

.....

KONZERN- LAGEBERICHT

48 · Konzern-Lagebericht

- 50 · Nordzucker im Überblick
- 54 · Rahmenbedingungen und Marktentwicklung
- 57 · Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage
- 62 · Mitarbeiter
- 62 · Chancen und Risiken
- 68 · Nachtragsbericht
- 68 · Prognosebericht

.....

KONZERN- LAGEBERICHT DER NORDZUCKER AG

NORDZUCKER IM ÜBERBLICK

Geschäftstätigkeit

Nordzucker ist mit einem Marktanteil von mehr als 15 Prozent – gemessen am Anteil an der **EU-Zuckerquote** – der zweitgrößte Zuckerproduzent in der Europäischen Union. Das Unternehmen produzierte im zurückliegenden Geschäftsjahr an 13 Standorten in sieben europäischen Ländern 2,5 Millionen Tonnen Zucker aus Zuckerrüben und raffinierte 200.000 Tonnen Zucker aus **Rohrohrzucker**. Im Jahresdurchschnitt waren 3.279 Mitarbeiter im Konzern beschäftigt.

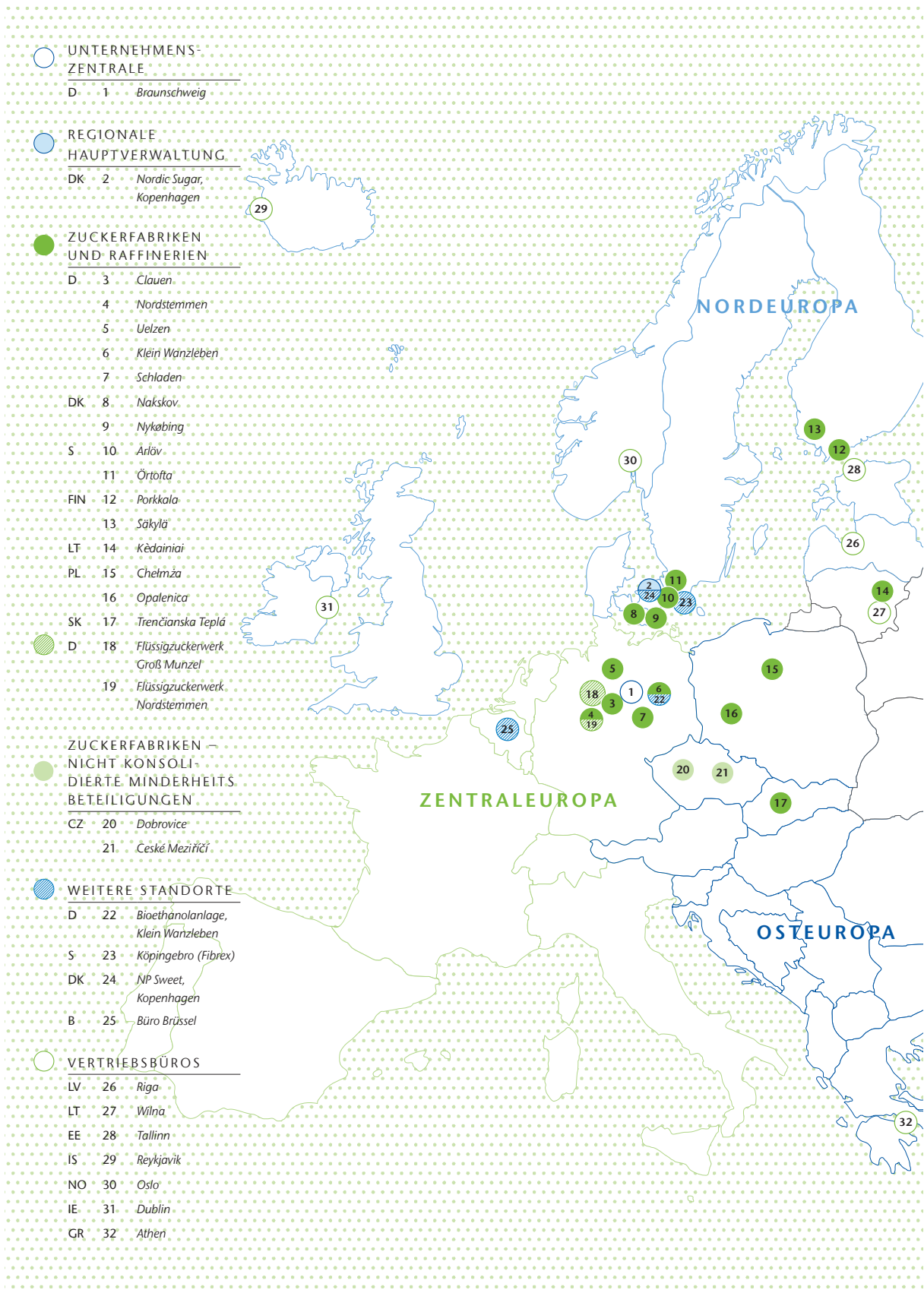
Zu den Kunden zählen die Süßwarenindustrie sowie Hersteller von Molkereiprodukten, Konfitüre, Backwaren, Eiscreme und Getränken. Nordzucker setzt rund 80 Prozent des Zuckers an

