

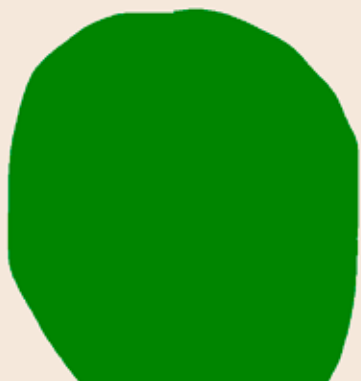
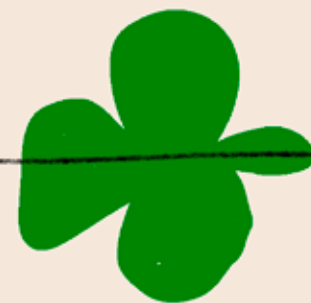


DANISH CROWN



For en mere bæredygtig fremtid.

Årsrapport
2017/18





1

2-9

Beretninger

- 3 Formandens beretning
- 4 Direktørens beretning
- 6 Strategi og forretningsmodel
- 8 Hoved- og nøgletal

side 6 →
Året rundt producerer Danish Crowns landmænd og medarbejdere milliarder af måltider til mennesker over hele verden.



2

10-19

Forretningsområder

- 11 Danish Crown i verden
- 12 Agriculture
- 14 Fresh Meat
- 16 Foods
- 18 Casings

side 13 →
Vores andels-havere har i mange år arbejdet målrettet mod en lavere miljø-belastning af deres aktiviteter, og med en certificering cementerer vi dette fortsatte fokus.



side 16 →
Efter mange års indsats for at opnå eksport-tilladelse til Kina af forædlede varer arbejder vi nu intenst på at få tag i det kinesiske marked.



3

20-38

Governance

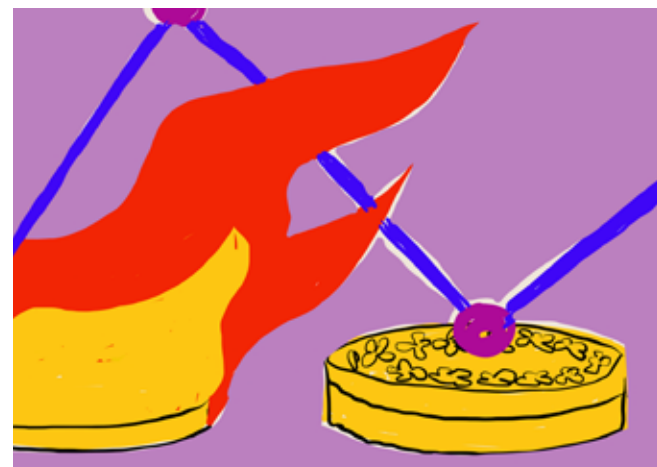
- 21 Bæredygtighed
- 22 Væsentligste CSR-forhold og -aktiviteter
- 24 HR-strategi
- 26 Mangfoldighed
- 27 Finansiell beretning
- 29 Koncernens hoved- og nøgletal
- 30 Risikostyring
- 34 God selskabsledelse
- 36 Direktion og bestyrelse

4

39-73

Koncernregnskab

- 40 Resultat- og total-indkomstopgørelse
- 41 Balance
- 42 Egenkapitalopgørelse
- 43 Pengestrømsopgørelse
- 44 Koncern noter



↑ **side 33**
Vi opererer med en lav risikoprofil, således at valuta-, rente- og kreditrisiko kun opstår med udgangspunkt i kommercielle forhold.

5 74-84 Moterselskabets regnskab

- 75 Resultatopgørelse
- 76 Balance
- 77 Egenkapitalopgørelse
- 78 Moderselskab noter
- 82 Påtegninger
- 84 Koncernoversigt



1 Beretninger

Danish Crown er opbygget af danske landmænd, som har lagt fundamentet for virksomheden. Sammen med 28.892 medarbejdere arbejder de hver dag for at levere mad til mennesker over hele verden.

En af ejerne er Aage Lauritzen fra Hjortvad ved Ribe i Danmark.

- 3 Formandens beretning
- 4 Direktørens beretning
- 6 Strategi og forretningsmodel
- 8 Hoved- og nøgletal



Presset marked har ramt ejerne på indtjeningen

Vi har haft et højt aktivitetsniveau i løbet af året, og jeg kan konstatere, at flere af aktiviteterne i 4WD-strategien er leveret. Når vi får vendt udviklingen i UK, står vi stærkt, og vi kan dermed styrke indtjeningen hos vores ejere.

Efter et godt år i 2016/17 for vores ejere med høje priser på grise faldt noteringen i starten af 2018 til et utilfredsstillende lavt niveau. Niveaulet er forblevet lavt også hen over sommeren, hvor vi ellers normalt oplever prisstigninger. På oksekød har noteringen ligget højere gennem det meste af året i forhold til sidste år. Noteringen sættes som et spejl af udviklingen på markedet, og vi mener, vi har leveret det, markedet tilsiger. Det ændrer desværre ikke på, at vores andelshaveres bundlinje er hårdt ramt.

Jeg tvivler ikke på vores forretningsstrategi eller på, at de strategiske satsninger, vi har iværksat, vil levere som forventet. I år er vores samlede resultat imidlertid udfordret af, at vores engelske virksomhed slet ikke har leveret den indtjening, vi havde forventet. Genopretningen af Tulip Ltd har vist sig at være mere langvarig end hidtil antaget. Derfor har vi har sat fuld ledelseskraft på opgaven og iværksat et gennemgribende spareprogram, der skal få virksomheden tilbage på sporet. Situationen i Tulip Ltd har betydet, at vi ikke er nået så langt i forhold til vores strategimål mod 2021 som planlagt. Det ærgrer mig, når jeg ellers oplever, hvor solidt og effektivt der arbejdes i alle dele af virksomheden.

Egenkapital på 1,5 mia. kr. retur til vores ejere

Vi tog i året et vigtigt skridt i forhold til at byde nye andelshavere velkommen og i forhold til de eksisterende andelshavere, der ønsker at udvide deres produktion, ved at afskaffe indbetaling og opbygning af

“
Vi mener, vi har leveret det, markedet tilsiger. Det ændrer desværre ikke på, at vores andelshaveres bundlinje er hårdt ramt.
”



kapital på andelshaverkonti. Beslutningen får effekt allerede i 2017/18 og er blevet godt modtaget blandt vores ejere. Andelshaverkontoen blev etableret i slutningen af 90'erne for at sikre kapital til at udvikle Danish Crown gennem investeringer i slagterierne og opkøb af virksomheder i både ind- og udland. Nu er Danish Crowns soliditet så stærk, at vi snart kan sige tak for lån og sende pengene retur uden at begrænse virksomhedens muligheder for at udvikle sig.

Tættere på forbrugeren

Som en del af vores initiativer til at komme tættere på forbrugeren vil vi i højere grad aktivere andelshaverne i vores kernefortælling og i markedsføringen af vores produkter. I et andelselskab er sammenhængen mellem ejerne og virksomheden særlig forbundet gennem kæden fra jord til bord. Den fortælling er relevant for forbrugeren og skal gøres tydeligere.

Der er ingen tvivl om, at forbrugeren i fremtiden forventer mere bæredygtigt kød. Vi vil vise vejen og finde løsninger for en bæredygtig fremtid for vores ejere og medarbejdere – både miljømæssigt og økonomisk – til gavn for forbrugeren og til gavn for vores klima.

Vi har haft et højt aktivitetsniveau i løbet af året, og jeg kan konstatere, at flere af aktiviteterne i 4WD-strategien er leveret. Når vi får vendt udviklingen i UK, står vi stærkt, og vi kan dermed styrke indtjeningen hos vores ejere.

Med venlig hilsen

Erik Bredholt, Formand



For Danish Crown blev 2017/18 et helt usædvanligt år. Markederne udviklede sig atypisk hen over forår og sommer. De asiatiske markeder begyndte at rette sig ved årets slutning.

Ret kurs i et udfordret marked

Det blev et på mange måder helt usædvanligt år for Danish Crown. Selvom vi vinder markedsandele inden for vores strategiske kategorier og får flere højprisprodukter ud på hylderne, så rammes det samlede resultat af et skuffende underskud i vores engelske virksomhed, og det rammer desværre også vores ejere på indtjeningen.

Efter et stærkt første kvartal så vi vores markeder udvikle sig helt anderledes end normalt. Allerede i januar måned begyndte vi at se en ubalance i det tyske marked, hvor der blev produceret færre grise, mens kapaciteten fortsat var høj. Der opstod konkurrence om grisene.

Det medførte en stigende notering på de tyske grise hen over sommeren, og vores notering, der blandt andet måles op imod den tyske notering, kunne ikke holde trit. Sidst på året rettede den tyske notering sig, men vi forventer fortsat større udsving i det tyske marked også i det kommende år. Vores Beef-forretning har også i første del af året været udfordret i Tyskland på grund af ubalance mellem indkøbs- og salgspriser.

Det er på trods af et svagt internationalt marked, særligt i Kina, gennem året lykkedes Danish Crown at øge slagtingerne af grise i Danmark med fire procent, og en række yderligere tiltag er igangsat for at styrke konkurrencekraften.



“
Vi ser et stort potentiale for den danske gris og den kvalitet, vi kan levere til de kvalitetsbevidste asiatiske forbrugere.
”



Efterspørgslen på de forædlede produkter, vi kommer til at levere fra vores produktionsanlæg i Pinghu i Kina, er stor, og vi oplever en stor interesse fra kinesiske kunder. Vi forventer os også meget af åbningen for salg af konservervarer til Kina, der endelig faldt på plads i år efter næsten ti års forhandlinger.

Den tiltagende handelskrig mellem Kina og USA har allerede ført til markant lavere priser internationalt og vil uden tvivl også præge markedet det kommende år, ligesom udbrud af afrikansk svinepest i Kina har potentiale til at ændre markedsdynamikken. Samtidig har vi fået en bredere markedsadgang til det asiatiske marked, som har gjort os mere robuste. Således har ESS-FOOD gennem året oprettet nye kontorer i Vietnam, Taiwan og Filippinerne.

Vi ser et stort potentiale for den danske gris og den kvalitet, vi kan levere til de kvalitetsbevidste asiatiske forbrugere. På det for os traditionelt stærke marked i Japan er vi lykkedes med et nyt produkt, og den eksport, det har resulteret i, har i år skabt flere jobs på vores danske slagterier. Der er desuden underskrevet en frihandelsaftale mellem EU og Japan, som implementeres løbende over de næste ti år.

Bortset fra det engelske hjemmemarked har udviklingen været positiv for vores øvrige hjemmemarkeder. Vi har taget yderligere skridt fremad i Polen med fortsat udbygning af vores Sokołów-brand. I maj købte vi Gzella, der er en velinvesteret forædlingsvirksomhed i det nordlige Polen, som kompletterer Sokołows produktporteføljen.



I Danmark er dansk kød blevet en døråbner til kunderne. Med profilering af dansk kød på produkterne har vi vundet markedsandele på fersk grise- og oksekød, og vi fortsætter det gode samarbejde med de danske kunder. Det samme gør sig gældende i Sverige, blot at der her er en øget efterspørgsel efter svensk kød. Også i år har vi haft fremgang både i detail og i foodservice for KLS Ugglarps.

I UK tegner der sig et helt andet billede. Vi er meget udfordret både af intensiveret konkurrence i engelsk detailhandel, men også af at få driften af vores egen forretning i UK gjort lige så robust som i resten af Danish Crown.

Efter vi i første kvartal så tegn på en turnaround af Tulip Ltd's forretning, må vi konstatere, at forandringerne ikke var forankrede, og at det grundlæggende arbejde ikke skabte den fornødne fremgang.

Et stramt spareprogram, en omstrukturering af virksomheden og et ledelseskift er nogle af de aktiviteter, der nu er sat i gang. Opgaven er fokus på daglig drift, gennemsigtighed i hele værdikæden og tydeligere prissætning. Der har ligeledes været brugt en del tid på de igangværende Brexit-forhandlinger.

Omvendt har forretningen for naturtarme i DAT-Schaub leveret en indtjening, der ligger over det forventede. Opkøb i løbet af året i Sydamerika, Spanien, USA og Kina har rykket virksomheden op som globalt førende, når det gælder salg af naturtarme til pølser og råvarer til medicinalindustrien.

To store opkøb inden for områderne pizzatopping og bacon har givet Tulip Food Company et europæisk kategorilederskab i tråd med den lagte strategi.

DK-Foods i Danmark og Zandbergen i Holland er begge kendetegnet ved at være højt specialiserede inden for henholdsvis toppings til pizza og bacon. Opkøbene giver os mulighed for at udvikle nye produkter og tilbyde kunderne en bredere produktpalette.

På finansområdet har vi i år taget hul på at standardisere og forenkle vores processer inden for det ad-

“
Efter vi i første kvartal så tegn på en turnaround af Tulip Ltd's forretning, må vi konstatere, at forandringerne ikke var forankrede.
”



ministrative område. Som en konsekvens opretter vi et shared service center i Krakow i Polen. Det har desværre samtidig betydet, at vi har måttet sige farvel til medarbejdere i Danmark og Sverige, hvorfra opgaver i første omgang overflyttes til Krakow.

I året samlede vi deltagere fra ind- og udland til konferencen MEAT2030 for sammen med dem at finde svar på, hvordan vores kød bliver det mest bæredygtige inden 2030. Som stor aktør vil vi udfordre vores egen branche og gå forrest i arbejdet med at finde bæredygtige løsninger fra jord til bord.

Jeg vil gerne sige tak til de mange medarbejdere, der har ydet en betydelig indsats med at implementere 4WD-strategien i en volatil og vanskelig markedsituation, hvor vores ejere, de danske landmænd, har været udfordret af de lave markedspriser samt en usædvanlig tørke.

Med venlig hilsen


Jais Valeur, Group CEO

←
I Danmark er dansk kød blevet en døråbner til kunderne. Med profilering af dansk kød på produkterne har vi har vundet markedsandele på fersk grise- og oksekød.



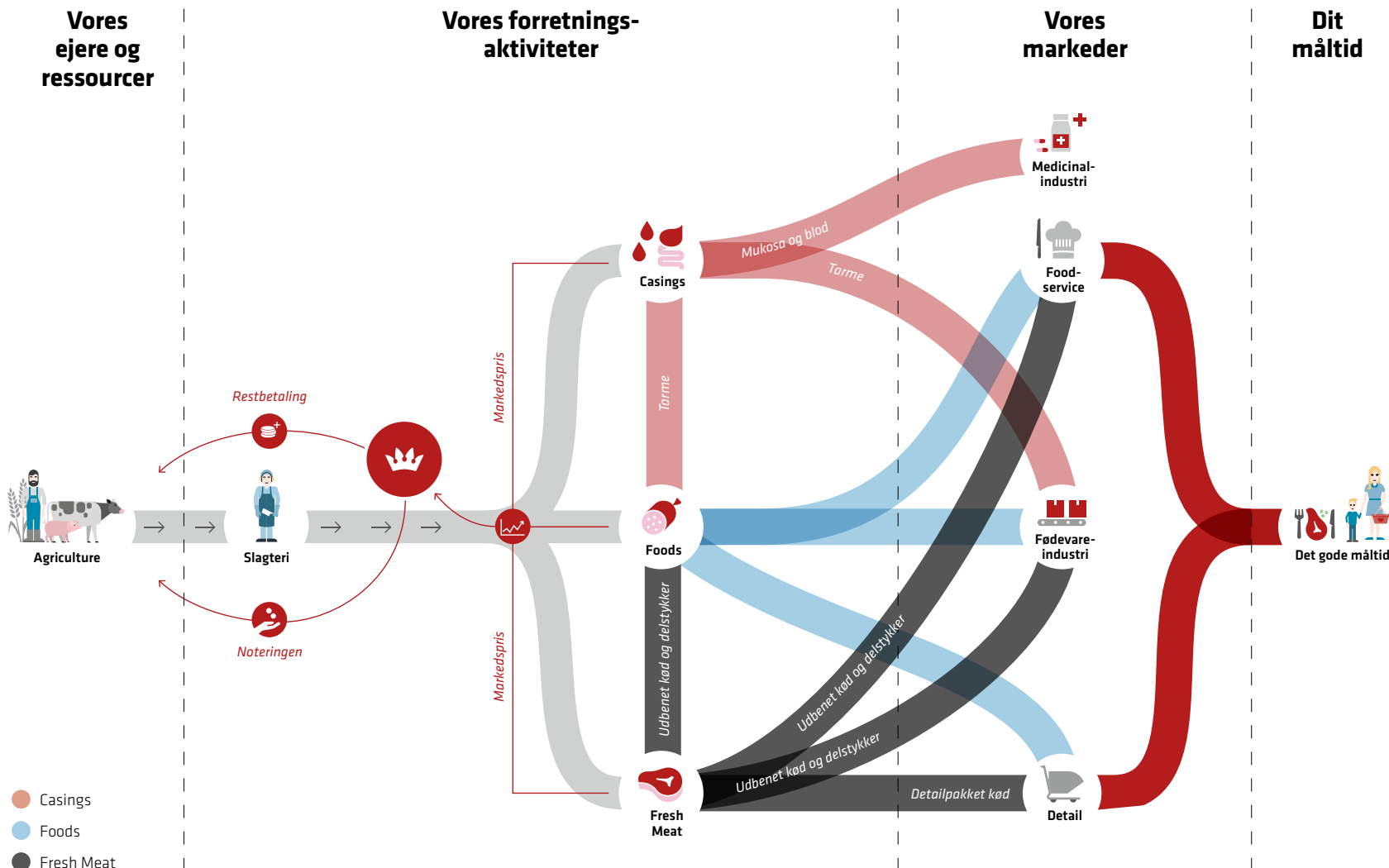
Strategi og forretnings- model

Danish Crowns strategi og forretningsmodel giver medarbejderne retning på, hvordan de skaber mere værdi for ejere, kunder og forbrugere.



Vores forretningsmodel

Danish Crown er en global fødevarer virksomhed med udspring i Danmark. Selskabet er et andelsselskab, der er 100 procent ejet af danske landmænd, som leverer grise og kreaturer til virksomheden. Danish Crown modtager leverandørernes dyr til slagtning og sælger fersk og videreforarbejdet kød til kunder over hele jordkloden.



Sådan hænger vores forretning sammen



6.830 landmænd er andelshavere i Danish Crown – og dermed ejere af virksomheden. I andelsmodellen ligger, at Danish Crown er forpligtet til at tage imod de dyr, landmanden leverer til os, og vores opgave er at forarbejde dyrene på en måde, så landmanden får den største mulige indtjening. Hele overskuddet, som Danish Crown opnår ved at sælge dyrene på verdensmarkedet, går tilbage til landmanden. Som andelshaver har man således sikkerhed for afsætning, ligesom man løbende får udbetalt den bedst mulige pris, som virksomheden kan betale.

Vores virksomhed består af fire forretningsområder: Agriculture, som opdrætter dyrene; Fresh Meat, som slagter dyrene; Foods, som forædler produkterne; og Casings, som afsætter tarmprodukter til hele verden. Vores markeder omfatter fødevarerindustri, detailhandel, foodservice og medicinalindustri.

Vores forretningsmodel hænger sammen i en unik værdikæde fra jord til bord og giver forbrugeren mulighed for at følge alle led i kæden. På den måde kommer Danish Crowns produkter hele vejen ud til forbrugeren og bliver til spændende måltider.

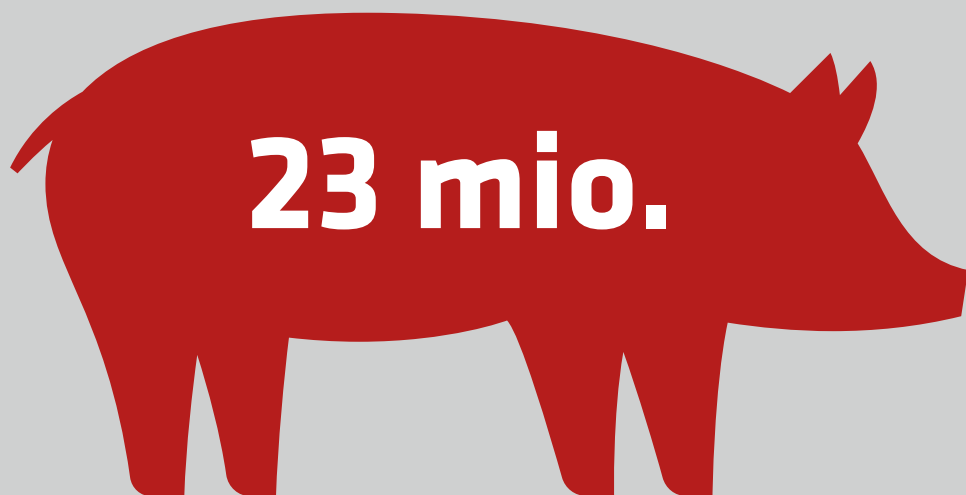
Hoved- og nøgletal

Bæredygtighed

I september 2018 inviterede Danish Crown mere end 200 deltagere fra ind- og udland til konferencen MEAT2030.



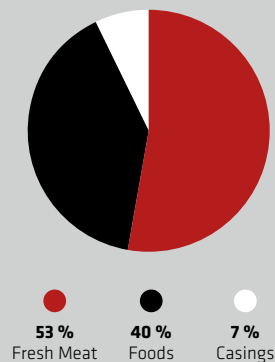
Leverance: grise og søer



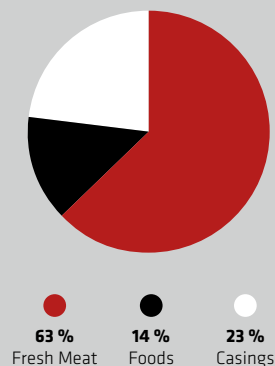
Omsætning i DKK

61 mia.

Omsætningsandel



EBIT-andel



Leverede måltider



10 mia.

Medarbejdere i hele verden



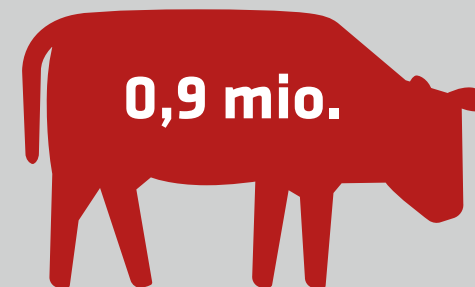
28.892
Medarbejdere

Danske ejere



6.830
Andelshavere

Leverance: kreaturer



På trods af bump på vejen går det fortsat fremad med firehjulstræk

Forretningen har forfulgt og leveret på flere af de strategimål, som Danish Crown besluttede i 2016 under overskriften 4WD.

Et markeds-mæssigt helt atypisk år, der har påvirket en hel branche negativt, tillige med de fortsatte udfordringer i Danish Crowns engelske virksomhed Tulip Ltd, er det ikke desto mindre lykkedes at holde fremdrift på flere af aktiviteterne i planen. Konsekvensen er imidlertid forsinket levering af de samlede finansielle mål. En handlingsplan er sat i gang.

Generelt har den tiltagende handelskrig mellem USA og Kina, blandt andet i form af nye toldsætter, samt et atypisk marked med usædvanlige prisbevægelser sat en hel branche under pres og været medvirkende til, at vi er blevet forsinkede – også med interne tiltag. Selvom hele markedet har været påvirket, har vores strategiske tiltag dog gjort, at vi har styrket virksomhedens positioner på en række kategorier i vores hjemmemarkeder.

Strategiske mål er nået

Vi er nu to år inde i vores 4WD-strategi. Firehjulstrækket illustrerer, at virksomheden både skal levere i forhold til en effektiv produktion og samtidig skabe mere værdi. De fire hjul i strategien er: at have en ledende position på hjemmemarkederne, at være

drevet af forbrugeren, at skabe værdi for vores kunder og endelig at agere som én enhed.

På vores fire hjemmemarkeder Danmark, Sverige, Polen og UK er ambitionen at blive førende inden for en bred portefølje af produkter. Derudover har vi sat et mål om at blive global kategorileder på bacon, pizzatopping, konserves og snackprodukter. Her har vi via opkøb af Zandbergen og pepperoniproducenten DK-Foods gjort os markedsledende på bacon og pizzatopping, mens vi har en uændret stærk position på konserves. Grundet opkøbene i de to første kategorier har vi prioriteret at udskyde nye tiltag inden for snackkategorien. Derudover har vores polske virksomhed Sokołów købt forædlingsvirksomheden Gzella og opfyldt målet om at vokse på det polske marked. DAT-Schaub har i året købt virksomheder i Sydamerika, Spanien, USA og Kina og taget et stort skridt i retning af at opfylde ambitionen om at være globalt førende inden for naturtarme.

Hvad angår forbrugerne, så lytter vi til de nye trends, der er på markedet, i forhold til større fokus på bæredygtighed, kødfrie dage og høj kvalitet af det kød, man så spiser, mens vi samtidig har øje for det tradi-

tionelle forbrugsmønster, hvor spaghetti bolognese og hakkebøffer stadig er på menuen hos mange – og vi tilpasser vores produkter herefter. Værdien for vores kunder skaber vi blandt andet ved at være dygtige til at levere ensartet, høj kvalitet som et standardiseret produkt, der passer ind i modtagerens produktion.

Endelig er det vores klare vision, at vi skal "Act as One". Det betyder et farvel til at arbejde i 'siloe' og i stedet agere som den samlede virksomhed, vi er. Her er vi godt på vej, men ikke helt i mål. Vi har samlet indkøb på tværs i koncernen og har sat ambitiøse mål om at nå omkostningsbesparelser. Vi standardiserer vores processer på finansområdet i forhold til bogføring og fakturering og følger efter med indkøb, kvalitet, produktionsstyring osv. Desuden etablerer vi fælles funktioner, så gode idéer, systemer og løsninger i højere grad samles og deles internt i Danish Crown, hvilket alt sammen er med til at forenkle forretningen og understøtte de finansielle mål.

Finansielle mål er forsinkede

På det finansielle område har vi generelt leveret ifølge planen. Men på ét område går det ikke som planlagt, idet vores indtjening er belastet af, at vores engelske virksomhed Tulip Ltd skuffer markant. Årsagen er en kombination af interne og eksterne forhold i form af et hårdt detailmarked i UK, hvor der kæmpes om markedsandele i et marked med betydeligt prispres.

Der er igangsat en handlingsplan for vores forretning i UK, men udfordringerne gør, at vi er bagud i forhold til at levere strategiløftet om at betale 60 øre mere pr. kg til vores ejere i forhold til 2015/16. Vi fastholder dog målet. Opgaven er nu at rette op på manglerne på de finansielle mål, hvor Tulip Ltd skal bringes på fode, og at genskabe balancen mellem det finansielle og det strategiske spor i forretningen, så vi sikrer fremdriften og leveringen af de strategiske mål.

Vi fik i år taget et vigtigt skridt i retning af en mere bæredygtig produktion med beslutningen om, at vores ejere skal sætte bæredygtighedsmål for deres landbrug. Samtidig fik Danish Crown rejse spørgsmålet om en bæredygtig fremtid for kød på konfencen MEAT2030.

De fire hovedelementer

4WD-strategien har fire hovedelementer, der fastslår, hvad Danish Crown skal være.



En ledende aktør i Nordeuropa

En stærk nr. 1 og nr. 2 på hjemmemarkederne Danmark, Sverige, Polen og UK.



En forbrugerdrevet fødevarer-effektivitet

Stærke forbrugerpositioner, mere forædling, flere globale kategorisatsninger, en større andel af foodservice-markedet, mere specialproduktion og stærkere innovation og branding.



En værdiskabende partner for vores kunder

Vi vil arbejde tæt sammen med vores kunder og finde løsninger, der skaber tættere partnerskaber og større værdi i den samlede værdikæde.



En samlet koncern

Fokuserede og forenklede arbejdsgange, samling af koncernens indkøb samt optimering af produktion og centrale støttefunktioner skal styrke bundlinjen.



2 Forretnings- områder

*Vores forretningsområder
dækker hele vejen fra jord til
bord: Agriculture, Fresh Meat,
Foods og Casings.*

11 Danish Crown i verden

12 Agriculture

14 Fresh Meat

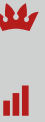
16 Foods

18 Casings



Danish Crown i verden

Vi opererer i et globalt marked og er tæt på vores interessenter over hele verden.



Danske landmænd er klar til at fremstille den bæredygtige gris.



Agriculture

Danish Crown er som andelshaverejet virksomhed sat i verden for at skabe indtjening til landmændene. Fremover sker det blandt andet ved at belønne gode produktionsdata samt ved at hjælpe vores ejere med at komme bedst muligt ind i en fremtid, hvor bæredygtig produktion er helt afgørende.

Sommerens tørke har lagt pres på mange landmænd i både Danmark, det nordlige Tyskland, UK og Sverige, ligesom det dårlige høstudbytte vil betyde, at priserne på foder til dyrene stiger. Det har resulteret i, at danske og især svenske landmænd har sendt flere dyr til slagtning. I Sverige er antallet af slagtninger steget i forhold til året før. Landmændene forventes at holde igen med investeringerne i deres husdyrproduktion på grund af de høje foderpriser. Det betyder, at vi i Sverige forventer en mangel på dyr i løbet af det kommende regnskabsår.

Bedre prognoser

I Danmark har vores forecast på de grise, vi skulle slagte, vist sig at være upræcise, idet vi først modtog langt færre grise end forventet og senere flere end forventet. Dette resulterede i et vanskeligt forår med for mange slagteklare grise gående i staldene med store gener for både virksomhed, landmænd og kunder.

Fordi manglende viden om antal grise i staldene er til stor gene for både virksomheden, vores landmænd og kunder, vil vi fremover sikre, at vi løbende har et langt skarpere overblik over antallet af grise i pipeline til slagtning. Derfor belønner Danish Crown Pork nu gode data og indberetning af hvor mange slagteklare grise, der er i stalden, ved at give 10 øre mere pr. kg gris til de landmænd, som indberetter via vores ejer-app, hvor man de sidste par år har kunnet tilmelde grise og kreaturer til slagtning samt se noteringen, egen afregning og en ugentlig markedsberetning.

Vi er glade for, at vores ejere indtil nu har taget godt imod app'en, som er et vigtigt skridt til en fortsat digitalisering af Danish Crown.

“
Vi hjælper vores ejere med at komme bedst muligt ind i en fremtid, hvor bæredygtig produktion er helt afgørende.
”

Rådgivning til landmændene fremmer produktiviteten



→
Vores rådgivere kan med specifik viden om den enkelte landmands produktion give værdifuld rådgivning.

Rådgivning giver produktivetsfremskridt

Produktiviteten i de danske stalde er gået markant frem, og landsgennemsnittene i 2017 leverede den største fremgang i ti år.

En af årsagerne til fremgangen er den slagtegrise-rådgivning, som Danish Crown etablerede for tre år siden, hvor vores rådgivere ved fire årlige besøg fokuserer på at hjælpe landmændene med tre hovedområder, der kan forbedre deres produktion. Det kan være optimering af slagtebestanden, foder-effektivitet eller daglig tilvækst og dødelighed, men også optimering af udvidelser eller overvejelser omkring generationsskifte kan være en del af dialogen. Det er en indsats, vi fortsætter med at have fokus på. Vi håber, at vi i fremtiden kan udnytte de store mængder data, vi får gennem ejer-app'en til at skabe endnu større produktionsfremgang – eller som minimum fastholde den flotte udvikling.

Vores rådgivningsprogram er i løbet af året også rullet ud i Sverige til de landmænd, der leverer til KLS Ugglarps.

Bæredygtighed skal løfte os ind i fremtiden

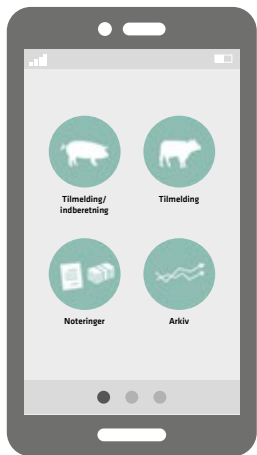
En anden væsentlig indsats, som vi prioriterer højt, er at hjælpe vores ejere med at komme bedst muligt ind i en fremtid, hvor bæredygtig produktion er helt afgørende. Danske landmænd har udviklet de grise, vi har i dag, som sælges over hele verden som højprisprodukter. Derfor kan de også tage det næste skridt, hvor det ikke længere alene handler om kødkvalitet, men også om, hvor bæredygtigt kødet er.

Første skridt på rejsen mod produktion af fremtidens bæredygtige grise, der både favner dyrevelfærd, sundhed, fødevarer sikkerhed og bæredygtighed, er, at vi nu certificerer vores danske griseleverandører i forhold til bæredygtighed. Det sker ved at opsætte konkrete



Digital styring lige ved hånden

Danish Crowns ejere kan tilmelde grise og kreaturer til slagtning via vores app.



Danish Crowns app-løsning er et digitalt instrument, som gør det muligt for landmanden via sin mobiltelefon at følge med i noteringsens udvikling, tilmelde grise og kreaturer til slagtning samt læse nyheder fra Danish Crown.

App'en udvikles løbende og skal være et dagligt værktøj, som giver landmanden overblik og direkte adgang til viden om driften på gården.

forbedringsmål for de enkelte bedrifter, blandt andet i form af et lavere CO₂-aftryk fra grisekød, hvorved vi kan synliggøre et større fokus på ansvarlighed for eksempel i forhold til CO₂-belastningen. Vores andelshavere har i mange år arbejdet målrettet mod en lavere miljøbelastning, og med en certificering cementerer vi dette fortsatte fokus og imødekommer en stigende kunde- og samfundsinteresse.

Desuden er grise opdrættet uden antibiotika en stor strategisk satsning. Denne startede på Bornholm i Danmark, og siden 2015 har den udviklet sig og fået godt fat i det danske marked, der viser stigende interesse. Således har området god mulighed for at udvikle sig positivt de kommende år.

I UK samarbejder vi med mere end 900 landmænd, der forsyner vores engelske forretning med grise. Derudover er vi størst på markedet for opdræt af frilandsgrise.



Siden 2007 har Sokolów arbejdet sammen med sine polske landmænd under programmet "Together into the Future". I dag er der 2.000 polske landmænd med i programmet, og de dækker næsten 60 procent af vores råvarer på grisekød i Polen.

Afskaffelse af andelshaverkontoen giver positive reaktioner

Endnu en væsentlig begivenhed i året er afskaffelse af andelshaverkontoen, således at både gamle og nye andelshavere ikke længere skal indskyde penge på personlige konti til Danish Crowns egenkapital. Hidtil har Danish Crown reserveret 15 øre pr. kg grisekød og 30 øre pr. kg oksekød, som blev hensat på personlige andelshaverkonti. Eksisterende andelshavere får pengene fra den vækst, de skaber, og nye andelshavere undgår at indbetale penge til andelshaverkonti. Dette har medført både en stigende interesse for at blive andelshaver og flere dyr til slagtning. På den måde hjælper Danish Crown med at styrke likviditeten blandt vores ejere.

“
Vi
certificerer
nu vores
danske grise-
leverandører
i forhold
til bæredygtighed.”



“Det giver mig mulighed for at udvikle min virksomhed”

Bestyrelsens beslutning om afskaffelse af andelshaverkontoen fik Aage Lauritzen til at skifte til Danish Crown.

Landmand Aage Lauritzen, der er 40 år gammel, har drevet selvstændig griseproduktion siden 2005. Han lyttede til Danish Crowns CEO, Jais Valeur, på Svinekongressen og syntes godt om det, han hørte. Men han manglede en god grund til, hvorfor han skulle sætte en masse penge ind på en andelshaverkonto for at skifte selskab og blive andelshaver i Danish Crown.

“Det manglede jeg en god grund til, når der er lige konkurrenceforhold, og Jais svarede da også, at det var et ualmindeligt skarpt og godt spørgsmål,” konstaterer Aage i dag. Han var derfor klar, da Danish Crowns bestyrelse afskaffede andelshaverkontoen.

