL LANDE (DE EKSPORT)

NETTORESULTAT

|              |
|--------------|
| 25.059       |
| 12.152       |
| 8.616.548    |
| 190.215      |
| 130.971      |
| 750.000.000  |
| 100          |
| <hr/>        |
| 517 MIO. KR. |
| <hr/>        |



23. MAJ 2008

# BRAND I OLDENBURG

## Kl. 10.00

Kort før kl. 9.00 udbrød der brand på Danish Crown og Tulips fælles fabrik i Oldenburg. Branden opstod i et emballagelager, og alle medarbejdere er ude af fabrikken.

Det lokale brandvæsen er talstærkt til stede, men der er endnu ikke fuldt overblik over brandens omfang, og brandårsagen er også ukendt.

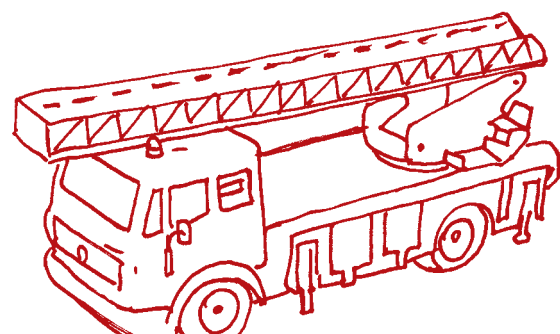
## Kl. 12.30

Branden i Oldenburg kom kort efter kl. 12.00 under kontrol, og brandmyndighederne var i gang med efterslukningen, da den atter blussede op. På nuværende tidspunkt er den koncentreret til emballagelageret.

## Kl. 18.00

Branden meldes sidst på eftermiddagen under kontrol, men der foregår i øjeblikket efterslukning i de ramte områder. Skaderne er endnu ikke fuldt opgjort, men omkring 20 pct. af den 26.000 m<sup>2</sup> store fabrik er berørt. Der er sket

omfattende skader på maskiner og installationer i de berørte områder. Brandårsagen er stadig ukendt. Politiet har afspærret området, indtil undersøgelserne kan gå i gang.



## Fakta

Både Danish Crown og Tulip har aktiviteter i Oldenburg. Danish Crown har ca. 300 medarbejdere i en udbeningsafdeling og producerer desuden færdigpakkede produkter til detailhandelen. Tulip Food Company har en omfattende bacon- og pølseproduktion. Tulip beskæftiger ca. 350 medarbejdere på fabrikken i Oldenburg. Fabrikken samlede areal er på ca. 26.500 m<sup>2</sup> - inkl. kontorlokaler. Tulip Food Company råder over ca. 15.300 m<sup>2</sup>. Danish Crowns udbeningsafdeling udgør ca. 2.500 m<sup>2</sup> og detailpakke-afdelingen ca. 8.700 m<sup>2</sup>.



#### **24. SEPTEMBER, FORMIDDAG**

Mail modtages fra Danish Crowns tyske kunde onsdag den 24.9.08 klokken 13.36, og klokken 14.09 oprettes der en ordre.

#### **25. SEPTEMBER, MORGEN**

Dagen efter, torsdag den 25.9., bliver ordren modtaget i planlægningsafdelingen, som splitter den samlede ordre ud til de fire slagterier, der skal levere til den samlede ordre. Bestillingen sendes ud til slagterierne.

#### **25. SEPTEMBER, FORMIDDAG**

Senere samme dag bliver der trukket produktionslister. Den enkelte fabrik opretter en produktionsordre, og ordren sættes i gang af mesteren for den enkelte afdeling – mesteren sørger for planlægningen.

#### **25. SEPTEMBER, EFTERMIDDAG**

Stadig om torsdagen koordinerer shippingafdeling ordren og booker videre transport. Afdelingen samler alle dele af ordren til en samlet ordre.

#### **29. SEPTEMBER, FORMIDDAG**

Ordren afsluttes mandag den 29.09.08 kl 17.28 – når alle slagterier har leveret sker der en intern udfakturering. En transportør kører rundt og henter de fire delordrer og sender den samlet af sted fra Padborg. Cirka klokken 23 kører en lastbil af sted med den samlede ordre.

#### **1. OKTOBER FORMIDDAG**

Onsdag den 1. oktober bliver ordren leveret 800 km nede i Sydtykland.

# LEAN MED SVIN – OPTIMALT ORDREFLOW

Godt 17 mio. svin blev sidste år slagtet på Danish Crowns slagterier – efter slagtning og opskæring svarer det til godt 1.5 mia. kg svinekød. Knap 10 pct. blev solgt til det danske marked. Resten blev sendt ud til over 100 lande med lastbil eller med container. Langt den største del – omkring to tredjedele – blev sendt af sted i fersk tilstand, mens den sidste tredjedel blev frosset ned til de fjerneste markeder.

Når så store mængder kød skal gennem Danish Crowns danske slagterier, kræver det optimal kontrol over ordreflowet – både af hensyn til optimering af de interne processer og af hensyn til sporbarheden.

- Netop fordi vi arbejder med fødevarer, skal der være konstant kontrol over arbejdsgangene, og den tid, der går fra modtagelse af ordren til endelig forsendelse, skal være så kort som overhovedet muligt. Derfor har vi skåret helt ind til benet i den proces og skåret en række papirgange ud af flowet. Det har betydet færre arbejds gange, mindre fejlmargen og et hurtigere flow, siger Mads Mahler, shippingchef i Danish Crown.

# KØD TIL ALVERDENS MARKEDER

Med eksport til over 100 lande er Danish Crown verdens største kødeksportør. Langt den største del er svinekød, som sendes til alverdens lande, mens oksekødet primært sælges på de europæiske markeder. Hovedstrategien for begge divisioner i Danish Crown er en bred markedsadgang, hvilket har bidraget positivt til noteringen, i takt med at verdens kødproduktion har været faldende.

Det globale fald i kødproduktionen har ramt eksportmarkederne meget forskelligt. Udviklingen det seneste år inden for produktion af svinekød spænder over alt fra en mindre stigning i blandt andet USA til meget store fald i Central- og Østeuropa, hvor der i takt med en mindre produktion er opstået nye attraktive markeder.