Nahrungsmittel- und Getränkehersteller ab. Die restlichen rund 20 Prozent werden über den Einzelhandel an die Endverbraucher ausgeliefert. Nordzucker vertreibt diese Zuckerprodukte im Handel in vielen unterschiedlichen Varianten, vor allem unter den Marken **SweetFamily** in Deutschland und Osteuropa und **Dansukker** in Nordeuropa. Zum Produktportfolio gehören auch weitere Produkte der Zuckerherstellung, insbesondere die Futtermittel **Trockenschnitzpellets** und **Pressschnitzel** sowie **Melasse** für die Hefe- und Alkoholindustrie.

Nachhaltigkeit, Schonung der Umwelt und hohe Produktsicherheit stehen bei Nordzucker besonders im Fokus.

NORDZUCKER AG					
REGION ZENTRAL-EUROPA (CE)		REGION NORD-EUROPA (NE)		REGION OSTEUROPA (EE)	
NORDZUCKER AG <i>Braunschweig/Deutschland</i>	100%	NORDIC SUGAR A/S <i>Kopenhagen/Dänemark</i>	100%	POVAŽSKÝ CUKOR A.S. <i>Trenčianska Teplá/Slowakei</i>	96,80%
NORDDEUTSCHE FLÜSSIGZUCKER GMBH & CO. KG <i>Braunschweig/Deutschland</i>	70%	NORDIC SUGAR AB <i>Malmö/Schweden</i>	100%	NORDZUCKER POLSKA S.A. <i>Opalenica/Polen</i>	99,87%
		SUOMEN SOKERI OY <i>Kantvik/Finnland</i>	80%	TEREOS TTD, A.S. <i>Dobruvica/Tschechien</i>	35,38%
		SUCROS OY <i>Säkylä/Finnland</i>	80%		
		AB NORDIC SUGAR KĖDAINIAI <i>Kėdainiai/Litauen</i>	70,60%		
		NORDZUCKER IRELAND LTD. <i>Dublin/Irland</i>	100%		

STANDORTE IN EUROPA



UNTERNEHMENS-ZENTRALE

D 1 Braunschweig

REGIONALE HAUPTVERWALTUNG

DK 2 Nordic Sugar, Kopenhagen

ZUCKERFABRIKEN UND RAFFINERIEEN

- D 3 Cläuen
- 4 Nordstemmen
- 5 Uelzen
- 6 Klein Wanzleben
- 7 Schladen
- DK 8 Nakskov
- 9 Nykøbing
- S 10 Ärlöv
- 11 Örtofta
- FIN 12 Porkkala
- 13 Säkylä
- LT 14 Kėdainiai
- PL 15 Chelmża
- 16 Opalenica
- SK 17 Trenčianska Teplá
- D 18 Flüssigzuckerwerk Groß Munzel
- 19 Flüssigzuckerwerk Nordstemmen

ZUCKERFABRIKEN – NICHT KONSOLIDIERTE MINDERHEITSBETEILIGUNGEN

CZ 20 Dobruvice
21 České Meziříčí

WEITERE STANDORTE

- D 22 Bioethanolanlage, Klein Wanzleben
- S 23 Köpingsjö (Fibrex)
- DK 24 NP Sweet, Kopenhagen
- B 25 Büro Brüssel

VERTRIEBSBÜROS

- LV 26 Riga
- LT 27 Vilna
- EE 28 Tallinn
- IS 29 Reykjavik
- NO 30 Oslo
- IE 31 Dublin
- GR 32 Athen

Konzernstruktur

Der Nordzucker Konzern unterteilt sich in die drei Regionen Zentral-, Nord- und Osteuropa.

Zentraleuropa

In der Region Zentraleuropa betreibt die Nordzucker AG fünf Zuckerfabriken in Deutschland. Die Werke liegen in Niedersachsen und Sachsen-Anhalt und produzieren jährlich insgesamt rund eine Million Tonnen Quotenzucker. Zucker aus der Region Zentraleuropa wird hauptsächlich auf dem deutschen Markt abgesetzt. Etwa fünf Prozent des Absatzes entfallen auf die Märkte außerhalb der EU.