“Det giver mig mulighed for at udvikle min virksomhed. Derudover køber jeg Danish Crowns strategi. At de vil sætte vores varer en hylde op, kan jeg godt lide tanken om. Og jeg tror, at Danish Crown er bedre til at gå foran i markedet med eksempelvis dyrevelfærd, som bliver en præmis for os landmænd. Så håber jeg bare, at de får eksekveret strategiplanen og husker på, at Danish Crown er til for landmændene – og ikke omvendt,” siger han.



Primære selskaber i Fresh Meat er: Danish Crown Pork, Danish Crown Beef og KLS Ugglarps.



Fresh Meat

→ Antallet af forbrugere, der ønsker at købe lokalt produceret kød på lokale markeder, er forøget de senere år.



Fresh Meat er blandt verdens største grisekødsproducenter og blandt Europas største oksekødsproducenter. Ud over slagtning består aktiviteterne af udbening og produktion af detailpakede ferskkødsprodukter til foodservice og detailkunder. Mens salget sker til hele verdenen, foregår produktionen i Danmark, Sverige og Tyskland.

“Prisfald” er det ord, der bedst beskriver ferskkødsmarkederne i det forgangne år. Både verdensmarkedet og de lokale markeder har været præget af store udbud af slagtedyr og svag efterspørgsel.

Det største prisfald så vi på grisekødsmarkedet, hvor en svag efterspørgsel, særligt på det store kinesiske marked, kombineret med en stigende global produktion har gjort det vanskeligt at få gode priser for vores produkter. For os som europæiske producenter har en stærk EUR, især mod USD, GBP og YEN, forøget presset på priserne, primært på vores traditionelle højprismarkeder Japan og UK. Ud over truslen fra Brexit eskalerede den stadig mere omsiggribende handelskrig med USA i centrum. Hertil kom, at sommeren særligt i Nordeuropa blev så varm, at efterspørgslen på grillprodukter blev dæmpet. Tørken betød nemlig, at der flere steder

blev indført grillforbud, blandt andet i store dele af både Sverige og Danmark.

Den stigende globale produktion af grise blev drevet af USA, Canada, Kina, Rusland og delvist Europa. Men på det store tyske marked faldt produktionen – navnlig hen over sommeren, hvilket førte til høje råvarepriser på det tyske marked. En råvarepris, der ikke reflekterede markedspriserne på kød, hvorfor vores slagteridrft i Tyskland blev udfordret på indtjeningen.

Den merværdi for grisekød, vores globale markedsadgang traditionelt har givet os, udeblev således i et år med meget usædvanlige markedsforhold. Derimod var resultatet af vores bestræbelser på at tilføre vores produkter endnu mere værdi gennem øget forædling og anden produkttilpasning for at opnå differentiering og merværdi anderledes positivt.

På det svenske marked har produktudvikling ført til en række nye produktlanceringer, som både har solgt godt hos eksisterende kunder, men tillige givet mange nye kunder, herunder også i foodservice-segmentet, hvor vi traditionelt ikke har været så stærke. Ved at være lokal producent i Sverige nyder vi godt af forbrugertrenden i Sverige om primært at spise svensk kød.

→ Visionen er systemer, der kan sikre fuld sporbarhed tilbage til landmanden.

Omsætning (mio. kr.)

32.285



Fresh Meat i tal

	2017/18	2016/17
Omsætning (mio. kr.)	32.285	33.022
Primært driftsresultat før særlige poster (EBIT), mio. kr.	1.219	1.313
Primært driftsresultat før særlige poster (EBIT) i %	3,8	4,0
Antal ansatte (gennemsnit)	8.300	7.969

Robotter hjælper både landmænd og medarbejdere

Visionen er, at Danish Crown skal være førende inden for automatisering.



Danish Crown arbejder hele tiden på at automatisere produktionen så meget som muligt for at sikre konkurrencekraft, et godt arbejdsmiljø og høj kvalitet. Nu er en helt ny teknologi på vej ind på Danish Crowns slagterier.

“Hvor det til dato mest har handlet om effektivitet og omkostningsbesparelser, vil fremtiden stille store krav til omstilling, sporbarhed, arbejdsmiljø og en endnu bedre udnyttelse af grisene”, siger Per Laursen, Senior Vice President, Pork Production hos Danish Crown.

Han peger på, at industrirobotter kommer til at fylde meget mere, ikke blot på slagtegangen og i pakkeriet med specialudviklede værktøjer, men også som “co-worker” til enkle pakkeprocesser og flytning af produkter. På datasiden er visionen at have systemer, der kan sikre fuld sporbarhed tilbage til landmanden.

Overskudskalve bliver til gastronomi

Med en ny type kalvekød gør Danish Crown tyrekalve til gastronomi frem for madspild.

Danmark er kendt for gode mejeriprodukter, og som en naturlig del af mælkeproduktionen bliver tyrekalvene fedet op og bliver til kalvekød. En del af tyrekalvene, typisk af jerseyracen, har aldrig haft potentiale til at producere tilstrækkeligt med kød i forhold til forbruget af foder, og derfor er de traditionelt blevet aflivet.

“Det har både vi, forbrugere og landmænd været kede af, men nu er det lykkedes os at udvikle en ny type kalvekød, som både tilgodeser forbrugers ønske om dyrevelfærd og bæredygtighed samt landmandens udfordring med tyrekalvene,” fortæller Finn Klostermann, CEO i Danish Crown Beef. Den nye type kød, der sælges til storkøkkener, kantiner og restauranter under navnet Dansk Gastro Kalv, kommer fra en såkaldt krydsningskalv, hvor moderen er en jerseyko, der giver mælk, og faderen er en kødkvægstyr, der giver kød.

“Med den gensammensætning slår vi to fluer med ét smæk: Får landmanden en kviekalv, vil den vokse op og blive til en ko, der giver mælk. Og når det er en tyrekalv, er generne fra faderen med til, at den nu er meget bedre til at omsætte foder til kød. På den måde kan vi bruge ny teknologi til at passe bedre på de ressourcer, vi har, fordi de nyfødte tyrekalve nu udgør et potentiale frem for et problem,” siger Finn.



← De nyfødte tyrekalve udgør et potentiale frem for et problem.

Både på de danske og de tyske produktionsanlæg har vi investeret i udstyr, der øger forædlingsgraden af produkterne. Således er en del af fabrikken i Ringsted i Danmark dedikeret til at producere højprisprodukter primært til de asiatiske markeder.

Samtidig forløber vores byggeri af en forædlingsfabrik i Pinghu i Kina planmæssigt. Vi forventer at kunne producere på anlægget fra maj 2019, hvor dansk grisekød vil blive til forædlede produkter specielt udviklet til det kinesiske marked.

Men også på råvaresiden foregår den forbrugerdrevne udvikling. I mange år har vi slagtet økologiske grise og grise fra Friland. Nu har vi i Danmark udvidet med grise, der er opdrættet uden brug af antibiotika – de såkaldte OUA-grise. Produktet blev ultimo året lanceret i et salgssamarbejde med en større dansk detailkunde.

Selvom okse- og kalvekødsmarkedet ikke var helt så hårdt ramt af prisfald, gjorde de samme tendenser sig også gældende her. Tørken i Nordeuropa førte til, at mange landmænd som følge af mangel på foder sendte flere dyr til slagtning end vanligt, ligesom importen fra Sydamerika var stigende som følge af øget produktion og en svag valuta. Samtidig blev det traditionelt høje forbrug af oksekød i grillsæsonen negativt påvirket af det meget varme vejr på grund af grillforbud. Heldigvis er markedet for okse- og kalvekød i Sydeuropa i positiv udvikling som følge af ny vækst i økonomierne i Grækenland, Italien og Spanien. Væksten kommer blandt andet fra en øget turisttilstrømning og øget købekraft hos lokalbefolkningen. Også det asiatiske marked for biprodukter har været i vækst.

Samtidig har vi øget værdiskabelsen på vores produkter gennem nye lanceringer som Dansk Gastro Kalv, burgere og andre fresh convenience-produkter, hvor vi til stadighed forsøger at imødekomme de ændrede forbrugervaner og -trends. Trenden med at forbrugere ønsker lokalt kød på lokale markeder er forøget de senere år. Derfor er vores lokale tilstedeværelse i Tyskland, Sverige og Danmark med til at sikre en god afsætning. På vores tyske kreaturslagteri i Teterow, som vi over-

tog i 2017, har vi etableret et nyt udbeningsanlæg for at øge værdiskabelsen lokalt. Samtidig har der været fokus på at integrere virksomheden i den tyske organisation for at optimere den samlede forretning.

Markedet for oksehuder har været negativt påvirket af øget produktion kombineret med, at der i Kina ses skærpede miljømæssige tiltag i garveri-industrien, hvilket har reduceret afsætningen på det kinesiske marked. Desuden vælger den europæiske modeindustri i stadig stigende grad tekstiler som alternativ til læder, hvilket øger presset på priserne i markedet.

På alle vores produktionsanlæg arbejdes der løbende med at forbedre produktiviteten og arbejdsforholdene for vores medarbejdere. Dette sker både gennem investeringer og Lean-projekter, hvor der ved involvering af produktionens medarbejdere arbejdes med kontinuerlig forbedring af produktionsprocesserne.

Under vores teknologivision arbejder vi med at automatisere produktionen. Friarmsrobotter har gjort deres indtog i opskæring af grisene. Ikke alene muliggør sådanne investeringer en mere effektiv drift, men de bidrager også til vores målsætning om at gøre vores arbejdspladser mere sikre.

Samtidig har vi arbejdet på at forbedre processerne omkring indmelding, afhentning og transport af dyr til slagtning i Danmark. Lanceringen af vores ejer-app til øget kommunikation med landmændene og af et indberetningstillæg skulle gerne forbedre dataene for tilførsel af grise, give mere stabile leverancer, styrke vores prognoser og dermed give bedre muligheder for at skærpe salgsoptimeringen og effektivisere produktionsafviklingen.

Med de mange gode initiativer i virksomheden synes vi, at vi er godt rustet til det kommende år, hvor markedsforholdene forhåbentlig forbedres.



Primære selskaber i Foods er: Sokołów, Tulip Ltd og Tulip Food Company.



Foods



Foods er Europas førende inden for forædlede kødprodukter. Produktpaletten er meget bred og omfatter blandt andet pålæg, bacon, pølser, måltidskomponenter (såsom frikadeller og slow-cooked-produkter), supper, salami, snacks og konserver.

De primære markeder er UK, Polen, Danmark, Sverige og Tyskland, men samlet set afsættes der varer i mere end 120 lande. Virksomhederne opererer på forskellige markeder. Hvor Tulip Ltd og Sokołów primært fokuserer på de lokale markeder i henholdsvis UK og Polen, har Tulip Food Company ud over salg til det danske marked tillige en stor eksport til en lang række lande også uden for Europa.

Væsentlige elementer i 4WD-strategien er fokus på produktkategorierne bacon og pizzatopping samt at fordoble forretningen i Polen. Alle tre fokusområder har i året ført til opkøb. Zandbergen i Holland blev købt i juli. Virksomheden har gennem de senere år været i stærk vækst – en vækst, der forventes at fortsætte de kommende år. Pepparoniproducenten DK-Foods i Danmark blev købt i marts. Også denne

virksomhed har de senere år været i stærk vækst. Det er hensigten at samle den strategiske satsning om at blive ledende inden for pizzatopping omkring DK-Foods med fokus på den europæiske pizzaindustri og QSR (Quick Service Restaurants).

I Polen købte vi i maj Gzella, en stor lokal producent med egne butikker i primært den nordlige del af Polen. Hensigten er at integrere Gzella og den eksisterende Sokołów-forretning for dermed at opnå synergier og forøge produktporteføljen til kunderne og samtidig blive en interessant leverandør for nye kunder.

I løbet af 2017/18 faldt råvarepriserne på kød kraftigt. Det førte på kort sigt til en forbedret indtjening, men samtidig til et øget prispres på leverandørerne til det konkurrencemæssigt hårde detailmarked.

På det polske marked har vi i Sokołów holdt fokus på at sikre indtjeningen i et stærkt konkurrencepræget detailmarked, hvor discountbutikkerne er i vækst. I et vanskeligt marked ses også styrken af Sokołów-brandet, der fortsat ligger højt i forbrugernes bevidst-

Omsætning (mio. kr.)

23.910

Foods i tal

	2017/18	2016/17
Omsætning (mio. kr.)	23.910	24.534
Primært driftsresultat før særlige poster (EBIT), mio. kr.	269	282
Primært driftsresultat før særlige poster (EBIT) i %	1,1	1,2
Antal ansatte (gennemsnit)	15.362	15.961

“ Vi arbejder ud fra en tilgang om at sætte forbrugeren i centrum. Sundhed, dyrevelfærd og convenience er fortsat fokusområder. ”

Stærkt grundlag for fremtidig vækst

Køb af Gzella sætter turbo på vækst i Polen.

Målet er klart: Inden 2021 skal Danish Crown fordoble sine aktiviteter i Polen, og med købet af Gzella er vi et stort skridt nærmere. Foruden at være et stærkt og velkendt brand har



forædlingsvirksomheden Gzella en solid markedsposition i det nordlige Polen, mens Danish Crowns polske virksomhed Sokołów står stærkere sydpå.

“Købet dækker således de tomme felter på landkortet, så vi nu er en langt mere komplet forretning, hvilket skaber et stærkt grundlag for fremtidig vækst i et land med 38 millioner indbyggere,” siger Bogusław Miszczyk, CEO i Sokołów.

Virksomheden offentliggjorde købet af Gzella tidligere på året. Bogusław er overbevist om, at købet vil være lukrativt for Danish Crowns ejere, da virksomheden kan opnå både højere omsætning og højere fortjeneste på forædlede produkter end på rå, uforarbejdet kød.



Alle elsker (stadig) bacon

Med købet af Zandbergen er Danish Crown størst på bacon i Europa.

Tulip Food Company købte i juli den hollandske baconspecialist Zandbergen, og spørger man CEO Kasper Lenbroch, så er der mange grunde til, at den store investering er en rigtig god idé.

“For det første er vi dygtige til bacon, som har været vores kernekompetence siden 1912, og nu er vi også størst. Det gør os robuste i forhold til hurtigt at få afkast af investeringen og giver os en vigtig ekspertrolle. Dernæst øger købet vores afsætning i en kategori, der fortsat er i vækst – for selv i en tid med øget fokus på sundhed og i nogen grad også på at spise mindre kød, så elsker alle stadig bacon,” siger Kasper.

Samtidig er Zandbergen store på markedet for udespising, hvor Tulip Food Company gerne vil være stærkere, og endelig giver Zandbergens stærke markedsposition i Holland adgang til et geografisk område, hvor salget kan øges på bestående produkter som pulled pork og konserver.



← Vi er dygtige til bacon, som har været vores kernekompetence siden 1912.

hed. Salget til discountkæderne er øget, blandt andet som følge af en række succesfulde produktlanceringer. Produktudviklingen foregår ofte sammen med kunder og forbrugere for bedst muligt at være på forkant med ændrede trends. Således har vi udviklet vegetarprodukter for at imødekomme den stigende forbrugertrend på området. En udvikling, der vurderes at fortsætte i de kommende år.

Det polske råvaremarked er fortsat præget af lukning af en række eksportmarkeder som følge af afrikansk svinepest i Polen. På trods af fælles initiativer fra branchen og de polske myndigheder er det ikke lykkedes at dæmme op for nye tilfælde. Spredningen sker dog ikke med samme hast som sidste år.

På det engelske marked har vi fortsat udfordringer med at genoprette indtjeningen i Tulip Ltd. Udfordringerne internt er en konsekvens af manglende kapacitetsudnyttelse og deraf følgende dårligere effektivitet. Samtidig har den engelske detailhandel været igennem en periode med intens konkurrence om markedsandele, der har medført et nedadgående pres på priserne i markedet.

Ledelsen i vores engelske virksomhed arbejder nu målrettet på en syv-punkts plan, der skal genskabe indtjeningen på kort sigt og samtidig skabe basis for en mere langsigtet strategi. Planen indeholder både nye investeringer, effektivisering af nuværende anlæg og lukning af produktionslinjer, der ikke er rentable. Dette betyder nedskrivning af anlæg, der ikke længe skal anvendes i virksomheden, hvilket har påvirket årets resultat negativt.

Herudover arbejdes der på at optimere processerne både internt i Tulip Ltd og i relation til de øvrige dele af vores virksomhed for at skabe størst mulig synergi.

I starten af året godkendte de engelske konkurrencemyndigheder købet af Easey Holdings, der producerer engelske frilandsgrise (“outdoor bred”) og skal sikre leverancerne af grise med øget dyrevelfærd.

Efter beslutningen om, at UK forlader EU inden for en kortere årrække, er kursen på GBP mod de øvrige

europæiske valutaer faldet væsentligt, hvilket har betydet øget inflation på det engelske marked. Herudover er der endnu ikke set væsentlige konsekvenser af beslutningen, men på sigt vurderes der at være risiko for mangel på arbejdskraft inden for visse brancher.

For Danish Crown er UK et stort og vigtigt marked med en god balance mellem lokalt producerede varer og importerede varer. Vi forventer, at UK fortsat vil være et betydeligt marked for koncernen. Den politiske udvikling følges derfor tæt.

Tulip Food Company har inden for de sidste par år øget aktiviteterne og for alvor rustet sig til fremtiden. Især har de to markante milepæleopkøb af Zandbergen og DK-Foods i løbet af året udvidet forretningen markant som et led i 4WD-strategien. Der venter nu en stor opgave i forhold til integration af de to virksomheder, som begge er karakteriseret ved en lav grad af kompleksitet og en meget lean produktion.

Efter mange års indsats for at opnå eksporttilladelser til Kina af forædlede varer arbejder vi nu intenst på at få tag i det kinesiske marked – også på dette område. Der er i første omgang tale om produktkategorierne pepperoni, pølser og pork luncheon meat, der i forskellige varianter er det største produkt i Tulip Food Companys globale konserverkategori.

På trods af udfordringer med en stærk EUR, som har reduceret indtjeningen på en række markeder, har en bedre balance mellem salgs- og råvarepriser forbedret indtjeningen. Konkurrencen er hård både på de danske og de internationale markeder, og vi arbejder dedikeret med at holde kunder og forbrugere i fokus og levere morgendagens løsninger. I alle sammenhænge arbejder vi ud fra en tilgang om at sætte forbrugeren i centrum. Sundhed, dyrevelfærd og convenience er fortsat fokusområder, hvor forbrugeren i stigende grad efterspørger velfærds løsninger både inden for fersk og forarbejdet kød.

“
Tulip Food Company har inden for de sidste par år øget aktiviteterne og for alvor rustet sig til fremtiden.

”



Det primære
selskab i
Casings er:
DAT-Schaub.



Casings



Omsætning (mio. kr.)

4.170



Casings i tal

	2017/18	2016/17*
Omsætning (mio. kr.)	4.170	3.666
Primært driftsresultat før særlige poster (EBIT), mio. kr.	450	424
Primært driftsresultat før særlige poster (EBIT) i %	10,8	11,6
Antal ansatte (gennemsnit)	2.324	1.706

* fortsættende drift

Casings er en af de førende virksomheder inden for indkøb, forarbejdning og salg af naturtarme og i mindre omfang også handel med kunsttarme og maver. Produkterne sælges til forædlingsvirksomheder verden over. Herudover anvendes mukosa fra grisetarme til produktion af heparin til medicinalindustrien.

Markedet for grisetarme fortsatte trenden fra sidste år med god indtjening. Særligt har salget ud af vores amerikanske virksomhed været gunstigt. Vi så dog en stabilisering i slutningen af dette år, hvilket forventes at fortsætte ind i næste år.

DAT-Schaub har en stærk markedsposition inden for grisetarme med tilførsel af råvarer fra både USA og Europa. Både ved organiske tiltag og akquisitioner har vi øget andelen af råvarer hidrørende fra markeder uden for Danmark, således at danske råvarer alene udgør omkring 17 procent af de råvarer, vi råder over.

Der arbejdes til stadighed med at øge råvareporteføljen for at sikre afsætningen. Det gælder såvel på eksisterende som på nye markeder. Da slagteriernes tilknyt-



Hos DAT-Schaub
renses natur-
tarme, som
anvendes i pølse-
produktion over
hele verden.



ning til tarmproducenter ofte er baseret på langvarige relationer, er dette arbejde et langt sejt træk.

Markedet for maver og øvrige produkter fra grise har til gengæld ikke udviklet sig tilsvarende positivt, men vi har tværtimod måttet konstatere stigende priser.

Markedet for lammetarme har i 2017/18 stabiliseret sig i forhold til de faldende afsætningsmuligheder og priser i de tidligere år. Dette har medført en stabil omsætning og indtjening på lammetarme.

Markedet for kunstarme vokser stadig. Vi har særligt på det franske og polske marked haft en tilfredsstillende afsætningsfremskud. I Frankrig har vi desuden haft en solid vækst i salget af blandinger fra DAT-Schaubs fabriksanlæg i Nordfrankrig.

I tråd med 4WD-strategien har vi i løbet af året foretaget strategisk vigtige opkøb af Agrimares i

“
DAT-Schaub har en stærk markedsposition inden for grisetarme med tilførsel af råvarer fra både USA og Europa.
”

Sydamerika og Spanien. Ligeledes er virksomhedens produktionssetup styrket ved køb af bestemmende indflydelse i sorterings- og bearbejdningsfabrikken Shanghai Natural Casing i Kina. Og endelig har vi udvidet aktiviteterne inden for produktion af heparin ved købet af et fabriksanlæg i Iowa i USA. Med dette tilkøb understreger virksomheden sin position som en vigtig leverandør til den globale medicinalindustri inden for produktion af antikoagulerende medicin.

Som et led i fokuseringsstrategien har vi samtidig frasolgt krydderi- og emballageaktiviteter i Norge. Desuden har vi besluttet at lukke aktiviteterne inden for ingredients-området ned.

Med de seneste opkøb og den positive udvikling inden for Casings er vi godt på vej til at realisere målsætningen i 4WD-strategien om at være markedsledende inden for produktion og salg af naturarme.

←
DAT-Schaub har en stærk markedsposition inden for grisetarme med tilførsel af råvarer fra både USA og Europa.

Hele grisen bliver brugt

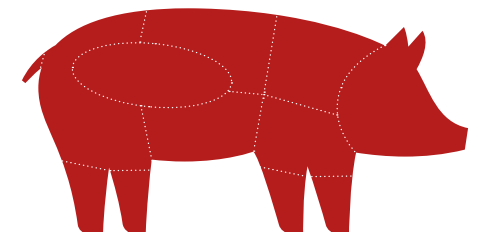
Miljøhensyn og økonomi er de væsentligste grunde til at udnytte hele grisen.

“Vores opgave er at få så meget værdi som muligt ud af det produkt, vi sælger for vores ejere, samtidig med at vi passer godt på miljøet, og derfor bliver alt på grisen brugt.” Det fortæller Jan Roelsgaard, CEO i Danish Crowns tarmvirksomhed DAT-Schaub.

Udnyttelsen af biprodukterne ved griseproduktionen i DAT-Schaub er et godt eksempel på såkaldt cirkulær økonomi. Det er med til at mindske madspild og samtidig sikre optimal ressourceudnyttelse. Grisens mave spises som delikatess i Kina. Tyndtarmens slimhinde bruges til at fremstille den blodfortyndende medicin heparin. Naturarme bruges i produktionen af pølser i Frankrig og i italienske Felino-spegepølser. Grisetæer er en delikatess i mange lande. Faktisk ender en gris i op mod 180 produkter.

“Alt på grisen, der kan spises, bliver spist. Alt andet bliver samlet op og anvendt så godt som muligt,” siger Jan.

Verdens ressourcer er ikke uendelige, heller ikke når vi som virksomhed tilrettelægger produktionen. Cirkulær økonomi er god økonomi for landmanden og for samfundet. Det kan også føre til nye opfindelser – af fødevarer, retter og produkter.



→
Alt på grisen, der kan spises, bliver spist.



3 Governance

Organisationen i Danish Crown gennemgår i disse år en stor forandringsproces. Udviklingen af en Code of Conduct giver virksomheden et sæt fælles leveregler, der skal vejlede os i vores handlinger og valg.

- 21 Bæredygtighed
- 22 Væsentligste CSR-forhold og -aktiviteter
- 24 HR-strategi
- 26 Mangfoldighed
- 27 Finansiell beretning
- 29 Koncernens hoved- og nøgletal
- 30 Risikostyring
- 34 God selskabsledelse
- 36 Direktion og bestyrelse



Ansvarlighed fra jord til bord

Danish Crown har arbejdet systematisk med Corporate Social Responsibility (CSR) i mange år og har siden 2011 tilsluttet sig FN's Global Compact-principper for virksomheders arbejde med samfundsansvar.

Som landmandsejet andelselskab er værdier og traditioner for godt landmandskab og moderne fødevarerproduktion dybt forankret i vores forretning, hvor fødevarer-sikkerhed, miljø, dyrevelfærd og arbejdsmiljø er de primære fokusområder.

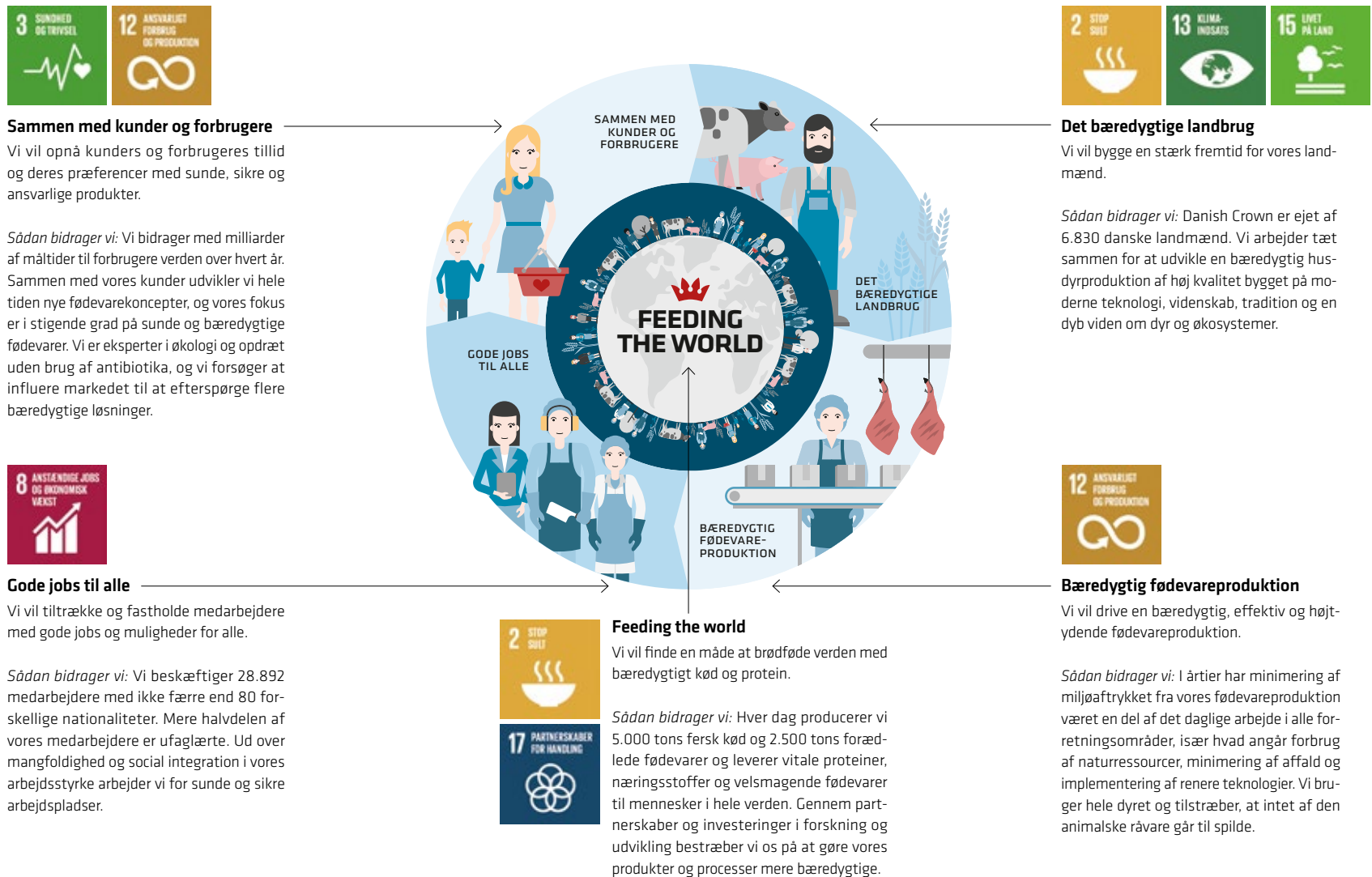
Bæredygtighedsstrategien definerer de overordnede fokusområder, mål og aktiviteter for de kommende år. Vores ambition er at bidrage til at fremme og opfylde FN's 2030-dagsorden med de 17 verdensmål for bæredygtig udvikling.

Strategien er opdelt i fem hovedspor, der understøtter udvalgte verdensmål og gør det muligt for os at handle på væsentlige problematikker og tilskynde til samarbejde på tværs af organisationen for at nå vores mål.

Bæredygtighed



Vores bæredygtighedsstrategi 'Feeding the world' dækker hele værdikæden fra jord til bord. Den sætter retningen for, hvordan vi vil håndtere de globale udfordringer, som landbrugssektoren og kødbaserede fødevarer står over for, samt for vores bidrag til bæredygtig udvikling.



Sammen med kunder og forbrugere

Vi vil opnå kunders og forbrugeres tillid og deres præferencer med sunde, sikre og ansvarlige produkter.

Sådan bidrager vi: Vi bidrager med milliarder af måltider til forbrugere verden over hvert år. Sammen med vores kunder udvikler vi hele tiden nye fødevarerkoncepter, og vores fokus er i stigende grad på sunde og bæredygtige fødevarer. Vi er eksperter i økologi og opdræt uden brug af antibiotika, og vi forsøger at influere markedet til at efterspørge flere bæredygtige løsninger.



Gode jobs til alle

Vi vil tiltrække og fastholde medarbejdere med gode jobs og muligheder for alle.

Sådan bidrager vi: Vi beskæftiger 28.892 medarbejdere med ikke færre end 80 forskellige nationaliteter. Mere halvdelen af vores medarbejdere er ufaglærte. Ud over mangfoldighed og social integration i vores arbejdsstyrke arbejder vi for sunde og sikre arbejdspladser.



Feeding the world

Vi vil finde en måde at brødføde verden med bæredygtigt kød og protein.

Sådan bidrager vi: Hver dag producerer vi 5.000 tons fersk kød og 2.500 tons forædlede fødevarer og leverer vitale proteiner, næringsstoffer og velsmagende fødevarer til mennesker i hele verden. Gennem partnerskaber og investeringer i forskning og udvikling bestræber vi os på at gøre vores produkter og processer mere bæredygtige.



Det bæredygtige landbrug

Vi vil bygge en stærk fremtid for vores landmænd.

Sådan bidrager vi: Danish Crown er ejet af 6.830 danske landmænd. Vi arbejder tæt sammen for at udvikle en bæredygtig husdyrproduktion af høj kvalitet bygget på moderne teknologi, videnskab, tradition og en dyb viden om dyr og økosystemer.



Bæredygtig fødevarerproduktion

Vi vil drive en bæredygtig, effektiv og højt-ydende fødevarerproduktion.

Sådan bidrager vi: I årtier har minimering af miljøaftrykket fra vores fødevarerproduktion været en del af det daglige arbejde i alle forretningsområder, især hvad angår forbrug af naturressourcer, minimering af affald og implementering af renere teknologier. Vi bruger hele dyret og tilstræber, at intet af den animalske råvare går til spilde.

Væsentligste CSR-forhold og -aktiviteter



Vores strategi for bæredygtighed bygger på de forhold, der er identificeret som væsentlige for både Danish Crown og vores interessenter. Vi har grupperet dem i fem strategispor, så de kan guide vores tænkning og drive vores aktiviteter frem mod højere bæredygtighed i hele værdikæden fra jord til bord.

Vores CSR-platform



-
- Afsluttet
 - ⓪ Under implementering
 - Under udvikling



Feeding the world

Væsentligste forhold

- Kød og klimaforandringer
- Kødets rolle i en bæredygtig kost
- Fremtidens landbrug
- Bæredygtigt dyrefoder
- Alternative proteiner til human ernæring

Primære aktiviteter 2017/18

- Vært for MEAT2030-konference, hvor over 200 interessenter fra hele fødevarerækken idéudviklede nye løsninger til en bæredygtig fremtid for kød ●
- Workshop om fremtidens griseproduktion med landmænd, kunder, kokke, forskere og NGO'er ●
- Partnerskab med europæiske fødevareraktører og brancheorganisationer om at udvikle EU-Kommissionens fælles europæiske metoder til

- dokumentation og kommunikation af miljøaftryk ved rødt kød (PEF) ○
- Måltidssponsor ved Folkemødet på Bornholm i Danmark og deltagelse i debatter om fremtidens fødevarer ●
 - Deltagelse i Det Nationale Bioøkonomipanel i Danmark ○



Det bæredygtige landbrug

Væsentligste forhold

- Landmandens økonomi
- Miljø og klimaforandringer
- Dyrevelfærd
- Veterinær sikkerhed
- Brug af antibiotika
- Menneskerettigheder

Primære aktiviteter 2017/18

- Nyt certificeringsprogram til målstyring og transparens om bæredygtighed ●
- Samarbejde om bæredygtigt kød fylder på agendaen ved møder med andelshaverne ○
- Ny metode til livscyklusvurderinger af miljøpåvirkningen ved griseproduktion ○
- Ny transportaftale for afhentning af kvæg øger dyrevelfærd og mindsker smitterisiko ●
- Samarbejde med værdikæden for at reducere miljøpåvirkning fra dyrefoder gennem Forum for the Future om det engelske Feed Compass ○



Bæredygtig fødevarerproduktion

Væsentligste forhold

- Miljø og klimaforandringer
- Cirkulær bioøkonomi og madspild
- Brug af vand, energi og øvrige naturlige ressourcer
- Etisk leverandørkæde
- Menneskerettigheder
- Forretningsetik

Primære aktiviteter 2017/18

- Styrket governance inden for risk management, compliance og bæredygtig produktion ●
- Kortlægning af CSR-risici på egne fabrikker som baseline for krav til leverandører ●
- Risk assessment på korruption som grundlag for kommende anti-korrupsionspolitik ●
- Pilotprojekter for bæredygtig emballage som grundlag for kommende emballagestrategi ●
- Miljøledelse efter ny ISO 14001-standard i Danish Crown Pork ●

- Ny uddannelse i dyrevelfærd på slagterierne ●
- Kortlægning af potentialet for genbrug af procesvand fra slagterier og kødforædling ●
- Tulip Ltd overgår til grøn energi fra oktober 2018 ●
- Tiltrådt målsætningerne i The UK Plastics Pact, WRAP, der skal skabe en cirkulær økonomi for plastik ●
- Partnerskab om at udvikle bæredygtige vand- og produktionsteknologiske løsninger til fødevarerindustrien (DRIP) ○

Læs mere

Flere detaljer om, hvordan vi bidrager til bæredygtig udvikling, og om vores arbejde og resultater på CSR-området, kan findes i vores fremskridtsrapport til FN's Global Compact. Med denne rapport opfylder vi kravene i årsregnskabslovens § 99 a. Læs hele rapporten på www.danishcrown.com/CSR-report.