- Vi har udnyttet de muligheder, der er opstået, og gennem vores meget tætte forbindelser til alle væsentlige markeder, kan vi hurtigt sende vores varer derhen, hvor vi opnår den højeste pris. For godt nok er vi store, men vi er ikke større end, at vi hurtigt kan omstille produktionen og målrettet gå efter nye markeder, siger Jens Haven Christiansen, divisionsdirektør i Svinekødsdivisionen.

## Stabil mængde til eksport

Selv om svineproduktionen har været faldende – også i Danmark – og Danish Crowns samlede antal slagtninger har været mindre end året før, så har den solgte mængde til eksport været konstant. Den blev for regnskabsåret på knap 1,3 mio. tons, og det skyldes blandt andet salg fra lagre.

- Det er bemærkelsesværdigt, at vi på et tidspunkt med overbud af kød har været i stand til at minimere vores lagre. Samtidig har vi været i stand til at øge vores salg til Kina betragteligt, så vi nu har en markedsadgang af

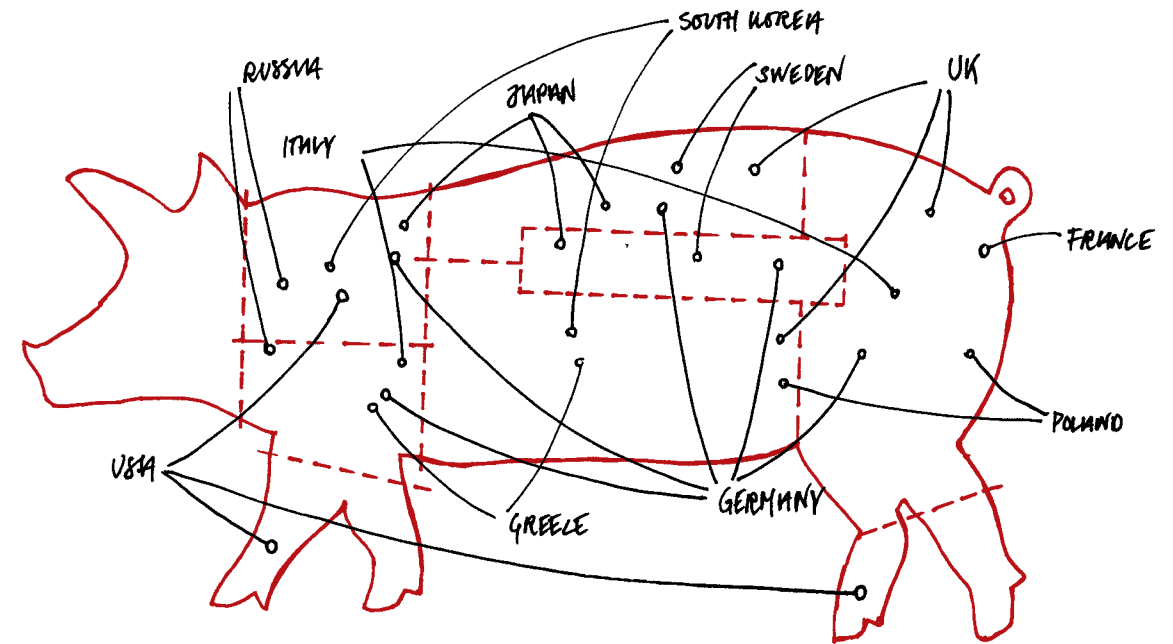
betydelige dimensioner, fortæller Jens Haven Christiansen, og nævner, at salget til det vigtige kinesiske marked er steget med 64 pct. hen over året.

## Salget mod øst

På det europæiske marked har et overbud af kød generelt sat sit negative præg på afsætningen inden for de gamle EU-lande, hvor det samlede salg faldt med 4,5 pct. En del af forklaringen er, at landene alle har en betydelig egenproduktion, og derfor er en stigende mængde blevet afsat i de nye EU-lande, som samlet modtog op mod 27 pct. mere svinekød.

- Det er et område, der er blevet meget interessant for os, og selv om der er store forskelle fra land til land, har vi overordnet set fået en meget tilfredsstillende markedsadgang i et af vores vigtige strategiske nærområder, siger Jens Haven Christiansen.

Mens flere Danish Crown-slagterier i en periode, på linje med en lang række andre slagterier i Europa, har haft forbud mod at eksportere til Rusland, hvilket har betydet en væsentlig reduktion i salget, så har der været en meget stabil afsætning til fjerne markeder som Japan og Australien. Samtidig har eksporten til det vigtige amerikanske marked fortsat bidraget positivt – trods den svage dollar – i kraft af et uforandret salg.



## Oksekød til Danmark og hele Europa

Også for salget af oksekød har niveauet været stabilt mængdemæssigt, og resultaterne her ligger helt på linje med budgettet. Salget til det danske marked tegner sig for godt halvdelen af divisionens danske produktion, mens den anden halvdel er blevet solgt til de væsentligste markeder i Europa.

På det danske marked er der stigning i salget af forædlede produkter som en følge af etableringen af virksomheden i Sdr. Felding, hvor der arbejdes aktivt med innovation og forædling af oksekødsprodukter.

- Vi har introduceret en helt ny strategi for vores produktinnovation, og her kan vi konstatere, at forbrugerne har taget godt imod de nye produkter. Det gælder også vores andre koncepter såsom Dansk Kalv, som har slået alle rekorder, siger Lorenz Hansen, direktør for Oksekødsdivisionen.

Et af de nye produkter, der i løbet af året blev introduceret, er Marskland Okse, der er et eksempel på et tæt samarbejde med en kunde om udvikling af et nicheprodukt.

Samarbejdet med Friland har betydet nye koncepter og produkter til de danske forbrugere – blandt andet Friland Kødkvæg og Friland Limousine.

På de traditionelt store eksportmarkeder Italien og Spanien har året budt på både udfordringer og vist positive takter, hvor især ungvæg, kroppe med ben og halve kroppe samt de bedre okseudskæringer har fundet vej til kunderne. Samtidig er der etableret en ny distributionsform i Italien for at nå ud til de mindre kunder.

Rusland er traditionelt et vigtigt marked for Oksekødsdivisionen, og her har eksporten været svingende i løbet af året. Desuden er salget til de nye EU-lande øget.