Es werden zudem weitere Produkte der Zuckerherstellung wie Futtermittel und **Melasse** verkauft.

Des Weiteren produziert und vermarktet Nordzucker **Bioethanol** aus Zwischenprodukten der Zuckerherstellung (**Rohsaft**, **Dicksaft**) und **Melasse** an ihrem Standort in Klein Wanzleben.

Die Nordzucker AG ist Mehrheitsgesellschafterin an der Norddeutsche Flüssigzucker GmbH & Co. KG (NFZ), die in Nordstemmen und Groß Munzel je ein Flüssigzuckerwerk betreibt.

In der Region Zentraleuropa waren im Geschäftsjahr 2013/14 im Durchschnitt 1.247 Mitarbeiter tätig. Auf ihr Geschäft entfielen rund 44 Prozent des Konzernumsatzes.

Nordeuropa

In der Region Nordeuropa produziert Nordic Sugar mit Sitz in Kopenhagen Zucker in fünf Fabriken sowie in zwei Raffinerien in Dänemark, Schweden, Finnland und Litauen. Das Unternehmen vermarktet eine breite Palette an Zuckerprodukten hauptsächlich in den nordischen Ländern sowie den Baltischen Staaten und in Irland. Nordic Sugar ist Marktführer in Nordeuropa und trug 2013/14 mit 1.509 Mitarbeitern rund 40 Prozent zum Konzernumsatz von Nordzucker bei.

In Kopenhagen ist auch das Unternehmen NP Sweet ansässig, ein Joint Venture von Nordzucker und Pure Circle, das Produkte auf Basis des Süßungsmittels **Stevia (Steviolglycoside)** gemeinsam mit Kunden entwickelt und an sie vertreibt.

Osteuropa

Zur Region Osteuropa gehören zwei Zuckerfabriken in Polen, von denen eine auch als Zuckerraffinerie genutzt wird, sowie eine Zuckerfabrik in der Slowakei. Darüber hinaus hält Nordzucker eine Beteiligung von rund 35 Prozent an der Zucker erzeugenden Gesellschaft Tereos TTD a.s. in Tschechien. Das Absatzgebiet der Region Osteuropa umfasst auch eine Reihe von weiteren osteuropäischen Staaten. Im Jahresdurchschnitt 2013/14 beschäftigte Nordzucker in der Region Osteuropa 523 Mitarbeiter. Der Anteil am Konzernumsatz lag bei rund 16 Prozent.

Strategische Ausrichtung

Nordzucker hat seit der Gründung des Unternehmens im Jahr 1997 auf Wachstum im Kerngeschäft Zucker gesetzt. Auf die Konsolidierung der norddeutschen Zuckerindustrie folgten mehrere Akquisitionen in Osteuropa. Mit dem Erwerb von Nordic Sugar im Jahr 2009 setzte Nordzucker den Wachstumskurs fort und ist damit heute der zweitgrößte europäische Zuckerhersteller.

Nach einer Bereinigung des Beteiligungsportfolios in den Jahren 2010 und 2011 konzentriert sich der Konzern zunächst auf das Kerngeschäft: die Produktion und den Vertrieb von Zucker. Der Nordzucker Konzern profitiert dabei von seiner starken Marktposition in der EU. Eine weitere Stärkung dieser Stellung im Markt bleibt das wichtigste unternehmerische Ziel. Darüber hinaus prüft das Unternehmen Wachstumschancen außerhalb Europas. Dabei stehen attraktive Wachstumsregionen wie Afrika und Asien im Fokus, weil hier die Nachfrage nach Zucker – im Gegensatz zur EU – deutlich wächst. Ziel dieser Prüfungen ist es, den Einstieg in die Rohrzuckerproduktion und den Aufbau einer regionalen Vermarktung von Zucker für das Unternehmen vorzubereiten und so ein zusätzliches Geschäftsfeld mit Perspektive aufzubauen. Angestrebt werden Kooperationen mit lokalen, nationalen oder internationalen Partnern. Über einen tatsächlichen Einstieg und den damit verknüpften Fragen, wie beispielsweise den Bau von Produktionsanlagen, wurde jedoch zum Zeitpunkt der Aufstellung des Konzernjahresabschlusses und des Konzern-Lageberichts noch nicht entschieden. Projekte außerhalb von Europa bringen nicht nur große Wachstumschancen, sondern auch neue Herausforderungen. Der Vorstand prüft daher diese Möglichkeiten besonders intensiv.

Aufgrund der wachsenden Nachfrage nach natürlichen Süßungsmitteln bietet Nordzucker neben Zucker Erzeugnisse an, die den pflanzlichen Süßstoff **Stevia** enthalten.