Gode jobs til alle

Væsentligste forhold

- Arbejdsmiljø
- Social integration
- Tiltrækning af arbejdskraft
- Arbejdsgiver-medarbejderrelation
- Arbejdstagerrettigheder
- Menneskerettigheder

Primære aktiviteter 2017/18

- Sokołów kåret som vinder af "2017 Reliable Employer of the Year" i Polen ●
- Lean-principper i arbejdsmiljø-arbejdet nedbringer ulykker og arbejdsskader ●
- Styrket indsats for at forebygge muskel-skeletbesvær (MSB) ●
- Fortsat fokus på at conceptualisere og fremme social integration ●
- Nye uddannelses- og karriereveje for ufaglærte ○



Sammen med kunder og forbrugere

Væsentligste forhold

- Fødevarerikkerhed
- Ansvarligt kødforbrug
- Sunde produkter
- Bæredygtigt sortiment
- Appetit på kød

Primære aktiviteter 2017/18

- Markedsgennembrud for slagtegrise opdrættet uden brug af antibiotika i partnerskab med dansk detailkæde ●
- Nye partnerskaber, der skal eli-

- minere aflivninger af tyrekalve, herunder Dansk Gastro Kalv ●
- Nye bæredygtige varer i sortimentet – fra økologisk bacon til vegetarretter på tværs af koncernen ○
- Partnerskab mellem KLS Ugglarps, en svensk fastfood-kæde og Sveriges Landbrugsuniversitet skal skabe et cirkulært system for ressourcer mellem fødevarerproducenter og forbrugere for et forbedret klimaaftryk ○



Hvordan kan vi gentænke måden at drive landbrug på for at opnå en mere bæredygtig produktion af kød?

Hvordan kan gennemsigthed i værdikæden drive de helt nødvendige forandringer? Og hvordan kan vi fremskynde forbrugernes efterspørgsel efter bæredygtigt høj kvalitets kød? Disse og andre vigtige spørgsmål er der behov for at finde gode svar og løsninger på, så vi sikrer en bæredygtig balance for mennesker, dyr, natur og klima såvel som for vores landmænd.

Da vi ikke selv ligger inde med svarene, inviterede vi i september 2018 under overskriften MEAT2030 en lang række centrale aktører på området til at drøfte og sammen med os skabe vigtige byggesten for fremtidens Danish Crown. Blandt de mere end 200 deltagere var NGO'er, landmænd, fødevarerudviklere, bæredygtighedstænkerne, detailkæder, politikere, forskere og

MEAT2030

eksperter med interesse for fremtidens fødevarerproduktion. Inspirerende talere fra ind- og udland stillede under MEAT2030-konferencen skarpt på de udfordringer, der er for kødproduktion. Efterfølgende blev der i en række workshops arbejdet under tre overskrifter: landbrug, gennemsigthed i værdikæden og ændring af forbrugernes adfærd.

Konferencen var kun første skridt for Danish Crown. Der er en ny virkelighed, som vi må forholde os aktivt til. Nu skal vi nærstudere de indspark, vi har fået fra deltagerne, og derefter udformer vi et katalog over initiativer, som vi selv kan tage udgangspunkt i. Vi lægger det også ud offentligt, så det kan tjene som inspiration for andre. Dermed er grunden lagt for et dialogforum, hvor alle interessenter kan deltage med viden om og nye idéer til en bæredygtig fremtid for kød.

HR-strategi gør vores medarbejdere klar til fremtiden.



Gennem tydelige interne mål, blandt andet i forhold til lederudvikling, og skabelsen af en stærkere ekstern identitet som arbejdsplads, eksempelvis gennem graduate-programmer, bidrager Danish Crowns HR-strategi til at realisere virksomhedens overordnede forretningsstrategi.

Fundamentet for alle Danish Crowns strategitiltag er, at virksomheden har kompetente medarbejdere til at udføre arbejdet, og derfor har HR-strategien et klart fokus på at udvikle vores ledere og medarbejdere samt at kunne tiltrække kvalificerede folk på alle poster. Aktiviteterne er en vigtig del af vores 4WD-strategi.

Internt arbejder HR-afdelingen på at gøre hele organisationen klar til fremtiden, hvilket sker i flere tempi.

Selve fundamentet har været udviklingen af fem nye ledelsesprincipper, som afspejler den gode adfærd i forhold til, hvad man som leder og medarbejder skal gøre for at levere på strategien. Mens strategien sætter retning og giver overblik over, hvor Danish Crown skal hen, giver ledelsesprincipperne ledere og medarbejdere en fælles forståelse for, hvad god ledelse er i Danish Crown, og hvad vi forventer af hinanden.

Med fem klare pejlemærker for, hvad god ledelse og adfærd er, går HR nu målrettet i gang med at træne og uddanne virksomhedens ledere - blandt andet for at gøre dem i stand til at give kvalificeret feedback og coaching til medarbejderne og for at forventningsafstemme, så de ved, hvad der forventes af en leder, der har medarbejdere under sig. Danish Crowns udviklingsprogrammer træner i øvrigt hele værdikæden, så

“
Fem nye ledelsesprincipper sætter retning på god ledelse i Danish Crown.
”

den målrettede lederudvikling både sker i forhold til ledelse af medarbejdere, ledelse af ledere og ledelse af funktioner (såsom produktion eller indkøb).

Ud over fokus på adfærd sætter Danish Crown-koncernen fra regnskabsårets begyndelse desuden klare mål for, hvad den enkelte skal levere. Alle ved hermed, hvad der forventes, og de enkelte enheder har en plan og samtidig et blik for, hvad koncernen skal opnå hen over året, så vi kan løfte i flok.

På medarbejdersiden kommer virksomheden til at investere i uddannelse og fokusere indsatsen på nogle få udvalgte, forretningsvigtige færdigheder.

←
Dialogen med alle dele af organisationen sikrer, at vi leverer på det, der betyder noget for medarbejderne.



Vores ledelsesprincipper



Vi optræder som ambassadører



Vi udvikler og styrker medarbejderne



Vi er ét team



Vi er resultatorienterede



Vi agerer sammen med forbrugere og kunder

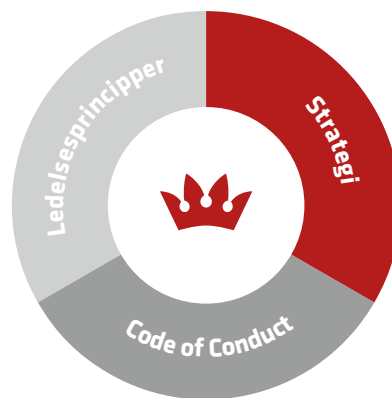
Det kunne for eksempel handle om at sikre, at alle har de nødvendige færdigheder i deres lokale sprog samt koncernsproget, som er engelsk, og matematik. Det kunne også være inden for lean for at accelerere, hvordan virksomheden yderligere kan reducere spild og optimere vores produktion, uden at det nødvendigvis skal gå hurtigere, således at både kvantitet og kvalitet belønnes. Den klare fokusering på uddannelse skulle gerne være med til at tydeliggøre karrierevejen for medarbejderne i produktionen, blandt andet ved at videreuddanne udvalgte medarbejdere i to til tre fagspor; dette kunne for eksempel være inden for vedligeholdelse af udstyr eller videreuddannelse til industrioperatør.

Alle initiativer skal hjælpe med til at nedbringe en personaleomsætning, der i nogle af vores forretningsenheder er for høj, og i stedet fastholde dygtige ledere og medarbejdere gennem træning, uddannelse og udvikling.

Tydeliggørelsen af karrieremulighederne i fødevarerbranchen gælder også eksternt som en del af arbejdet med vores brand og omdømme. De færreste forældre ville nok sige til deres børn, at det er en god investering at tage et par år på et slagteri eller i en forældningsvirksomhed, og det vil vi gerne ændre. For eksempel er vi i Danmark involveret i at gøre slagteriuddannelsen til en faguddannelse og har også fokus på eksempelvis maskinmestre, så de ved, at der ligger et topmoderne procesudstyrsanlæg inde bag produktionsanlæggene, som kunne være interessant for dem at arbejde med.

Vi er en af de få virksomheder, hvor man kan blive ansat som ufaglært med muligheder for at udvikle sig. I Danmark har vi et tæt samarbejde med kommunerne, herunder jobcentrene, som led i rekruttering af folk uden for arbejdsmarkedet. Disse uddanner vi ikke kun, men vi har også et job til dem. Derudover præsenterer vi os på skoler, universiteter og andre uddannelsesinstitutioner, hvor et nyt graduate-program er en del af indsatsen. Her tilbyder vi nyuddannede bachelorer og kandidater tre ophold i tre forskellige dele af vores virksomhed, hvor de arbejder med dagligdags driftsopgaver i hver deres afdeling og

Principper og retningslinjer underbygger strategi



også løser fælles opgaver på tværs. Det giver dem et fantastisk netværk og et grundigt kendskab til store dele af vores værdikæde. I løbet af året er der sat en retning og en ramme for Code of Conduct i Danish Crown. Nu forestår arbejdet med at uddybe de enkelte leveregler.

Som en del af strategiplanen understøtter HR hele processen omkring rekruttering, så vi både sikrer den interne og eksterne pipeline – ikke mindst i forhold til diversitet. Vi er desværre ikke i tilstrækkelig grad lykkedes med at få flere kvinder og internationale kandidater ind i toppen af organisationen. Danish Crown skal øge sit fokus på, hvor der sidder kvinder eller internationale kandidater, som gør det godt, og som vi som virksomhed kan tiltrække. Eksternt bliver det fremover et krav, at halvdelen af vores graduates skal være kvinder eller internationale kandidater, og at vores eksterne rekrutteringsbureauer har kvinder og internationale kandidater i top 3, når de præsenterer et ansøgerfelt for os.

Samlet set skaber vores HR-strategi ambitiøse krav til os selv og hinanden, samt en stærkere eksternt identitet og en endnu stærkere vinderkultur, som er forudsætningen for at bringe Danish Crown sikkert ind i fremtiden.

→ Målingen af medarbejder-tilfredshed gav det bedste resultat i mange år og placerer Danish Crown over gennemsnittet for globale virksomheder.

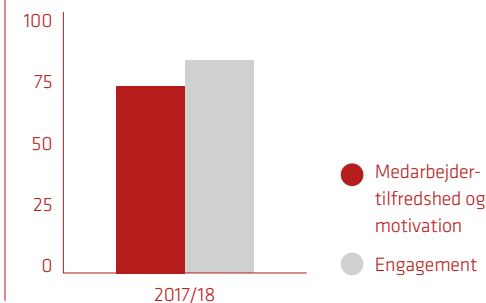
Flotte tal for medarbejdertilfredshed skal fremtidssikres

Dialog skal sikre, at de gode resultater fra årets medarbejdertilfredshedsmåling ikke blot bliver et tal på et stykke papir.

Med 34 spørgsmål har Danish Crown taget temperaturen på medarbejdernes tilfredshed i forhold til blandt andet motivation og engagement samt tilfredshed med ledelse, arbejdsforhold osv. Og efter et par år med fald er tilfredsheden nu tilbage på 2011-niveau, hvilket glæder Andreas Friis, Senior Vice President, Group HR i Danish Crown.

“Generelt er det udtryk for en organisation med mere energi – ikke mindst omkring strategien. Og så er det en kvittering for, at vi har opsøgt samarbejde med alle dele af organisationen og åbnet for en dialog, der skal sikre, at vi leverer på det, der betyder noget for medarbejderne i forhold til trivsel, motivation og engagement,” siger han. En løbende dialog skal fremover sikre, at de gode takter fastholdes, og sætte fokus på, hvad der virker godt og mindre godt, eksempelvis i forhold til at afholde gode møder eller sikre tillid til nærmeste leder. *“Vi følger udviklingen både på team-niveau og 1:1. Men uanset hvad, så begynder al succes hos den enkelte,”* siger Andreas.

Medarbejdertilfredshedsmåling



Mangfoldighed skal være vores styrke i Danish Crown.

Mangfoldighed

Danish Crown er en mangfoldig, socialt inkluderende virksomhed og en stor arbejdsplads for ufaglært arbejdskraft. Dog arbejder vi fortsat på at sikre flere kvinder i ledelsen og styrke internationaliseringen af virksomheden.

På samtlige vores produktionsanlæg i Polen, Tyskland, Danmark, Sverige og UK er der et multikulturelt arbejdsmiljø, hvor vi på trods af kulturforskelle og sprogbarrierer lykkes med at have ikke færre end 80 forskellige nationaliteter ansat.

Ud over at have medarbejdere fra mange forskellige lande har vi også medarbejdere fra mange forskellige dele af samfundet ansat på vores virksomheder – blandt andet kontanthjælpsmodtagere, hvoraf nogle har været uden for arbejdsmarkedet i mere end ti år, ufaglærte, flygtninge og unge, som ikke har fundet ud af, hvad de vil.

Nye medarbejdere med meget forskellig baggrund kan komme ind fra gaden og med en oplæring komme i gang med at arbejde hos os meget hurtigt – og vi er stolte af at være en stor arbejdsplads for ufaglært arbejdskraft og af at være meget socialt inkluderende.

Den værdifulde mangfoldighed mangler dog et stykke af vejen, hvad angår antallet af kvinder i virksomhedens ledelseslag. Målsætningen i vores aktuelle mangfoldighedspolitik var at have minimum 25 procent kvinder i ledende stillinger i 2017. Dette mål er nået med 29 procent kvindelige ledere i 2017/18, og det er vores klare hensigt at fortsætte den opadgående kurve.

Eksternt er årsagen til den manglende diversitet, at vi har haft svært ved at finde kvindelige kandidater til præsentation til top 3 til et job, og internt er initiativer omkring, hvordan vi fremhæver vores kvindelige talenter, stadig så nye, at vi ikke kan se resultaterne endnu. Vi er dog helt sikre på, at resultaterne kommer, når vi næste år fortsætter det systematiske arbejde med emnet, ligesom et par af vores samarbejdspartnere er i gang med at opbygge en ekstern pulje af kvindelige talenter, der kan bringes ind i top 3 eller længere nede i organisationen, når behovet opstår.

“
Udfordringen for flere af selskaberne ligger i kønsfordelingen blandt Danish Crowns ejere.
”

Danish Crown arbejder lige nu på fastsættelsen af nye mål for en mangfoldig og inkluderende arbejdsstyrke, og kvinders rolle i den fremtidige ledelse er en integreret del af denne proces. Den nye mangfoldighedspolitik ventes færdiggjort og tilgængelig på vores hjemmeside i starten af 2019.

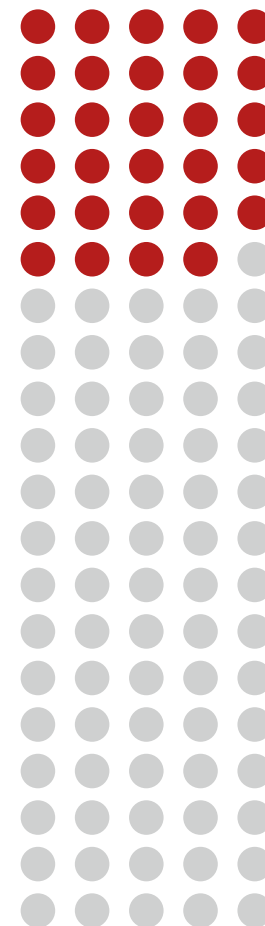
På bestyrelsesniveau har vi i år fået endnu et kvindeligt bestyrelsesmedlem i Danish Crown A/S. Dermed er to ud af i alt ti generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer kvinder. Vores målsætning om 20 procent kvinder i bestyrelsen i Danish Crown A/S i 2021 er således nået.

Fordelingen mellem mænd og kvinder i bestyrelserne i Leverandørselskabet Danish Crown AmbA, Tulip Food Company A/S, DAT-Schaub A/S, ESS-FOOD A/S, Scan-Hide A.m.b.a. og SPF-Danmark A/S viser, at der fortsat er behov for aktivt at arbejde for en mere ligelig repræsentation. Kun i to ud af seks selskaber lever fordelingen op til de lokalt fastsatte mål. I Leverandørselskabet Danish Crown AmbA er der ingen kvinder i bestyrelsen, som dermed ikke lever op til målet på ti procent. Udfordringen for flere af selskaberne ligger i kønsfordelingen blandt Danish Crowns ejere.

Helt afgørende er det, at vi har en organisation, som også afspejler vores forbrugere. De er meget forskelligartede, og ofte er det kvinder, der tager beslutningerne, når der handles ind. Derfor er vi nødt til at have flere kvinder i vores ledelse, som ved, hvilke overvejelser man gør sig. Derudover skal vi også ansætte rigtig mange medarbejdere fremover. Hvis disse hovedsageligt er mænd, begrænser vi os til 50 procent af den mulige talentpulje, der findes.

Derudover arbejder vi fokuseret på at styrke internationaliseringen af hele Danish Crown og arbejde os frem mod engelsk som concernsprog. Formålet er, at vi skal tiltrække flere internationale profiler og kunne flytte medarbejdere på tværs mellem landene, hvilket der ligger et kæmpe potentiale i; for når man flytter medarbejdere, så flytter man også gode idéer og best practice og kan standardisere på tværs af forretningen.

Fordeling af kvinder og mænd på ledelsesposter



● 29 % Kvinder ● 71 % Mænd



Finansiell beretning

Markedsmæssige udfordringer og opkøb ses i tallene.

Faldende priser på selskabets hovedmarkeder reflekteres i omsætningen, der trods opkøb af en række virksomheder og organisk vækst falder med ca. 1 procent. Den organiske vækst øger omsætningen med 1,1 mia. kr., mens tilkøb og frasal netto øger omsætningen med 0,6 mia. kr.

Bruttomarginen har for alle forretningsområder udviklet sig positivt.

Distributions- og administrationsomkostninger er øget med 5 procent, hvoraf 3 procent kan henføres til øget forretningsomfang. Herudover er der investeret i standardisering og automatisering af interne processer.

Et krav, der forventes rettet mod en af koncernens udenlandske virksomheder, har ført til, at der er hensat 91 mio. kr. til imødegåelse heraf. Beløbet er indregnet under andre driftsudgifter. Kravet er endnu ikke beløbsopgjort eller formaliseret, hvorfor der knytter sig usikkerhed hertil.

Samlet ser er indtjening før særlige poster (EBIT) forringet med 0,2 mia. kr. i forhold til sidste år – primært grundet ovenstående hensættelse.

Der er fortsat en væsentlig negativ resultatpåvirkning fra vores engelske Tulip Ltd forretning. Efter et positivt første kvartal viste det sig, at der fortsat er behov for en større indsats for at få vendt den økonomiske situation. Der er etableret en ny organisation med en ny ledelse,



der har iværksat en turnaround-plan. Planen omfatter tiltag, som både er rettet mod forbedret kundebetjening og internt er rettet mod øget produktionseffektivitet og en generel reduktion af omkostningsniveauet. Som en del af turnaround-planen er der foretaget en gennemgang af de engelske produktionsanlæg og lagt en investeringsplan, der skal understøtte den fremtidige forretning. Som en følge heraf er der foretaget nedskrivninger på anlæg på i alt 288 mio. kr. (34 mio. GBP). Beløbet er udgiftsført under særlige poster.

Koncernen har i året frasolgt aktiviteter i Norge og Danmark, hvilket har medført en regnskabsmæssig gevinst. Samtidig er der indtægtsført garantihensæt-

telse, som sidste år blev hensat i forbindelse med salget af Plumrose. Dette har samlet set medført en indtægt på 294 mio. kr., der er indtægtsført under særlige poster.

Som følge af virksomhedskøb er den rentebærende gæld og dermed nettofinansieringsomkostningerne øget i forhold til sidste år, men dog begrænset som følge af et fortsat lavt renteniveau.

Nettoresultatet udgør 1,4 mia. kr., hvilket er lavere end forventet, og skyldes primært de markedsmæssige udfordringer, selskabet har stået over for i løbet af året. Resultatet anses ikke for at være tilfredsstillende.

← Forbrugere er i centrum, når vi udvikler nye produkter. Nøgleordene er sundhed, dyrevelfærd og convenience.

Aktiver

Balancesummen er øget med 3,6 mia. kr., hvoraf køb af virksomheder påvirker med 2,5 mia. kr. Den resterende forøgelse skyldes stigende bindinger i lagre.

Årets investeringer i anlæg udgør 1,3 mia. kr., hvilket er 0,3 mia. kr. mere end året før. Omkring halvdelen af årets investeringer vedrører selskabets forædlingsfabrikker i Danmark, Polen og UK. På fersk kødsområdet udgøres den største enkeltinvestering af fabrikken i Kina, mens investeringerne i de danske slagterier samlet udgør 0,3 mia. kr.

Arbejdskapitalen er øget i året, blandt andet som følge af virksomhedskøb, men også grundet stigende priser på tarme. Modsat er priserne på kød faldet, hvilket har påvirket arbejdskapitalen i nedadgående retning. Arbejdskapitalen forventes nedbragt i løbet af 2018/19.



Egenkapital

Egenkapitalen udgør 7,5 mia. kr. ved udgangen af 2017/18. Den er ultimo året positivt påvirket af et fald i de engelske pensionsforpligtelser (efter skat), der øger egenkapitalen med 121 mio. kr.

Ved udgangen af 2017/18 er soliditeten faldet fra 31,2 procent sidste år til 26,9 procent. Faldet kan dels henføres til udbetaling af en andel af gevinsten fra salget af Plumrose i forbindelse med restbetalingen for 2016/17 og dels til opkøb af virksomheder. Soliditeten vil igen øges i takt med, at tilkøbene integreres med de eksisterende forretninger og øger bidraget til indtjeningen.

Pengestrøms- opgørelse

Årets pengestrømme fra driften udgør 1,7 mia. kr., hvilket er en nedgang på 0,9 mia. kr. i forhold til sidste år. Nedgangen skyldes dels det lavere resultat og dels øgede pengebindinger i lagre.

I pengestrømme fra investeringer indgår købesummerne ved årets virksomhedskøb med 2,4 mia. kr., mens salgssummerne fra salg af virksomheder udgør 0,3 mia. kr. Investeringer i materielle anlægsaktiver er øget i forhold til sidste år, hvor dele af investeringsprogrammet var forsinket.

Gældsforpligtelser

Den nettorentebærende gæld er i året øget med 3,4 mia. kr., primært som følge af virksomhedskøb, og udgør nu 12,6 mia. kr.

Den finansielle gearing udgør 4,1. Det skyldes, at de tilkøbte virksomheder ikke bidrager med et fuldt års indtjening, mens gælden fuldt ud indgår i opgørelsen af gearing ultimo året. Gearingen forventes i løbet af 2018/19 nedbragt til et niveau på 3,0-3,5.

Koncernens finansieringsstruktur er i overvejende grad baseret på kreditter med en løbetid på mere end ét år. 94 procent af den rentebærende gæld er langfristet mod sidste års 80 procent. Andelen af den rentebærende gæld, der forfalder senere end fem år fra statusdagen, udgør nu 43 procent mod 45 procent sidste år.

De fastforrentede låns andel af de samlede lån udgør ca. 43 procent mod 35 procent ved udgangen af 2016/17.

En ændring i markedsrenten på 1 procentpoint skønnes alt andet lige at påvirke de samlede årlige finansieringsomkostninger med 74 mio. kr.

Udviklingen i det kommende år

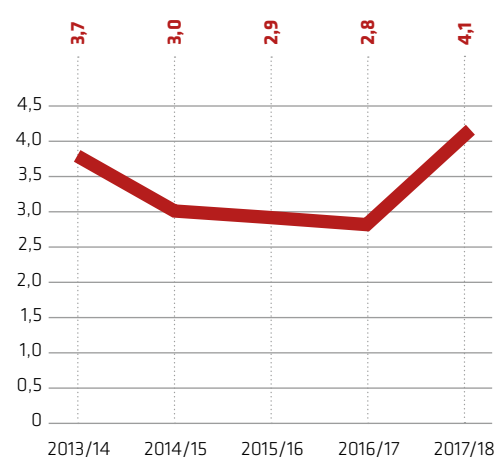
Resultat af primær drift før særlige poster (EBIT) og nettoresultatet forventes øget til at være på niveau med de tidligere års gennemsnitlige niveau, da den særlige markedssituation ikke forventes at være vedvarende.



← Kinesiske forbrugere køber mere udenlandsk kød, fordi de efterspørger den kvalitet og fødevarer sikkerhed, som ikke mindst vores produkter er kendt for.

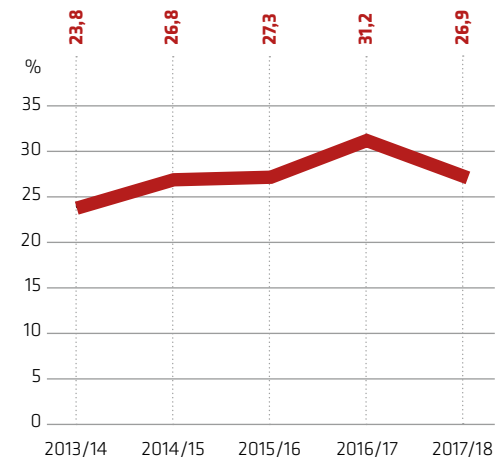
Finansiell gearing

Rentebærende gæld i forhold til ordinær indtjening før afskrivninger, renter og skat.

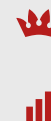


Soliditet

Egenkapital i forhold til balancesum.



Koncernens hoved- og nøgletal



Mio. kr.	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Resultatopgørelse					
Nettoomsætning	58.029	59.556	60.038	62.024	60.892
Resultat af primær drift før særlige poster (EBIT)	2.178	2.471	2.167	1.923	1.742
Resultat af primær drift efter særlige poster	2.162	2.403	2.068	2.449	1.758
Finansielle poster, netto	-304	-269	-234	-225	-220
Årets resultat	1.656	1.821	1.639	2.022	1.361
EBIT %	3,8	4,1	3,6	3,1	2,9
Balance					
Balancesum	27.015	26.779	25.257	24.433	27.980
Investering i immaterielle aktiver	68	46	47	74	46
Investering i materielle aktiver	1.282	1.448	1.038	928	1.281
Egenkapital	6.423	7.172	6.897	7.611	7.540
Soliditetsgrad	23,8 %	26,8 %	27,3 %	31,2 %	26,9 %
Nettorentebærende gæld	13.138	12.039	10.562	9.229	12.643
Finansiell gearing	3,7	3,0	2,9	2,8	4,1
Rentedækning	9,8	11,6	12,4	11,3	11,3
Pengestrømme vedrørende drift og investeringer					
Pengestrømme vedrørende drift og investeringer	329	2.908	2.750	1.937	-1.420
Antal medarbejdere					
Gennemsnitligt antal heltidsansatte medarbejdere	23.764	25.873	26.276	25.956	27.921

Mio. kr.	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Restbetaling, kr./kg					
Restbetaling, grise	0,90	1,05	1,00	0,95	0,80
Restbetaling, søer	0,80	0,90	0,80	0,80	0,70
Restbetaling, kreaturer	1,40	1,55	1,30	1,30	0,95
Samlet udbetaling, mio. kr.					
Restbetaling, grise	1.067	1.261	1.155	1.050	922
Restbetaling, søer	44	50	41	37	31
Restbetaling, kreaturer	107	114	99	100	75
Udbetaling i henhold til vedtægternes § 22.2 d og § 22.3.2	0	0	0	250	42
Samlet udbetaling	1.218	1.425	1.295	1.437	1.070
Indvejede mio. andelshaver-kg					
Grise	1.185,7	1.200,7	1.155,4	1.104,9	1.152,0
Søer	54,7	55,9	50,9	46,6	44,7
Kreaturer	76,8	73,6	76,2	77,3	79,2
Antal andelshavere					
Antal andelshavere	8.278	8.020	7.605	7.166	6.830

Effektiv risikostyring hjælper med at nå vores mål

Som global fødevarer virksomhed med produktion og salg på flere kontinenter er Danish Crown eksponeret for en række forskellige brancherelaterede risici, der kan have stor betydning for virksomhedens indtjening, udvikling og fremtid. Derfor arbejder vi proaktivt med at identificere, analysere og løbende overvåge de forskellige risici, som kan gøre alvorlig skade på forretningen og/eller have negativ indflydelse på vores resultater.

Ved at have kontrol over et bredt udsnit af hele værdikæden fra jord til bord har Danish Crown imidlertid opnået en høj robusthed over for enkeltstående risici, der blandt andet knytter sig til markedsadgang, forbrugerefterspørgsel og fødevarer sikkerhed. Risikoafdækningen sker både centralt på koncernniveau og decentralt i Danish Crowns forretningsenheder, og risikostyringen koordineres på tværs af koncernens virksomheder gennem den overordnede ledelsesstruktur.

→
Veggie-burgere er kommet på menukortet i mange burger-restauranter.



Risikostyring

Afrikansk svinepest og en tiltagende protektionisme, når det gælder verdenshandel, er nogle af de risici, som Danish Crown dagligt arbejder på at minimere og imødegå for at sikre en fortsat god udvikling i virksomheden og beskytte vores medarbejdere og ejere.

Strategiske risici

Kunder og forbrugere står i centrum for alt, hvad vi gør. Vi følger markeds- og forbrugerudviklingen tæt for at kunne agere hurtigt på ændringer i både forbrugertrends og i markedet.

Forbrugerefterspørgslen

Forbrugerne stiller større krav til deres fødevarer, og flere er i højere grad begyndt at fravælge kød.

Forbrugerens interesse for den miljømæssige påvirkning fra de proteiner, man indtager, betyder desuden, at vi som fødevarer virksomhed skal kunne arbejde målrettet på at gøre vores kødproduktion mere bæredygtig.

Danish Crowns produktportefølje dækker over afsætning af ferske og forædlede produkter til industrielle kunder, foodservice og detailkæder.

Gennem den brede produktportefølje og især vores tilstedeværelse på mange forskellige markeder har vi god mulighed for at reagere på forandringer i forbrugernes vaner, præferencer og ønsker.

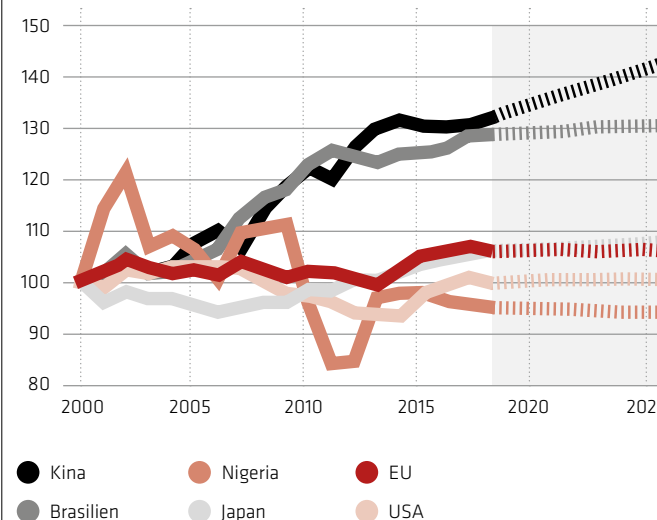
Konkurrentaktivitet

Vi arbejder i et stærkt konkurrencepræget marked, hvor konkurrentbilledet hurtigt kan skifte, og præferencen for virksomhedens produkter kan blive påvirket af globale tendenser. Vi imødegår disse risici ved at indgå i et tæt samarbejde med en række kunder på globalt plan, samtidig med at vi løbende fokuserer på at udvikle og tilpasse produkterne til regionale markeder og den enkelte kunde.

Spredningen af virksomhedens kundeportefølje, såvel geografisk som pr. segment, medfører, at Danish Crown samlet set er mindre eksponeret over for forskydninger i afsætningsmulighederne.



Tilvækst i udvalgte landes kødforbrug pr. indbygger set i forhold til år 2000



Tilvæksten er beregnet på baggrund af tal fra OECD, der har opgjort og fremskrevet forbruget af okse-, kalve-, grise-, og kyllingekød pr. indbygger på baggrund af den økonomiske udvikling. Tal efter 2016 er fremskrevet af OECD.



Kommercielle risici

Som en af verdens største eksportører af grisekød er vi afhængige af uhindret markedsadgang og en fri og åben verdenshandel.

Markedsadgang

Danish Crown er udfordret af primært to risici: afrikansk svinepest samt tendensen til protektionisme i form af den tiltagende handelskrig mellem USA og Kina og usikkerheden om Brexit.

Afrikansk svinepest, som er en smitsom virus sygdom, der spredes af grise (herunder vildsvin), er aldrig konstateret i Danmark. Men hvis sygdommen, som er konstateret i blandt andet Baltikum, Polen, Tjekkiet, Ungarn og Belgien, spreder sig til Tyskland, vil det ramme dansk griseeksport og dermed Danish Crown meget alvorligt. Lige nu er risikoen stor i Polen, hvor Danish Crowns virksomhed Sokołów er udfordret. Senest er der også fundet tilfælde af svinepest i Kina, hvilket kan true kinesisk griseproduktion.

Danish Crown har en stor omsætning og god indtjening i lande som Kina, Japan og USA, der i tilfælde af et udbrud af svinepest i Tyskland formentligt ville lukke for importen af europæisk grisekød generelt, så de europæiske slagterier i stedet skulle afsætte deres produkter på lokale markeder eller andre eksportmarkeder, hvilket ville have alvorlige negative konsekvenser for prisen. Derfor har branchen sammen med myndighederne iværksat en række tiltag i form af blandt andet et vildsvinehegn ved den dansk-tyske grænse, krav til vask af biler, der transporterer grise, samt informationskampagner på rastepladser, idet virusset kan overleve i kød, der ikke er varmebehandlet.

Derudover oplever også vores polske virksomhed Sokołów begrænsninger som følge af svinepest.

Ud over afrikansk svinepest er den tiltagende handelskrig mellem USA og Kina samt usikkerheden om Brexit endnu en risiko, vi holder meget øje med. Danish Crowns produktion i UK vil naturligvis blive påvirket i mindre grad af en hård Brexit, mens den danske eksport vil kunne belægges med ekstraomkostninger i form af told og toldbehandling. Den tiltagende handelskrig mellem USA og Kina har påvirket markedet internationalt på grisekød, idet øget kinesisk told på amerikansk grisekød har ført til et fald i de internationale markedspriser.

I løbet af året indgik EU en handelsaftale med Mexico og ikke mindst med Japan – en aftale, som brancheorganisationen Landbrug & Fødevarer samt de danske fødevarermyndigheder har arbejdet for. Derudover er der også i året endelig åbnet for salg af konservervarer til Kina efter ti års forhandlinger.

Omdømme

Vi arbejder aktivt med vores omdømme for at sikre vores handlefrihed og samfundets opbakning til vores virksomhed. Vi ønsker at udbrede mere viden om vores virksomhed og vores aktiviteter samt at tage aktiv del i debatten om fødevarer og de forhold, der påvirker vores ejere. En omdømmekrise kan have alvorlige følger i form af mistet salg, tab af talent eller skærpet overvågning fra myndighedernes side. Diskussionen om at skære ned på kødforbruget på flere af vores markeder har vi valgt at have en aktiv stillingtagen til. Forbrugeres bekymring i forhold til kød og klima arbejder vi med under en målsætning om, at vores kød skal være det mest bæredygtige i 2030. Bevågenhed med omverdenen sker løbende gennem medier, sociale medier, dagsordener i interesseorganisationer og lignende for at kunne reagere hurtigt og proaktivt på relevante emner. Vi bruger eksterne benchmarks og omdømmemålinger som grundlag for at identificere potentielle risici og til løbende at styrke robustheden af virksomhedens omdømme.

“
Ud over afrikansk svinepest er den tiltagende handelskrig mellem USA og Kina samt usikkerheden om Brexit endnu en risiko, vi holder meget øje med.
”



Operationelle risici

Danish Crowns produktion styres af dygtige operatører, der sikrer, at fødevarer sikkerheden er i top.

Driftsstop

Virksomhedens produktionsanlæg er sårbare over for uforudsete hændelser, der kan afbryde produktionen, eksempelvis en brand, et længerevarende nedbrud i vand- eller energiforsyningen eller i de integrerede IT-systemer eller strejker. Der er truffet en række forholdsregler og lagt planer, der skal reducere konsekvenserne af eventuelle større og længerevarende uforudsete hændelser.

Landmændenes produktion og efterfølgende levering af slagtegrise og -kreaturer sker kontinuerligt. Et sammenfaldende og længerevarende produktionsstop på nationale slagterier kan medføre, at landmændene får pladsproblemer på bedrifterne. Dette skal sammenholdes med, at virksomhedens samhandel med kunder er baseret på kontrakter om mængder og leveringstidspunkter. Derfor er det afgørende, at vi kan opretholde løbende slagtning og forædling uden længerevarende driftsstop. Der har i 2017/18 ikke været længerevarende driftsstop på koncernens anlæg som følge af nedbrud i IT-systemer eller manglende el-, gas- eller vandforsyning. I november 2017 nedlagde medarbejderne arbejdet på flere af de danske slagterier med forsinkelser i afhentningen af grise hos de danske landmænd til følge.