- Vi kan tydeligt mærke en stigende konkurrence fra især de sydamerikanske konkurrenter. Der er en stor interesse hos de købedygtige russere, og heldigvis vælger en del at købe vores kød, siger Lorenz Hansen.



## TIL MEDARBEJDERE I DANISH CROWN

Randers, d. 2. juni 2008

Mandag den 2. juni traf Danish Crowns bestyrelse beslutningen om at lukke to virksomheder og skære ned på en tredje. Og det er formodentlig ikke de sidste nedskæringer, vi ser.

Det er ikke første gang, vi lukker en virksomhed. Men det er første gang i min tid som direktør for Danish Crown, at lukningen ikke er et udtryk for modernisering og en mere rationel måde at drive virksomhed på, men derimod et udtryk for egentlig nedskæring.

Derfor er det også en af de sværeste beslutninger, jeg har været med til at træffe.

Den beslutning, der blev truffet mandag morgen, kommer til at berøre ca. 900 medarbejdere og deres familier. Heriblandt er loyale og dygtige medarbejdere fra virksomhederne i Skive og Hurup, som for blot få uger siden var stillet arbejde i udsigt på en af de virksomheder, som nu lukker på grund af en situation, Danish Crown ikke selv er herre over.

At det ikke er Danish Crown, der har skabt baggrunden for lukningerne, gør ingen forskel for de mange medarbejdere, der står uden ansættelse efter sommer.

Vi havde håbet, at de nødvendige nedskæringer kunne begrænses til lukning af slagteriet i Vojens sidst på året – sådan som vi også meldte ud i forbindelse med lukningerne i Skive og Hurup.

Når vi så står med drastiske nedskæringer foran os nu, skyldes det, at der den 28. april blev offentliggjort en svinetælling, som desværre viste, at situationen i landbruget er værre, end nogen havde forventet.

Flere landmænd end normalt drejer i denne tid nøglen om, fordi de høje foderpriser gør det svært at få økonomien i landbruget til at hænge sammen. Tidligere ville sådan en situation være blevet afbødet af, at nogle af de større landbrug ville overtage de lukkede besætninger og køre dem videre, så den samlede svineproduktion i Danmark ikke ville formindskes ret meget.

Men for at gøre det skal landmændene have miljøgodkendelser i kommunerne, og det arbejde ligger tilsyneladende så stille, at det nu koster arbejdspladser – ikke bare i Danish Crown, men også i byggeindustrien og i en række af de virksomheder, der normalt leverer udstyr og ydelser til landbruget.

Det er en alvorlig situation, og vi har sammen med interesseorganisationerne kontakt til ministere og borgmestre for at sætte fokus på sagen.

Uanset hvad der kommer ud af det politiske arbejde, betyder den svære situation i landbruget lige nu, at ca. 900 medarbejdere i Danish Crown mister deres arbejde. Uforskyldt og ufortjent.

Nedskæringerne påvirker arbejdet alle steder i koncernen, og i samtlige afdelinger bliver der set nøje på, hvordan vi begrænser omkostningerne. Det ligger således klart, at der ikke påregnes at genetablere pauseslagtning i Herning og Sæby efter sommerferien.

Med venlig hilsen



Kjeld Johannesen

BREV TIL ALLE  
MEDARBEJDERE  
I DC.  
DER LUKKES  
VIRKSOMHEDER

Slagteriselskabet  
Danish Crown AmbA  
Koncernhovedkontoret  
Marsvej 43  
8960 Randers SØ  
Tel: 89 19 19 19  
Fax: 86 44 80 66  
dc@danishcrown.dk  
www.danishcrown.dk

2008 APRIL MAJ JUNI

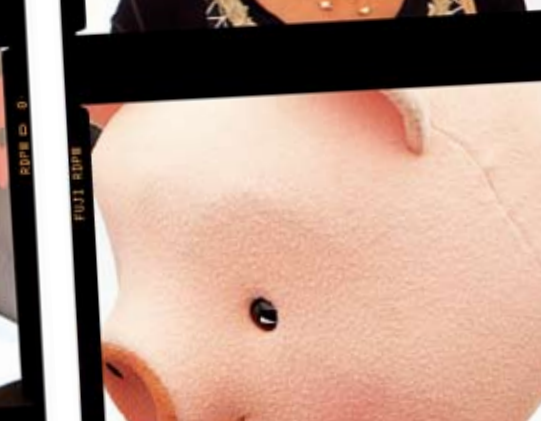
6. JUNI 2008

## ROS FRA FØDEVAREMINISTEREN

Igen i år er Danish Crown repræsenteret på Roskilde Dyrskue, hvor man inviterer gæsterne indenfor i det interaktive køkken. Også fødevarerminister Eva Kjer Hansen slog et smut forbi køkkenet. Her fik hun en lille snak med et par af de børn, der var i gang med at lave mad, ligesom der også blev tid til en krammer med Frilandsgrisen Frida.

Ministeren lagde efter besøget ikke skjul på, at hun bifalder konceptet på Danish Crowns stand, hvor forbrugerne selv får lov til at deltage i madlavningen.

- Det er rigtig godt at engagere børnene, så de selv får fingrene ned i maden. Det er vigtigt for forståelsen – det er ikke ligegyldigt, hvordan det bliver tilberedt. Det er godt at lægge vægt på, at det er sundt og har en god smag, lød det fra Eva Kjer Hansen.



FØDEVAREMINISTER  
EVA KJER HANSEN  
PÅ BESØG HOS DC  
PÅ ROSKILDE  
DYRSKUE



4. JUNI 2008

## DANSK-SVENSK SAMARBEJDE TAGER FORM

Som traditionen byder på den danske side af Øresund, var der pølser til gæsterne, da Danish Crown var vært ved rejsegildet for virksomhedens nye fabrik ved Jönköping i Sverige.

Den nye fabrik skal fra begyndelsen af 2009 udskære og pakke kød til Axfoods svenske supermarkedskæder Hemköp og Willys. Første spadestik til byggeriet blev taget i december sidste år, og rejsegildet markerer den anden store milepæl i byggeriet.

Ud over samarbejdet med Axfood om produkter fra den nye fabrik i Sydsverige har Danish Crown overtaget de to svenske fødevarer virksomheder KLS Livsmedel og Ugglarps-gruppen.