Nachhaltiges Handeln prägt alle Arbeitsabläufe des Unternehmens. Langfristiger Unternehmenserfolg kann nur durch nachhaltiges Wirtschaften gewährleistet werden, indem Umweltschutz, Energieeffizienz sowie soziale Aspekte bei unternehmerischen Entscheidungen Berücksichtigung finden. Produktsicherheit, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz haben ebenfalls hohe Priorität im Unternehmen. Nordzucker setzt sich in allen Bereichen der Nachhaltigkeit ehrgeizige Ziele, woraus sich laufend Verbesserungen ergeben. Dabei ist von besonderer Bedeutung, die gesamte Prozesskette von der Rübe bis zum Kunden in die Nachhaltigkeitsbetrachtung einzubeziehen.

Ziel von Nordzucker ist es, qualitativ hochwertige Produkte und erstklassigen Service zu einem angemessenen Preis anzubieten. Nur bei gleichbleibend hoher Qualität kann Nordzucker auch bei in Zukunft weiter wachsendem Wettbewerb Kunden langfristig an sich binden. Starke Kundenorientierung, individuelle Lösungen, hohe Flexibilität und Zuverlässigkeit bei Lieferungen und Leistungen sind für Nordzucker selbstverständlich. Das breite Produktspektrum mit einem großen Sortiment an Spezialitäten schafft des Weiteren Mehrwert beim Kunden.

Die kontinuierliche Verbesserung der Effizienz entlang der gesamten Wertschöpfungskette wird durch umfassende Projekte konzernweit vorangetrieben. Maßnahmen zur dauerhaften Ertragssteigerung im Zuckerrübenanbau stehen besonders im Fokus der Anstrengungen. Das Projekt 20·20·20 hat zum Ziel, dass im Jahr 2020 20 Prozent der Rübenanbauer einen Hektarertrag von 20 Tonnen Zucker erwirtschaften. Denn es gilt, die Wettbewerbsfähigkeit der Rübe gegenüber anderen Ackerfrüchten weiter zu erhöhen und damit den Rübenanbau in unseren Regionen langfristig zu sichern. Das Projekt 20·20·20 umfasst Maßnahmen in den Feldern Forschung, Anbauberatung und Kommunikation.

Seit dem Geschäftsjahr 2009/10 erzielt das auf fünf Jahre angelegte Effizienzprogramm „Profitabilität plus“ Kostensenkungen in allen Bereichen des Unternehmens. Das Einsparziel von 67 Millionen Euro ist im Geschäftsjahr 2013/14 erreicht worden, ein Jahr früher als geplant. Größere Investitionen in der Produktion, vor allem zur Energieeinsparung, trugen maßgeblich dazu bei. Gleichermaßen konnten im Einkauf von Energie und technischen Leistungen wesentliche Verbesserungen erreicht werden. Weiterer Arbeitsschwerpunkt der vergangenen Jahre waren die Harmonisierung und Optimierung der Geschäftsprozesse sowie die Integration der konzernweiten IT-Landschaft, die erheblich zur nachhaltigen Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beitragen. Insgesamt zielen alle Effizienzmaßnahmen auf die Vorbereitung des Unternehmens auf die sich verändernde Markt- und Wettbewerbssituation nach 2017 ab.

Nachhaltigkeit, Kunden- und Marktorientierung sowie Effizienzsteigerungen stärken die Marktposition des Unternehmens und ermöglichen zusätzliches Wachstum im Kerngeschäft. Das Ziel von Nordzucker ist es nicht nur, die hervorragende Position in Europa weiter auszubauen, sondern gleichzeitig neue Wachstumsfelder außerhalb von Europa zu erschließen. Beides ist nötig, um die langfristige Profitabilität und weiteres Wachstum zu sichern.

Steuerung

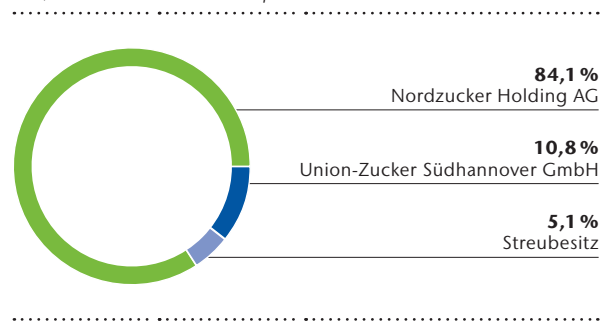
Das Unternehmen wird von einem mehrköpfigen Vorstand geführt. Er berichtet an den Aufsichtsrat mit 21 Mitgliedern: davon sind 14 Vertreter der Aktionäre und sieben Vertreter der Arbeitnehmer. Die interne Steuerung des Unternehmens erfolgt über Kennzahlen. Folgende Ziele werden verfolgt: **Umsatzrendite** von fünf Prozent, **Gesamtleistungsrentabilität** von 15 Prozent, **Eigenkapitalrendite** von zehn Prozent und eine **Eigenkapitalquote** von 30 Prozent.