Virksomhedens produktionsstruktur med mange slagterier og forædlingsfabrikker giver mulighed for at tilpasse kapaciteten i op- og nedadgående retning. Parallelt hermed kan langt størstedelen af vores produkter fremstilles på mere end ét anlæg.



Kapacitetsudnyttelse og lagerbinding

Danish Crowns konkurrenceevne opretholdes blandt andet ved høj kapacitetsudnyttelse på produktionsanlæg med en høj grad af automatisering. Vi tilpasser løbende vores produktionskapacitet i form af investeringer, strukturtilpasninger og opkøb med henblik på at fastholde og udbygge vores samlede konkurrenceevne. Ønsket om at opretholde høj kapacitetsudnyttelse vil sammenholdt med tidsmæssige forskydninger mellem råvaretilgang og optimalt afsætningstidspunkt medføre varierende lagerbeholdning. Ved indfrysning af færdigvarer opretholdes både kvalitetsniveauet og muligheden for at afsætte produkterne til den ønskede markedspris.

Fødevarer sikkerhed

I Danish Crown har vi en høj fødevarer sikkerhed, fordi landmænd og medarbejdere hver eneste dag er omhyggelige med at overholde kravene til vores produktion. Som landmand er man med til at sikre en høj grad af dyresundhed. Og som medarbejder er man med til at sikre en høj fødevarer sikkerhed, blandt andet ved at følge alle procedurer på vores slagterier og forædlingsvirksomheder.

Vores produkter håndteres et utal af gange fra jord til bord, hvilket betyder, at vores høje standard for fødevarer sikkerhed er baseret på den enkeltes ansvarlighed. Selvom vi har et stort produktionsapparat, er slutproduktet til stadighed mad på bordet hos forbrugeren, og derfor er vi afhængige af, at medarbejdere og landmænd kender reglerne og hver eneste dag overholder kravene til fødevarer sikkerhed, for at vi sammen kan nå vores fælles mål.

I vores griseproduktion risikostyrer vi generelt på tre områder inden for fødevarer sikkerhed: på kemiske risici eksempelvis restkoncentrationer af antibiotika i grisen; på biologiske risici som salmonellabakterier i kødet; og på fysiske risici, der risikerer at komme med ud til forbrugeren. Ud over afrikansk svinepest (se under afsnittet Markedsadgang) er den største udfordring for fødevarer sikkerheden, hvis der findes grise med antibiotikarester i vores produktion.

Der må ikke findes antibiotika i vores produkter. Vi har fortsat stort fokus på at sikre, at kontrollen for antibiotika fungerer.

For at sikre rettidig omhu hvis uheldet er ude, har Danish Crown beredskabs- og krisekommunikationsplaner – ikke bare i forhold til antibiotikarester, men inden for alle områder af produktionen. Disse planer kan øjeblikkeligt aktiveres for at undgå, at fødevarer sikkerheden bringes i fare. Fødevarer sikkerhed er reguleret gennem lovgivning suppleret med en række internationale standarder for fødevarer sikkerhed, og som fødevarer producerende virksomhed er vi derfor underlagt og efterlever gældende krav til hygiejne- og fødevarer sikkerhed. Det gælder både i de lande, hvor vi har produktion, og i de lande, vi sælger produkter til.

Vi kontrollerer dagligt fødevarer sikkerhed og hygiejne, og begge optimeres løbende. Det sker via vores interne kontrolprocedurer, myndighedernes daglige inspektioner og eksterne auditeringer. Fødevarer sikkerhed er således integreret i processer og dokumentation samt i hele forsyningskæden, hvor vi bruger den højeste fællesnævner i kravene til fødevarer sikkerhed, hygiejne og sundhed, så vi sikrer, at kunder og forbrugere fortsat kan have tillid til vores produkter. Vi har i løbet af året haft ét tilbagekald af produkter i Danmark og to i Polen. I begge tilfælde undgik vi at bringe fødevarer sikkerheden i fare.



Finansielle risici

Virksomheden er eksponeret for markedsrisici i form af ændringer i valutakurser og renteniveau samt kredit- og likviditetsrisici. Group Treasury styrer de finansielle risici i virksomheden centralt og koordinerer likviditetsstyring og kapitalfrembringelse. Virksomheden følger en bestyrelsesgodkendt finanspolitik, der opererer med en lav risikoprofil, således at valuta-, rente- og kreditrisici kun opstår med udgangspunkt i kommercielle forhold. Det fremgår ligeledes af finanspolitikken, at der ikke må foretages aktiv spekulation i finansielle instrumenter og aktiver.

Virksomhedens anvendelse af afledte finansielle instrumenter er reguleret gennem et bestyrelsesgodkendt regelsæt og afledte interne forretningsgange, der blandt andet fastlægger beløbsgrænser, og hvilke afledte finansielle instrumenter, der må anvendes.

Forsikringsbare risici

Danish Crown forsikrer sig mod alle væsentlige forsikringsbare risici i det omfang, vi vurderer, at det er økonomisk hensigtsmæssigt. Tilliden til vores egen risikostyring betyder, at vi kun forsikrer os mod større skader, mens vi selv betaler de mindre skader, som vi erfaringsmæssigt ved kommer i løbet af året – eksempelvis ved mindre brande.

Udover at det sparer os for penge til forsikringspræmier, der ville være højere, hvis forsikringselskaberne skulle dække alle vores skader, så skaber det også et væsentligt niveau af risikoopmærksomhed.

De penge, vi sparer ved den høje selvforsikring, bruger vi til at købe en større beskyttelse i de tilfælde, hvor der måtte ske alvorlige hændelser – som en storbrand, der ville betyde, at vi ikke kunne slagte grise eller fremstille pålæg i måneder, eller at et stort antal mennesker blev syge af at spise vores produkter.

Renterisici

Det er vores målsætning at sikre en rimelig balance mellem virksomhedens eksponering mod variabel og fast rente. Renterisiko fremstår som den årlige ændring i det finansielle cash flow, som en ændring på 1 procentpoint i renteniveauet vil medføre.

Væsentlige ændringer i sammensætningen mellem variabel og fast rente godkendes af direktionen.

Valutarisici

Virksomhedens valutarisici afdækkes primært ved at afpasse ind- og udbetalinger i samme valuta. Forskellen mellem ind- og udbetalinger i samme valuta udtrykker valutakursrisikoen, som almindeligvis afdækkes med træk på valutakassekreditter eller valutaterminforretninger. Det er vores politik løbende at afdække nettovalutaeksponeringen.

Likviditetsrisici

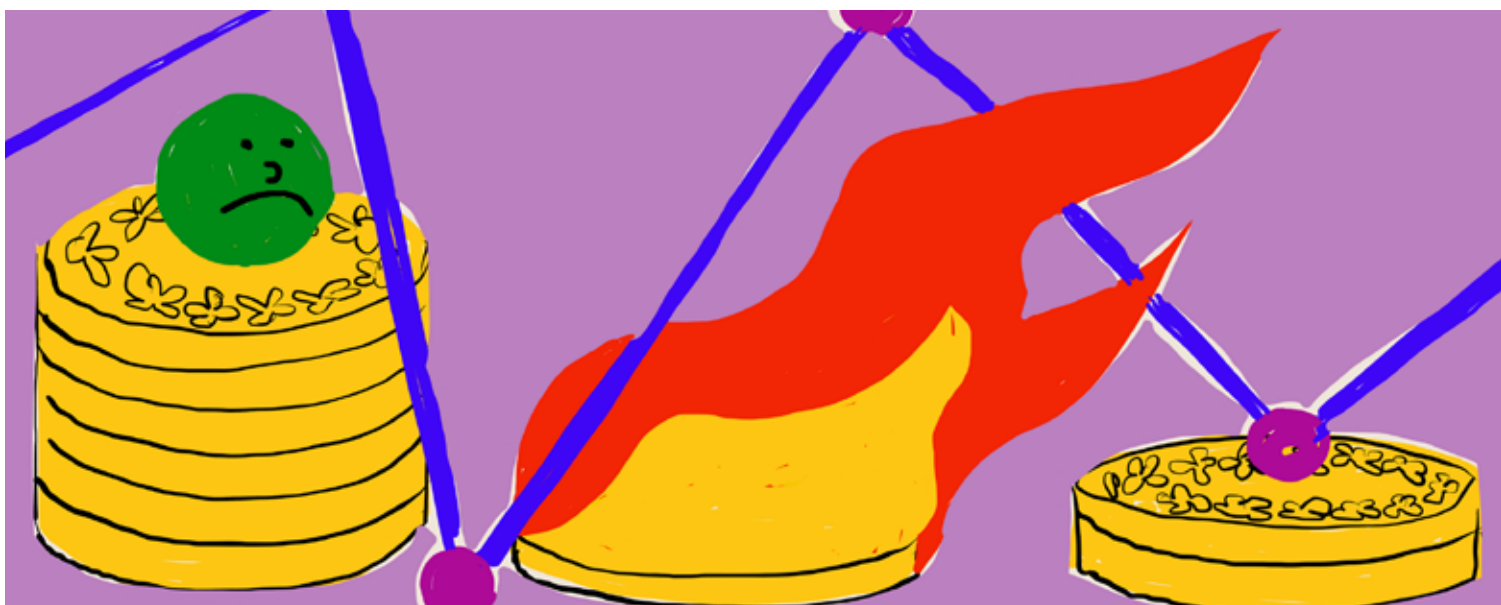
Det er vores mål i forbindelse med lånoptagelse at sikre størst mulig fleksibilitet gennem spredning af lånoptagelsen i forhold til forfalds- og genforhandlingsstidspunkter og modparter under hensyntagen til prissætning mv.

Det er virksomhedens strategi at have en overvægt af lange engagementer for at sikre stabilitet i finansieringsgrundlaget. Det er ligeledes strategien at have et tilstrækkeligt likviditetsberedskab til kontinuerligt at kunne disponere hensigtsmæssigt i tilfælde af uforudsete udsving i likviditetstrækket.

Kreditrisici

Den primære kreditrisiko i virksomheden er relateret til tilgodehavender fra salg af varer. Der foretages en individuel kreditvurdering for hver enkelt kunde, hvor der ud fra en samlet vurdering af kundens sikkerhed og geografiske placering tages stilling til, hvorvidt der skal anvendes kreditforsikring, remburs, forudbetaling eller åben kredit.

Aftaler vedrørende afledte finansielle instrumenter med en nominal værdi på over 100 mio. kr. indgås som udgangspunkt alene med anerkendte forsikrings- eller kreditinstitutter med en kreditvurdering hos Standard & Poor's på minimum niveau "A" rating.



God selskabsledelse

Som andelsselskab er Danish Crown baseret på et økonomisk samarbejde mellem landmænd og virksomhedsledelse.

Andelshaverne er engagerede ejere, der aktivt deltager i den videre udvikling af deres fælles selskab. Det ligger i kernen af selskabet, at landmændene leverer deres grise og kreaturer til Danish Crown, og selskabet forpligter sig omvendt til at betale den højst mulige pris til ejerne. Principperne for god selskabsledelse er derfor også at skabe værdi for ejerne og for medarbejderne.

Vores målsætning er at leve op til "best practice" og skabe transparens i relation til vores interessenter under hensyntagen til de specielle forhold, som gør sig gældende for et andelsselskab.

Selskabsledelse

Som andelsejet selskab er Danish Crown ikke formelt forpligtet til at overholde de anbefalinger for god selskabsledelse, der er gældende for selskaber, hvis aktier er optaget til handel på et reguleret marked i Danmark.

Med henvisning til den interne målsætning om at agere som et børsnoteret selskab har vi ikke desto mindre valgt at følge de retningslinjer, som Komitéen for god Selskabsledelse har fastlagt* – under hensyntagen til det forhold, at qua den særlige ejerstruktur må visse anbefalinger anses som værende "ikke relevante" eller "ikke gældende":

- Selskabet er ikke børsnoteret, hvorfor der ikke vurderes at være behov for offentliggørelse af

kvartalsrapporter. Selskabet offentliggør halvårsrapporter.

- Udøvelse af indflydelse på repræsentantskabsmøder kræver personligt fremmøde eller skriftlig fuldmagt, hvilket er historisk betinget og fastlagt i Leverandørselskabets vedtægter.
- Selskabets bestyrelse opfylder ikke anbefalingernes krav vedrørende sammensætning, uafhængighed, alder og valgperiode samt offentlighed omkring ejerandele, vederlag og vederlagspolitik. Dette følger af vores nære tilknytning til ejerne, der samtidig er leverandører til selskabet, samt Leverandørselskabets særlige karakter som andelsselskab med de deraf følgende valgprocedurer.
- Selskabet offentliggør ikke kommissorier for ledelsesudvalgene, idet disse anses for at være af intern karakter.
- Bestyrelsen har endnu ikke besluttet at etablere en whistleblower-ordning på koncernniveau, men vurderer løbende behovet herfor.

Andelsledelse

Repræsentantskabet

Leverandørselskabet Danish Crown AmbA ejes af 6.830 danske landmænd. Andelsselskabets øverste myndighed er Repræsentantskabet, der består af op til 90 andelshavervalgte medlemmer samt 15 medarbejdervalgte observatører.

Andelshavernes repræsentanter vælges blandt ejerne selv ved kredsvalg, som afholdes hvert andet år. Valgreglerne er defineret på en måde, der sikrer repræsentation af både grise- og soleverandører, kreaturleverandører og minoritetsgrupper inden for selskabets andelshavere, hvilket understøtter et bredt og demokratisk beslutningsgrundlag.

Leverandørselskabet Danish Crown AmbA fokuserer primært på samspillet med selskabets ejere og leverandører (andelshaverne) og på andelsselskabets overordnede formål om bedst muligt at afsætte andelshavernes leverancer og sikre andelshavernes værdiskabelse på kort og langt sigt. Selskabet ledes på baggrund af selskabets vedtægter og anerkendte danske andelsretlige principper:

- I løbet af regnskabsåret holdes både kredsmøder og repræsentantskabsmøder, hvor andelshaverne orienteres om væsentlige forhold vedrørende selskabets drift og aktuelle tilstand, herunder kvartals- og årsrapportering.
- Repræsentantskabet modtager ligeledes orientering om eller godkender efter indstilling fra bestyrelsen forhold af overordnet betydning for selskabet, herunder strategiplan, kapitalstruktur, årsrapport, overskudsdisponering og vedtægtsændringer.

Bestyrelsen i Leverandørselskabet Danish Crown AmbA

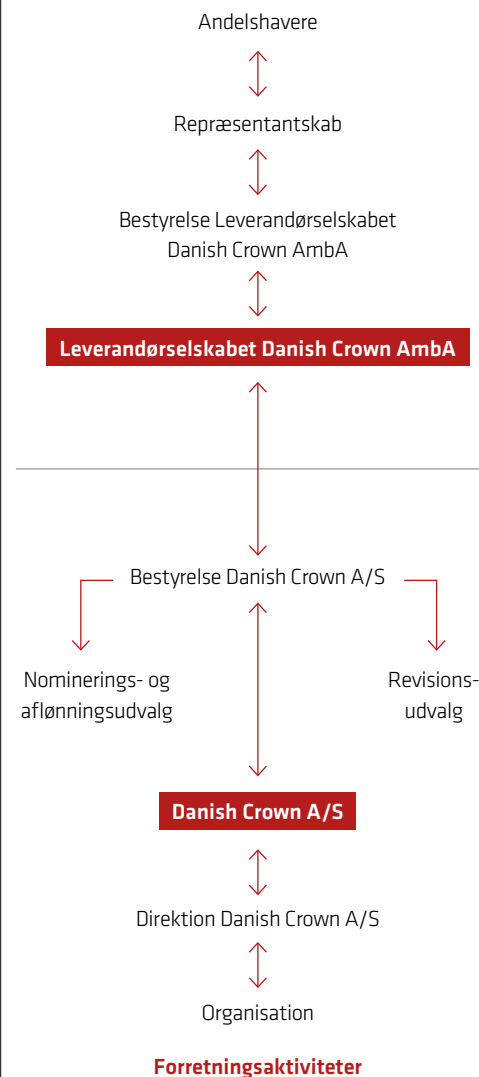
Bestyrelsen i Leverandørselskabet Danish Crown AmbA udpeges af Repræsentantskabet for en to-årig periode:

- Ti medlemmer og en observatør vælges blandt repræsentantskabsmedlemmerne.
- Op til to medlemmer er uafhængige, altså ikke andelshavere eller medarbejdere i selskabet.

I løbet af regnskabsåret 2017/18 har bestyrelsen holdt syv ordinære og tre ekstraordinære møder for at behandle andelshavervendte emner og træffe beslutninger af strategisk betydning for koncernen, herunder indstilling til generalforsamlingen i Danish Crown A/S om valg af bestyrelsesmedlemmer i dette selskab.

Vores ledelsesstruktur

Andelshaver- og leverandørforhold



* Anbefalinger for god Selskabsledelse, maj 2013, opdateret maj 2014



Bestyrelsens årshjul

Bestyrelsen i Danish Crown A/S varetager den strategiske ledelse med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.



Bestyrelsen i Danish Crown A/S

Danish Crown A/S' bestyrelse består i øjeblikket af ti generalforsamlingsvalgte medlemmer (valgt for ét år ad gangen) og tre medarbejderrepræsentanter (valgt for fire år ad gangen). Bestyrelsen konstituerer sig med en formand og en næstformand, som i overensstemmelse med anerkendte principper ikke deltager i den daglige ledelse, medmindre en specifik og bestyrelsesgodkendt aftale foreligger.

Med henblik på at bevare værdiskabelsen og sikre fornyelse foretages årligt en evaluering af bestyrelsens sammensætning, bidrag og samarbejde med direktionen. For nuværende har bestyrelsen fire uafhængige medlemmer, som med deres ekspertise og erfaringer bidrager til en bredt funderet beslutningsproces.

Ledelsesudvalg

Eftersom koncernens driftsaktiviteter ligger i Danish Crown A/S, er relevante ledelsesudvalg placeret under bestyrelsen i dette selskab. Udvalgenes primære opgave er at forberede de beslutninger, som træffes af bestyrelsen inden for visse områder:

Revisionsudvalgets primære opgave er at overvåge selskabets regnskabs- og revisionsmæssige forhold og at rapportere til bestyrelsen om væsentlige praksis og skøn inden godkendelse af årsrapporten. Revisionsudvalget bistår ligeledes bestyrelsen i dialogen med den eksterne revisor og i forbindelse med aftale af revisionshonoraret. Behovet for en intern revision vurderes løbende, men er for nuværende ikke fundet relevant.

Nominerings- og aflønningsudvalget udarbejder årligt en vurdering til bestyrelsen om sammensætning og besættelse af poster i selskabets bestyrelser, udvalg og direktion samt vederlag for samme. Det overordnede formål er at sikre, at selskabets øverste ledelse til enhver tid besidder de kvalifikationer og kompetencer, som er nødvendige for at varetage andelshaverne og medarbejdernes interesser, konkretisere selskabets målsætninger og understøtte den langsigtede værdiskabelse.

Øvrige udvalg: Set i forhold til deres relative tyngde har bestyrelsen endvidere nedsat to underudvalg til

mere dybdegående behandling af forhold relateret til forretningsenhederne Danish Crown Pork og Danish Crown Beef.

Direktionen i Danish Crown A/S

Den daglige ledelse af selskabet forestås af direktionen i Danish Crown A/S, hvis opgaver og ansvarsfordeling er fastlagt i en af bestyrelsen udarbejdet direktionsinstruks. Jais Valeur (Group CEO) og Preben Sunke (Group CFO) indgår i et tæt, men uafhængigt samarbejde med bestyrelsen og varetager den strategiske og koncernmæssige koordinering af forretningsenhederne.

Forretningsledelse

Forretningen i Danish Crown er organiseret i operationelle enheder, ud fra en produktmæssig og/eller geografisk segmentering og med det overordnede mål at understøtte selskabets strategi.

Forretningsudvalg med repræsentanter fra alle enheder og drevet af den centrale ledelse sikrer tæt koordinering mellem på den ene side forretningsenhedernes fokus på produkt- og kunderelaterede forhold og på den anden side koncernledelsen og gruppefunktionernes ansvar for den overordnede sammenhæng.

Regnskabsaflæggelse og intern kontrol

Selskabets processer omkring regnskabsaflæggelsen er tilrettelagt med henblik på at sikre en redelig og troværdig årsrapportering.

En række politikker, standarder og procedurer er defineret på koncernniveau inden for væsentlige områder såsom regnskab, IT-sikkerhed, skat og treasury, hvilket sammenholdt med en formel opdeling af ansvarsområder og klare rapporteringslinjer skal sikre, at årsrapporten giver et retvisende billede.

Bestyrelsen og Revisionsudvalget overvåger de interne kontrolprocesser, der er relateret til regnskabsaflæggelsen, og tager løbende stilling til specifikke begivenheder eller risici, som måtte have en potentiel indflydelse på selskabets finansielle forhold.



Direktionen



Jais Valeur
Group CEO

Indtrådt: 2015

Bestyrelsesmedlem i:

- Royal Unibrew A/S (næstformand)
- Foss A/S

Tillidsposter i interesse-organisationer:

- Dansk Industris Udvalg for Erhvervspolitik
- Disruptionrådet - Partnerskab for Danmarks fremtid



Preben Sunke
Group CFO

Indtrådt: 2002

Bestyrelsesmedlem i:

- Santa Fe Group A/S (næstformand)
- Skandia Kalk Holding ApS
- Forenet Kredit

Tillidsposter i interesse-organisationer:

- Dansk Industris Udvalg for Energi- og Klimapolitik (formand)
- Slagteriernes Arbejdsgiverforening (formand)
- Repræsentantskabet i Forenet Kredit

Bestyrelsen



Erik Bredholt ^{*1) 2) 3) 6)}
Formand

Indtrådt: 2001

Bestyrelsesmedlem i:

- Industriens Pensionsforsikring A/S
- Livlande Holding A/S

Tillidsposter i interesse-organisationer:

- Danske Slagterier
- Virksomhedsbestyrelsen, Landbrug & Fødevarer
- Danske Svin slagterier, Landbrug & Fødevarer
- Slagteriernes Arbejdsgiverforening (næstformand)
- Svineafgiftsfonden
- Dansk Industris Hovedbestyrelse



Asger Krogsgaard ^{*1) 2) 3) 4)}
Næstformand

Indtrådt: 2003

Bestyrelsesmedlem i:

- Norma og Frode Jacobsens Fond

Tillidsposter i interesse-organisationer:

- Danske Slagterier (formand)
- Formandskab, Landbrug & Fødevarer (næstformand)
- Virksomhedsbestyrelsen, Landbrug & Fødevarer (formand)
- Primærbestyrelsen, Landbrug & Fødevarer
- Danske Svin slagterier, Landbrug & Fødevarer (formand)
- Svineafgiftsfonden (formand)
- ICC Danmark (formand)
- Brancheudvalg, Teknologisk Institut



Mads Nipper ^{2) 4)}
Næstformand
Group President, CEO
Grundfos Holding A/S

Indtrådt: 2016

Bestyrelsesmedlem i:

- Bang & Olufsen A/S
- Advisory Board i AXCEL

Tillidsposter i interesse-organisationer:

- Dansk Industris Hovedbestyrelse (næstformand)
- Dansk Industris Forretningsudvalg (næstformand)
- Dansk Industris Udvalg for Erhvervspolitik (formand)



Bestyrelsesmedlemmer



Peder Philipp ^{*1) 2) 3) 4)}

Indtrådt: 1996

Bestyrelsesmedlem i:

- Fonden Ribe Vikingecenter
- Kødbranchens Fællesråd (formand)

Tillidsposter i interesse-organisationer:

- Virksomhedsbestyrelsen, Landbrug & Fødevarer
- Kvægafgiftsfonden (formand)



Peter Fallesen Ravn ^{*1) 2)}

Indtrådt: 2008

Tillidspost i interesse-organisation:

- Koordineringsgruppen for Økologisk Svinekød



Palle Joest Andersen ^{*1) 2)}

Indtrådt: 2009

Bestyrelsesmedlem i:

- AKV Langholt AmbA

Tillidsposter i interesse-organisationer:

- Virksomhedsbestyrelsen, Landbrug & Fødevarer
- Svineproduktion, Landbrug & Fødevarer
- Danske Svineslagterier, Landbrug & Fødevarer



Cay Wulff Sørensen ^{*1)}

Indtrådt: 2009

Tillidspost i interesse-organisation:

- Danske Svineslagterier, Landbrug & Fødevarer



Søren Bonde ^{*1) 2)}

Indtrådt: 2013

Bestyrelsesmedlem i:

- NGF Nature Energy Trekanten A/S

Tillidspost i interesse-organisation:

- Trekantområdets Forening for Biomasseejere



Knud Jørgen Lei ^{*1)}

Indtrådt: 2013

Bestyrelsesmedlem i:

- Timis Agro ApS

Tillidspost i interesse-organisation:

- Svineafgiftsfonden



Majken Schultz ^{2) 4)}
Professor, Ph.D.

Indtrådt: 2013

Bestyrelsesmedlem i:

- Realdania
- Danske Spil A/S
- Bang & Olufsen A/S



Jesper V. Christensen ^{2) 5)}
Executive Vice President (EVP), CFO Danfoss A/S

Indtrådt: 2016

Bestyrelsesmedlem i:

- Danfoss International A/S
- Danfoss Power Electronics A/S

Tillidsposter i interesse-organisationer:

- Dansk Industris Hovedbestyrelse
- Fremstillingsindustrien, Dansk Industri



Bestyrelsesmedlemmer



Ulrik Bremholm *)

Indtrådt: 2017

Tillidsposter i interesseorganisationer:

- Svineproduktion, Landbrug & Fødevarer
- Leverandørforeningen Langeland Biogas
- Langelands Erhvervsråd
- Th. R. Knudsens Mindefond
- Fonden Langelands Elforsynings repræsentantskab



Michael Nielsen *)

Indtrådt: 2017

Bestyrelsesmedlem i:

- Agropro af 2004 ApS
- Agro Support A/S

Tillidsposter i interesseorganisationer:

- Danske Svineslagterier, Landbrug & Fødevarer (observatør)
- Veterinærudvalget, Landbrug & Fødevarer
- Det Dyreetiske Råd



Camilla Sylvest 2)

*Executive Vice President (EVP),
Novo Nordisk A/S*

Indtrådt: 2017

Bestyrelsesmedlem i:

- Novo Nordisk A/S



Kurt Høj 2)

Indtrådt: 2017
(medarbejdervalgt)

Tillidspost i interesseorganisation:

- Fødevarerforbundet NNF, Midt-Vestjylland



Kim Tovgaard 2)

Indtrådt: 2017
(medarbejdervalgt)



Brian Vestergaard 2)

Indtrådt: 2017
(medarbejdervalgt)

Tillidspost i interesseorganisation:

- Fødevarerforbundet NNF, Syddjylland



Karsten Willumsen *)

Observatør

Indtrådt: 2013

Bestyrelsesmedlem i:

- RYK-Fonden til Varetagelse af Registrering og Ydelseskontrol (næstformand)
- Køddbranchens Fællesråd

Tillidsposter i interesseorganisationer:

- Kvægafgiftsfonden
- Landbrug & Fødevarer, Kvæg (næstformand)

** Driver selvstændigt landbrug i personligt ejet virksomhed eller selskabsform og er andelshaver.*

- 1) Bestyrelsesmedlem i Leverandørselskabet Danish Crown AmbA
- 2) Bestyrelsesmedlem i Danish Crown A/S
- 3) Medlem af Revisionsudvalget
- 4) Medlem af Nominerings- og aflønningsudvalget
- 5) Formand for Revisionsudvalget
- 6) Formand for Nominerings- og aflønningsudvalget



4 Koncern- regnskab

40 Resultat- og
totalindkomstopgørelse

41 Balance

42 Egenkapitalopgørelse

43 Pengestrømsopgørelse

44 Koncern noter

74 Moderselskabets regnskab

82 Påtegninger

84 Koncernoversigt



Resultatopgørelse

1. oktober 2017 – 30. september 2018

Mio. kr.	Note	Koncern	
		2017/18	2016/17
Nettoomsætning	2	60.892	62.024
Produktionsomkostninger	3,4	-52.924	-54.202
Bruttoresultat		7.968	7.822
Distributionsomkostninger	3,4	-4.281	-4.189
Administrationsomkostninger	3,4,5	-1.918	-1.774
Andre driftsindtægter		21	18
Andre driftsomkostninger	6	-105	-14
Indtægter af kapitalandele i associerede virksomheder og joint ventures	12	57	60
Resultat af primær drift før særlige poster (EBIT)		1.742	1.923
Særlige poster	7	16	526
Resultat af primær drift efter særlige poster		1.758	2.449
Finansielle indtægter	8	60	74
Finansielle omkostninger	8	-280	-299
Resultat før skat		1.538	2.224
Skat af årets resultat	9	-177	-202
Årets resultat		1.361	2.022
Fordeling af årets resultat			
Moderselskabets andelshavere		1.272	1.950
Minoritetsinteresser		89	72
		1.361	2.022

Totalindkomstopgørelse

1. oktober 2017 – 30. september 2018

Mio. kr.	Note	Koncern	
		2017/18	2016/17
Årets resultat		1.361	2.022
Poster, der efterfølgende overføres til resultatopgørelsen:			
Valutakursregulering af udenlandske virksomheder		-30	-59
Andel af anden totalindkomst i associerede virksomheder og joint ventures	12	0	1
Dagsværdireguleringer mv. af finansielle instrumenter indgået til sikring af fremtidige pengestrømme	8	11	18
Overførsel til resultatopgørelsen af dagsværdireguleringer af finansielle instrumenter indgået til sikring af realiserede pengestrømme	8	-12	-11
Sikring af nettoinvesteringer i udenlandske virksomheder		23	3
Skat af anden totalindkomst		-1	1
Overført til resultatopgørelsen, særlige poster (valutakursregulering)	7	0	-53
Poster, der ikke overføres til resultatopgørelsen:			
Aktuarmæssige gevinster/tab på ydelsesbaserede pensionsordninger mv.	17	145	149
Skat af anden totalindkomst	9	-24	-25
Anden totalindkomst		112	24
Totalindkomst		1.473	2.046
Fordeling af totalindkomst			
Moderselskabets andelshavere		1.379	1.985
Minoritetsinteresser		94	61
		1.473	2.046



Balance – aktiver

30. september 2018

Mio. kr.	Note	Koncern	
		30.09.2018	30.09.2017
Immaterielle aktiver	10	4.694	2.728
Materielle aktiver	11	9.111	8.757
Kapitalandele i associerede virksomheder og joint ventures	12	275	266
Andre værdipapirer og kapitalandele	13	67	347
Biologiske aktiver	14	95	68
Udskudte skatteaktiver	18	307	378
Langfristede aktiver		14.549	12.544
Varebeholdninger	16	4.922	4.027
Biologiske aktiver	14	315	219
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser	15	6.641	6.282
Kontrakttilgodehavender hos og forudbetaling til andelshavere	27	391	434
Tilgodehavender hos associerede virksomheder		40	42
Andre tilgodehavender		716	617
Periodeafgrænsningsposter		170	128
Andre værdipapirer og kapitalandele	13	57	41
Likvide beholdninger		179	99
Kortfristede aktiver		13.431	11.889
Aktiver i alt		27.980	24.433

Balance – passiver

30. september 2018

Mio. kr.	Note	Koncern	
		30.09.2018	30.09.2017
Andelshaverkonti	26	1.548	1.560
Personlige ansvarlige konti	26	282	270
Andre reserver		-168	-155
Overført resultat		5.595	5.679
Egenkapital tilhørende moderselskabets andelshavere		7.257	7.354
Egenkapital tilhørende minoritetsinteressere		283	257
Egenkapital		7.540	7.611
Pensionsforpligtelser	17	42	190
Udskudte skatteforpligtelser	18	318	262
Andre hensatte forpligtelser	19	144	116
Lån	20,27	12.459	7.850
Anden gæld		6	5
Langfristede forpligtelser		12.969	8.423
Andre hensatte forpligtelser	19	192	226
Lån	20,27	811	1.953
Leverandører af varer og tjenesteydelser		4.066	3.742
Gæld til associerede virksomheder		47	42
Skyldig selskabsskat		90	87
Anden gæld		2.223	2.306
Periodeafgrænsningsposter		42	43
Kortfristede forpligtelser		7.471	8.399
Forpligtelser		20.440	16.822
Passiver i alt		27.980	24.433



Egenkapitalopgørelse

30. september 2018



Mio. kr.	Andelshaver- konti	Personlige ansvarlige konti	Reserve for valutakurs- reguleringer	Reserve for værdiregulering af sikrings- instrumenter	Overført resultat	I alt	Egenkapital tilhørende minoritets- interesser	Egenkapital i alt
Egenkapital 30.09.2016	1.568	215	-40	-25	4.950	6.668	229	6.897
Årets resultat	0	55	0	0	1.895	1.950	72	2.022
Valutakursregulering af udenlandske virksomheder	0	0	-47	0	0	-47	-12	-59
Andel af anden totalindkomst i associerede virksomheder og joint ventures	0	0	0	0	1	1	0	1
Dagsværdireguleringer mv. af finansielle instrumenter indgået til sikring af fremtidige pengestrømme	0	0	0	18	0	18	0	18
Overførsel til resultatopgørelsen af dagsværdireguleringer af finansielle instrumenter indgået til sikring af realiserede pengestrømme	0	0	0	-12	0	-12	1	-11
Sikring af nettoinvesteringer i udenlandske virksomheder	0	0	0	3	0	3	0	3
Aktuarmæssige gevinster/tab på ydelsesbaserede pensionsordninger mv.	0	0	0	0	149	149	0	149
Skat af anden totalindkomst	0	0	3	-2	-25	-24	0	-24
Overført til resultatopgørelse	0	0	-139	86	0	-53	0	-53
Anden totalindkomst i alt	0	0	-183	93	125	35	-11	24
Årets totalindkomst	0	55	-183	93	2.020	1.985	61	2.046
Indbetaling af andelskapital (netto)	-8	0	0	0	0	-8	0	-8
Udbetalt restbetaling	0	0	0	0	-1.295	-1.295	-28	-1.323
Udvanding af minoriteter	0	0	0	0	4	4	-5	-1
Egenkapital 30.09.2017	1.560	270	-223	68	5.679	7.354	257	7.611
Årets resultat	0	12	0	0	1.260	1.272	89	1.361
Valutakursregulering af udenlandske virksomheder	0	0	-34	0	0	-34	4	-30
Andel af anden totalindkomst i associerede virksomheder og joint ventures	0	0	0	0	0	0	0	0
Dagsværdireguleringer mv. af finansielle instrumenter indgået til sikring af fremtidige pengestrømme	0	0	0	11	0	11	0	11
Overførsel til resultatopgørelsen af dagsværdireguleringer af finansielle instrumenter indgået til sikring af realiserede pengestrømme	0	0	0	-13	0	-13	1	-12
Sikring af nettoinvesteringer i udenlandske virksomheder	0	0	0	23	0	23	0	23
Aktuarmæssige gevinster/tab på ydelsesbaserede pensionsordninger mv.	0	0	0	0	145	145	0	145
Skat af anden totalindkomst	0	0	5	-5	-25	-25	0	-25
Overført til resultatopgørelse	0	0	0	0	0	0	0	0
Anden totalindkomst i alt	0	0	-29	16	120	107	5	112
Årets totalindkomst	0	12	-29	16	1.380	1.379	94	1.473
Indbetaling af andelskapital (netto)	-12	0	0	0	0	-12	0	-12
Udbetalt restbetaling	0	0	0	0	-1.438	-1.438	-90	-1.528
Tilkøb af minoriteter	0	0	0	0	-26	-26	22	-4
Egenkapital 30.09.2018	1.548	282	-252	84	5.595	7.257	283	7.540

Pengestrømsopgørelse

1. oktober 2017 - 30. september 2018



Mio. kr.	Note	Koncern	
		2017/18	2016/17
Resultat af primær drift før særlige poster (EBIT)		1.742	1.923
Af- og nedskrivninger	4	1.367	1.387
Resultat af associerede virksomheder	12	-57	-60
Ændring i hensættelser		-3	-167
Ændring i nettoarbejds kapital	27	-944	-94
Pengestrømme vedrørende primær drift		2.105	2.989
Modtagne finansielle indtægter	8	33	33
Betalte finansielle omkostninger	8	-267	-284
Betalt selskabsskat		-205	-208
Pengestrømme vedrørende drift		1.666	2.530
Køb af immaterielle aktiver	10	-46	-74
Salg af immaterielle aktiver	10	0	1
Køb af materielle og biologiske aktiver	11,14	-1.314	-986
Salg af materielle aktiver	11	72	124
Køb af andre værdipapirer og kapitalandele	12,13	-86	-339
Salg af andre værdipapirer og kapitalandele	12,13	338	56
Køb af virksomheder	21	-2.427	-246
Salg af virksomheder	22	328	840
Modtaget udbytte	12	49	31
Pengestrømme vedrørende investeringer		-3.086	-593
Udbetaling af restbetaling		-1.438	-1.295
Betaling til minoriteter		-147	-28
Betaling fra minoriteter		37	0
Provenu ved låntagning		5.385	399
Afdrag på lån		-2.325	-1.037
Indbetaling af andelskapital		196	203
Udbetaling af andelskapital		-208	-211
Pengestrømme vedrørende finansiering	27	1.500	-1.969
Ændring i likvider		80	-32
Likvider 30.09.2017		99	131
Likvider 30.09.2018	27	179	99



Koncern noter

45	Note 1 Væsentlige regnskabsmæssige skøn og vurderinger	47	Note 9 Skat af årets resultat	51	Note 17 Pensionsordninger	60	Note 26 Andelshavernes rettigheder og hæftelser
45	Note 2 Nettoomsætning	47	Note 10 Immaterielle aktiver	54	Note 18 Udskudt skat	60	Note 27 Specifikationer til pengestrømsopgørelse
45	Note 3 Personaleomkostninger	49	Note 11 Materielle aktiver	56	Note 19 Andre hensatte forpligtelser	61	Note 28 Finansielle risici og finansielle instrumenter
46	Note 4 Af- og nedskrivninger	50	Note 12 Kapitalandele i associerede virksomheder og joint ventures	56	Note 20 Lån	67	Note 29 Nærtstående parter
46	Note 5 Honorar til moderselskabets repræsentantskabsvalgte revisor	50	Note 13 Andre værdipapirer og kapitalandele	57	Note 21 Køb af virksomheder	67	Note 30 Begivenheder efter balancedagen
46	Note 6 Andre driftsomkostninger	50	Note 14 Biologiske aktiver	59	Note 22 Salg af virksomheder	68	Note 31 Anvendt regnskabspraksis
46	Note 7 Særlige poster	51	Note 15 Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser	59	Note 23 Operationelle leasingforpligtelser		
46	Note 8 Finansielle poster	51	Note 16 Varebeholdninger	59	Note 24 Eventualforpligtelser		
				59	Note 25 Sikkerhedsstillelser		

1 Væsentlige regnskabsmæssige skøn og vurderinger

Ved udarbejdelsen af årsrapporten i overensstemmelse med koncernens regnskabspraksis er det nødvendigt, at ledelsen foretager skøn og opstiller forudsætninger, der påvirker de indregnede aktiver og forpligtelser, herunder de medtagne oplysninger om eventuelaktiver og -forpligtelser.