- Sverige er et vigtigt nærmarked for Danish Crown, og bygningen af fabrikken er et led i vores strategi om at etablere os yderligere i landet og indgå svenske partnerskaber. Fra at være et vigtigt eksportland for Danish Crown går vi nu ind og etablerer os lokalt, siger Karsten Deibjerg Kristensen, der er salgsdirektør i Danish Crown og direktør for det nyetablerede Danish Crown Livsmedel AB.

24. JUNI 2008

## OLDENBURG ER TILBAGE

Udbening og produktion af skinker er nu genoptaget på fabrikken i Oldenburg, der fredag den 23. maj blev hærget af en brand. Næste mål er at påbegynde Tulips pølseproduktion, og inden for de kommende tre uger forventer Tulip igen at begynde produktionen af bacon. I mellemtiden sikrer Tulip leverancerne til kunderne med hjælp fra søsterselskabet Tulip Ltd. i England, der onsdag i denne uge slicer det første bacon til det danske marked.



12. JUNI 2008

## GRILLERIER PÅ RÅDHUSPLADSEN

Danish Crown stod på Rådhuspladsen i København med fire store griller, da det engelske livsstilsmagasin Monocles kåring af København som verdens bedste by at leve i og som den by, der har mest at tilbyde sine borgere, blev fejret. Nogle af Danmarks bedste slagtere fra Danish Crowns slagtersamarbejde Gourmet Forum svingede pølsetængerne over udvalgte produkter fra Crown of Cooking-serien, og de ivrige københavnere fortærede knap 700 kg kød. **Grillerierne blev vist i Aftenshowet på DR 1.**





# DANISH CROWN

31. JULI 2008

## DANISH CROWN JUSTERER DET VISUELLE UDTRYK

Over en treårig periode justerer Danish Crown på det visuelle udtryk, der kendetegner koncernen - og som i mange sammenhænge udgør omverdenens første møde med virksomheden. Baggrunden for arbejdet har været et ønske om øget sammenhæng og synergi mellem de mange virkemidler, der er i spil, når virksomheden kommunikerer med omverdenen.

PROREKTOR LYKKE FRIIS  
SERVERER GRØNNE PØLSER  
FRÅ TULIP PÅ KØBENHAVNS  
UNIVERSITET.  
GRØN ER HÅBETS FARVE...

JULI-SEPTEMBER 2008

## POPULÆR PØLSE I DET GRØNNE

Antallet af tilskuere til årets grønne koncerter var rekordstort, og de mange publikummer nøjedes ikke med at indtage øl og god musik. Rigtig mange satte også tænderne i de nye grønne pølser fra Tulip, som blev lavet specielt til de grønne koncerter.

Også ved immatrikulationsfesten på Københavns Universitet senere på året serverede prorektor Lykke Friis grønne pølser som udtryk for fest og nytænkning.

17. JULI 2008

## SOMMERKAMPAGNE ØGER EFTERSPØRGSEL PÅ Ø-SPECIALITET

De har Hammershus, Krølle Bølle og røgede sild. Og så har bornholmerne også deres egen gris. Bornholmergrisen blev lanceret i marts i et samarbejde mellem Danish Crown og Kvickly, og siden er solget af grisen steget med rekordfart. Senest har en kampagne i Kvickly nærmest skabt mangel på det nye specialprodukt.

- Konceptet for den nye type kvalitets- og velfærdsgris er blevet taget godt imod af forbrugerne. Salget ligger meget højt, og lige nu er vi ved at udvide produktionen fra efteråret, siger salgschef i Danish Crown, Torben Pedersen.

Indtil for nylig blev leveringerne klaret af en so-holder og fire svineproducenter. Men fra november bliver det udvidet med en ekstra so-holder og en ekstra svineproducent.

- Vi hører fra nogle af butikkerne, at salget af Bornholmergrisen udgør op mod 25 pct. af den samlede solgte mængde svinekød. Og det er meget flot af et lille nicheprodukt, forklarer Torben Pedersen.

17. JULI 2008

## GRIS OG KALV PÅ MUUH-BILEN

Fem Danish Crown-leverandører og deres besætninger spiller hovedrollerne i et nyt tiltag på Danish Crowns hjemmeside. Her kan du nemlig downloade ringetoner til din mobiltelefon, og lydene kommer fra svin eller kreaturer hos de fem leverandører.

Grynt- og muh-lydene er allerede blevet downloadet omkring 2300 gange, og forskellige medier har da også fået øjnene op for de sjove ringetoner, som også er omtalt i medier uden for Danmarks grænser.



BORNHOLMER  
GRISEN  
Mere smag & velfærd

11. JULI 2008

## SVINETÆLLING VISER PRODUKTIONSFALD

Europa-Kommissionen har indsamlet og offentliggjort resultatet af april-tællingen for seks EU-lande, Spanien, Danmark, Holland, Polen, Rumænien og Ungarn.

Tællingen viser, at svinebestanden i de centraleuropæiske lande falder kraftigere end tidligere antaget, ikke mindst so-bestandene er reduceret kraftigt.

Der mangler stadig tal fra Tyskland og Frankrig, men tendensen vil formentlig også være gældende i disse lande. De længe ventede fald i slagtingerne bør derfor slå igennem i de kommende måneder.





# FRA GRISE I KØ TIL LUKNINGER

Mens regnskabsåret 2006/07 blev præget af to storbrande i Blans og Skive, hvor 25 pct. af Danish Crowns samlede slagtekapacitet forsvandt, bød 2007/08 på udfordringer med kapaciteten på den modsatte måde. Pludseligt stigende foderpriser og manglende miljøgodkendelser betød, at de danske landmænd skruede ned for produktionen af slagtesvin.

Efter en massiv ekstra indsats fra både medarbejdere og ledelse nåede Danish Crown i foråret 2008 til bunds i det efterslæb af overgående slagtesvin, de to brande havde efterladt rundt om hos selskabets ejere.

- Efter at vi havde knoklet med at slagte de grise, vi var bagud med på grund af brandene, stod vi nærmest fra den ene dag til den anden med en overkapacitet på vores slagterier. Det blev en af de udfordringer i årets løb, vi hurtigt skulle løse, forklarer divisionsdirektør Jens Haven Christiansen.

Den overflødige produktionskapacitet måtte reduceres for at matche behovet for en effektiv, omkostningsbevidst produktion, og det blev besluttet at lukke to afdelinger og varsle lukning af yderligere én, hvis situationen ikke rettede sig.