Aktionärsstruktur der Nordzucker AG

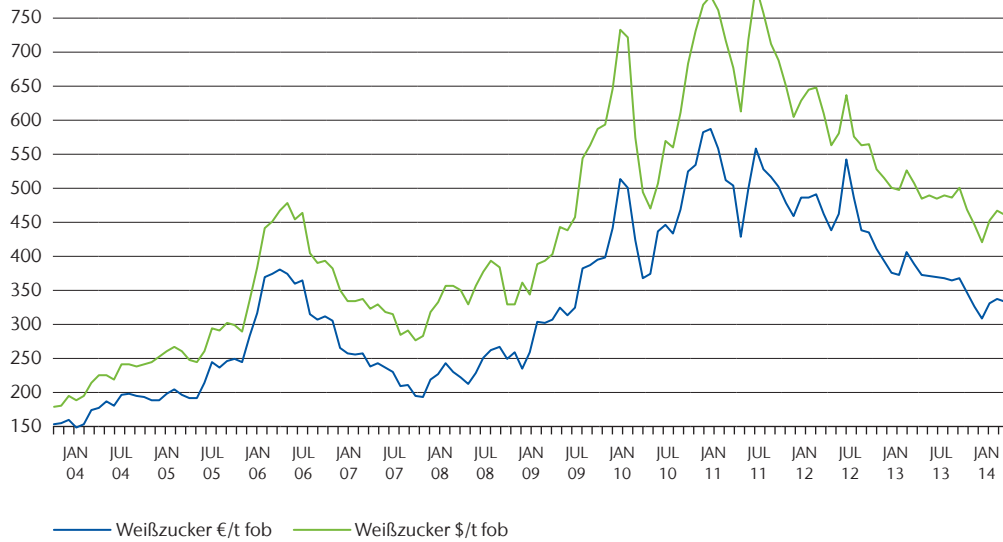
Nach der Verschmelzung der Nordharzer Zucker Aktiengesellschaft mit der Nordzucker Holding Aktiengesellschaft zum 1. April 2013 hält die Nordzucker Holding Aktiengesellschaft 84,1 Prozent der Anteile an der Nordzucker AG. Weitere 10,8 Prozent hält die Union-Zucker Südhannover Gesellschaft mit beschränkter Haftung. Ein Anteil des Kapitals von 5,1 Prozent befindet sich in Streubesitz. Die Aktie der Nordzucker AG wird nicht an der Börse gehandelt. Die Aktionäre sind zu einem wesentlichen Teil gleichzeitig aktive Rübenlieferanten der Nordzucker AG.

AKTIONÄRSSTRUKTUR DER NORDZUCKER AG

123,7 Millionen Euro Grundkapital



WELTMARKTPREISE ZUCKER 2004 – 2014



Quelle: Weißzuckerbörse London, London Nr. 5, Stand April 2014

RAHMENBEDINGUNGEN UND MARKTENTWICKLUNG

Gesamtwirtschaftliche Lage

Die europäische Schulden- und Finanzkrise hatte die EU und die Eurozone 2013 weiter fest im Griff. Die Wirtschaftsleistung (Bruttoinlandsprodukt) blieb in der gesamten EU unverändert zum Vorjahr, während in der Eurozone ein leichter Rückgang um 0,3 Prozent verzeichnet wurde. Deutschland hat 2013 ein Wirtschaftswachstum von 0,4 Prozent erreicht. Insbesondere in Frankreich und anderen südlichen Mitgliedsstaaten der EU nahm die Wirtschaftsleistung erneut ab.

Branchenentwicklung

Weltzuckermarkt

Aufgrund steigender weltweiter Lagerbestände im dritten Jahr in Folge waren die Weltmarktpreise für Zucker im Geschäftsjahr 2013/14 weiter deutlich rückläufig. Wie in den letzten Jahren war die Preisvolatilität sehr hoch. Zu Beginn des Geschäftsjahres im März 2013 lag der Zuckerpreis an der Warenterminbörse London (**Weißzucker** Nr. 5, free-on-board, nächster Termin) bei durchschnittlich 527 US-Dollar je Tonne. In den Folgemonaten ging er sukzessive zurück und erreichte im Januar 2014 mit 427 US-Dollar je Tonne den bisher tiefsten Punkt.