Ledelsen foretager sine skøn med udgangspunkt i historiske erfaringer samt øvrige forudsætninger, som vurderes relevante på det givne tidspunkt. Disse skøn og forudsætninger danner grundlag for de indregnede regnskabsmæssige værdier af aktiver og forpligtelser samt de afledte effekter indregnet i resultatopgørelsen. De faktiske resultater kan afvige herfra.

Ledelsen anser følgende skøn og vurderinger for væsentlige for udarbejdelsen af koncernregnskabet.

Produktionsomkostninger

Køb af slagtedyr fra andelshaverne indregnes til årets løbende noteringspris og omfatter således ikke andel af restbetaling, der sidestilles med udbytte.

Materielle aktiver

Ledelsen foretager regnskabsmæssige skøn vedrørende restværdier, og disse revurderes årligt.

Der foretages desuden særskilte vurderinger af behov for nedskrivninger i forbindelse med kapacitetstilpasninger, lukning af anlæg eller andre situationer, hvor der er indikation af behov for nedskrivninger som følge af ændrede produktions- eller markedsforhold.

I forbindelse med de senere års indtjeningsmæssige udfordringer i Tulip Ltd er der foretaget en gennemgang og vurdering af de engelske produktionsanlæg, ligesom der er lagt investeringsplaner for nye anlæg. Gennemgangen har identificeret behov for nedskrivning af nuværende anlæg for i alt 288 mio. kr. (34 mio. GBP) på anlæg, der tages ud af drift som følge af omlægninger af produktionsprocesserne. Der blev i 2016/17 ikke identificeret nedskrivningsbehov på koncernens materielle aktiver.

Værdiforringelsestest

Koncernen foretager minimum én gang årligt test for værdiforringelse af goodwill og immaterielle aktiver med ubestemmelig levetid. En yderligere beskrivelse af grundlaget for regnskabsmæssige skøn findes i note 10.

Varebeholdninger

Ved vurdering af nettorealisationsværdien af varebeholdninger af fersk/frossent kød og tarme foretager ledelsen skøn over den forventede udvikling i markedsprisen. Prisudviklingen på verdensmarkedet kan være påvirket af adgangen til afsætning på de større markeder.

Der er ikke foretaget væsentlige nedskrivninger på varebeholdninger i 2017/18.

Der henvises til note 16 for specifikationer af varebeholdninger.

Udskudte skatteforpligtelser og skatteaktiver

Udskudte skatteaktiver indregnes, såfremt det er sandsynligt, at der vil være skattepligtig indkomst til stede i fremtiden, som vil gøre det muligt at anvende de tidsmæssige forskelle eller skattemæssige fremførbare underskud. Koncernens udskudte skatteaktiver knytter sig primært til fremtidige skattemæssige afskrivninger på materielle aktiver.

Ledelsen foretager i den forbindelse et skøn over de kommende års indtjening baseret på budgetter og strategiforecasts i de juridiske enheder, skatteaktiverne vedrører.

Som følge af større usikkerhed om den fremtidige indtjening i underskudsgivende enheder er der foretaget nedskrivning på hovedparten af de skatteaktiver, der knytter sig til fremførbare skattemæssige underskud.

Der henvises til note 18, der indeholder specifikation af udskudte skatteforpligtelser og skatteaktiver.

2 Nettoomsætning

Mio. kr.	2017/18	2016/17
Fordeling på markeder:		
Danmark	5.813	5.681
Udland	55.079	56.343
	60.892	62.024
Fordeling på forretningsområder:		
Fresh Meat Pork	23.739	23.913
Fresh Meat Beef	4.954	4.461
Casings	3.859	3.588
Foods	22.967	23.706
Øvrige selskaber	5.373	6.356
	60.892	62.024

3 Personaleomkostninger

Mio. kr.	2017/18	2016/17
Gager og lønninger	6.891	6.391
Bidragbaserede pensionsordninger	417	383
Ydelsesbaserede pensionsordninger	5	10
Andre omkostninger til social sikring	652	671
	7.965	7.455
Personaleomkostningerne er fordelt således:		
Produktionsomkostninger	6.110	5.737
Distributionsomkostninger	774	750
Administrationsomkostninger	1.081	968
	7.965	7.455
Heraf:		
Vederlag til moderselskabets bestyrelse	8	8
Vederlag til moderselskabets repræsentantskab	1	1
Vederlag til moderselskabets direktion	21	19
	30	28
Gennemsnitligt antal medarbejdere	27.921	25.956

I vederlag til direktionen indgår pension med 1 mio. kr. (2016/17: 1 mio. kr.) og hensættelse til langfristet bonus med 1 mio. kr. (2016/17: 1 mio. kr.).

Koncernens ledelse består af koncerndirektionen. Der er ikke øvrige nøglepersoner i ledelsen.

Noter



4 Af- og nedskrivninger

Mio. kr.	2017/18	2016/17
Afskrivninger af immaterielle aktiver:		
Produktionsomkostninger	22	6
Distributionsomkostninger	41	26
Administrationsomkostninger	35	35
	98	67
Afskrivninger af materielle aktiver:		
Produktionsomkostninger	1.179	1.229
Distributionsomkostninger	24	27
Administrationsomkostninger	50	48
	1.253	1.304
Værdiregulering af biologiske aktiver:		
Produktionsomkostninger	16	16
	16	16
Nedskrivning af materielle aktiver:		
Særlige poster	278	0
	278	0
Gevinst ved salg af langfristede aktiver	11	11
Tab ved salg af langfristede aktiver	11	13

5 Honorar til moderselskabets repræsentantskabsvalgte revisor

Mio. kr.	2017/18	2016/17
PwC:		
Lovpligtig revision	6	6
Honorar for andre erklæringsopgaver med sikkerhed	0	0
Skatterådgivning	1	1
Andre ydelser	2	22
	9	29

6 Andre driftsomkostninger

I andre driftsomkostninger er indeholdt hensættelse på 91 mio. kr. til et forventet krav rejst mod et af koncernens selskaber. Der er endnu ikke rejst et formelt krav, hvorfor der hersker usikkerhed om kravets størrelse.

7 Særlige poster

Mio. kr.	2017/18	2016/17
Særlige poster, indtægter:		
Gevinst ved salg af aktiviteter	294	526
	294	526
Særlige poster, udgifter:		
Nedskrivning på anlæg (vedrørende produktionsomkostninger)	278	0
	278	0
	16	526

8 Finansielle poster

Mio. kr.	2017/18	2016/17
Finansielle indtægter		
Renter, likvide beholdninger mv.	33	33
Valutakursgevinster og -tab, netto	14	30
Dagsværdiregulering af afledte finansielle instrumenter indgået til sikring af finansielle instrumenters dagsværdi	29	-62
Dagsværdiregulering af sikrede finansielle instrumenter	-29	62
Dagsværdiregulering overført fra egenkapital vedrørende sikring af fremtidige pengestrømme	13	11
	60	74
Finansielle omkostninger		
Renteudgifter, kreditinstitutter mv.	267	284
Valutakursgevinster og -tab, netto	13	15
	280	299

Noter

9 Skat af årets resultat

Mio. kr.	2017/18	2016/17
Aktuel skat	238	210
Ændring i udskudt skat	-127	-46
Ændring i udskudt skat som følge af ændring af skatteprocent	2	6
Regulering vedrørende tidligere år, aktuel skat	-70	-14
Regulering vedrørende tidligere år, udskudt skat	73	-5
Nedskrivning af skatteaktiver	46	38
Tilbageførsel af tidligere foretagne nedskrivninger på skatteaktiver	-3	0
	159	189
Skat i kooperationsbeskattede virksomheder og skat af anden ikke-indkomstbeskattet indkomst	18	13
Skat af årets resultat	177	202
Skat af årets resultat kan forklares således:		
Beregnet skat ved en skatteprocent på 22 %	326	477
Effekt af forskelle i skatteprocenter for udenlandske virksomheder	43	52
Ændring i udskudt skat som følge af ændring af skatteprocent	2	6
Skat i kooperationsbeskattede virksomheder og skat af anden ikke-indkomstbeskattet indkomst	18	13
Skattemæssig værdi af resultat i kooperationsbeskattede virksomheder	-240	-237
Skattemæssig værdi af ikke-skattepligtige indtægter	-65	-145
Skattemæssig værdi af ikke-fradragsberettigede omkostninger	47	17
Regulering vedrørende tidligere år, aktuel skat	-70	-14
Regulering vedrørende tidligere år, udskudt skat	73	-5
Nedskrivning af skatteaktiver	46	38
Tilbageførsel af tidligere foretagne nedskrivninger på skatteaktiver	-3	0
	177	202
Effektiv skatteprocent (%)	11,5	9,1
Valutakursregulering af udenlandske virksomheder	-4	-3
Dagsværdireguleringer mv. af finansielle instrumenter indgået til sikring af fremtidige pengestrømme	2	4
Overførsel til resultatopgørelsen af dagsværdireguleringer af finansielle instrumenter indgået til sikring af realiserede pengestrømme	-2	-2
Sikring af nettoinvesteringer i udenlandske virksomheder	5	0
Aktuarmæssige gevinster/tab på ydelsesbaserede pensionsordninger mv.	24	25
Skat af anden totalindkomst	25	24

10 Immaterielle aktiver

Mio. kr.	Goodwill	Software	Erhvervede varemærker mv.	I alt
Kostpris 01.10.2017	2.252	534	889	3.675
Valutakursreguleringer	-7	-1	3	-5
Tilgang ved virksomhedsovertagelse	1.418	1	605	2.024
Tilgang	0	33	13	46
Afgang ved virksomhedsoverdragelse	0	-1	0	-1
Afgang	0	-5	0	-5
Kostpris 30.09.2018	3.663	561	1.510	5.734
Af- og nedskrivninger 01.10.2017	0	414	533	947
Valutakursreguleringer	0	1	0	1
Årets afskrivninger	0	45	53	98
Afgang ved virksomhedsoverdragelse	0	-1	0	-1
Afskrivninger på årets afgang	0	-5	0	-5
Af- og nedskrivninger 30.09.2018	0	454	586	1.040
Regnskabsmæssig værdi 30.09.2018	3.663	107	924	4.694
Kostpris 01.10.2016	2.207	519	876	3.602
Valutakursreguleringer	-31	-2	-1	-34
Tilgang ved virksomhedsovertagelse	76	1	8	85
Tilgang	0	68	6	74
Afgang ved virksomhedsoverdragelse	0	-30	0	-30
Afgang	0	-22	0	-22
Kostpris 30.09.2017	2.252	534	889	3.675
Af- og nedskrivninger 01.10.2016	0	408	508	916
Valutakursreguleringer	0	-1	0	-1
Årets afskrivninger	0	42	25	67
Afgang ved virksomhedsoverdragelse	0	-14	0	-14
Afskrivninger på årets afgang	0	-21	0	-21
Af- og nedskrivninger 30.09.2017	0	414	533	947
Regnskabsmæssig værdi 30.09.2017	2.252	120	356	2.728
Bortset fra goodwill med ubestemmelig levetid anses alle andre immaterielle aktiver for at have bestemmelige brugstider, som aktiverne afskrives over.				



10 Immaterielle aktiver (fortsat)

Nedskrivningstest af goodwill

Goodwill opstået i forbindelse med virksomhedskøb og lignende fordeles på overtagelsestidspunktet på pengestrømsfrembringende enheder, som forventes at opnå økonomiske fordele af virksomhedssammenslutningen.

Den regnskabsmæssige værdi af goodwill er fordelt således på pengestrømsfrembringende enheder:

Mio . kr.	30.09.2018	30.09.2017
Tulip Ltd	700	605
Sokolów	711	506
DAT-Schaub	486	366
KLS Ugglarps	99	95
Tulip Food Company	1.156	174
ESS-FOOD	7	0
Pork	48	48
Beef	26	26
Danish Crown	430	432
	3.663	2.252

Goodwill testes for værdiforringelse minimum én gang årligt og hyppigere, hvis der er indikationer på værdiforringelse. Den årlige test for værdiforringelse foretages ultimo regnskabsåret og har i indeværende regnskabsår ikke givet anledning til nedskrivning af goodwill. Genindvindingsværdien af de enkelte pengestrømsfrembringende enheder, som goodwillbeløbene er fordelt på, opgøres med udgangspunkt i beregninger af enhedernes kapitalværdi.

Til brug for beregning af de pengestrømsfrembringende enheders kapitalværdi er anvendt de pengestrømme, der fremgår af selskabernes budgetter og strategiplaner for de kommende fem regnskabsår. Hvor strategiplanerne tidsmæssigt er forskudte, er der taget højde for dette.

For regnskabsår efter budget- og strategiperioderne (terminalperioden) er der sket ekstrapolation af pengestrømmene i den seneste strategiperiode korrigeret for forventede vækstrater for de konkrete markeder. De væsentligste usikkerheder er i den forbindelse knyttet til fastlæggelse af diskonteringsfaktorer og vækstrater samt de usikkerheder og risici, der afspejles i budget- og strategitallene.

De fastlagte diskonteringsfaktorer afspejler markedsvurderinger af den tidsmæssige værdi af penge, udtrykt ved en risikofri rente, og de specifikke risici, der er knyttet til den enkelte pengestrømsfrembringende enhed.

Diskonteringsfaktorer fastlægges som udgangspunkt på "efter skat"-basis på grundlag af den vurderede Weighted Average Cost of Capital (WACC).

De anvendte vækstrater er baseret på de enkelte selskabers prognoser og strategiplaner samt forventninger til diskonteringsfaktorer, rente- og inflationsniveau. De anvendte vækstrater overstiger ikke den gennemsnitlige forventede langsigtede vækstrate for de pågældende markeder.

De væsentligste budgetforudsætninger knytter sig til forventninger til den organiske vækst i tonnage på det eller de markeder, hvor selskaberne primært opererer, til mulighederne for at gå op i værdikæden (flere og mere forædle produkter) og til udviklingen i råvarepriserne for hovedprodukterne (grise- og oksekød samt biprodukter). For Tulip Ltd, Sokolów og KLS Ugglarps gælder det forventningerne på henholdsvis det engelske, polske og svenske marked, mens vurderingen for DAT-Schaub og Tulip Food Company dækker en række hovedmarkeder på verdensplan. Skønnene over vækst og forholdet mellem salgs- og råvarepriser i budget- og strategiperioderne er baseret på historiske erfaringer og forventninger til fremtidige vækst- og markedsforhold.

Tulip Ltd har i de senere år realiseret væsentlige tab. Der er udarbejdet og iværksat en turnaround-plan. Planen indeholder en række initiativer både inden for salg og produktion samt forretningsunderstøttende interne processer, herunder også initiativer, der er rettet mod en reduktion af omkostningsbasen i selskabet. Som beskrevet i note 1 har en gennemgang og vurdering af de engelske produktionsanlæg, herunder udarbejdelse af investeringsplaner for nye anlæg, givet anledning til nedskrivning af eksisterende produktionsanlæg, der tages ud af drift, på i alt 288 mio. kr. (34 mio. GBP). Vær-

diforringelsestesten for Tulip Ltd er udarbejdet efter de foretagne nedskrivninger og baserer sig på de forventede effekter på resultatet, der kommer fra turnaround-planen. Det er en væsentlig forudsætning for impairmenttesten, at turnaround-planen leveres helt ellers delvist. Følsomhedsanalyser på værdiforringelsestesten viser, at et EBIT-niveau på mindre end 60 procent af indtjeningsniveauet forud for underskudsårene stadig sikrer værdien af goodwill.

De væsentligste parametre anvendt ved beregning af genindvindingsværdierne er følgende:

	Vækstfaktor i terminalperioden %		Risikofri rente, 10-årig swaprente %		WACC efter skat %		WACC før skat %	
	2017/18	2016/17	2017/18	2016/17	2017/18	2016/17	2017/18	2016/17
Tulip Ltd	1,0	1,0	1,4	1,0	5,4	5,4	6,5	6,5
Sokolów	1,0	1,0	3,3	3,2	7,1	7,8	8,7	9,6
DAT-Schaub	1,0	1,0	0,5	0,6	4,6	4,9	5,9	6,3
KLS Ugglarps	1,0	1,0	0,7	0,5	5,3	4,7	6,8	6,0
Tulip Food Company	1,0	1,0	0,5	0,6	4,6	4,9	5,9	6,3
ESS-FOOD	1,0		9,0		11,7		16,2	
Pork	1,0	1,0	0,5	0,6	4,6	4,9	5,9	6,3
Beef	1,0	1,0	0,5	0,6	4,6	4,9	5,9	6,3
Danish Crown	1,0	1,0	0,5	0,6	4,6	4,9	5,9	6,3

Erhvervede varemærker mv.

Erhvervede varemærker mv. vedrører primært varemærker i Polen med en restlevetid på 5-15 år.

11 Materielle aktiver

Mio. kr.	Grunde og bygninger	Produktionsanlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Anlæg under udførelse	I alt
Kostpris 01.10.2017	11.631	11.113	992	348	24.084
Valutakursreguleringer	-22	-31	-2	-4	-59
Færdiggørelse af anlæg under udførelse	97	277	30	-404	0
Tilgang ved virksomhedsovertagelse	332	327	21	10	690
Tilgang	113	535	70	563	1.281
Afgang ved virksomhedsoverdragelse	0	-12	-14	0	-26
Afgang	-165	-568	-85	0	-818
Kostpris 30.09.2018	11.986	11.641	1.012	513	25.152
Af- og nedskrivninger 01.10.2017	6.740	7.839	748	0	15.327
Valutakursreguleringer	-1	-24	1	0	-24
Afgang ved virksomhedsoverdragelse	0	-10	-11	0	-21
Årets nedskrivninger	167	107	4	0	278
Årets afskrivninger	392	772	89	0	1.253
Af- og nedskrivninger på årets afgang	-161	-535	-76	0	-772
Af- og nedskrivninger 30.09.2018	7.137	8.149	755	0	16.041
Regnskabsmæssig værdi 30.09.2018	4.849	3.492	257	513	9.111
Heraf finansielt leasede aktiver	53	36	9	0	98
Heraf indregnede renteomkostninger	47	2	0	0	49
Kostpris 01.10.2016	12.308	11.493	1.030	498	25.329
Valutakursreguleringer	-80	-108	-7	-4	-199
Færdiggørelse af anlæg under udførelse	52	238	20	-310	0
Tilgang ved virksomhedsovertagelse	90	80	9	12	191
Tilgang	170	510	70	178	928
Afgang ved virksomhedsoverdragelse	-559	-742	-14	-26	-1.341
Afgang	-350	-358	-116	0	-824
Kostpris 30.09.2017	11.631	11.113	992	348	24.084
Af- og nedskrivninger 01.10.2016	6.960	7.834	787	0	15.581
Valutakursreguleringer	-28	-62	-13	0	-103
Afgang ved virksomhedsoverdragelse	-260	-450	-12	0	-722
Årets afskrivninger	398	817	89	0	1.304
Af- og nedskrivninger på årets afgang	-330	-300	-103	0	-733
Af- og nedskrivninger 30.09.2017	6.740	7.839	748	0	15.327
Regnskabsmæssig værdi 30.09.2017	4.891	3.274	244	348	8.757
Heraf finansielt leasede aktiver	56	22	7	0	85
Heraf indregnede renteomkostninger	50	0	0	0	50

Der er i regnskabsåret indregnet 0 mio. kr. i finansieringsomkostninger i kostprisen for materielle aktiver under udførelse (2016/17: 0 mio. kr.).

Noter



12 Kapitalandele i associerede virksomheder og joint ventures

Mio. kr.	Associerede virksomheder		Joint ventures	
	30.09.2018	30.09.2017	30.09.2018	30.09.2017
Kostpris 01.10.2017	162	164	17	19
Valutakursreguleringer	1	-2	0	0
Tilgang	0	0	0	0
Afgang	0	0	0	-2
Kostpris 30.09.2018	163	162	17	17
Værdireguleringer 01.10.2017	93	63	-6	-4
Valutakursreguleringer	0	-2	0	0
Andel af resultat	45	62	12	-2
Anden totalindkomst	0	1	0	0
Udlodning i årets løb	-49	-31	0	0
Tilgang	0	0	0	0
Afgang	0	0	0	0
Værdireguleringer 30.09.2018	89	93	6	-6
Regnskabsmæssig værdi 30.09.2018	252	255	23	11

Daka Danmark A/S, Agri-Norcold A/S, Oriental Sino Limited og WestCrown GmbH's regnskabsår løber fra 1. januar til 31. december.

Til brug for indregning i Danish Crowns koncernregnskab udarbejdes regnskaber efter Danish Crown-koncernens regnskabspraksis for perioder svarende til Danish Crown-koncernens regnskabsperiode.

Mio. kr.	Associerede virksomheder		Joint ventures	
	2017/18	2016/17	2017/18	2016/17
Totalindkomstopgørelse				
Omsætning	1.633	1.730	1.148	1.161
Årets resultat fra fortsættende aktiviteter	109	150	24	-4
Årets resultat fra ophørte aktiviteter	0	0	0	0
Anden totalindkomst	1	3	0	0
Totalindkomst i alt	110	153	24	-4
Modtaget udbytte	49	31	0	0
Langfristede aktiver	677	688	7	7
Kortfristede aktiver	610	560	128	123
Langfristede forpligtelser	287	323	0	0
Kortfristede forpligtelser	429	344	88	107
Egenkapital	572	581	47	23

13 Andre værdipapirer og kapitalandele

Mio. kr.	30.09.2018	30.09.2017
Børsnoterede obligationer	57	41
Unoterede aktier	67	347
	124	388
Værdipapirer er indregnet således i balancen:		
Langfristede aktiver	67	347
Kortfristede aktiver	57	41
	124	388

14 Biologiske aktiver

Mio. kr.	30.09.2018	30.09.2017
Langfristede aktiver:		
Kostpris 01.10.2017	80	80
Valutakursreguleringer	0	-2
Tilgang ved virksomhedsovertagelse	36	0
Tilgang	33	58
Afgang	-41	-56
Kostpris 30.09.2018	108	80
Værdiregulering 01.10.2017	-12	-11
Valutakursreguleringer	0	1
Årets regulering	-16	-16
Regulering på årets afgang	15	14
Værdireguleringer 30.09.2018	-13	-12
Regnskabsmæssig værdi 30.09.2018	95	68
Antal søer og orner 30.09.2018	63.908	45.135
Kortfristede aktiver:		
Slagtegrise	312	217
Jordbeholdninger	3	2
Regnskabsmæssig værdi 30.09.2018	315	219
Antal slagtegrise 30.09.2018	563.573	399.498
Producerede kg (1.000) i årets løb	81.770	67.090

15 Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser

Mio. kr.	30.09.2018	30.09.2017
Varedebitorer (brutto)	6.721	6.357
Nedskrivning til imødegåelse af tab 01.10.2017	-75	-70
Valutakursreguleringer	-2	0
Årets konstaterede tab	4	11
Tilbageførte hensættelser	8	20
Årets hensættelser til dækning af tab	-15	-36
Nedskrivning til imødegåelse af tab 30.09.2018	-80	-75
Varedebitorer (netto)	6.641	6.282

Der foretages direkte nedskrivninger af tilgodehavender, hvis værdien ud fra en individuel vurdering af de enkelte debitors betalingssevne er forringet, eksempelvis ved betalingsstandsning, konkurs eller lignende. Nedskrivninger foretages til opgjort nettorealiseringsværdi.

Den regnskabsmæssige værdi af tilgodehavender nedskrevet til nettorealiseringsværdi baseret på en individuel vurdering udgør 119 mio. kr. (30.09.2017: 111 mio. kr.).

Varedebitorer (brutto) kan specificeres således:

Ej forfaldne	5.566	5.362
Forfaldne under 30 dage	909	822
Forfaldne mellem 30 og 90 dage	141	110
Forfaldne over 90 dage	105	63
	6.721	6.357
Forfaldne ikke-nedskrevne tilgodehavender fordeler sig således:		
Forfaldne under 30 dage	901	824
Forfaldne mellem 30 og 90 dage	127	96
Forfaldne over 90 dage	44	9
	1.072	929

Der er i regnskabsåret ikke indtægtsført renteindtægter vedrørende nedskrevne tilgodehavender (2016/17: 0 mio. kr.).

Maksimal kreditrisiko på forfaldne ikke-nedskrevne tilgodehavender ældre end 30 dage er 55 mio. kr. (30.09.2017: 58 mio. kr.).

16 Varebeholdninger

Mio. kr.	30.09.2018	30.09.2017
Råvarer og hjælpematerialer	913	654
Varer under fremstilling	518	534
Fremstillede varer og handelsvarer	3.491	2.839
	4.922	4.027
Vareforbrug	47.265	48.595
Årets nettonedskrivning af varebeholdninger indregnet som indtægt (-)/omkostning (+) i resultatopgørelsen	121	-18

17 Pensionsordninger

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

Pensionsaftalerne omfatter dels bidragsbaserede ordninger dels ydelsesbaserede ordninger.

I de bidragsbaserede pensionsordninger indbetaler koncernen løbende de faste bidrag til uafhængige pensionsfonde. Koncernen har ingen forpligtelse til at betale yderligere.

Ydelsesbaserede ordninger er kendetegnet ved, at virksomheden er forpligtet til at betale en bestemt ydelse i forbindelse med pensionering, afhængig af eksempelvis medarbejderens anciennitet. Virksomheden har dermed risikoen med hensyn til den fremtidige udvikling i rente, inflation, dødelighed med videre, for så vidt angår det beløb, der skal udbetales til medarbejderen. Hensættelsen omfatter ydelsesbaserede ordninger i UK og Danmark.

Forpligtelsen vedrørende ydelsesbaserede ordninger beregnes årligt ved en aktuariemæssig opgørelse på grundlag af forudsætninger om den fremtidige udvikling i blandt andet rente, inflation og gennemsnitlig levetid. De ydelsesbaserede ordninger i UK administreres af uafhængige pensionsfonde, der investerer de indbetalte beløb til dækning af forpligtelserne. Der er tale om lukkede ordninger, idet der ikke kommer nye ansatte ind i ordningerne,

og der optjenes ikke længere yderligere pensioner i ordningerne. Ordningerne giver medarbejderne ret til livslange pensionsudbetalinger samt udbetaling ved dødsfald inden pensionering.

Den ydelsesbaserede ordning i Danmark er ikke afdækket ved løbende indbetalinger til ordningen og omfatter pensioner til allerede pensionerede medarbejdere og deres efterladte. Ordningen er lukket.

Pensionsordningerne er eksponeret for en række aktuariemæssige risici såsom investeringsrisici, renterisici, inflationsrisici og levetidsrisici.

Investeringsrisici

Nutidsværdien af ordningerne i UK er beregnet ved anvendelse af en diskonteringsats, der svarer til renten på erhvervsobligationer af høj kvalitet. Hvis afkastet på ordningernes aktiver er under dette niveau, vil ordningerne give underskud. Som følge af den langsigtede varighed af forpligtelsen er en forholdsvis stor andel af pensionsaktiverne placeret i aktier (69 procent).

Renterisici

Et fald i rentesatsen på UK-erhvervsobligationer henholdsvis danske statsobligationer vil reducere diskonteringsatsen og dermed øge pensionsforpligtelsen.

17 Pensionsordninger (fortsat)

For ordningerne i UK vil dette dog til dels opvejes af en stigning i afkastet på ordningernes investeringer i obligationer.

Inflationsrisici

En væsentlig del af pensionsydelseerne i ordningerne såvel i UK som i Danmark indeksreguleres. En stigning i inflationssatserne vil medføre en stigning i pensionsforpligtelsen.

Levetidsrisici

Nutidsværdien af pensionsordningernes forpligtelser er beregnet på baggrund af bedste estimat for deltagernes dødelighed både under og efter deres ansættelse. En stigning i levealderen hos deltagerne vil øge ordningernes forpligtelser.

Følsomhedsanalyser

Betydelige aktuariemæssige forudsætninger for fastsættelse af pensionsforpligtelsen omfatter diskonteringsrente og forventet inflation. Nedenstående følsomhedsanalyse er beregnet ud fra sandsynlige ændringer i de respektive forudsætninger, som er til stede ved årsafslutningen, mens alle andre variabler fastholdes.

Hvis diskonteringsfaktoren var 0,25 procentpoint højere, ville pensionsforpligtelsen falde med 51 mio. kr. (2016/17: 62 mio. kr.). Hvis inflationen var 0,25 procentpoint højere, ville pensionsforpligtelsen stige med 47 mio. kr. (2016/17: 58 mio. kr.). Hvis diskonteringsfaktor og inflation var 0,25 procent point lavere, ville forpligtelsen henholdsvis stige

med 54 mio. kr. (2016/17: 66 mio. kr.) og falde med 45 mio. kr. (2016/17: 55 mio. kr.).

Hvis den gennemsnitlige levetid steg eller faldt med et år, ville pensionsforpligtelsen henholdsvis stige eller falde med 7 mio. kr.

Nutidsværdien i ovenstående følsomhedsanalyse er beregnet ved anvendelse af projected unit credit-metoden ved slutningen af regnskabsperioden på samme måde som ved beregningen af pensionsforpligtelsen indregnet i balancen. Følsomhedsanalysen er ikke nødvendigvis en afspejling af faktiske ændringer i forpligtelsen, da det er usandsynligt, at ændringer i én forudsætning vil forekomme isoleret fra ændringer i andre forudsætninger.

Trustees i ordningerne i UK vurderer og tilpasser løbende ordningernes forventede pensionsudbetalinger, investeringsafkast og investeringspolitik og sikrer, at ordningernes funding er i overensstemmelse med lovgivningen i UK samt ordningernes vedtægter og betingelser.

Den gennemsnitlige varighed for pensionsforpligtelsen pr. 30. september 2018 er 17 år for ordningerne i UK og 10 år for ordningerne i Danmark.

Bidragbaserede pensionsordninger

Mio. kr.	2017/18	2016/17
Resultatførte bidrag til bidragbaserede pensionsordninger	417	383
Ydelsesbaserede pensionsordninger		
Nettorenteomkostninger	4	8
Administrationsomkostninger	1	2
Indregnet i resultatopgørelsen under personaleomkostninger	5	10
Genmåling af ydelsesbaserede pensionsordninger:		
Afkast af pensionsaktiver	-29	-70
Aktuariemæssige gevinster/tab fra ændringer i demografiske forudsætninger	-64	-2
Aktuariemæssige gevinster/tab fra ændringer i finansielle forudsætninger	-48	-8
Aktuariemæssige gevinster/tab fra erfaringsmæssige reguleringer	-4	-69
Indregnet i anden totalindkomst som indtægt (-)/omkostning (+)	-145	-149
Indregnet i totalindkomst som indtægt (-)/omkostning (+)	-140	-139
Den i balancen indregnede pensionsforpligtelse kan specificeres således:		
Nutidsværdi af afdækket pensionsforpligtelse (UK)	1.216	1.354
Nutidsværdi af uafdækket pensionsforpligtelse (Danmark)	34	39
	1.250	1.393
Dagsværdi af pensionsordningernes aktiver	-1.208	-1.203
Nettoforpligtelse indregnet i balancen	42	190

Koncernen forventer samlet set at indbetale 7 mio. kr. til ordningerne i løbet af det kommende regnskabsår.

17 Pensionsordninger (fortsat)

Mio. kr.	30.09.2018	30.09.2017	Mio. kr.	30.09.2018	30.09.2017
Ydelsesbaserede pensionsordninger (fortsat)			Pensionsforpligtelser i UK er opgjort på grundlag af følgende aktuarmæssige forudsætninger:		
Årets ændringer i pensionsforpligtelserne kan specificeres således:			Gennemsnitlig diskonteringsfaktor		
Nutidsværdi af pensionsforpligtelser 01.10.2017	1.393	1.543	2,80 %		
Valutakursreguleringer	-6	-37	2,60 %		
Forrentning af pensionsforpligtelse	35	33	Gennemsnitlig restlevetid fra pensionering for eksisterende pensionsmodtagere:		
Aktuarmæssige gevinster og tab:			Mænd på 65 år		
Aktuarmæssige gevinster/tab fra ændringer i demografiske forudsætninger	-64	-2	22,2 år		
Aktuarmæssige gevinster/tab fra ændringer i finansielle forudsætninger	-48	-8	Kvinder på 65 år		
Aktuarmæssige gevinster/tab fra erfaringsmæssige reguleringer	-4	-69	23,9 år		
Udbetalte pensionsydelse	-56	-67	Gennemsnitlig restlevetid fra pensionering for nuværende ansatte:		
Nutidsværdi af pensionsforpligtelser 30.09.2018	1.250	1.393	Mænd på 45 år		
			23,9 år		
			Kvinder på 45 år		
			25,5 år		
Årets ændringer i pensionsordningernes aktiver kan specificeres således:			Fremtidige pensionsstigninger		
Dagsværdi af pensionsordningernes aktiver 01.10.2017	1.203	1.167	2,00 %		
Valutakursreguleringer	-5	-29	Inflation, forbrugerindeks		
Forrentning af pensionsordningernes aktiver	31	25	2,20 %		
Afkast af pensionsordningernes aktiver	29	70	2,30 %		
Bidrag fra arbejdsgiver	4	34	2,00 %		
Administrationsomkostninger	-1	-2	2,10 %		
Udbetalte pensionsydelse	-53	-62	2,30 %		
Dagsværdi af pensionsordningernes aktiver 30.09.2018	1.208	1.203	2,10 %		
			De seneste aktuarmæssige opgørelser af pensionsforpligtelser i UK er foretaget 30.09.2018 af Buck Consultants Ltd, JLT Group og Aviva Group.		
I anden totalindkomst er indregnet følgende akkumulerede aktuarmæssige gevinster og tab			Pensionsordningernes aktiver målt til dagsværdi er sammensat således:		
	-287	-432	Likvider		
			72		
			121		
			Aktier, børsnoterede		
			UK aktier		
			182		
			377		
			Øvrige aktier		
			647		
			391		
			Obligationer		
			UK statsobligationer		
			146		
			140		
			UK statsindeksobligationer		
			150		
			150		
			Øvrige		
			3		
			4		
			Fast ejendom		
			8		
			8		
			Forsikringspolice		
			0		
			12		
			1.208		
			1.203		

Ingen af pensionsordningernes aktiver har tilknytning til koncernens virksomheder i form af for eksempel egne aktier, udlejningsejendomme, lån eller lignende.