Allerede inden slagteriet i Skive og udbeningsafdelingen i Hurup var blevet lukket, viste en svinetælling, at antallet af slagtesvin fortsat ikke svarede til Danish Crowns kapacitet. Prognoserne viste, at landbrugets situation var den værste i mange år.

## SVÆR BESLUTNING

Det blev derfor besluttet at fremrykke lukningen af afdelingen i Vojens og desuden at nedlægge skærestuen i Nykøbing Mors og aftenholdet i Holstebro, ligesom flere afdelinger justerede antallet af medarbejdere hen over sommeren.

I løbet af kort tid havde 1400 medarbejdere mistet deres arbejde.







- Det var første gang i min tid som direktør for Danish Crown, at lukningerne ikke var et udtryk for modernisering og en mere rationel måde at drive virksomhed på, men derimod et udtryk for egentlig nedskæring. Derfor var det også en af de sværeste beslutninger, jeg har været med til at træffe, siger koncerndirektør Kjeld Johannesen.

Desuden var skærestuen i Viborg blevet nedlagt i oktober, så det nordvestjyske område følte sig hårdt ramt. Mange var bekymret over udsigterne til at skaffe hundreder af medarbejdere ny beskæftigelse i en tid med udsigt til dalende konjunkturer og efterhånden langt til nærmeste slagteri.

### SUCCE MED SOCIALPLAN

Men det viste sig hurtigt, at en del valgte at flytte til andre af Danish Crowns afdelinger, mens andre fandt job hos andre virksomheder i lokalområdet. Ved virksomhedslukninger træder Danish Crowns socialplan i kraft, og der etableres jobbanker til at hjælpe de afskedigede videre. Fra begyndelsen lykkedes det rigtig godt.

- Det er glædeligt, at der næsten hver dag dukker nye job op, som tilidsmand og jobbankbestyrer Jens Pedersen konstaterede, endnu inden den sidste gris var slagtet i Skive.

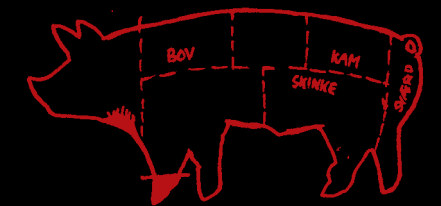
Også hans bankbestyrerkolleger var fortrøstningsfulde. De positive oplevelser falder fint i tråd med de erfaringer, Danish Crown tidligere har gjort sig.

### NÆSTEN ALLE VIDERE

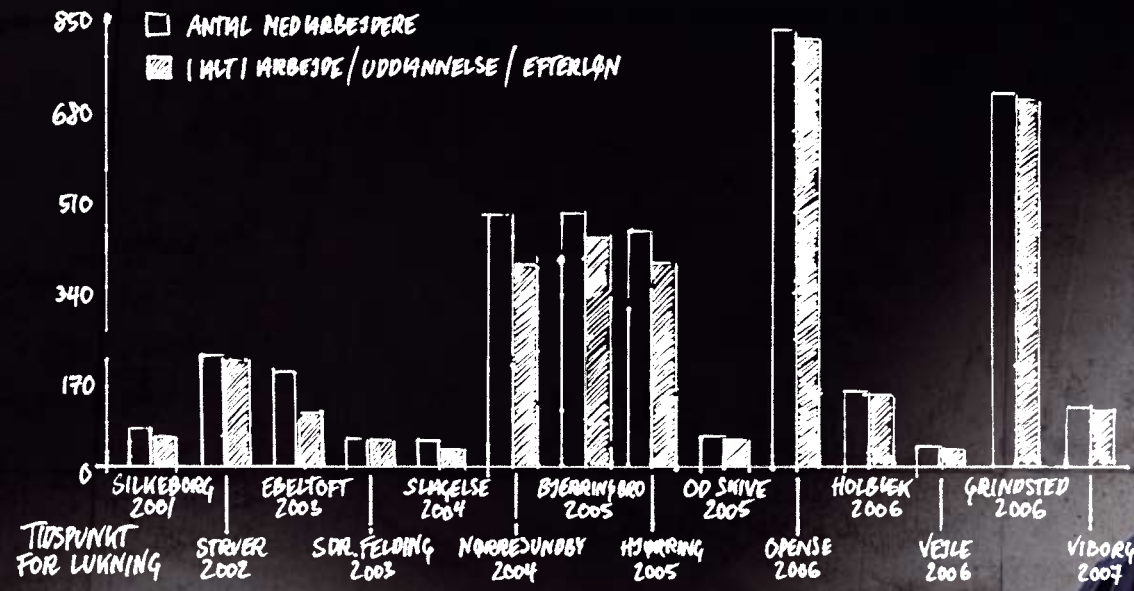
- 98 pct. af dem, der er blevet berørt af lukninger de seneste år, er kommet videre i job og uddannelse eller er gået på efterløn eller pension, forklarer Danish Crowns specialist på området, HR-konsulent Lotte Lind Holm.

Socialplanen indebærer, at Danish Crown afsætter et beløb pr. medarbejder. Mange vælger at benytte chancen til at få opdateret deres skolekundskaber, tage truckkurser eller lastbilkørekort eller gå i gang med en videregående uddannelse.

Som ansvarlig virksomhed har Danish Crown valgt at supplere den danske flexicurity-model med socialplanen som et redskab til at skabe størst mulig tryghed for medarbejderne.







**RIFT OM DC-MEDARBEJDERE**  
 Slagteriarbejdere har ry for at være en attraktiv arbejdskraft. De er efterspurgt hos andre virksomheder, oplever såvel Danish Crowns egne jobbankbestyrere som jobcentre.

- De er stabile medarbejdere, som er vant til at passe deres arbejde, de har flair for håndværk og er gode til at arbejde med deres hænder, begrundes HR-manager Jette Johansen fra vindmøllevingeproducenten LM Glasfiber i Hammelev.

Det var en af de virksomheder, der skyndte sig at ansætte et halvt hundrede af de medarbejdere, der blev afskediget ved lukningen af afdelingen i Vojens.





10. AUGUST 2008

## SKANDERBORG – EN VELSMAGENDE SUCCES

Der blev spist godt med bacon på årets Skanderborg Festival, hvor Danish Crown igen i år serverede en lækker økologisk morgenmad for de musikglade festivalgæster.