Zuckermarkt in der EU

Der Zuckermarkt in der EU war in der Vergangenheit durch die EU-Zuckermarktordnung weitgehend vom Weltmarkt entkoppelt und damit durch eine hohe Mengen- und Preisstabilität gekennzeichnet, während Überschüsse auf den Weltmarkt exportiert wurden.

Diese Marktsituation hat sich mit der Reform der Zuckermarktordnung von 2006 verändert. Die Quoten, die in der EU zur Produktion von Zucker für den menschlichen Verzehr berechneten, wurden auf ein Niveau von rund 80 bis 85 Prozent des Bedarfs reduziert. Dadurch ist es seitdem erforderlich, dass Zucker aus AKP- und LDC-Staaten importiert wird. Der über die Quoten in der EU hinaus produzierte sogenannte Nicht-Quotenzucker wird an Kunden außerhalb der Ernährungswirtschaft in der EU verkauft oder kann bis zu einer Höchstmenge von 1,37 Millionen Tonnen in Märkte außerhalb der EU exportiert werden.

Reichen die Importmengen aus Präferenzabkommen nicht aus, kann die EU-Kommission im Rahmen der Zuckermarktordnung auf diese Entwicklungen am Markt reagieren, um eine stabile Versorgung mit Zucker zu garantieren. Um den Bedarf an Zucker für den menschlichen Verbrauch zu decken, kann sie sowohl Nicht-Quotenzucker zum menschlichen Verzehr freigeben als auch zusätzliche Importe zu reduzierten Zollsätzen ermöglichen. Diese Maßnahmen werden seitens der EU-Kommission auf Basis der Versorgungsbilanz für das jeweilige Zuckerwirtschaftsjahr, das in der EU vom 1. Oktober bis zum 30. September des Folgejahres läuft, getroffen. Dies bedeutet, dass zwei Zuckerwirtschaftsjahre das Geschäftsjahr der Nordzucker AG betreffen.

Im Zuckerwirtschaftsjahr 2012/13 erreichten gut 3,5 Millionen Tonnen Zucker aus Präferenzabkommen den europäischen Zuckermarkt. Darüber hinaus hatte die EU-Kommission erlaubt, dass insgesamt 1,2 Millionen Tonnen Zucker aus zusätzlichen Importen und Nicht-Quotenzuckerfreigaben in den Markt der EU gebracht wurden. Für das laufende Zuckerwirtschaftsjahr 2013/14 wurden entsprechende Maßnahmen angekündigt, aber noch nicht beschlossen. Aus Präferenzabkommen wurden im Geschäftsjahr (bis 28. Februar 2014) insgesamt knapp 1,6 Millionen Tonnen Zucker importiert.

Markt für Futtermittel und Melasse

Das Angebot an Futtermitteln war im abgelaufenen Geschäftsjahr gering. Trotz der beiden vorangegangenen guten Ernten gab es kaum Lagerbestände und die Ernte 2013/14 erreichte nicht das besonders hohe Niveau der beiden Vorjahre. Die Preise für Pellets und Pressschnitzel stiegen daher, obwohl die Preise für Getreide rückläufig waren.

Auch bei der Melasse war das Angebot im Berichtsjahr beschränkt. Wie im letzten Jahr war die Rübenqualität gut und der Melasseanfall gering. Nordzucker verkauft die Melasse verstärkt an die Fermentationsindustrie anstatt als Futtermittel. Auch hier hatten die Preise einen steigenden Trend.

Markt für Süßungsmittel

Seit der EU-Zulassung von Stevia (Steviolglycosiden) für Lebensmittel und Getränke im Jahr 2011 wächst der Markt für Stevia und für mit Stevia gesüßte Produkte kontinuierlich. Viele Produkte sind inzwischen im Markt und viele weitere befinden sich zurzeit noch in der Entwicklungsphase. Durch diese Aktivitäten steigt das derzeit noch geringe Marktvolumen sukzessive an.

Markt für Bioethanol

Die politischen Rahmenbedingungen für den zukünftigen Einsatz von Biokraftstoffen in Europa sind noch unklar, die Nachfrage der Verbraucher bleibt verhalten. Der Anteil von E10 liegt in Deutschland bei 15 Prozent und stagniert damit auf niedrigem Niveau.

Gleichzeitig kann derzeit aufgrund der guten Ernten Bioethanol günstig auf Basis von Getreide beziehungsweise Mais hergestellt werden. Importe aus den USA, teilweise unter Umgehung der Anti-Dumping-Strafzölle, sorgen für eine Ausweitung des Angebots. Im Berichtsjahr ist daher die Ethanolpreisnotierung in Rotterdam um 24 Prozent auf zuletzt 478 Euro je Tonne Bioethanol zurückgegangen.