Noter



18 Udskudt skat

Mio. kr.	30.09.2018	30.09.2017
Udskudt skat er indregnet således i balancen:		
Udskudte skatteaktiver	307	378
Udskudte skatteforpligtelser	-318	-262
	-11	116

Mio. kr.	30.09.2018	30.09.2017
Skatteværdi af udskudte skatteaktiver, der ikke er indregnet	305	262
Ingen udløbsdato	238	224
2018	1	0
2019	1	1
2020	1	1
Efter 2023	1	3
	242	229

Skatteværdien af skattemæssige underskud på 61 mio. kr. (2016/17: 36 mio. kr.) er ikke indregnet, da det ikke er vurderet tilstrækkeligt sandsynligt, at underskuddene vil blive udnyttet inden for en overskuelig fremtid.

18 Udskudt skat (fortsat)

2017/18	Udskudt skat	Valutakurs-	Ændringer til	Indregnet i	Indregnet	Tilgang ved	Afgang ved	Ændring i	Udskudt skat
Mio. kr.	01.10.2017	regulering	tidligere år	årets resultat	i anden	virksomheds-	virksomheds-	skatteprocent	30.09.2018
					totalindkomst	overtagelse	overdragelse		
Immaterielle aktiver	27	0	0	-7	0	-98	0	10	-68
Materielle aktiver	182	2	-68	138	0	-28	0	-9	217
Finansielle aktiver	2	0	0	-2	0	0	0	0	0
Kortfristede aktiver	29	0	1	-4	0	11	0	-1	36
Langfristede forpligtelser	15	0	1	-6	-24	0	0	0	-14
Kortfristede forpligtelser	76	0	-1	-8	0	0	0	-2	65
Fremførbare skattemæssige underskud	52	0	-6	16	0	1	0	0	63
Genbeskatningssaldo for underskud i udenlandske virksomheder under dansk sambeskatning	-6	0	0	0	0	0	0	0	-6
	377	2	-73	127	-24	-114	0	-2	293
Regulering vedrørende udnyttelse af ikke tidligere indregnet skatteaktiv	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Nedskrivning af skatteaktiver	-262	0	-13	-29	0	0	0	-1	-305
	116	2	-86	98	-24	-114	0	-3	-11
2016/17	Udskudt skat	Valutakurs-	Ændringer til	Indregnet i	Indregnet	Tilgang ved	Afgang ved	Ændring i	Udskudt skat
Mio. kr.	01.10.2016	regulering	tidligere år	årets resultat	i anden	virksomheds-	virksomheds-	skatteprocent	30.09.2017
					totalindkomst	overtagelse	overdragelse		
Immaterielle aktiver	57	1	0	-29	0	0	-2	0	27
Materielle aktiver	68	10	-37	69	0	-10	89	-7	182
Finansielle aktiver	2	0	-1	0	0	1	0	0	2
Kortfristede aktiver	30	0	13	-12	0	0	-2	0	29
Langfristede forpligtelser	91	-2	-32	-18	-25	0	0	1	15
Kortfristede forpligtelser	-44	0	86	38	0	0	-4	0	76
Fremførbare skattemæssige underskud	149	-5	-24	-2	0	0	-66	0	52
Genbeskatningssaldo for underskud i udenlandske virksomheder under dansk sambeskatning	-6	0	0	0	0	0	0	0	-6
	347	4	5	46	-25	-9	15	-6	377
Regulering vedrørende udnyttelse af ikke tidligere indregnet skatteaktiv	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Nedskrivning af skatteaktiver	-224	0	-31	-7	0	0	0	0	-262
	124	4	-26	39	-25	-9	15	-6	116

Udskudte skatteaktiver og udskudt skat modregnes i balancen, når der er en legal modregningsret, og det udskudte skatteaktiv og den udskudte skat vedrører samme juridiske skatteenhed/konsolidering.

Noter

19 Andre hensatte forpligtelser

Mio. kr.	Medarbejderrelaterede	Specifikke krav	Reetablering af lejemaal mv.	Øvrige	I alt
Andre hensatte forpligtelser 01.10.2017	49	83	41	169	342
Valutakursreguleringer	0	-1	0	0	-1
Anvendt i året	-4	-2	-18	0	-24
Tilbageførsel af uudnyttet hensættelse	-7	-26	-7	-76	-116
Hensættelser i tilkøbte virksomheder	1	1	0	0	2
Hensat i året	27	93	12	1	133
Andre hensatte forpligtelser 30.09.2018	66	148	28	94	336
Andre hensatte forpligtelser 01.10.2016	70	83	15	70	238
Valutakursreguleringer	0	0	0	0	0
Anvendt i året	-23	0	-5	-1	-29
Tilbageførsel af uudnyttet hensættelse	-6	-3	-2	0	-11
Hensat i året	8	3	33	100	144
Andre hensatte forpligtelser 30.09.2017	49	83	41	169	342

	Forfald inden for 1 år	Forfald mellem 1 og 5 år	Forfald efter 5 år	I alt
Andre hensatte forpligtelser kan specificeres på forfaldstidspunkter således:				
30.09.2018	192	104	40	336
30.09.2017	226	71	45	342

Hensættelserne er foretaget med udgangspunkt i den seneste tilgængelige information. Det er koncernens opfattelse, at risikoen på de enkelte områder er fuldt ud hensat og ikke vil udløse behov for yderligere hensættelser.

20 Lån

Lån kan specificeres på grundlag af forfaldstidspunkter således:

Mio. kr.	Forfald inden for 1 år	Forfald mellem 1 og 5 år	Forfald efter 5 år	I alt
30.09.2018				
Prioritetsgæld	129	790	3.004	3.923
Anden gæld, der er optaget ved udstedelse af obligationer	0	1.954	2.069	4.023
Andre kreditinstitutter	118	799	622	1.539
Bankgæld	543	3.167	0	3.710
Finansielle leasingforpligtelser	21	46	8	75
	811	6.756	5.703	13.270
30.09.2017				
Prioritetsgæld	127	532	2.206	2.865
Anden gæld, der er optaget ved udstedelse af obligationer	750	536	2.124	3.410
Andre kreditinstitutter	42	631	95	768
Bankgæld	1.020	1.681	0	2.701
Finansielle leasingforpligtelser	14	32	13	59
	1.953	3.412	4.438	9.803

Mio. kr.	2017/18		2016/17	
	Minimums-leasingydelse	Regnskabsmæssig værdi	Minimums-leasingydelse	Regnskabsmæssig værdi
Finansielle leasingforpligtelser	77	75	61	59
Amortiseringstillæg til fremtidig omkostningsførelse	1		0	
	78		61	



21 Køb af virksomheder

	Primær aktivitet	Overtagelsestidspunkt	Overtaget ejerandel %	Overtaget stemmeandel %
Koncernen har i regnskabsåret erhvervet følgende virksomheder:				
2017/18				
Procesadora Insuban SpA.	Tarme	24.11.2017	80	80
Elaboradora de Subproductos de Origem Animal do Brasil Ltda.	Tarme	24.11.2017	70	70
BRC Tripas - Comercio de Tripas Ltda.	Tarme	24.11.2017	70	70
Tripas de Colombia S.A.S.	Tarme	24.11.2017	70	70
Agrimares S.L.	Tarme	24.11.2017	70	70
Overberg Food Distributors Proprietary Ltd	Engroshandel	17.01.2018	70	70
Shanghai Natural Casing Co., Ltd	Selektering af tarme	01.08.2018	51	51
Easey Holdings Ltd	Opdræt af dyr	14.12.2017	100	100
DK-Foods Holding ApS	Produktion af fødevarer	19.03.2018	100	100
Zandbergen Group	Produktion af fødevarer	11.07.2018	100	100
Gzella Group	Produktion af fødevarer	30.05.2018	100	100
Oelwein	Produktion af råheparin	13.02.2018	100	100
2016/17				
Danish Crown Teterower Fleisch GmbH (aktivitet)	Slagteri	03.04.2017	100	100
Øvrige selskaber:				
Charkprodukter i Billesholm AB	Produktion af fødevarer	08.11.2016	100	100
Klågevik AB	Ejendomsselskab	08.11.2016	100	100
Leivers Brothers Limited	Engroshandel	25.02.2017	100	100
Slagter Munch ApS	Slagterforretning	03.01.2017	100	100
Tjæreborg Leverpostej A/S	Produktion af fødevarer	01.06.2017	100	100

De gennemførte køb af virksomheder i 2017/18 og 2016/17 har alle til formål at styrke koncernens primære forretningsområde og er vigtige led i at opnå koncernens 4WD-strategi. Der er i forbindelse med køb foretaget i 2017/18 konstateret goodwill på i alt 1.418 mio. kr. (2016/17: 74 mio. kr.). Af det aktiverede goodwillbeløb forventes 0 mio. kr. (2016/17: 45 mio. kr.) at være skattemæssigt fradragsberettiget. Jævnfør note 10 har det ikke været nødvendigt at foretage nedskrivning af de aktiverede goodwillbeløb.

Ved virksomhedskøbene er der betalt et købsvederlag, der overstiger dagsværdien af de overtagne identificerbare aktiver, forpligtelser og eventuelforpligtelser. Denne positive forskelsværdi (goodwill) kan primært begrundes med forventede synergieffekter mellem aktiviteterne i de overtagne virksomheder og koncernens eksisterende aktiviteter, fremtidige vækstmuligheder samt virksomhedernes medarbejderstabe. Disse synergier er ikke indregnet separat fra goodwill, idet de ikke er særskilt identificerbare.

Af koncernens resultat for året på 1.361 mio. kr. kan 34 mio. kr. henføres til resultat genereret i de tilkøbte Foods-virksomheder, og 22 mio. kr. kan henføres til resultat genereret af øvrige købte virksomheder. Af koncernens nettoomsætning kan 764 mio. kr. henføres til de tilkøbte Foods-virksomheder og 1.016 mio. kr. til nettoomsætning genereret af øvrige købte virksomheder.

Hvis de købte virksomheder havde været overtaget med virkning fra 1. oktober 2017, ville nettoomsætningen for 2017/18 have været ca. 3.759 mio. kr. og årets resultat ca. 135 mio. kr. i de tilkøbte virksomheder. Det er ledelsens vurdering, at disse proformatal afspejler indtjeningsniveauet i koncernen efter overtagelsen af virksomhederne, og at beløbene derfor kan danne basis for sammenligninger i efterfølgende regnskabsår.

Ved opgørelse af proformabeløbene for nettoomsætning og årets resultat er der opstillet følgende væsentlige forudsætninger:

- Afskrivninger på materielle og immaterielle aktiver er beregnet med udgangspunkt i de i overtagelsesbalancen opgjorte dagsværdier frem for de oprindelige regnskabsmæssige værdier.
- Finansielle omkostninger er beregnet med udgangspunkt i koncernens finansieringsbehov, kreditvurderinger og gæld/egenkapitalandel efter virksomhedssammenslutningerne.

I forbindelse med købet af aktiviteterne i de tilkøbte virksomheder har der været afholdt transaktionsomkostninger på 19 mio. kr. Transaktionsomkostninger omfatter rådgiverhonorar og advokatbistand, der er indregnet som administrationsomkostninger.

21 Køb af virksomheder (fortsat)

Mio. kr.	Tilkøbte Foods- virksomheder	Øvrige selskaber	2017/18	2016/17
Immaterielle aktiver	495	111	606	8
Materielle aktiver	598	92	690	181
Øvrige langfristede aktiver	0	37	37	4
Langfristede aktiver	1.093	240	1.333	193
Varebeholdninger	96	108	204	21
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser	280	116	396	18
Øvrige kortfristede aktiver	112	163	275	13
Kortfristede aktiver	488	387	875	52
Langfristede forpligtelser	-233	-103	-336	-28
Gæld	-82	-4	-86	-14
Leverandører af varer og tjenesteydelser	-179	-153	-332	-15
Øvrige kortfristede forpligtelser	-248	-54	-302	-8
Kortfristede forpligtelser	-509	-211	-720	-37
Overtagne nettoaktiver	839	313	1.152	180
Goodwill	1.189	229	1.418	74
Minoritetsinteresser	0	-17	-17	0
Samlet vederlag	2.028	525	2.553	254
Overtagne likvide beholdninger	-81	-45	-126	-8
Kontant vederlag	1.947	480	2.427	246

Noter



22 Salg af virksomheder

Mio. kr.	30.09.2018	30.09.2017
Langfristede aktiver	14	664
Kortfristede aktiver	47	493
Langfristede forpligtelser	0	-652
Kortfristede forpligtelser	-27	-191
Gevinst ved salg af virksomheder i resultatopgørelsen	294	526
Salgssum ved salg af virksomheder	328	840
Kontant salgssum ved salg af virksomheder	328	840

I regnskabsåret har koncernen solgt Arne B. Corneliussen AS samt en aktivitet i SPF-Danmark A/S. I 2016/17 solgte koncernen Plumrose USA Inc.

23 Operationelle leasingforpligtelser

Mio. kr.	30.09.2018	30.09.2017
De samlede fremtidige minimumsleasingydelse i henhold til uopsigelige leasingkontrakter (driftsmateriel og husleje) fordeler sig således:		
Inden for 1 år fra balancedagen	169	151
Mellem 1 og 5 år fra balancedagen	365	261
Efter 5 år fra balancedagen	38	22
	572	434
Minimumsleasingydelse indregnet i årets resultat	218	191

24 Eventualforpligtelser

Mio. kr.	30.09.2018	30.09.2017
Kautions i øvrigt	25	23
Kontraktlige forpligtelser vedr. materielle aktiver	22	65

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.

25 Sikkerhedsstillelser

Mio. kr.	30.09.2018	30.09.2017
For prioritetsgæld og anden langfristet gæld er der afgivet sikkerhed i følgende aktiver:		
Nominelt pant i grunde, bygninger og produktionsanlæg mv.	4.022	3.796
Bogført værdi af ovennævnte aktiver	2.356	2.304

26 Andelshavernes rettigheder og hæftelser

Andelshavernes rettigheder i Leverandørselskabet Danish Crown AmbA er fastlagt i selskabets vedtægter. De enkelte andelshavere vælger repræsentanter til selskabets højeste myndighed, repræsentantskabet. Blandt repræsentantskabets medlemmer vælges ejerrepræsentanter til selskabets bestyrelse.

Det er repræsentantskabet, der under skyldig hensyntagen til selskabets vedtægter beslutter bestyrelsens indstilling til den årlige restbetaling af årets overskud. Indtil 2017 opbyggede den enkelte andelshaver i henhold til vedtægterne en saldo på en andelshaverkonto, der indstår som egenkapital i selskabet. Opbygning af andelshaverkonti er ophørt med virkning fra 2018. Herudover opbygges ved repræsentantskabets disponering af årets

resultat personlige ansvarlige konti som egenkapital. Udbetalinger fra andelshaverkonti og personlige ansvarlige konti sker i henhold til vedtægternes bestemmelser herfor og vedtages årligt af repræsentantskabet i forbindelse med godkendelse af årsrapporten og vedtagelse af disponering. Der kan i henhold til vedtægterne alene ske udbetaling fra andelshaverkonti og personlige ansvarlige konti, hvis dette anses for forsvarligt af hensyn til selskabets kreditorer. Udbetaling af andelshaverkonti kan tidligst ske i 2021.

Andelshaverne hæfter personligt og solidarisk for moder-selskabets forpligtelser. Hæftelsen for den enkelte andelshaver beregnes på grundlag af andelshaverleverancerne og kan højst udgøre 25.000 kr.

Antal andelshavere

Mio. kr.	30.09.2018	30.09.2017
Antal andelshavere 01.10.2017	7.166	7.605
Afgang netto	-366	-439
Antal andelshavere 30.09.2018	6.830	7.166
Samlet hæftelse	171	179
Foreslået restbetaling til andelshaverne (inkl. ekstraordinær udbetaling og forrentning af andelshaverkonti)	1.070	1.437

27 Specifikationer til pengestrømsopgørelse

Ændring i nettoarbejdskapital

Mio. kr.	2017/18	2016/17
Ændring i varebeholdninger	-707	-206
Ændring i tilgodehavender	-120	-209
Ændring i andre hensatte forpligtelser	-6	104
Ændring i leverandører af varer og tjenesteydelser og anden gæld	-111	217
	-944	-94
Likvider		
Likvide beholdninger og bankindeståender, jævnfør balance	179	99
	179	99

Gældsforpligtelser fra finansieringsaktivitet

Saldo 01.10.2017	9.369
Optagede lån	5.385
Indfrieede lån og afdrag	-2.325
Overtaget gæld ved køb af virksomheder	422
Valutakursreguleringer	28
Saldo 30.09.2018	12.879

28 Finansielle risici og finansielle instrumenter

Valutarisici vedrørende aktiver og forpligtelser samt fremtidige pengestrømme

Det er koncernens valutapolitik løbende at afdække nettovalutaeksponeringen. Selskabet har samlet set en risiko på valutacashflows, idet der er usikkerhed om DKK-værdien af det fremtidige cash flow.

Den kommercielle risiko fremkommer derfor som:

- Kommerciel risiko = likvider og værdipapirer
- + tilgodehavender og forventet salg
- + leverandørgæld og anden gæld

Hvor forventet salg kan beskrives som:

- Forventet salg = indgåede salgsordrer
- + konkret forventet salg på kort sigt

Som led i sikring af indregnede og ikke-indregnede transaktioner anvender koncernen sikringsinstrumenter i form af valutaterminskontrakter, -lån og -kassekreditter. Sikring af indregnede aktiver og forpligtelser omfatter primært likvider og værdipapirer, tilgodehavender samt finansielle forpligtelser.

Pr. balancedagen udgør dagsværdien af koncernens afledte finansielle instrumenter indgået til sikring af indregnede finansielle aktiver og forpligtelser -38 mio. kr. (30.09.2017: -88 mio. kr.). Dagsværdien af de afledte finansielle instrumenter er indregnet under anden gæld/andre tilgodehavender og er i totalindkomstopgørelsen modregnet i valutakursreguleringerne af de sikrede aktiver og forpligtelser.

Sikringen af forventede fremtidige pengestrømme behandles som pengestrømsafdækning (cash flow hedge), hvorefter dagsværdireguleringen af de anvendte sikringsinstrumenter føres via anden totalindkomst. Værdiregulering af anvendte sikringsinstrumenter vedrørende det konkrete forventede salg på kort sigt opgøres på baggrund af værdien af dette.

Sikringen af indgåede salgsordrer behandles som dagsværdisikring (fair value hedge), hvorefter dagsværdi-

reguleringen af de sikrede ordrer såvel som de anvendte sikringsinstrumenter føres via resultatopgørelsen.

Såfremt koncernen har indgået valutasikringsaftaler, der ikke opfylder kriterierne for regnskabsmæssig sikring, behandles disse som handelsbeholdninger med indregning af dagsværdireguleringer løbende i resultatet.

Åbenstående valutaterminskontrakter pr. balancedagen har en restløbetid på op til 24 måneder og kan specificeres som anført på side 62, hvor aftaler om salg af valuta er angivet med positiv kontraktmæssig værdi.

Sikring af nettoinvesteringer i udenlandske dattervirksomheder

Danish Crown-koncernen har en række investeringer i udenlandske dattervirksomheder, hvor omregningen af egenkapital til DKK er eksponeret for valutarisiko. Koncernen sikrer en del af denne valutarisiko ved at optage lån i den relevante valuta. Dette gælder for nettoinvesteringer i EUR, USD, GBP, SEK og PLN.

I anden totalindkomst indregnes ændringen i kursreguleringen af disse finansielle instrumenter (gældsinstrumenter), der anvendes til sikring af valutarisikoen på investeringer i fremmed valuta. I det omfang dagsværdireguleringen ikke overstiger værdireguleringen af investeringen, indregnes regulering af disse finansielle instrumenter i anden totalindkomst, ellers indregnes dagsværdireguleringen i resultatopgørelsen.

Pr. balancedagen er der indregnet 18 mio. kr. (30.09.2017: 3 mio. kr.) i anden totalindkomst vedrørende kursregulering af instrumenter til sikring af nettoinvesteringer og lån, der er klassificeret som tillæg til nettoinvesteringer.

Der har ikke været ineffektivitet i indeværende eller foregående regnskabsår.

Pr. balancedagen udgør dagsværdien af de akkumulerende valutakursreguleringer af instrumenter til sikring af nettoinvesteringer 81 mio. kr. (30.09.2017: 63 mio. kr.).

Følsomhedsanalyse vedrørende valuta

Koncernens væsentligste valutaeksponering vedrørende salg relaterer sig til GBP, JPY, EUR og USD. Kursudsving på disse valutaer vil ikke i væsentlig grad påvirke koncernens resultat, da koncernens risikopolitik medfører sikring af kommercielle valutapositioner, hvorved der sker en sikring af salg og nettopositioner i balancen.

Nedenstående tabel viser, hvilken indvirkning det ville have haft på resultatet og egenkapitalen, såfremt kursen på de væsentlige valutaer med risiko for væsentlige kursudsving havde været 10 procent lavere end den faktisk anvendte kurs. Havde kursen været 10 procent højere end den faktiske kurs, ville denne have haft en tilsvarende positiv indvirkning på resultatet og egenkapitalen.

Indbyggede afledte finansielle instrumenter

Der er i koncernen foretaget en systematisk gennemgang af kontrakter, der kunne indeholde betingelser, som vil gøre kontrakten eller dele heraf til et afledt finansielt instrument. Gennemgangen har ikke givet anledning til indregning af afledte finansielle instrumenter.

Mio. kr.	Indvirkning på resultat		Indvirkning på egenkapital	
	30.09.2018	30.09.2017	30.09.2018	30.09.2017
Indvirkning, hvis EUR-kurs var 10 % lavere end faktisk kurs	-5	-2	-5	-2
Indvirkning, hvis GBP-kurs var 10 % lavere end faktisk kurs	0	-4	-21	-36
Indvirkning, hvis JPY-kurs var 10 % lavere end faktisk kurs	0	-4	-28	-20
Indvirkning, hvis SEK-kurs var 10 % lavere end faktisk kurs	0	-1	0	-1
Indvirkning, hvis USD-kurs var 10 % lavere end faktisk kurs	-6	-7	-35	-47
Indvirkning, hvis øvrige valutakurser var 10 % lavere end faktisk kurs	0	1	0	1

28 Finansielle risici og finansielle instrumenter (fortsat)

Mio. kr.	Likvider og værdipapirer	Tilgodehavender og forventet salg	Leverandørgæld og anden gæld	Kommerciel risiko	Heraf afdækket af terminer	Heraf dækket af lån og kassekreditter	Usikret nettoposition
EUR	5	1.943	-982	966	20	-921	65
GBP	1	802	-58	745	-1.418	678	5
JPY	0	1.533	0	1.533	-1.407	-122	4
SEK	0	113	-5	108	-452	350	6
USD	0	2.812	-452	2.360	-602	-1.687	71
Øvrige valutaer	5	449	-61	393	-33	-354	6
30.09.2018	11	7.652	-1.558	6.105	-3.892	-2.056	157
EUR	5	1.930	-962	973	0	-945	28
GBP	0	966	-36	930	-2.321	1.437	46
JPY	0	1.060	-1	1.059	-953	-97	9
SEK	0	120	-10	110	0	-96	14
USD	0	2.364	-335	2.029	-1.079	-862	88
Øvrige valutaer	17	309	-76	250	-28	-236	-14
30.09.2017	22	6.749	-1.420	5.351	-4.381	-799	171

Mio. kr.	Sikring af fremtidige pengestrømme		Sikring af dagsværdi		Ikke-opfyldelse af sikringsbetingelser	
	Kontraktmæssig værdi	Dagsværdiregulering indregnet på egenkapital	Kontraktmæssig værdi	Dagsværdi	Kontraktmæssig værdi	Dagsværdi
Valutaterminskontrakter EUR	0	0	4	0	-25	0
Valutaterminskontrakter GBP	210	-1	1.194	-13	0	0
Valutaterminskontrakter JPY	279	9	1.130	-7	0	0
Valutaterminskontrakter SEK	0	0	444	-7	0	0
Valutaterminskontrakter USD	292	0	299	-12	0	0
Valutaterminskontrakter, øvrige	0	0	64	0	-30	0
30.09.2018	781	8	3.135	-39	-55	0
Valutaterminskontrakter EUR	0	0	0	0	0	0
Valutaterminskontrakter GBP	316	1	2.005	-86	0	0
Valutaterminskontrakter JPY	186	4	753	9	14	0
Valutaterminskontrakter SEK	0	0	0	0	0	0
Valutaterminskontrakter USD	400	8	679	-14	0	0
Valutaterminskontrakter, øvrige	0	0	16	0	12	0
30.09.2017	902	13	3.453	-91	26	0

28 Finansielle risici og finansielle instrumenter (fortsat)

Renterisici

Danish Crown-koncernen har i væsentligt omfang rentebærende finansielle aktiver og forpligtelser og er som følge heraf udsat for renterisici. For koncernens finansielle aktiver og finansielle forpligtelser kan angives aftalemæssige rentetilpasnings- eller udløbstidspunkter, afhængig af hvilken dato, der falder først, idet rentebærende aktiver og forpligtelser over 1 år anses som fastforrentede som vist i højre spalte.

Dagsværdien af prioritetsgæld, andre kreditinstitutter og bankgæld er opgjort til nutidsværdien af fremtidige afdrags- og rentebetalinger ved anvendelse af den aktuelle rentekurve udledt af aktuelle markedsrenter (niveau 2). Dagsværdien af de på balancedagen udestående renteswaps indgået til afdækning af renterisici på variabelt forrentede lån udgør -3 mio. kr. (30.09.2017: -10 mio. kr.) (niveau 2).

Koncernens bankindeståender er placeret på konti med anfordrings- eller aftalevilkår.

Salgs- og tilbagekøbstransaktioner på obligationer (REPO-forretninger), der indgås samtidig med optagelse af obligationslån i samme obligationsserie klassificeres som afledte finansielle instrumenter med obligationerne som det underliggende aktiv. Der er pr. 30. september 2018 indgået sådanne salgs- og tilbagekøbstransaktioner med en nominal værdi på 2.594 mio. kr. (30.09.2017: 1.867 mio. kr.). Dagsværdien af de afledte finansielle instrumenter er uvæsentlig.

Udsving i renteniveauet påvirker koncernens obligationsbeholdninger. En stigning i renteniveauet på 1 procentpoint p.a. i forhold til balancedagens renteniveau ville have haft en negativ indvirkning på 2 mio. kr. (30.09.2017: negativ indvirkning på 0 mio. kr.) på koncernens resultat og egenkapital relateret til kurstab på koncernens obligationsbeholdning.

Vedrørende koncernens variabelt forrentede bankindeståender, prioritetsgæld og anden gæld ville en stigning på 1 procentpoint p.a. i forhold til balancedagens renteniveau have haft en negativ indvirkning på koncernens resultat og egenkapital på 57 mio. kr. (2016/17: 49 mio. kr.). Et tilsvarende fald i renteniveauet ville have betydet en tilsvarende positiv effekt på koncernens resultat og egenkapital.

Det er koncernens målsætning at sikre en rimelig balance mellem koncernens eksponering mod variabel og fast rente. Renterisikoens fremstår som den årlige ændring i det finansielle cash flow, som en ændring på 1 procentpoint i renteniveauet vil medføre. Væsentlige ændringer i sammensætningen mellem variabel og fast rente godkendes af direktionen.

Rentetilpasnings- eller udløbstidspunkt

Mio. kr.	Inden for 1 år	Mellem 1 og 5 år	Efter 5 år	I alt	Dagsværdi
Obligationer	-57	0	0	-57	-57
Bankindeståender	-179	0	0	-179	-179
Prioritetsgæld	2.778	886	259	3.923	3.932
Anden gæld, der er optaget ved udstedelse af obligationer	1.450	1.134	1.439	4.023	4.023
Andre kreditinstitutter	507	410	622	1.539	1.539
Bankgæld	3.651	59	0	3.710	3.710
Finansielle leasingforpligtelser	74	1	0	75	75
Renteswaps, fast rente	-856	850	6	0	3
30.09.2018	7.368	3.340	2.326	13.034	13.046
Obligationer	-41	0	0	-41	-40
Bankindeståender	-99	0	0	-99	-99
Prioritetsgæld	1.994	868	3	2.865	2.927
Anden gæld, der er optaget ved udstedelse af obligationer	1.383	536	1.491	3.410	3.410
Andre kreditinstitutter	432	241	95	768	768
Bankgæld	2.701	0	0	2.701	2.701
Finansielle leasingforpligtelser	54	5	0	59	57
Renteswaps, fast rente	-168	168	0	0	10
30.09.2017	6.256	1.818	1.589	9.663	9.734

28 Finansielle risici og finansielle instrumenter (fortsat)

Likviditetsrisici

Det er koncernens mål i forbindelse med lånoptagelse mv. at sikre størst mulig fleksibilitet gennem spredning af lånoptagelsen i forhold til forfalds- og genforhandlings- og modparter under hensyntagen til prissætning mv.

Det er koncernens strategi at have en overvægt af lange engagementer for at sikre stabilitet i finansieringsgrundlaget. Det er ligeledes koncernens strategi at have et tilstrækkeligt likviditetsberedskab til kontinuerligt at kunne disponere hensigtsmæssigt i tilfælde af uforudsete udsving i likviditetstrækket.

Forfaldstidspunkter for finansielle forpligtelser er specificeret fordelt på de tidsmæssige intervaller, der anvendes i koncernens likviditetsstyring. De specificerede beløb på side 65 repræsenterer de beløb, der forfalder til betaling inklusive renter mv.

Kreditrisici

Den primære kreditrisiko i koncernen er relateret til tilgodehavender fra salg af varer. Der foretages en individuel kreditvurdering for hver enkelt kunde, hvor der ud fra en samlet vurdering af kundens sikkerhed samt geografiske placering tages stilling til, hvorvidt der skal anvendes kreditforsikring, remburs, forudbetaling eller åben kredit. Aftaler vedrørende afledte finansielle instrumenter med en nominel værdi på over 100 mio. kr. indgås som udgangspunkt alene med anerkendte forsikrings- eller kreditinstitutter med en kreditvurdering hos Standard & Poors på minimum niveau "A" rating.

Optimering af kapitalstruktur

Selskabets ledelse vurderer løbende, om koncernens kapitalstruktur er i overensstemmelse med selskabets og ejernes interesser. Det overordnede mål er at sikre en kapitalstruktur, som understøtter en langsigtet økonomisk vækst og samtidig maksimerer afkastet til koncernens interessenter ved en optimering af forholdet mellem egenkapital og gæld. Koncernens overordnede strategi er uændret i forhold til sidste år.

Koncernens kapitalstruktur består af gæld, der omfatter finansielle forpligtelser i form af prioritetsgæld, bankgæld og finansielle leasingforpligtelser, kontrakttilgodehavender, likvide beholdninger og egenkapital, herunder andelshaverkonti, personlige ansvarlige konti, andre reserver og overført resultat.

Misligholdelse af låneaftaler

Koncernen har ikke i regnskabsåret eller sammenligningsåret forsømt eller misligholdt låneaftaler.

Finansiel gearing

Koncernen har som målsætning at have en finansiell gearing i størrelsesordenen 3,0 opgjort som forholdet mellem nettorentebærende gæld og årets EBITDA i alt. Den finansielle gearing er pr. balancedagen 4,1 (30.09.2017: 2,8).

Den finansielle gearing kan pr. balancedagen opgøres således:

Mio. kr.	30.09.2018	30.09.2017
Prioritetsgæld	3.923	2.865
Anden gæld, der er optaget ved udstedelse af obligationer	4.023	3.410
Andre kreditinstitutter	1.539	768
Bankgæld	3.710	2.701
Finansielle leasingforpligtelser	75	59
Kontrakttilgodehavender hos og forudbetaling til andelshavere	-391	-434
Likvide beholdninger og kortfristede værdipapirer	-236	-140
Nettorentebærende gæld	12.643	9.229
Resultat af primær drift før særlige poster (EBIT)	1.742	1.923
Af- og nedskrivninger	1.367	1.387
EBITDA	3.109	3.310
Finansiel gearing	4,1	2,8

Likviditetsreserve:

Mio. kr.	30.09.2018	30.09.2017
Likviditetsreserven sammensætter sig således:		
Likvide beholdninger	179	99
Uudnyttede kreditfaciliteter	4.361	5.486
	4.540	5.585

28 Finansielle risici og finansielle instrumenter (fortsat)

Mio. kr.	Inden for 1 år	Mellem 1 og 5 år	Efter 5 år	I alt	Mio. kr.	30.09.2018	30.09.2017
Ikke-afledte finansielle forpligtelser:					Kategorier af finansielle instrumenter i henhold til IAS 39:		
Prioritetsgæld	219	1.153	4.373	5.745	Andre værdipapirer og kapitalandele	124	388
Anden gæld, der er optaget ved udstedelse af obligationer	103	2.338	3.193	5.634	Finansielle aktiver, der måles til dagsværdi via resultatet	124	388
Andre kreditinstitutter	133	849	637	1.619	Afledte finansielle instrumenter indgået til sikring af dagsværdien af indregnede aktiver og forpligtelser	6	3
Bankgæld	558	3.215	8	3.781	Afledte finansielle instrumenter indgået til sikring af fremtidige pengestrømme	10	14
Finansielle leasingforpligtelser	22	48	8	78	Finansielle aktiver anvendt som sikringsinstrumenter	16	17
Leverandører af varer og tjenesteydelser	3.773	0	0	3.773	Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser	6.641	6.282
Anden gæld	2.179	0	0	2.179	Kontrakttilgodehavender hos og forudbetalinger til andelshavere	391	434
	6.987	7.603	8.219	22.809	Tilgodehavender hos associerede virksomheder	40	42
Afledte finansielle instrumenter:					Udlån og tilgodehavender		
Afledte finansielle instrumenter indgået til sikring af dagsværdien af indregnede aktiver og forpligtelser	44	0	0	44	Andre tilgodehavender	700	600
Afledte finansielle instrumenter indgået til sikring af fremtidige pengestrømme	4	2	0	6	Likvide beholdninger	179	99
30.09.2018	7.035	7.605	8.219	22.859	Finansielle forpligtelser, der måles til dagsværdi via resultatet	0	48
Ikke-afledte finansielle forpligtelser:					Finansielle forpligtelser anvendt som sikringsinstrumenter		
Prioritetsgæld	175	719	3.110	4.004	Finansielle forpligtelser anvendt som sikring af nettoinvesteringer i udenlandske dattervirksomheder	2.954	2.491
Anden gæld, der er optaget ved udstedelse af obligationer	846	875	2.425	4.146	Afledte finansielle instrumenter indgået til sikring af dagsværdien af indregnede aktiver og forpligtelser	44	91
Andre kreditinstitutter	49	659	102	810	Afledte finansielle instrumenter indgået til sikring af fremtidige pengestrømme	6	10
Bankgæld	995	1.720	0	2.715	Finansielle forpligtelser anvendt som sikringsinstrumenter	3.004	2.592
Finansielle leasingforpligtelser	15	33	13	61	Prioritetsgæld	3.923	2.865
Leverandører af varer og tjenesteydelser	3.742	0	0	3.742	Anden gæld, der er optaget ved udstedelse af obligationer	4.023	3.410
Anden gæld	2.205	5	0	2.210	Andre kreditinstitutter	1.539	768
	8.027	4.011	5.650	17.688	Bankgæld	756	210
Afledte finansielle instrumenter:					Finansielle forpligtelser, der måles til amortiseret kostpris		
Afledte finansielle instrumenter indgået til sikring af dagsværdien af indregnede aktiver og forpligtelser	91	0	0	91	Finansielle leasingforpligtelser	75	59
Afledte finansielle instrumenter indgået til sikring af fremtidige pengestrømme	6	4	0	10	Leverandører af varer og tjenesteydelser	4.066	3.742
30.09.2017	8.124	4.015	5.650	17.789	Gæld til associerede virksomheder	47	42
					Anden gæld	2.179	2.162
					Finansielle forpligtelser, der måles til amortiseret kostpris	16.608	13.258

28 Finansielle risici og finansielle instrumenter (fortsat)

Dagsværdihierarki for finansielle instrumenter, der måles til dagsværdi i balancen

I tabellen til højre vises klassifikationen af finansielle instrumenter, der måles til dagsværdi, opdelt i henhold til dagsværdihierarkiet:

- Noterede priser i et aktivt marked for samme type instrument (niveau 1).
- Noterede priser i et aktivt marked for lignende aktiver eller forpligtelser eller andre værdiansættelsesmetoder, hvor alle væsentlige input er baseret på observerbare markedsdata (niveau 2).
- Værdiansættelsesmetoder, hvor eventuelle væsentlige input ikke er baseret på observerbare markedsdata (niveau 3).