Hele 160 kg brunchpølser og 150 kg af Tulips nye økologiske bacon blev indtaget ved snigpremieren i Skanderborg, og tilbagemeldingerne var gode.

- Hele brunchen ser virkelig lækker ud og signalerer kvalitet. Baconen ser ikke ud til at være særlig fed og smager bare bedre, lød dommen fra sygeplejerske Camilla Bak Nielsen, der var en af de første til at sætte tænderne i den sprøde spise.



DANMARKS SMUKKESTE GRIS PÅ DANMARKS SMUKKESTE FESTIVAL

SVINESTIENS BEBOERE SOV I TØRVEJR

9. AUGUST 2008

## DANMARKS SMUKKESTE SVINESTI

RADIOPROGRAMMET "DE FORTE SPEJDERE" HAVDE DERES EGEN GRISEHYTTE

Igen i år havde festivalgæster lejet sig ind i de skønne frilandshytter i Danmarks smukkeste svinesti. Og da torsdagens regnskyl satte himmel og hav i et, nød svinestiens beboere at ligge med tørre fødder.

- Vi sov som en sten og aner faktisk ikke, hvornår det stoppede med at regne i nat. Og selv om det er bliktag, hørte vi ikke meget til regnen, lyder det fra de to beboere i "Den glade sylte", Steffen Lodal og Jeanette Wiese.

Resten af festivalen foregik i tørvejr, og da de mange frivillige søndag pakkede teltet sammen, var der enighed over hele linjen: Festivalen havde været en succes med god mad, gode hytter og god dialog med forbrugerne.







**DEN NYE BRANDTEKNIKER,  
FLEMMING DAMHOLT**

**8. AUGUST 2008**

## KØDKVÆG I DET ÅBNE FÆNGSEL

Statsfængslet i Sdr. Omme var blandt de første til at levere efterårskalve til Friland. Siden er Erling Christensen blevet involveret i at udvikle Friland, og han sidder i dag i selskabets bestyrelse.

- Vores vigtigste produkt er fangerne. Landbruget og kreaturerne er midler til at nå vores mål - at fangerne kommer mindre i fængsel, forklarer Erling Christensen. Han er oprindelig uddannet landmand, men er i dag chef for det grønne område i Statsfængslet Sdr. Omme, hvor han har været ansat siden midten af 80'erne. Til daglig er han chef for otte ansatte, 40-50 fanger og 50 årskøer.

**15. AUGUST 2008**

## BRANDSIKKERHEDEN SKAL ØGES

Med baggrund i de tre brande, der har ramt Danish Crown-koncernen, foregår der i øjeblikket et større eftersyn på samtlige fabrikker. Siden november sidste år er der i alt blevet gennemført 25 inspektioner på anlæg i Europa, og målet er, at alle virksomheder skal være set efter i søm-mene inden for tre år.

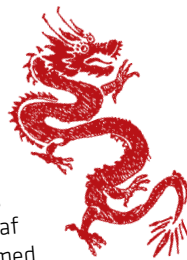
- Som udgangspunkt er der tre ting, vi kigger efter. Hvor kan en brand opstå, hvordan kan en eventuel brand sprede sig, og hvordan sikrer vi bedst muligt medarbejdernes sikkerhed, forklarer Flemming Damholt, Danish Crowns brandtekniker og tovholder på brandeftersynene.

Ud over den tekniske gennemgang på fabrikkerne bliver der også arbejdet med at uddanne medarbejderne bedre for at forhindre, at farlige situationer opstår.

**13. AUGUST 2008**

## SALGET TIL KINA ØGES

Oftere og oftere er det produkter fra Danish Crown, der ender i kinesernes gryder. Det er fortsat salget af biprodukter, der udgør den største del, men i takt med den stigende velstand i Kina er der også sket en stigning i salget af brystflæsk og trimningsprodukter. Samlet er salget vokset med 64 pct. på mindre end et år.



**1. AUGUST 2008**

# NY DIVISIONSDIREKTØR TIL DANISH CROWN

Den 1. august i år tiltræder Morten Petersen, 46 år, stillingen som divisionsdirektør for svinekødsdivisionen i Danish Crown.

Morten Petersen indtræder i koncerndirektionen og afløser i løbet af efteråret Jens Haven Christiansen, som har valgt at fratræde efter 45 år i slagteribranchen.

Morten Petersen kommer senest fra en stilling som indkøbsdirektør i Dansk Supermarked, hvor han har været ansat siden 2003. Bag sig har han en karriere, der tæller forskellige funktioner i fødevareindustrien i Danmark - herunder Jensen Food Group, Kelsen A/S, Arla Foods og Dandy (nu Gumlink).