Marktentwicklung im Zuckergeschäft

Marktentwicklung: Region Zentraleuropa

Die Region Zentraleuropa beliefert vor allem Kunden in Deutschland. Aufgrund des langen Winters und des verregneten Frühjahrs mussten die deutschen Hersteller von Getränken, Eiscreme und Grill-Saucen Absatz- und Umsatzeinbußen hinnehmen. Folglich lag auch der Quotenzuckerabsatz der Nordzucker AG in diesem Bereich unter den Erwartungen. Allerdings ist es gelungen, den Rückgang durch gestiegenen Absatz in anderen Branchen mehr als zu kompensieren, sodass der gesamte Quotenzuckerabsatz gegenüber dem Vorjahr um rund 24.000 Tonnen gesteigert werden konnte.

Aufgrund der Maßnahmen der EU-Kommission zur Ausweitung des Angebots, der gestiegenen Bestände in der EU und der rückläufigen Preise für Importe standen die Preise für Quotenzucker in Deutschland vor allem ab Oktober 2013 unter Druck.

Der Nicht-Quotenzuckerabsatz betrug im Berichtsjahr 98.000 Tonnen und somit deutlich mehr als im Vorjahr.

Marktentwicklung: Region Nordeuropa

Das Marktgebiet der Region Nordeuropa umfasst hauptsächlich Schweden, Finnland, Dänemark, Norwegen, Irland sowie die baltischen Staaten. Durch Import von **Rohrohrzucker** vom Weltmarkt zur **Raffination** wird das Zuckerangebot aus eigener Produktion ergänzt.

Nordic Sugar hat ihre starke Position in der Region Nordeuropa halten beziehungsweise in einigen Märkten ausbauen können und hat rund 800.000 Tonnen Quotenzucker an Industrie- und Handelskunden abgesetzt. Wie in Deutschland standen die Preise in Nordeuropa mit Beginn des neuen **Zuckerwirtschaftsjahres** unter Druck.

Gute Ernteerträge im Jahr 2012/13 haben es in diesem Berichtsjahr wieder ermöglicht, zusätzliche Mengen an Nicht-Quotenzucker abzusetzen und damit Kunden aus der chemischen Industrie sowie Märkte außerhalb der EU mit Zucker zu versorgen. Allerdings war ein leichter Rückgang von 320.000 Tonnen auf 280.000 Tonnen zu verzeichnen.

Marktentwicklung: Region Osteuropa

Die Region Osteuropa beliefert Kunden in Polen und der Slowakei aus eigener Produktion vor Ort. Darüber hinaus hat Nordzucker eine starke Marktposition in einer Reihe von weiteren Ländern in Süd-Osteuropa. Auf allen Märkten beliefert Nordzucker neben einer Vielzahl nationaler und regionaler Kunden vor allem große internationale Abnehmer. Um den Bedarf über die Quote in Polen und der Slowakei hinaus decken zu können, wird in der Region Osteuropa Rohzucker in der Fabrik in Chełmża, Polen raffiniert. Zudem wird Zucker aus anderen Regionen des Nordzucker Konzerns eingeführt. Wie im Vorjahr konnte Nordzucker in Osteuropa rund 507.000 Tonnen Quotenzucker verkaufen.

Wie in den beiden anderen Regionen gaben die Absatzpreise für Quoten- und Nicht-Quotenzucker im Laufe des Jahres nach. Dieser Preistrend hat sich in Osteuropa besonders schnell ausgewirkt, weil traditionell ein Teil der Kunden über kurzfristige Verträge einkauft.

Im Bereich des Nicht-Quotenzuckers konnte das hohe Absatzniveau des Vorjahres nicht erreicht werden. In Summe wurden rund 34.000 Tonnen weniger abgesetzt.