Metoder og forudsætninger for opgørelse af dagsværdier

Børsnoterede obligationer og aktier

Beholdningen af børsnoterede statsobligationer, realkreditobligationer og aktier værdiansættes til noterede priser og priskvoteringer.

Unoterede aktier

Unoterede aktier værdiansættes på baggrund af markedsmultipler for en gruppe af sammenlignelige børsnoterede selskaber reduceret med en skønsmæssig fastsat faktor for handel på et unoteret marked. Såfremt dette ikke er muligt, værdiansættes unoterede aktier til kostpris.

Afledte finansielle instrumenter

Valutaterminsforretninger og renteswaps værdiansættes efter almindeligt anerkendte værdiansættelsesmetoder baseret på relevante observerbare swapkurver og valuta-kurser.

Mio. kr.	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	I alt
30.09.2018				
Børsnoterede obligationer	0	0	0	0
Unoterede aktier	0	0	12	12
Finansielle aktiver, der måles til dagsværdi via resultatet	0	0	12	12
Finansielle aktiver anvendt som sikringsinstrumenter	0	16	0	16
Øvrige forpligtelser	0	0	0	0
Finansielle forpligtelser, der måles til dagsværdi via resultatet	0	0	0	0
Finansielle forpligtelser anvendt som sikringsinstrumenter	0	50	0	50
30.09.2017				
Børsnoterede obligationer	41	0	0	41
Unoterede aktier	0	0	8	8
Finansielle aktiver, der måles til dagsværdi via resultatet	41	0	8	49
Finansielle aktiver anvendt som sikringsinstrumenter	0	17	0	17
Øvrige forpligtelser	0	0	48	48
Finansielle forpligtelser, der måles til dagsværdi via resultatet	0	0	48	48
Finansielle forpligtelser anvendt som sikringsinstrumenter	0	101	0	101

Der er ikke sket væsentlige overførsler mellem niveau 1 og niveau 2 i regnskabsåret.

Mio. kr.	30.09.2018	30.09.2017
Finansielle instrumenter, der måles til dagsværdi i balancen baseret på værdiansættelsesmetoder, hvor eventuelle væsentlige input ikke er baseret på observerbare markedsdata (niveau 3).		
Regnskabsmæssig værdi 01.10.2017	-40	-29
Kursregulering	-1	2
Regulering af minoriteter	0	0
Gevinst/tab i resultatet	0	-13
Køb	5	4
Salg	48	-4
Regnskabsmæssig værdi 30.09.2018	12	-40
Gevinst/tab i resultatet for aktiver, der besiddes 30.09.2018	0	-13

29 Nærtstående parter

Leverandørselskabet Danish Crown AmbA har ingen nærtstående parter med bestemmende indflydelse.

Selskabets nærtstående parter med betydelig indflydelse omfatter moderselskabets bestyrelse og direktion og disse personers nære familiemedlemmer. Nærtstående parter omfatter desuden virksomheder, hvor denne personkreds har væsentlige interesser.

Desuden omfatter de nærtstående parter de associerede virksomheder, jævnfør koncernoversigten, hvori selskabet har betydelig indflydelse.

Transaktioner med nærtstående parter

Koncernen har i regnskabsåret haft følgende transaktioner med nærtstående parter:

Mio. kr.	Associerede virksomheder og joint ventures	Moder-selskabets bestyrelse	Moder-selskabets direktion	I alt
2017/18				
Salg af varer	388	8	0	396
Køb af varer	16	185	0	201
Salg af tjenesteydelser	1	0	0	1
Køb af tjenesteydelser	258	0	0	258
Gager, honorarer og andre vederlag	0	8	21	29
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser	40	4	0	44
Leverandører af varer og tjenesteydelser	37	0	0	37
Modtaget udbytte/restbetaling	0	14	0	14
Andelshaverkonti	0	13	0	13
2016/17				
Salg af varer	510	5	0	515
Køb af varer	7	160	0	167
Salg af tjenesteydelser	9	0	0	9
Køb af tjenesteydelser	218	0	0	218
Gager, honorarer og andre vederlag	0	8	19	27
Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser	45	2	0	47
Leverandører af varer og tjenesteydelser	32	3	0	35
Modtaget udbytte/restbetaling	22	11	0	33
Andelshaverkonti	0	13	0	13

Der er ikke stillet sikkerhed eller garantier for mellemværender på balancedagen. Såvel tilgodehavender som leverandørgæld vil blive afviklet ved kontant betaling.

Der er ikke realiseret tab på tilgodehavender hos nærtstående parter eller foretaget nedskrivninger af sådanne til imødegåelse af sandsynlige tab.

30 Begivenheder efter balancedagen

Der er ikke indtruffet væsentlige begivenheder siden balancedagen.

31 Anvendt regnskabspraksis

Koncernregnskabet for 2017/18 for Leverandørselskabet Danish Crown AmbA aflægges i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere danske oplysningskrav til årsregnskaber for virksomheder i regnskabsklasse C, jævnfør IFRS-bekendtgørelsen udstedt i henhold til årsregnskabsloven. Leverandørselskabet Danish Crown AmbA er et andelselskab med hjemsted i Danmark.

Koncernregnskabet aflægges i danske kroner (DKK), der er præsentationsvaluta for koncernens aktiviteter.

Koncernregnskabet aflægges på basis af historiske kostpriser, bortset fra afledte finansielle instrumenter og finansielle aktiver, der indregnes til dagsværdi over resultatopgørelsen, samt biologiske aktiver, der ligeledes måles til dagsværdi.

Der er ikke ændringer i anvendt regnskabspraksis i forhold til sidste år som følge af nye eller ændrede standarder.

Standarder og fortolkningsbidrag, der endnu ikke er trådt i kraft

På tidspunktet for offentliggørelse af koncernregnskabet for Leverandørselskabet Danish Crown AmbA for 2017/18 er følgende nye standarder endnu ikke trådt i kraft og derfor ikke indarbejdet i koncernregnskabet:

- IFRS 15 – Indtægter fra kontrakter med kunder
- IFRS 9 – Finansielle instrumenter
- IFRS 16 – Leasing

IFRS 15 – Indtægter fra kontrakter med kunder og IFRS 9 – Finansielle instrumenter

IFRS 15 erstatter de nuværende omsætningsstandarder (IAS 11 og IAS 18) og fortolkningsbidrag og indfører en ny model for indregning og måling af omsætning vedrørende salgskontrakter med kunder.

IFRS 9, der erstatter IAS 39, ændrer klassifikationen og den deraf afledte måling af finansielle aktiver og forpligtelser. Begge standarder træder i kraft fra regnskabsåret 2018/19. Der er foretaget en analyse af effekten ved

indførelsen af IFRS 15 og IFRS 9 på den finansielle rapportering, Danish Crown-koncernen præsenterer i koncernregnskabet. Det er ledelsens vurdering, at IFRS 15 og IFRS 9 ikke vil få væsentlige beløbsmæssige effekter på de rapporterede beløb for omsætning og finansielle instrumenter i koncernregnskabet.

IFRS 16 – Leasing

IFRS 16 ændrer den regnskabsmæssige behandling for de leasingkontrakter, der i dag behandles som operationelle leasingaftaler. Standarden kræver således, at alle leasingkontrakter uanset type – med få undtagelser – skal indregnes i balancen som et aktiv med en tilhørende leasingforpligtelse. Den årlige leasingomkostning, der i dag indregnes som ét beløb, vil fremover bestå af to elementer – dels en afskrivning og dels en rentekomkostning.

IFRS 16 forventes at få nogen effekt på koncernregnskabet for Danish Crown, da koncernen i dag opererer med en række operationelle leasingaftaler, der vil være omfattet af den nye standard. Der er foretaget en indledende analyse af denne effekt, som viser følgende:

Regnskabspost	Beløbsmæssig effekt
Materielle aktiver	Forøges 7-9 %
Nettorentebærende gæld	Forøges 4-7 %

EBIT forventes ikke påvirket væsentligt af ændringerne vedrørende indregning i resultatopgørelsen. Standarden træder i kraft fra regnskabsåret 2019/20.

Øvrige ændringer

IASB har ud over de nævnte nye standarder udsendt en række ændringer til eksisterende standarder og nye fortolkningsbidrag. Det er ledelsens vurdering, at disse ændringer ikke vil få væsentlig indflydelse på koncernregnskabet.

Koncernregnskabet

Koncernregnskabet omfatter Leverandørselskabet Danish Crown AmbA (moderselskabet) og de virksomheder (dattervirksomheder), hvori moderselskabet anses for at have bestemmende indflydelse. Moderselskabet anses for at have bestemmende indflydelse på en virksomhed,

der er investeret i, såfremt det er eksponeret over for eller er berettiget til variable afkast fra sin deltagelse i den virksomhed, der er investeret i, og har mulighed for at påvirke dette afkast gennem sin indflydelse i den virksomhed, der er investeret i.

Virksomheder, hvori koncernen direkte eller indirekte besidder mellem 20 og 50 procent af stemmerettighederne og har betydelig indflydelse, men ikke kontrol, betragtes som associerede virksomheder. Virksomheder, hvori koncernen direkte eller indirekte har fælles kontrol, betragtes som joint ventures.

Konsolideringsprincipper

Koncernregnskabet udarbejdes på grundlag af regnskaber for Leverandørselskabet Danish Crown AmbA og dets dattervirksomheder. Koncernregnskabet udarbejdes ved at sammenlægge regnskabsposter af ensartet karakter. De regnskaber, der anvendes til brug for konsolideringen, udarbejdes i overensstemmelse med koncernens regnskabspraksis.

Ved konsolideringen elimineres koncerninterne indtægter og omkostninger, interne mellemværender og udbytter samt fortjenester og tab ved transaktioner mellem de konsoliderede virksomheder.

Der tages hensyn til skatteeffekten af disse elimineringer.

I koncernregnskabet indregnes dattervirksomhedernes regnskabsposter 100 procent.

Minoritetsinteresser

Ved første indregning måles minoritetsinteresser enten til dagsværdi eller til deres forholdsmæssige andel af dagsværdien af den overtagne virksomheds identificerbare aktiver, forpligtelser og eventualforpligtelser. Valg af metode foretages for hver enkelt transaktion. Minoritetsinteresserne reguleres efterfølgende for deres forholdsmæssige andel af ændringer i dattervirksomhedens egenkapital. Totalindkomsten allokeres til minoritetsinteresserne, uanset at minoritetsinteressen derved måtte blive negativ. Køb af minoritetsandele i en dattervirksomhed og

salg af minoritetsandele i en dattervirksomhed, som ikke medfører opnåelse henholdsvis ophør af kontrol, behandles i koncernregnskabet som en egenkapitaltransaktion, og forskellen mellem vederlaget og den regnskabsmæssige værdi allokeres til moderselskabets andel af egenkapitalen.

Mulige forpligtelser fra put-optioner tildelt minoritetsaktionærer i dattervirksomheder indregnes som gældsforpligtelser til nutidsværdien af det beløb, der forfalder ved udnyttelse af optionen, såfremt koncernen har en pligt til at overdrage likvide midler eller andre aktiver. Gældsforpligtelsen fratrækkes egenkapital tilhørende minoritetsinteresser, og der henføres efterfølgende ikke resultatandele til minoritetsinteresser. På efterfølgende balancedage gennemføres den finansielle forpligtelse, og værdireguleringer indregnes under finansielle poster i resultatopgørelsen.

Virksomhedssammenslutninger

Nyerhvervede eller nystiftede virksomheder indregnes i koncernregnskabet fra henholdsvis overtagelses- og stiftelsestidspunktet. Overtagelsestidspunktet er det tidspunkt, hvor kontrollen over virksomheden faktisk overtages. Solgte eller afviklede virksomheder indregnes i den konsoliderede resultatopgørelse frem til henholdsvis afhændelses- og afviklingstidspunktet. Afhændelsestidspunktet er det tidspunkt, hvor kontrollen over virksomheden faktisk overgår til tredjemand.

Ved køb af nye virksomheder, hvor koncernen opnår bestemmende indflydelse over den erhvervede virksomhed, anvendes overtagelsesmetoden, hvorefter de nytilkøbte virksomheders identificerbare aktiver, forpligtelser og eventualforpligtelser måles til dagsværdi på overtagelsestidspunktet. Langfristede aktiver, der overtages med salg for øje, måles dog til dagsværdi fratrukket forventede salgskostninger. Omstrukturingsomkostninger indregnes alene i overtagelsesbalancen, hvis de udgør en forpligtelse for den overtagne virksomhed. Der tages hensyn til skatteeffekten af de foretagne omvurderinger. Købsvederlaget for en virksomhed består af dagsværdien af det erlagte vederlag for den overtagne virksomhed. Hvis vederlagets ende-

31 Anvendt regnskabspraksis (fortsat)

lige fastsættelse er betinget af en eller flere fremtidige begivenheder, indregnes disse til dagsværdien heraf på overtagelsestidspunktet. Omkostninger, der direkte kan henføres til virksomhedsovertagelsen, indregnes direkte i resultatet ved afholdelsen.

Positive forskelsbeløb (goodwill) mellem på den ene side købsvederlaget for den erhvervede virksomhed, værdien af minoritetsinteresser i den overtagne virksomhed og dagsværdien af tidligere erhvervede kapitalinteresser, og på den anden side dagsværdien af de overtagne aktiver, forpligtelser og eventualforpligtelser indregnes som et aktiv under immaterielle aktiver og testes minimum én gang årligt for værdiforringelse. Hvis den regnskabsmæssige værdi af aktivet overstiger dets genindvindingsværdi, nedskrives det til den lavere genindvindingsværdi.

Hvis der på overtagelsestidspunktet er usikkerhed om identifikation eller måling af overtagne aktiver, forpligtelser eller eventualforpligtelser eller fastlæggelsen af købsvederlaget, sker første indregning på grundlag af foreløbigt opgjorte værdier. De foreløbigt opgjorte værdier kan reguleres eller yderligere aktiver eller forpligtelser indregnes indtil 12 måneder efter overtagelsen, såfremt der er fremkommet ny information vedrørende forhold, der eksisterede på overtagelsestidspunktet, og som ville have påvirket opgørelsen af værdierne på overtagelsestidspunktet, såfremt informationen havde været kendt.

Ændringer i skøn over betingede købsvederlag indregnes som hovedregel direkte i resultatet. Virksomhedssammenslutninger gennemført inden 30. september 2002 er i forbindelse med overgangen til IFRS ikke tilpasset ovenstående regnskabspraksis. Den regnskabsmæssige værdi pr. 30. september 2002 af goodwill vedrørende virksomhedssammenslutninger gennemført før 30. september 2002 anses for at være goodwillens kostpris.

Fortjeneste eller tab ved salg eller afvikling af dattervirksomheder og associerede virksomheder

Fortjeneste eller tab ved salg eller afvikling af dattervirksomheder og associerede virksomheder, der medfører ophør af henholdsvis kontrol og betydelig indflydelse, opgøres som forskellen mellem på den ene side dagsvær-

dien af salgsprovenuet eller afviklingssummen og dagsværdien af eventuelle resterende kapitalandele, og på den anden side den regnskabsmæssige værdi af nettoaktiverne på afhændelses- eller afviklingstidspunktet, inklusive goodwill, med fradrag af eventuelle minoritetsinteresser. Den derved opgjorte fortjeneste eller det derved opgjorte tab indregnes i resultatet tillige med akkumulerede valutakursreguleringer, der er indregnet i anden totalindkomst.

Ved salg af ejerandele i associerede og fællesledede virksomheder, hvor der fuldt eller delvist sker vederlæggelse i form af ejerandele i det købende selskab, således at der efter transaktionen fortsat er betydelig indflydelse, foretages en konkret vurdering af transaktionen. Såfremt transaktionen har kommerciel substans, dvs. at salget i væsentlig grad påvirker de fremtidige pengestrømme hidrørende fra ejerandelene med hensyn til risici, timing og størrelse, indregnes fortjeneste eller tab uden forholdsmæssig eliminerings.

Omregning af fremmed valuta

Transaktioner i anden valuta end den enkelte virksomheds funktionelle valuta omregnes ved første indregning til transaktionsdagens kurs. Tilgodehavender, gæld og andre monetære poster i fremmed valuta, som ikke er afregnet på balancedagen, omregnes til balancedagens valutakurs.

Valutakursdifferencer, der opstår mellem transaktionsdagen og henholdsvis betalingsdagen og balancedagen, indregnes i resultatet som finansielle poster.

Materielle og immaterielle aktiver, varebeholdninger og andre ikke-monetære aktiver, der er købt i fremmed valuta, og som måles med udgangspunkt i historiske kostpriser, omregnes til transaktionsdagens kurs. Ikke-monetære poster, som omvurderes til dagsværdi, omregnes ved brug af valutakursen på omvurderingstidspunktet.

Ved indregning i koncernregnskabet af virksomheder, der aflægger regnskab i en anden funktionel valuta end danske kroner (DKK), omregnes resultatopgørelserne til gennemsnitlige valutakurser, medmindre disse afviger

væsentligt fra de faktiske valutakurser på transaktions- og tidspunkterne. I sidstnævnte tilfælde anvendes de faktiske valutakurser. Balanceposterne omregnes til balancedagens valutakurser. Goodwill betragtes som tilhørende den pågældende overtagne virksomhed og omregnes til balancedagens kurs.

Valutakursdifferencer, der er opstået ved omregning af udenlandske virksomheders balanceposter ved årets begyndelse til balancedagens valutakurser og ved omregning af resultatopgørelser fra gennemsnitskurser til balancedagens valutakurser, indregnes i anden totalindkomst. Tilsvarende indregnes valutakursdifferencer, der er opstået som følge af ændringer, som er foretaget direkte i den udenlandske virksomheds egenkapital, også i anden totalindkomst.

Valutakursregulering af tilgodehavender hos eller gæld til dattervirksomheder, der anses for at være en del af moderselskabets samlede investering i den pågældende dattervirksomhed, indregnes i anden totalindkomst i koncernregnskabet.

Afledte finansielle instrumenter

Afledte finansielle instrumenter måles ved første indregning til dagsværdi på afregningsdatoen.

Efter første indregning måles de afledte finansielle instrumenter til dagsværdien på balancedagen. Positive og negative dagsværdier af afledte finansielle instrumenter indgår i henholdsvis andre tilgodehavender og anden gæld.

Ændringer i dagsværdien af afledte finansielle instrumenter, der er klassificeret som og opfylder betingelserne for sikring af dagsværdien af et indregnet aktiv, en indregnet forpligtelse eller en fast ordre, indregnes i resultatet sammen med ændringer i værdien af det sikrede.

Ændringer i dagsværdien af afledte finansielle instrumenter, der er klassificeret som og opfylder betingelserne for effektiv sikring af fremtidige transaktioner, indregnes i anden totalindkomst. Den ineffektive del indregnes straks i resultatet. Når de sikrede transaktioner gennem-

føres, indregnes de akkumulerede ændringer som en del af kostprisen for de pågældende transaktioner. Afledte finansielle instrumenter, som ikke opfylder betingelserne for behandling som sikringsinstrumenter, anses for at være handelsbeholdninger og måles til dagsværdi med løbende indregning af dagsværdireguleringer i resultatet under finansielle poster.

Skat

Årets skat, som består af årets aktuelle skat og ændring af udskudt skat, indregnes i resultatet med den del, der kan henføres til årets resultat, og direkte på egenkapitalen eller i anden totalindkomst med den del, der kan henføres til posteringer henholdsvis direkte på egenkapitalen og i anden totalindkomst.

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

Ved beregning af årets aktuelle skat anvendes de på balancedagen gældende skattesatser og -regler.

Udskudt skat indregnes efter den balanceorienterede gældsmetode på baggrund af alle midlertidige forskelle mellem regnskabsmæssige og skattemæssige værdier af aktiver og forpligtelser, bortset fra udskudt skat på midlertidige forskelle, der er opstået ved enten første indregning af goodwill eller ved første indregning af en transaktion, der ikke er en virksomhedssammenslutning, og hvor den midlertidige forskel konstateret på tidspunktet for første indregning hverken påvirker det regnskabsmæssige resultat eller den skattepligtige indkomst.

Der indregnes udskudt skat af midlertidige forskelle relateret til kapitalandele i dattervirksomheder og associerede virksomheder, medmindre moderselskabet har mulighed for at kontrollere, hvornår den udskudte skat realiseres, og det er sandsynligt, at den udskudte skat ikke vil blive udløst som aktuel skat inden for en overskuelig fremtid.

31 Anvendt regnskabspraksis (fortsat)

Den udskudte skat opgøres med udgangspunkt i henholdsvis den planlagte anvendelse af det enkelte aktiv og afviklingen af den enkelte forpligtelse.

Udskudte skatteaktiver, herunder skatteværdien af fremførselsberettigede skattemæssige underskud, indregnes i balancen med den værdi, aktivet forventes at kunne realiseres til, enten ved modregning i udskudte skatteforpligtelser eller som netto-skatteaktiver til modregning i fremtidige positive skattepligtige indkomster. Det vurderes på hver balancedag, om det er sandsynligt, at der i fremtiden vil blive frembragt tilstrækkelig skattepligtig indkomst til, at det udskudte skatteaktiv vil kunne udnyttes.

I forbindelse med den internationale samhandel mellem koncernens dattervirksomheder kan der opstå tvister med lokale skattemyndigheder i forhold til opfyldelse af transfer pricing-regler. Koncernledelsen vurderer de mulige udfald af disse tvister, og det mest sandsynlige udfald anvendes til at beregne skatteforpligtelsen relateret hertil. Ledelsen mener, at den indeholdte hensættelse til usikre skattepositioner er tilstrækkelig til at dække forpligtelser relateret til ikke-afgjorte tvister med lokale skattemyndigheder.

De faktiske forpligtelser ved tvisternes afslutning kan dog afvige og er afhængig af resultatet af retstvister og forlig med de relevante skattemyndigheder.

Langfristede aktiver bestemt for salg

Langfristede aktiver og grupper af aktiver, der er bestemt for salg, præsenteres særskilt i balancen som kortfristede aktiver. Forpligtelser direkte tilknyttet de pågældende aktiver præsenteres som kortfristede forpligtelser i balancen.

Langfristede aktiver bestemt for salg afskrives ikke, men nedskrives til dagsværdi fratrukket forventede salgsomkostninger, hvis denne værdi er lavere end den regnskabsmæssige værdi.

Resultat- og totalindkomstopgørelse

Nettoomsætning

Nettoomsætning ved salg af handelsvarer og fremstillede varer indregnes i resultatet, når levering og risikoovergang

til køber har fundet sted. Nettoomsætning omfatter det fakturerede salg med tillæg af eksportrestitutions.

Nettoomsætning opgøres eksklusive moms og lignende, der opkræves på vegne af tredjemand, samt rabatter.

Produktionsomkostninger

Produktionsomkostninger omfatter omkostninger, der afholdes for at opnå nettoomsætningen. I produktionsomkostninger indregner handelsvirksomhederne vareforbrug, og de producerende virksomheder omkostninger til råvarer, inklusive køb fra andelshavere, hjælpematerialer, produktionspersonale samt vedligeholdelse og af- og nedskrivninger på de materielle og immaterielle aktiver, der benyttes i produktionsprocessen. Køb af slagtedyr fra andelshaverne indregnes til årets løbende noteringspris og omfatter således ikke andel af restbetaling, der sidestilles med udbytte.

Distributionsomkostninger

Distributionsomkostninger omfatter omkostninger, der afholdes til distribution af solgte varer og til salgskampagner, herunder omkostninger til salgs- og distributionspersonale, reklameomkostninger samt af- og nedskrivninger på materielle og immaterielle aktiver, der benyttes i distributionsprocessen.

Administrationsomkostninger

Administrationsomkostninger omfatter omkostninger, der afholdes til ledelse og administration af koncernen, herunder omkostninger til det administrative personale og ledelsen samt kontorholdsomkostninger og af- og nedskrivninger på materielle og immaterielle aktiver, der benyttes ved administrationen af koncernen.

Andre driftsindtægter og driftsomkostninger

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

Offentlige tilskud

Offentlige tilskud indregnes, når der er rimelig sikkerhed for, at tilskudsbetingelserne er opfyldt, og at tilskuddet vil blive modtaget.

Offentlige tilskud til dækning af afholdte omkostninger indregnes forholdsmæssigt i resultatet over de perioder, hvori de tilknyttede omkostninger resultatføres. Tilskuddene modregnes i de afholdte omkostninger.

Offentlige tilskud, der er knyttet til et aktiv, fratrækkes aktivets kostpris.

Særlige poster

Særlige poster omfatter væsentlige indtægter og omkostninger, der har en særlig karakter i forhold til koncernens aktiviteter, såsom grundlæggende strukturudvikling og tilpasninger samt eventuelle afhændelsesgevinster og -tab i tilknytning hertil. I særlige poster indgår tillige andre væsentlige beløb af engangskaraktér, eksempelvis regnskabsteknisk avance i forbindelse med opnåelse af bestemmende indflydelse i koncernselskab.

Finansielle poster

Finansielle poster omfatter renteindtægter og -omkostninger, rentedelen af finansielle leasingydelse, realiserede og urealiserede kursgevinster og -tab på værdipapirer, gældsforpligtelser og transaktioner i fremmed valuta, amortisationstillæg eller -fradrag vedrørende prioritetsgæld mv. samt tillæg og godtgørelser under acontoskatteordningen.

Renteindtægter og -omkostninger periodiseres med udgangspunkt i hovedstolen og den effektive rentesats. Den effektive rentesats er den diskonterings-sats, der skal anvendes til at tilbagefinansiere de forventede fremtidige betalinger, som er knyttet til det finansielle aktiv eller den finansielle forpligtelse, for at nutidsværdien af disse svarer til den regnskabsmæssige værdi af henholdsvis aktivet og forpligtelsen.

Udbytte fra investeringer i kapitalandele indregnes, når der er erhvervet endelig ret til udbyttet. Dette vil typisk ske på tidspunktet for generalforsamlingens godkendelse af udlodningen fra det pågældende selskab.

Balance

Goodwill

Goodwill indregnes og måles ved første indregning som forskellen mellem på den ene side kostprisen for den

overtagne virksomhed, værdien af minoritetsinteresser i den overtagne virksomhed og dagsværdien af tidligere erhvervede kapitalandele og på den anden side dagsværdien af de overtagne aktiver, forpligtelser og eventuel-forpligtelser, jævnfør beskrivelsen under afsnittet om koncernregnskab.

Ved indregning af goodwill fordeles goodwillbeløbet på de af koncernens aktiviteter, der genererer selvstændige indbetalinger (pengestrømsfrembringende enheder). Fastlæggelsen af pengestrømsfrembringende enheder følger den ledelsesmæssige struktur og interne økonomistyring og -rapportering i koncernen. Goodwill afskrives ikke, men testes minimum én gang årligt for værdiforringelse, jævnfør nedenfor.

Andre immaterielle aktiver

Erhvervede immaterielle rettigheder i form af patenter og licenser måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Patenter afskrives lineært over den resterende patentperiode, og licenser afskrives over aftaleperioden. Hvis den faktiske brugstid er kortere end henholdsvis restløbetiden og aftaleperioden, afskrives der over den kortere brugstid.

Der foretages lineære afskrivninger baseret på følgende vurdering af aktivernes forventede brugstider:

Software

5 år.

Erhvervede varemærker

10-20 år.

Erhvervede immaterielle rettigheder nedskrives til den eventuelle lavere genindvindingsværdi, jævnfør afsnittet om nedskrivning nedenfor.

Materielle aktiver

Grunde og bygninger, produktionsanlæg og maskiner samt andre anlæg, driftsmateriel og inventar måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Der afskrives ikke på grunde.

31 Anvendt regnskabspraksis (fortsat)

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

Renteomkostninger på lån til finansiering af fremstilling af materielle aktiver indregnes i kostprisen, hvis de vedrører fremstillingsperioden. Øvrige låneomkostninger resultatføres.

Hvis anskaffelsen eller brugen af aktivet forpligter koncernen til at afholde omkostninger til nedrivning eller retablering af aktivet, indregnes de skønnede omkostninger hertil som henholdsvis en hensat forpligtelse og en del af kostprisen for det pågældende aktiv.

Afskrivningsgrundlaget er aktivets kostpris fratrukket restværdien. Restværdien er det forventede beløb, som vil kunne opnås ved salg af aktivet i dag efter fradrag af salgsomkostninger, hvis aktivet allerede havde den alder og var i den stand, som aktivet forventes at være i efter afsluttet brugstid. Kostprisen på et samlet aktiv opdeles i mindre bestanddele, der afskrives hver for sig, hvis brugstiden er forskellig.

Der foretages lineære afskrivninger baseret på følgende vurdering af aktivernes forventede brugstider:

Grunde
Afskrives ikke.

Bygninger
20-40 år.

Særlige installationer
10-20 år.

Produktionsanlæg og maskiner
10 år.

Tekniske anlæg
5-10 år.

Andre anlæg og inventar
3-5 år.

Afskrivningsmetoder, brugstider og restværdier revurderes årligt.

Materielle aktiver nedskrives til genindvindingsværdi, hvis denne er lavere end den regnskabsmæssige værdi, jævnfør afsnittet om nedskrivning nedenfor.

Nedskrivning af materielle og immaterielle aktiver
De regnskabsmæssige værdier af materielle og immaterielle aktiver med bestemmelige brugstider gennemgås på balancedagen for at fastsætte, om der er indikationer på værdiforringelse. Hvis dette er tilfældet, opgøres aktivets genindvindingsværdi for at fastslå behovet for eventuel nedskrivning og omfanget heraf.

For goodwill opgøres genindvindingsværdien årligt, uanset om der er konstateret indikationer på værdiforringelse.

Hvis aktivet ikke frembringer pengestrømme uafhængigt af andre aktiver, opgøres genindvindingsværdien for den mindste pengestrømsfrembringende enhed, som aktivet indgår i.

Genindvindingsværdien opgøres som den højeste værdi af aktivets henholdsvis den pengestrømsfrembringende enheds dagsværdi med fradrag af salgsomkostninger og kapitalværdien. Når kapitalværdien opgøres, tilbagediskonteres skønnede fremtidige pengestrømme til nutidsværdi ved at anvende en diskonterings-sats, der afspejler dels aktuelle markedsvurderinger af den tidsmæssige værdi af penge og dels de særlige risici, der er knyttet til henholdsvis aktivet og den pengestrømsfrembringende enhed, og som der ikke er reguleret for i de skønnede fremtidige pengestrømme.

Hvis henholdsvis aktivets og den pengestrømsfrembringende enheds genindvindingsværdi er lavere end den regnskabsmæssige værdi, nedskrives den regnskabsmæssige værdi til genindvindingsværdien. For pengestrømsfrembringende enheder fordeles nedskrivningen således, at goodwillbeløb nedskrives først, og dernæst fordeles et eventuelt resterende nedskrivningsbehov på de øvrige aktiver i enheden, idet det enkelte aktiv dog ikke nedskrives til en værdi, der er lavere end dets dagsværdi fratrukket forventede salgsomkostninger.

Nedskrivninger indregnes i resultatet. Ved eventuelle efterfølgende tilbageførsler af nedskrivninger som følge af ændringer i forudsætningerne for den opgjorte genindvindingsværdi forhøjes henholdsvis aktivets og den pengestrømsfrembringende enheds regnskabsmæssige værdi til den korrigerede genindvindingsværdi, dog maksimalt til den regnskabsmæssige værdi, som aktivet eller den pengestrømsfrembringende enhed ville have haft, hvis nedskrivning ikke var foretaget. Nedskrivning af goodwill tilbageføres ikke.

Kapitalandele i associerede virksomheder og joint ventures

Kapitalandele i associerede virksomheder og joint ventures indregnes og måles efter den indre værdis metode (equity-metoden). Dette indebærer, at kapitalandelene måles til den forholdsmæssige andel af virksomhedernes opgjorte regnskabsmæssige indre værdi, opgjort efter koncernens regnskabspraksis, med henholdsvis fradrag og tillæg af forholdsmæssige interne fortjenester og tab, og med tillæg af den regnskabsmæssige værdi af goodwill.

I resultatet indregnes den forholdsmæssige andel af virksomhedernes resultat efter skat og eliminering af urealiserede forholdsmæssige interne fortjenester og tab og med fradrag af eventuel nedskrivning af goodwill. I koncernens anden totalindkomst indregnes den forholdsmæssige andel af alle transaktioner og begivenheder, der er indregnet i anden totalindkomst i den associerede virksomhed.

Kapitalandele i associerede virksomheder og joint ventures med negativ regnskabsmæssig indre værdi

måles til 0 kr. Tilgodehavender og andre langfristede finansielle aktiver, der anses for at være en del af den samlede investering i den associerede virksomhed, nedskrives med den eventuelle resterende negative indre værdi. Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser samt andre tilgodehavender nedskrives alene, hvis de vurderes uerholdelige.

Der indregnes alene en hensat forpligtelse til at dække den resterende negative indre værdi, hvis koncernen har en retlig eller faktisk forpligtelse til at dække den pågældende virksomheds forpligtelser.

Ved køb af kapitalandele i associerede virksomheder og joint ventures anvendes overtagelsesmetoden, jævnfør afsnittet om koncernregnskabet ovenfor.

Varebeholdninger

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

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

Variable indirekte produktionsomkostninger omfatter indirekte materialer og løn og fordeles på baggrund af forkalkulationer for de faktisk producerede varer. Faste indirekte produktionsomkostninger omfatter omkostninger til vedligeholdelse af og afskrivninger på de maskiner, fabriksbygninger og det udstyr, der benyttes i produktionsprocessen samt generelle omkostninger til fabriksadministration og ledelse. Faste produktionsomkostninger fordeles på baggrund af produktionsanlæggets normale kapacitet.

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

31 Anvendt regnskabspraksis (fortsat)

Biologiske aktiver

Biologiske aktiver, hvilket for Danish Crown-koncernen omfatter levende dyr, måles til dagsværdi, såfremt der eksisterer et aktivt marked, fratrukket forventede salgsomkostninger eller kostpris. Dyr, der producerer slagtedyr (søer, orner mv.), måles til kostpris fratrukket omkostninger relateret til den værdiforringelse, der skyldes dyrenes alder. Da dyr, der producerer slagtedyr, ikke handles, er der ingen markedspris.