3. SEPTEMBER 2008

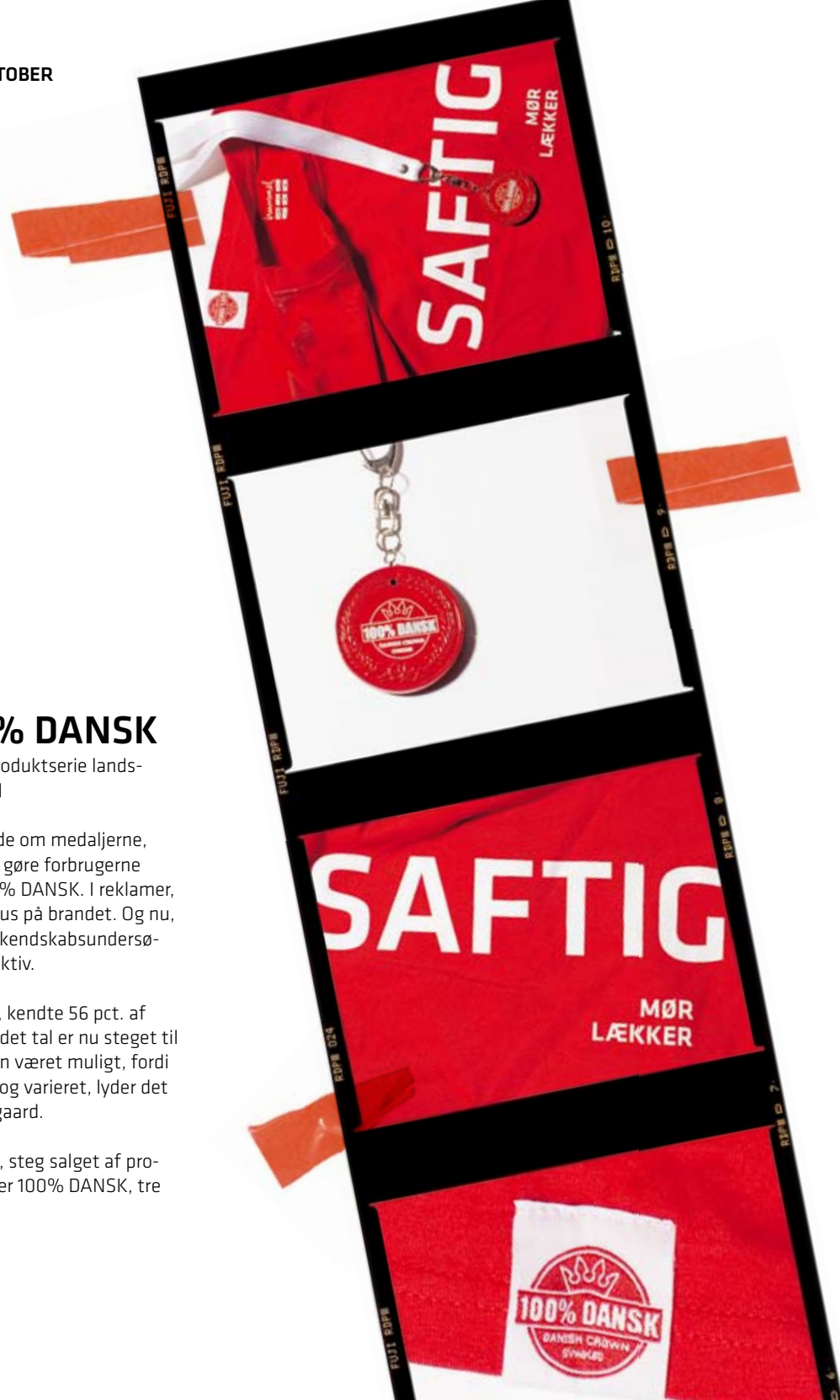
## OL-GULD TIL 100% DANSK

TV-kampagne gør Danish Crowns produktserie landskendt og sætter fokus på dansk kød

Mens de danske idrætsfolk kæmpede om medaljerne, brugte Danish Crown OL i Kina til at gøre forbrugerne endnu mere opmærksomme på 100% DANSK. I reklamer, på nettet og på TV2 var der fuld fokus på brandet. Og nu, hvor medaljerne er delt ud, viser en kendskabsundersøgelse, at kampagnen har været effektiv.

- Inden vi gennemførte kampagnen, kendte 56 pct. af danskerne 100% DANSK-logoet, og det tal er nu steget til 84 pct. Det er utroligt flot og har kun været muligt, fordi medietrykket har været så massivt og varieret, lyder det fra marketingchef Flemming Østergaard.

Mens kampagnen var på sit højeste, steg salget af produkterne til kunder, der markedsfører 100% DANSK, tre pct. i forhold til august året før.



**FORBRUGERNE SKAL BESTEMME MERE**  
3.500 DANSKERE HAR MELDT SIG TIL TULIPS  
INNOVATIONSADFDELINGS NYE SMAGSDOMMER-  
PANEL MED ØNSKET OM AT FÅ INDFLYDELSE PÅ  
FREMTIDENS TULIP-PRODUKTER.

MED PANELETS HJÆLP SKAL TULIP FÅ EN STØRRE  
FORSTÅELSE FOR FORBRUGERNES ØNSKER OG  
ADFÆRD OG INDDRAGE DEN NYE VIDEN I DET IN-  
NOVATIVE ARBEJDE.

- VED AT FÅ FORBRUGERNE TIDLIGERE MED I UD-  
VIKLINGSFORLØBET SKULLE VI MEGET GERNE  
OPNÅ EN HØJERE SUCCESRATE PÅ NYE PRODUK-  
TER, SIGER CARSTEN ØSTERGÅRD PEDERSEN, DER  
ER KOORDINATOR PÅ SMAGSDOMMERPANELET.

18. SEPTEMBER 2008



17. SEPTEMBER 2008

## MINDRE CO<sub>2</sub> PR. GRIS

Klima har i mange år været på dagsordenen i Danish Crown. Nu vil en konkret klimastrategi forpligte koncernen til at fortsætte arbejdet med at mindske udledningen af drivhusgasser. Igennem konkrete projekter er det lykkedes at reducere CO<sub>2</sub>-udledningen pr. svineslagtning med 29 pct. siden 1988. Det er blandt andet optimering af køleanlæg og varmegenvinding, der har bidraget til at mindske varme- og elektricitetsforbruget og dermed CO<sub>2</sub>-udledningen.

- I Danish Crown har vi arbejdet målrettet med klima i en årrække. Som førende fødevarerproducent vil vi gerne vise forbrugerne, at vi er bevidste om vores ansvar i forhold til klimaudfordringen, siger miljøchef Charlotte Thy. Alle slagterierne i Danish Crown har vand- og energigrupper, som arbejder på energibesparende projekter. Hver fabrik har desuden i mere end 20 år haft et budget for energiforbruget, som fabrikscheferne bliver holdt ansvarlige for.

12. SEPTEMBER 2008

## DC FORNYER KOMMUNIKATIONEN

Ugeinfo erstattes af flere nyheder via mail og et helt nyt månedligt nyhedsbrev. Det er en ny måde at kommunikere med andelshaverne på, hvor nyhederne kommer ud, mens de stadig er nye.

- Den gode debat og det åbne forum kendetegner informationen til andelshaverne, og i forlængelse af den tradition vil vi gøre informationerne mere tilgængelige, siger kommunikationsdirektør Anne Villemoes og tilføjer, at det ikke er nogen hemmelighed, at den nye model sparer et væsentligt beløb.



8. SEPTEMBER 2008

## FRILANDS ØKOBACON FÅR FORNEM PRIS

Frilands økobacon har atter gjort sig positivt bemærket i England. Hele to baconprodukter har modtaget den fornemme engelske pris "The Great Taste Award" - fødevarernes pendant til en Oscar. Det ene produkt har modtaget én guldstjerne, mens det andet fik hele tre guldstjerner og dermed det højeste, uafhængige kvalitetsstempel for britiske fødevarer.



| September  |    |
|--|----|
| 30.09 31. AUGUST: EAT 08 - MAD OG LIVSNYDER- MESSE I ØKSNEHALLEN |    |
| MA   | 1  |
| TI   | 2  |
| ON   | 3  |
| TO   | 4  |
| FR   | 5  |
| LØ   | 6  |
| SØ   | 7  |
| MA   | 8  |
| TI   | 9  |
| ON   | 10 |
| TO   | 11 |
| FR   | 12 |
| LØ   | 13 |
| SØ   | 14 |
| MA   | 15 |
| TI   | 16 |
| ON   | 17 |
| TO   | 18 |
| FR   | 19 |
| LØ   | 20 |
| SØ   | 21 |
| MA   | 22 |
| TI   | 23 |
| ON   | 24 |
| TO   | 25 |
| FR   | 26 |
| LØ   | 27 |
| SØ   | 28 |
| MA   | 29 |
| TI   | 30 |

PRISOVERRÆNKELSE "THE GREAT TASTE AWARD" TILFRILANDS ØKOBALON

CAMP 08 - INVITATION FRA FØDEVAREMINISTEREN

MARKLAND ØKLEN TERTIVINDE I DAGBLADET BOK HØSTMARKED I ARHUS

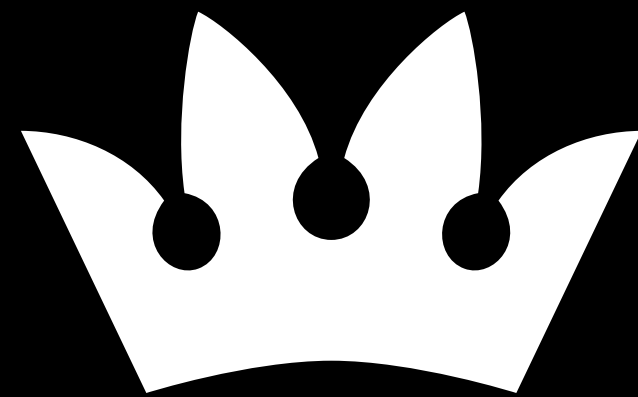
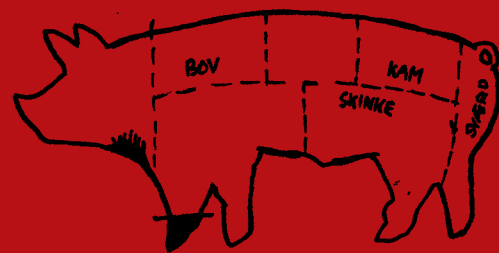
22 arbejdsdage ekskl. 4 lørdage

## KONCERNENS HOVED- OG NØGLETAL

| Mio. kr.  | 2003/04  | 2004/05  | 2005/06  | 2006/07  | 2007/08  |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Resultatopgørelse</b>                          |          |          |          |          |          |
| Nettoomsætning                                    | 44.369,8 | 48.598,4 | 48.534,0 | 44.345,8 | 00.000,0 |
| Resultat af primær drift                          | 1.657,1  | 1.734,8  | 1.859,7  | 1.871,8  | 0.000,0  |
| Finansielle poster, netto                         | -353,0   | -391,8   | -490,3   | -490,7   | -000,0   |
| Årets resultat                                    | 1.260,8  | 1.228,0  | 1.232,0  | 1.229,9  | 0.000,0  |
| <b>Balance</b>                                    |          |          |          |          |          |
| Balancesum  | 22.016,9 | 23.224,9 | 21.706,0 | 21.706,0 | 00.000,0 |
| Investering i materielle anlægsaktiver            | 3.709,1  | 1.860,6  | 848,9    | 848,9    | 000,0    |
| Ansvarligt lån                                    | 1.000,0  | 1.000,0  | 1.000,0  | 1.000,0  | 0.000,0  |
| Egenkapital                                       | 3.533,7  | 3.686,3  | 3.844,0  | 3.844,0  | 0.000,0  |
| Soliditetsgrad *)                                 | 20,6 %   | 20,2 %   | 22,3 %   | 22,3 %   | 00,0 %   |
| <b>Pengestrømme</b>                               |          |          |          |          |          |
| Pengestrømme fra drifts- og investeringsaktivitet | -3.169,1 | -71,2    | 2.738,3  | 1.321,8  | 0.000,0  |

\*) Beregnet på grundlag af ansvarligt lån og egenkapital

| Mio. kr.   | 2003/04 | 2004/05 | 2005/06 | 2006/07 | 2007/08 |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Medarbejdere</b>                              |         |         |         |         |         |
| Gennemsnitligt antal heltidsansatte medarbejdere | 23.948  | 28.553  | 26.938  | 24.334  | 00.000  |
| <b>Restbetaling, kr/kg</b>                       |         |         |         |         |         |
| Restbetaling svin                                | 0,70    | 0,70    | 0,65    | 0,75    | 0,00    |
| Restbetaling søer                                | 0,60    | 0,60    | 0,65    | 0,55    | 0,00    |
| Restbetaling kreaturer                           | 0,80    | 0,80    | 0,90    | 0,85    | 0,00    |
| <b>Indvejet mio. andelshaver-kg</b>              |         |         |         |         |         |
| Svin   | 1.573,4 | 1.551,4 | 1.504,8 | 1.468,9 | 0.000,0 |
| Søer   | 79,0    | 76,3    | 72,2    | 67,7    | 00,0    |
| Kreaturer  | 75,1    | 72,5    | 67,8    | 69,7    | 00,0    |
| <b>Antal andelshavere</b>                        |         |         |         |         |         |
| Antal andelshavere                               | 18.253  | 16.718  | 15.044  | 13.465  | 00.000  |



Danish Crown AmbA  
Marsvej 43  
DK-8960 Randers SOE

Tel. +45 8919 1919  
Fax +45 8644 8066

[dc@danishcrown.dk](mailto:dc@danishcrown.dk)  
[www.danishcrown.dk](http://www.danishcrown.dk)

CVR-nr. 21643939

**DANISH CROWN** 