Tilgodehavender

Tilgodehavender omfatter tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser samt andre tilgodehavender.

Tilgodehavender måles ved første indregning til dagsværdi og efterfølgende 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 kostpris.

Andre værdipapirer og kapitalandele

Værdipapirer indregnet under kortfristede aktiver omfatter hovedsageligt børsnoterede obligationer og kapitalandele, der måles til dagsværdi (børskurs) på balancedagen. Ændringer i dagsværdien indregnes i resultatopgørelsen under finansielle poster.

Restbetaling

Restbetaling indregnes som en gældsforpligtelse på tidspunktet for vedtagelse på repræsentantskabsmødet.

Pensionsforpligtelser og lignende

Ved bidragsbaserede pensionsordninger indbetales løbende faste bidrag til uafhængige pensionselskaber og lignende. Bidragene indregnes i resultatopgørelsen i den periode, hvori medarbejderne har udført den arbejdsydelse, der giver ret til pensionsbidraget. Skyldige betalinger indregnes i balancen som en forpligtelse.

Ved ydelsesbaserede ordninger er koncernen forpligtet til at betale en bestemt ydelse, i forbindelse med at de omfattede medarbejdere pensioneres, for eksempel et fast beløb eller en procentdel af slutlønnen.

For ydelsesbaserede ordninger foretages årligt en aktuarmæssig opgørelse af kapitalværdien af de fremtidige ydelser, som medarbejderne har optjent ret til gennem deres hidtidige ansættelse i koncernen, og som vil skulle udbetales ifølge ordningen. Ved opgørelse af kapitalværdien anvendes The Projected Unit Credit Method. Kapitalværdien beregnes på grundlag af markeds-mæssige forudsætninger om den fremtidige udvikling i blandt andet lønniveau, rente, inflation, dødelighed og invaliditet.

Kapitalværdien af pensionsforpligtelserne fratrukket dagsværdien af eventuelle aktiver tilknyttet ordningen indregnes i balancen under henholdsvis pensionsaktiver og pensionsforpligtelser, afhængig af om nettobeløbet udgør et aktiv eller en forpligtelse, jævnfør dog nedenfor.

Ved ændringer i fastsatte forudsætninger om diskonteringsfaktor, inflation, dødelighed og invaliditet eller forskelle mellem det forventede og realiserede afkast af pensionsaktiver, fremkommer aktuarmæssige gevinster eller tab. Disse gevinster og tab indregnes i anden totalindkomst.

Udgør pensionsordningen et nettoaktiv, indregnes aktivet alene, hvis det modsvarer nutidsværdien af eventuelle tilbagebetalinger fra pensionsordningen eller reduktioner i fremtidige bidrag til pensionsordningen.

Ved ændringer i de ydelser, der vedrører medarbejderne hidtidige ansættelse i koncernen, fremkommer en ændring i den aktuarmæssige beregnede kapitalværdi, der betragtes som pensionsomkostninger for tidligere regnskabsår. Hvis de omfattede medarbejdere allerede har opnået ret til den ændrede ydelse, resultatføres ændringen straks. I modsat fald indregnes ændringen i resultatet over den periode, hvori medarbejderne opnår ret til den ændrede ydelse.

Hensatte forpligtelser

Hensatte forpligtelser indregnes, når koncernen har en retlig eller faktisk forpligtelse som følge af begivenheder i regnskabsåret eller tidligere år, og det er sandsynligt, at indfrielse af forpligtelsen vil medføre et træk på koncernens økonomiske ressourcer.

Hensatte forpligtelser måles som det bedste skøn over de omkostninger, der er nødvendige for på balancedagen at afvikle forpligtelserne. Hensatte forpligtelser med forventet forfaldstid ud over et år fra balancedagen måles til nutidsværdi.

Ved salg af varer med returret hensættes til dækning af avancen på de varer, der forventes returneret, og eventuelle omkostninger ved returneringerne. Ved planlagte omstruktureringer af koncernens aktiviteter hensættes alene til forpligtelser vedrørende omstruktureringer, som er besluttet på balancedagen.

Prioritets- og obligationsgæld

Prioritets- og obligationsgæld måles på tidspunktet for lånoptagelse til dagsværdi fratrukket eventuelle transaktionsomkostninger. Efterfølgende måles prioritets- og obligationsgæld til amortiseret kostpris. Dette betyder, at forskellen mellem proventuet ved lånoptagelsen og det beløb, der skal tilbagebetales, indregnes i resultatopgørelsen over låneperioden som en finansiell omkostning ved at anvende den effektive rentes metode.

Leasingforpligtelser

Leasingforpligtelser vedrørende finansielt leasede aktiver indregnes i balancen som gældsforpligtelser og måles på det tidspunkt, hvor kontrakten indgås, til laveste værdi af dagsværdien af det leasede aktiv og nutidsværdien af de fremtidige leasingydelser. Efter første indregning måles leasingforpligtelserne til amortiseret kostpris. Forskellen mellem nutidsværdien og den nominelle værdi af leasingydelserne indregnes i resultatopgørelsen over kontrakternes løbetid som en finansiell omkostning.

Leasingydelser vedrørende operationelle leasingaftaler indregnes lineært i resultatet over leasingperioden.

Andre finansielle forpligtelser

Andre finansielle forpligtelser omfatter ansvarligt lån, bankgæld, leverandørgæld og anden gæld til offentlige myndigheder mv.

Andre finansielle forpligtelser måles ved første indregning til dagsværdi fratrukket eventuelle transaktionsomkostninger. Efterfølgende måles forpligtelserne til amortiseret kostpris ved at anvende den effektive rentes metode, således at forskellen mellem proventuet og den nominelle værdi indregnes i resultatopgørelsen som en finansiell omkostning over låneperioden.

Periodeafgrænsningsposter

Periodeafgrænsningsposter indregnet under forpligtelser omfatter modtagne indtægter, der vedrører efterfølgende regnskabsår. Periodeafgrænsningsposter måles til kostpris.

Pengestrømsopgørelsen

Pengestrømsopgørelsen viser pengestrømme vedrørende drift, investeringer og finansiering samt likviditeten ved årets begyndelse og slutning.

Likviditetsvirkningen af køb og salg af virksomheder vises separat under pengestrømme vedrørende investeringsaktiviteter. I pengestrømsopgørelsen indregnes pengestrømme vedrørende købte virksomheder fra anskaffelsestidspunktet, og pengestrømme vedrørende solgte virksomheder indregnes frem til salgstidspunktet.

Pengestrømme vedrørende driftsaktiviteter præsenteres efter den indirekte metode og opgøres som driftsresultat reguleret for ikke-kontante driftsposter, ændringer i driftskapital samt betalte finansielle indtægter, finansielle omkostninger og selskabsskat.

31 Anvendt regnskabspraksis (fortsat)

Pengestrømme vedrørende investeringsaktiviteter omfatter betalinger i forbindelse med køb og salg af virksomheder og finansielle aktiver samt køb, udvikling, forbedring og salg mv. af immaterielle og materielle aktiver. Endvidere indregnes pengestrømme vedrørende finansielt leasede aktiver i form af betalte leasingydelser.

Pengestrømme vedrørende finansieringsaktiviteter omfatter ændringer i moderselskabets kapital og omkostninger forbundet hermed samt optagelse og indfrielse af lån, afdrag på rentebærende gæld og udbetaling af restbetaling.

Likvider omfatter likvide beholdninger og kortfristede værdipapirer med ubetydelig kursrisiko fratrukket eventuelle kassekreditter, der indgår som en integreret del af likviditetsstyringen.

Segmentoplysninger

Koncernen er ikke børsnoteret, og der afgives ikke segmentoplysninger efter IFRS.

I note 2 oplyses om omsætning fordelt på henholdsvis Danmark og udland samt på forretningsområder. Dette er dog ikke udtryk for segmentoplysninger i overensstemmelse med IFRS 8.

Nøgletalsdefinitioner

EBIT %	=	$\frac{\text{Resultat af primær drift før særlige poster}}{\text{Omsætning}}$
Soliditetsgrad	=	$\frac{\text{Egenkapital}}{\text{Balancesum}}$
Finansiel gearing	=	$\frac{\text{Nettorentebærende gæld}}{\text{Resultatet før af- og nedskrivninger, renter, skat og særlige poster (EBITDA)}}$
Rentedækning	=	$\frac{\text{EBITDA} + \text{renteindtægter}}{\text{Renteudgifter}}$



5 Moderselskabets regnskab

- 75 Resultatopgørelse
- 76 Balance
- 77 Egenkapitalopgørelse
- 78 Moderselskab noter
- 82 Påtegninger
- 84 Koncernoversigt



Resultatopgørelse

1. oktober 2017 – 30. september 2018



Mio. kr.	Note	Moderselskab	
		2017/18	2016/17
Nettoomsætning	1	13.597	14.660
Produktionsomkostninger		-12.673	-13.861
Bruttoresultat		924	799
Administrationsomkostninger	2	-45	-46
Resultat af primær drift (EBIT)		879	753
Resultat af kapitalandele i tilknyttede virksomheder	6	78	758
Resultat af kapitalandele i associerede virksomheder	6	0	-1
Finansielle indtægter	3	207	280
Finansielle omkostninger		-3	-1
Resultat før skat		1.161	1.789
Skat af årets resultat	4	-18	-13
Årets resultat		1.143	1.776

Forslag til overskudsdisponering:

Mio. kr.	2017/18
Årets resultat	1.143
Til disposition i alt	1.143
Der fordeles således:	
Overføres til foreslået restbetaling for året	
Griseandelshavere 1.151.952.467 kg á 80 øre	922
Soandelshavere 44.696.935 kg á 70 øre	31
Kreaturandelshavere 79.247.845 kg á 95 øre	75
Restbetaling fra årets drift	1.028
Forrentning af andelshaverkonti i henhold til vedtægternes § 22.2 d	
Griseandelshavere	37
Soandelshavere	1
Kreaturandelshavere	4
Forrentning af andelshaverkonti i alt	42
Samlet foreslået udbetaling	1.070
Overføres til egenkapital	
Overføres til personlige ansvarlige konti	12
Overføres til nettoopskrivningsreserve	0
Overføres til andre reserver	61
Overføres til egenkapital i alt	73
Disponeret i alt	1.143

Balance – aktiver

30. september 2018

Mio. kr.	Note	Moderselskab	
		30.09.2018	30.09.2017
Anlægsaktiver			
Immaterielle anlægsaktiver			
Software	5	4	2
Immaterielle anlægsaktiver i alt		4	2
Finansielle anlægsaktiver			
Kapitalandele i tilknyttede virksomheder		2.876	2.717
Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder		3.150	3.150
Kapitalandele i associerede virksomheder		19	19
Finansielle anlægsaktiver i alt	6	6.045	5.886
Anlægsaktiver i alt		6.049	5.888
Omsætningsaktiver			
Tilgodehavender			
Kontrakttilgodehavender hos og forudbetaling til andelshavere		390	434
Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder		145	121
Tilgodehavender i alt		535	555
Likvide beholdninger		0	40
Omsætningsaktiver i alt		535	595
Aktiver i alt		6.584	6.483

Balance – passiver

30. september 2018

Mio. kr.	Note	Moderselskab	
		30.09.2018	30.09.2017
Egenkapital			
Andelshaverkonti		1.548	1.560
Personlige ansvarlige konti		282	270
Andre reserver		2.973	2.830
Foreslået restbetaling for året		1.070	1.438
Egenkapital i alt		5.873	6.098
Hensatte forpligtelser			
Andre hensatte forpligtelser	7	24	24
Hensatte forpligtelser i alt		24	24
Gældsforpligtelser			
Langfristede gældsforpligtelser			
Bankgæld		352	0
Langfristede gældsforpligtelser i alt	8	352	0
Kortfristede gældsforpligtelser			
Leverandører af varer og tjenesteydelser		293	318
Gæld til tilknyttede virksomheder		29	30
Skyldig selskabsskat		12	10
Anden gæld		1	3
Kortfristede gældsforpligtelser i alt		335	361
Gældsforpligtelser i alt		687	361
Passiver i alt		6.584	6.483



Egenkapitalopgørelse

30. september 2018



Mio. kr.	Moderselskab					I alt
	Andels- haverkonti	Personlige ansvarlige konti	Reserve for netto- opskrivning af kapital- andele	Andre reserver	Foreslået restbetaling mv. for året	
Egenkapital 30.09.2016	1.568	215	0	2.427	1.295	5.505
Årets ind- og udbetalinger	-8	0	0	0	-1.295	-1.303
Valutakursregulering, udenlandske selskaber	0	0	-20	0	0	-20
Andre reguleringer	0	0	135	5	0	140
Årets resultat	0	55	0	283	1.438	1.776
Overførsel	0	0	-115	115	0	0
Egenkapital 30.09.2017	1.560	270	0	2.830	1.438	6.098
Årets ind- og udbetalinger	-12	0	0	0	-1.438	-1.450
Valutakursregulering, udenlandske selskaber	0	0	-33	0	0	-33
Andre reguleringer	0	0	140	-25	0	115
Årets resultat	0	12	0	61	1.070	1.143
Overførsel	0	0	-107	107	0	0
Egenkapital 30.09.2018	1.548	282	0	2.973	1.070	5.873



Moderselskab noter

79	Note 1 Nettoomsætning	80	Note 8 Bankgæld
79	Note 2 Personaleomkostninger	80	Note 9 Eventualforpligtelser mv.
79	Note 3 Finansielle indtægter	80	Note 10 Andelshavernes hæftelse
79	Note 4 Skat af årets resultat	81	Note 11 Nærtstående parter
79	Note 5 Immaterielle anlægsaktiver	81	Note 12 Begivenheder efter balancedagen
80	Note 6 Finansielle anlægsaktiver	81	Note 13 Anvendt regnskabspraksis
80	Note 7 Andre hensatte forpligtelser		

Noter



1 Nettoomsætning

Mio. kr.	2017/18	2016/17
Fordeling på markeder:		
Danmark	13.597	14.660
	13.597	14.660
Fordeling på forretningsområder:		
Pork	11.784	12.974
Beef	1.813	1.686
	13.597	14.660

2 Personaleomkostninger

Mio. kr.	2017/18	2016/17
Gager og lønninger	26	23
Pensioner	1	2
Andre omkostninger til social sikring	1	1
	28	26
Personaleomkostningerne er fordelt således:		
Administrationsomkostninger	28	26
	28	26
Heraf:		
Vederlag til moderselskabets bestyrelse	3	3
Vederlag til moderselskabets repræsentantskab	1	1
Vederlag til moderselskabets direktion	0	0
	4	4
Gennemsnitligt antal medarbejdere	38	41

3 Finansielle indtægter

Mio. kr.	2017/18	2016/17
Tilknyttede virksomheder	205	276
Renter i øvrigt	2	4
	207	280

4 Skat af årets resultat

Mio. kr.	2017/18	2016/17
Beregnet skat af årets resultat	16	14
Regulering vedrørende tidligere år	2	-1
	18	13

Skat af årets resultat beregnes på baggrund af kooperationsbeskatningen, der er baseret på selskabets formue og ikke dets indkomst.

Den væsentligste del af selskabets resultat bliver udbetalt til andelshaverne som restbetaling, og denne udbetaling beskattes hos den enkelte andelshaver.

5 Immaterielle anlægsaktiver

Mio. kr.	Software
Kostpris 01.10.2017	3
Tilgang	3
Kostpris 30.09.2018	6
Af- og nedskrivninger 01.10.2017	1
Årets afskrivninger	1
Af- og nedskrivninger 30.09.2018	2
Regnskabsmæssig værdi pr. 30.09.2018	4
Kostpris 01.10.2016	3
Kostpris 30.09.2017	3
Af- og nedskrivninger 01.10.2016	0
Årets afskrivninger	1
Af- og nedskrivninger 30.09.2017	1
Regnskabsmæssig værdi pr. 30.09.2017	2

Noter



6 Finansielle anlægsaktiver

Mio. kr.	Kapital- andele i tilknyttede virksomheder	Tilgode- havender hos tilknyttede virksomheder	Kapital- andele i associerede virksomheder	Finansielle anlægs- aktiver i alt
Kostpris 01.10.2017	5.158	3.150	0	8.308
Valutakursreguleringer	0	0	0	0
Tilgang	0	0	0	0
Afgang	0	0	0	0
Kostpris 30.09.2018	5.158	3.150	0	8.308
Værdireguleringer 01.10.2017	-2.441	0	19	-2.422
Valutakursreguleringer	-33	0	0	-33
Andel af resultat	78	0	0	78
Udlodning i årets løb	0	0	0	0
Afgang	0	0	0	0
Andre reguleringer	114	0	0	114
Værdireguleringer 30.09.2018	-2.282	0	19	-2.263
Regnskabsmæssig værdi 30.09.2018	2.876	3.150	19	6.045
Kostpris 01.10.2016	4.758	3.150	0	7.908
Valutakursreguleringer	0	0	0	0
Tilgang	400	0	0	400
Afgang	0	0	0	0
Kostpris 30.09.2017	5.158	3.150	0	8.308
Værdireguleringer 01.10.2016	-2.719	0	20	-2.699
Valutakursreguleringer	-20	0	0	-20
Andel af resultat	758	0	-1	757
Udlodning i årets løb	-600	0	0	-600
Afgang	0	0	0	0
Andre reguleringer	140	0	0	140
Værdireguleringer 30.09.2017	-2.441	0	19	-2.422
Regnskabsmæssig værdi 30.09.2017	2.717	3.150	19	5.886

Oversigten over datterselskaber og associerede selskaber fremgår af koncernoversigten side 84.

7 Andre hensatte forpligtelser

Mio. kr.	30.09.2018	30.09.2017
Andre hensatte forpligtelser 01.10.2017	24	24
Anvendt i året	0	0
Andre hensatte forpligtelser 30.09.2018	24	24

Andre hensatte forpligtelser omfatter hensættelse i forbindelse med en udenlandsk retssag. Hensættelsen vurderes at dække selskabets risiko og forventes afviklet inden for 1-2 år.

8 Bankgæld

Selskabet indgår i cash pool-arrangement med øvrige koncernforbundne selskaber hos koncernens bankforbindelse.

9 Eventualforpligtelser mv.

Mio. kr.	30.09.2018	30.09.2017
Kaution over for tilknyttede virksomheder, maksimalt	17.663	15.258
Kaution over for tilknyttede virksomheder, anvendt træk	12.983	9.391

10 Andelshavernes hæftelse

Mio. kr.	30.09.2018	30.09.2017
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.		
Antal andelshavere	6.830	7.166
Samlet hæftelse	171	179

11 Nærtstående parter

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

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

12 Begivenheder efter balancedagen

Der er ikke indtruffet væsentlige begivenheder siden balancedagen.

13 Anvendt regnskabspraksis

Årsregnskabet for moderselskabet (Leverandørselskabet Danish Crown AmbA) aflægges i overensstemmelse med årsregnskabslovens bestemmelser for virksomheder i klasse C (stor).

Årsregnskabet er aflagt efter samme regnskabspraksis som sidste år.

Moderselskabet anvender grundlæggende samme regnskabspraksis for indregning og måling som koncernen. De tilfælde, hvor moderselskabets regnskabspraksis afviger fra koncernens, er beskrevet nedenfor.

Koncerninterne virksomhedsoverdragelser

Koncerninterne virksomhedsoverdragelser behandles efter sammenlægningsmetoden, hvorefter de overdragne aktiver og passiver regnskabsmæssigt overdrages til bogførte værdier ved regnskabsårets begyndelse. Forskelle mellem det erlagte vederlag og den bogførte værdi af de overdragne aktiver og passiver indregnes på egenkapitalen i den overtagende virksomhed.

Sammenligningstallene tilpasses, så de viser virksomhederne, som om de havde været sammenlagt i hele den periode, hvor de har været under fælles kontrol.

Skat

Årets skat opgøres på baggrund af kooperationsbeskatningen, der er baseret på selskabets formue.

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

Ved beregning af årets aktuelle skat anvendes de på balancedagen gældende skattesatser og -regler.

Immaterielle aktiver

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. Goodwill afskrives ikke i koncernregnskabet i henhold til IFRS.

Materielle aktiver

For egenfremstillede aktiver omfatter kostprisen direkte og indirekte omkostninger til materialer, komponenter, underleverandører og lønninger. I henhold til IFRS kan der ikke indregnes indirekte omkostninger i egenfremstillede aktiver.

Afskrivninger foretages lineært over aktivernes forventede brugstid til den forventede restværdi. I henhold til bestemmelserne i IFRS er der krav om en årlig revurdering af scrapværdi. I regnskabet for moderselskabet fastsættes scrapværdien på ibrugtagningstidspunktet og justeres som udgangspunkt ikke efterfølgende.

Kapitalandele i tilknyttede og associerede virksomheder

Kapitalandele i tilknyttede og associerede virksomheder måles efter den indre værdis metode.

I resultatopgørelsen indregnes moderselskabets andel af virksomhedernes resultat efter eliminering af urealiserede koncerninterne fortjenester og tab og med fradrag

eller tillæg af afskrivning på koncerngoodwill henholdsvis negativ koncerngoodwill.

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

Pengestrømsopgørelse

Koncernregnskabet indeholder en pengestrømsopgørelse for hele koncernen, hvorfor en særskilt opgørelse for moderselskabet ikke er medtaget, jævnfør undtagelsesbestemmelsen i årsregnskabslovens § 86.

Påtegninger

Ledelsespåtegning

Bestyrelsen og direktionen har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for regnskabsåret 1. oktober 2017 - 30. september 2018 for Leverandørselskabet Danish Crown AmbA.

Koncernregnskabet er udarbejdet efter International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere krav i årsregnskabsloven, og årsregnskabet er udarbejdet efter årsregnskabsloven. Ledelsesberetningen er udarbejdet efter årsregnskabsloven.

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet og årsregnskabet giver et retvisende billede af koncernens og selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 30. september 2018 samt af resultatet af koncernens og selskabets aktiviteter og koncernens pengestrømme for regnskabsåret 1. oktober 2017 - 30. september 2018.

Ledelsesberetningen indeholder efter vores opfattelse en retvisende redegørelse for udviklingen i koncernens og selskabets aktiviteter og økonomiske forhold, årets resultat, selskabets finansielle stilling og den finansielle stilling som helhed for de virksomheder, der er omfattet af koncernregnskabet, samt en beskrivelse af de væsentligste risici og usikkerhedsfaktorer, som koncernen og selskabet står over for.

Årsrapporten indstilles til repræsentantskabets godkendelse.

Randers, den 22. november 2018

I direktionen



Jais Valeur
Group CEO



Preben Sünke
Group CFO

I bestyrelsen



Erik Bredholt
Formand



Peder Philipp
Bestyrelsesmedlem



Palle Joest Andersen
Bestyrelsesmedlem



Søren Bonde
Bestyrelsesmedlem



Ulrik Bremholm
Bestyrelsesmedlem



Asger Krosgaard
Næstformand



Peter Fallesen Ravn
Bestyrelsesmedlem



Cay Wulff Sørensen
Bestyrelsesmedlem



Knud Jørgen Lei
Bestyrelsesmedlem



Michael Nielsen
Bestyrelsesmedlem



Påtegninger

Den uafhængige revisors påtegning

Til andelshavere i Leverandørselskabet Danish Crown AmbA

Konklusion

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet giver et retvisende billede af koncernens aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 30. september 2018 samt af resultatet af koncernens aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. oktober 2017 - 30. september 2018 i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere krav i årsregnskabsloven.

Det er endvidere vores opfattelse, at årsregnskabet giver et retvisende billede af selskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 30. september 2018 samt af resultatet af selskabets aktiviteter for regnskabsåret 1. oktober 2017 - 30. september 2018 i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

Vi har revideret koncernregnskabet og årsregnskabet for Leverandørselskabet Danish Crown AmbA for regnskabsåret 1. oktober 2017 - 30. september 2018, der omfatter resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse og noter, herunder anvendt regnskabspraksis, for såvel koncernen som selskabet, samt totalindkomstopgørelse og pengestrømsopgørelse for koncernen ("regnskabet").

Grundlag for konklusion

Vi har udført vores revision i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark. Vores ansvar ifølge disse standarder og krav er nærmere beskrevet i revisionspåtegningens afsnit Revisors ansvar for revisionen af regnskabet. Vi er uafhængige af koncernen i overensstemmelse med internationale etiske regler for revisorer (IESBA's Etiske regler) og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, ligesom vi har opfyldt vores øvrige etiske forpligtelser i henhold til disse regler og krav. Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Udtalelse om ledelsesberetningen

Ledelsen er ansvarlig for ledelsesberetningen.

Vores konklusion om regnskabet omfatter ikke ledelsesberetningen, og vi udtrykker ingen form for konklusion med sikkerhed om ledelsesberetningen.

I tilknytning til vores revision af regnskabet er det vores ansvar at læse ledelsesberetningen og i den forbindelse overveje, om ledelsesberetningen er væsentligt inkonsistent med regnskabet eller vores viden opnået ved revisionen eller på anden måde synes at indeholde væsentlig fejlinformation.

Vores ansvar er derudover at overveje, om ledelsesberetningen indeholder krævede oplysninger i henhold til årsregnskabsloven.

Baseret på det udførte arbejde er det vores opfattelse, at ledelsesberetningen er i overensstemmelse med koncernregnskabet og årsregnskabet og er udarbejdet i overensstemmelse med årsregnskabslovens krav. Vi har ikke fundet væsentlig fejlinformation i ledelsesberetningen.

Ledelsens ansvar for regnskabet

Ledelsen har ansvaret for udarbejdelsen af et koncernregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere krav i årsregnskabsloven og for udarbejdelsen af et årsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med årsregnskabsloven. Ledelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som ledelsen anser for nødvendig for at udarbejde et regnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

Ved udarbejdelsen af regnskabet er ledelsen ansvarlig for at vurdere koncernens og selskabets evne til at fortsætte driften; at oplyse om forhold vedrørende fortsat drift, hvor dette er relevant; samt at udarbejde regnskabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift, medmindre ledelsen enten har til hensigt at likvidere koncernen eller selskabet, indstille driften eller ikke har andet realistisk alternativ end at gøre dette.

Revisors ansvar for revisionen af regnskabet

Vores mål er at opnå høj grad af sikkerhed for, om regnskabet som helhed er uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, og at afgive en revisionspåtegning med en konklusion. Høj grad af sikkerhed er et højt niveau af sikkerhed, men er ikke en garanti for, at en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, altid vil afdække væsentlig fejlinformation, når sådan findes. Fejlinformationer kan opstå som følge af besvigelser eller fejl og kan betragtes som væsentlige, hvis det med rimelighed kan forventes, at de enkeltvis eller samlet har indflydelse på de økonomiske beslutninger, som brugerne træffer på grundlag af regnskabet.

Som led i en revision, der udføres i overensstemmelse med internationale standarder om revision og de yderligere krav, der er gældende i Danmark, foretager vi faglige vurderinger og opretholder professionel skepsis under revisionen. Herudover:

- Identificerer og vurderer vi risikoen for væsentlig fejlinformation i regnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl, udformer og udfører revisionshandlinger som reaktion på disse risici samt opnår revisionsbevis, der er tilstrækkeligt og egnet til at danne grundlag for vores konklusion. Risikoen for ikke at opdage væsentlig fejlinformation forårsaget af besvigelser er højere end ved væsentlig fejlinformation forårsaget af fejl, idet besvigelser kan omfatte sammensværgelser, dokumentfalsk, bevidste udeladelser, vildledning eller tilsidesættelse af intern kontrol.
- Opnår vi forståelse af den interne kontrol med relevans for revisionen for at kunne udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne, men ikke for at kunne udtrykke en konklusion om effektiviteten af koncernens og selskabets interne kontrol.
- Tager vi stilling til, om den regnskabspraksis, som er anvendt af ledelsen, er passende, samt om de regnskabsmæssige skøn og tilknyttede oplysninger, som ledelsen har udarbejdet, er rimelige.
- Konkluderer vi, om ledelsens udarbejdelse af regnskabet på grundlag af regnskabsprincippet om fortsat drift er passende, samt om der på grundlag af det opnåede revisionsbevis er væsentlig usikkerhed for-

bundet med begivenheder eller forhold, der kan skabe betydelig tvivl om koncernens og selskabets evne til at fortsætte driften. Hvis vi konkluderer, at der er en væsentlig usikkerhed, skal vi i vores revisionspåtegning gøre opmærksom på oplysninger herom i regnskabet eller, hvis sådanne oplysninger ikke er tilstrækkelige, modificere vores konklusion. Vores konklusioner er baseret på det revisionsbevis, der er opnået frem til datoen for vores revisionspåtegning. Fremtidige begivenheder eller forhold kan dog medføre, at koncernen og selskabet ikke længere kan fortsætte driften.

- Tager vi stilling til den samlede præsentation, struktur og indhold af regnskabet, herunder noteoplysningerne, samt om regnskabet afspejler de underliggende transaktioner og begivenheder på en sådan måde, at der gives et retvisende billede heraf.
- Opnår vi tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis for de finansielle oplysninger for virksomhederne eller forretningsaktiviteterne i koncernen til brug for at udtrykke en konklusion om koncernregnskabet. Vi er ansvarlige for at lede, føre tilsyn med og udføre koncernrevisionen. Vi er eneansvarlige for vores revisionskonklusion.

Vi kommunikerer med den øverste ledelse om blandt andet det planlagte omfang og den tidsmæssige placering af revisionen samt betydelige revisionsmæssige observationer, herunder eventuelle betydelige mangler i intern kontrol, som vi identificerer under revisionen.

Aarhus, den 22. november 2018

PricewaterhouseCoopers

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab
CVR nr. 33 77 12 31

Claus Lindholm Jacobsen

Statsautoriseret revisor
mne 23328

Tue Stensgård Sørensen

Statsautoriseret revisor
mne 32200



Koncernoversigt



Selskabsnavn	Direkte ejer- andel %	Selskabsnavn	Direkte ejer- andel %	Selskabsnavn	Direkte ejer- andel %	Selskabsnavn	Direkte ejer- andel %	
Leverandørselskabet Danish Crown AmbA	DK	Danish Crown Holding GmbH **)	DE	<i>Jiangsu Chongan Plastic Manufacturing Co. Ltd</i>	CN	Danish Crown Schlachtzentrum Nordfriesland GmbH *) , **)	DE	10
Danish Crown A/S	DK	Danish Crown GmbH *)	DE	90	<i>Yancheng Xinyu Food Products Ltd</i>	CN	12	100
Tulip Food Company A/S	DK	Danish Crown Fleisch GmbH **)	DE	100	<i>Yancheng Huawei Food Products Ltd</i>	CN	73	100
DK-Food's Holding ApS	DK	Danish Crown Sp.z o.o.	PL	100	DAT-Schaub Spain Holding S.L.U.	ES	100	100
DK-FOOD's A/S	DK	Danish Crown Schlachtzentrum Nordfriesland GmbH *)	DE	90	Procesadora Insuban SpA.	CL	80	100
Slagter Munch ApS	DK	Danish Crown Teterower Fleisch GmbH **)	DE	100	Elaboradora de Subprodutos de Origen Animal do Brasil Ltda.	BR	70	100
Tjæreborg Leverpostej A/S	DK	Scan-Hide A.m.b.a. *)	DK	6	BRC Tripas - Comercio de Tripas Ltda.	BR	70	100
Tulip Norge AS	NO	SPF-Danmark GmbH **)	DE	100	Tripas de Colombia S.A.S.	CO	70	100
Tulip Food Company GmbH **)	DE	WestCrown GmbH	DE	50	Agrimares S.L.	SP	70	100
Tulip Fleischwaren Oldenburg GmbH **)	DE	Friland A/S	DK	100	<i>CasCom Srl</i>	IT	49	100
Tulip Food Company France S.A.	FR	Friland Udviklingscenter ApS	DK	100	DAT-Schaub Norge AS	NO	100	100
Tulip Food Company AB	SE	Udviklingscenter for husdyr på Friland K/S *)	DK	2	Shanghai Natural Casing Co., Ltd	CN	51	100
Pölsemmen AB	SE	Udviklingscenter for husdyr på Friland K/S *)	DK	48	Diet4life ApS	DK	67	100
Tulip Food Company Italiana S.r.L.	IT	Friland J. Hansen GmbH **)	DE	100	Sokołów S.A.	PL	100	100
Tulip Food Company Japan Co. Ltd	JP	DAT-Schaub A/S	DK	100	Sokołów-Logistyka Sp. Z o.o.	PL	100	100
Majesty Inc.	US	DAT-Schaub (PORTO) S.A.	PT	100	Agro Sokołów Sp. Z o.o.	PL	100	100
Tulip Food Company B.V.	NL	DAT-Schaub USA Inc.	US	100	Sokołów-Services Sp. Z o.o.	PL	100	100
Barriga B.V.	NL	DAT-Schaub France S.A.S.	FR	100	Marka Sokołów-Service Sp. Z o.o.	PL	100	100
Beheer-en belegg Zandbergen & ZN Haarlem B.V.	NL	DAT-Schaub Gallent S.L.	ES	51	Agro Sokołów F1 Sp. Z o.o.	PL	100	100
Zandbergen & ZN Haarlem Vastgoed B.V.	NL	Oy DAT-Schaub Finland Ab	FI	100	Gzella Poland Sp. Z o.o.	PL	100	100
Zandbergen & ZN Haarlem Vleeswaren B.V.	NL	Thomeko Oy	FI	100	Gzella Osie Sp. Z o.o.	PL	100	100
Z.B. Verspak B.V.	NL	Thomeko Eesti OÜ	EE	100	Gzella Net Sp. Z o.o.	PL	100	100
Tulip International (UK) Ltd	UK	DAT-Schaub AB	SE	100	Gzella Logistics Sp. Z o.o.	PL	100	100
Tulip Ltd	UK	DAT-Schaub (Deutschland) GmbH	DE	100	KLS Ugglarps AB	SE	100	100
Easey Holdings Limited	UK	Gerhard Küpers GmbH	DE	100	Scan-Hide A.m.b.a. *)	DK	22	100
Easey Pigs Limited	UK	DIF Organveredlung Gerhard Küpers GmbH & Co. KG ***)	DE	100	Svenska Köttföretagen AB	SE	22	100
D Blowers Limited	UK	<i>CKW Pharma-Extrakt Beteiligungs- und Verwaltungs GmbH</i>	DE	50	Charkprodukter i Billesholm AB	SE	100	100
ESS-FOOD Holding A/S	DK	<i>CKW Pharma-Extrakt GmbH & Co.KG ***)</i>	DE	50	Øvrige dattervirksomheder i Danish Crown A/S			
ESS-FOOD A/S	DK	DAT-Schaub Holdings USA Inc.	US	100	Scan-Hide A.m.b.a. *)	DK	39	
ESS-FOOD Brazil Servicos de Consultoria Ltda	BR	DCW Casing LLC	US	51	Scan-Hide Sweden AB	SE	100	
Overberg Food Distributors Proprietary Limited	ZA	DAT-Schaub Casings (Australia) Pty Ltd	AU	100	KHI Fastighets AB	SE	100	
Overberg Food Distributors PE Proprietary Limited	ZA	DAT-Schaub Polska Sp. z o.o.	PL	100	DC Pork Rønne ApS	DK	100	
Philippi Cold Store Proprietary Limited	ZA	DAT-Schaub (UK) Ltd	UK	100	SPF-Danmark A/S	DK	100	
		Oriental Sino Limited	HK	45	Danish Crown USA Inc.	US	100	
		<i>Yancheng Lianyi Casing Products Co. Ltd</i>	CN	73	Danish Crown UK Limited	UK	100	
					Leivers Brothers Ltd	UK	100	
					Danish Crown GmbH *) , **)	DE	10	

*) Indgår flere steder i koncernoversigten.

**) Disse virksomheder har gjort brug af fritagelsen ifølge § 264, stk. 3, i Handelsgesetzbuch (HGB).

***) Disse virksomheder har gjort brug af fritagelse ifølge § 264b i Handelsgesetzbuch (HGB). Koncernregnskabet offentliggøres i Deutsche Bundesanzeiger.

◇) Grundet vedtægtsbestemmelser, hvor væsentlige beslutninger kræver enighed, haves ikke bestemte indflydelse trods en ejerandel på mere end 50 procent.