Rübenanbau und Kampagne

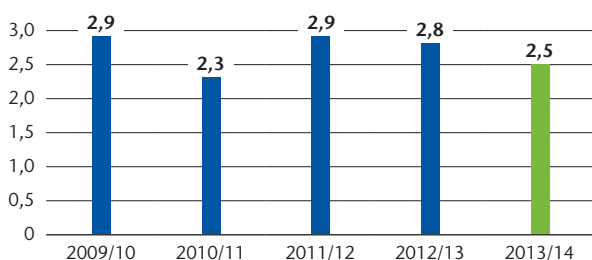
Eine überwiegend späte Rüben Aussaat und wechselhafte Witterungsbedingungen in der Vegetationszeit stellten die Rübepflanzung vor einige Herausforderungen. Die günstige Witterung im Herbst und gute Verarbeitungsbedingungen in der Kampagne ermöglichten aber dennoch sehr gute Erträge, die insgesamt nur leicht unter dem Vorjahresniveau lagen. Der durchschnittliche Rübenertrag betrug konzernweit 63,0 Tonnen je Hektar (Vorjahr: 65,2 Tonnen je Hektar). Der Zuckergehalt belief sich auf 18,0 Prozent (Vorjahr: 17,9 Prozent), was einem durchschnittlichen Zuckerertrag von 11,3 Tonnen je Hektar entsprach (Vorjahr: 11,7 Tonnen je Hektar).

Die Anbaufläche ging 2013/14 gegenüber dem Vorjahr um neun Prozent auf 241.000 Hektar durch gezielte Maßnahmen zurück. In der Kampagne 2013/14 produzierte Nordzucker konzernweit 2,5 Millionen Tonnen Zucker aus Rüben (Vorjahr: 2,8 Millionen Tonnen). Die Kampagne dauerte 106 Tage (Vorjahr: 125 Tage).

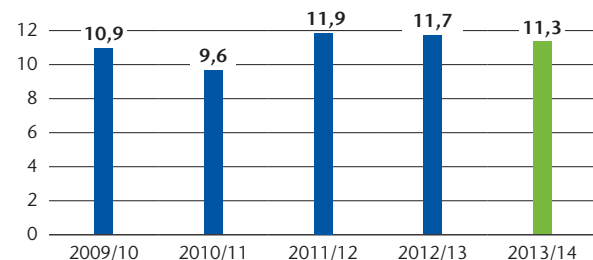
Gezielte Investitionen und vorausschauende Instandhaltungsmaßnahmen ermöglichten eine weitgehend reibungslose Rübenverarbeitung in den Nordzucker-Werken. Rübendisposition, Produktion und Zuckerlogistik kooperierten hervorragend und trugen so maßgeblich zum reibungslosen Kampagnenverlauf bei.

ZUCKERERZEUGUNG NORDZUCKER KONZERN





Millionen Tonnen

**DURCHSCHNITTLICHER ZUCKERERTRAG NORDZUCKER**

Tonnen je Hektar



KAMPAGNENERGEBNISSE IM KONZERN

	 Rübenertrag t/ha	 Zuckergehalt %	 Zuckerertrag t/ha	 Kampagnedauer Tage
2013/14	63,0	18,0	11,3	106
2012/13	65,2	17,9	11,7	125

ERTRAGS-, VERMÖGENS- UND FINANZLAGE

Ertragslage

Nach dem Rekordjahr 2012/13 mit einem außerordentlich hohen Ertrag war die Rentabilität im Berichtsjahr 2013/14 bereits deutlich geringer, aber immer noch gut. Im Laufe des Berichtsjahres waren die Ergebnisse allerdings merklich rückläufig. Neben deutlich geringeren Preisen für Quoten- und Nicht-Quotenzucker belasteten hohe Herstellungskosten das Ergebnis.

Für die Ermittlung der **Gesamtleistungsrentabilität** wird das **EBITDA** (operatives Ergebnis vor Abschreibungen) mit den Umsatzerlösen ins Verhältnis gesetzt. Dieser Wert liegt in diesem Jahr bei 20,0 Prozent (Vorjahr: 24,3 Prozent) und hat damit die Zielmarke von 15 Prozent erreicht.

Die **Umsatzrendite**, die aus dem Verhältnis zwischen Jahresüberschuss (nach Minderheiten) und Jahresumsatz gebildet wird, betrug im Berichtsjahr 8,5 Prozent nach 14,7 Prozent im Vorjahr. Damit wurde die Zielmarke von fünf Prozent erneut deutlich übertroffen.

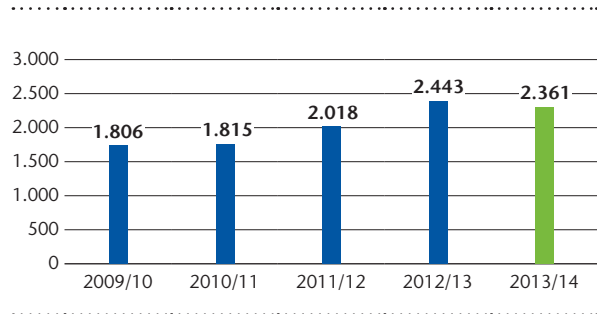
In der **Umsatzrendite** ist eine Abschreibung in Höhe von 89,0 Millionen Euro auf den **Goodwill** von Nordic Sugar enthalten. Der **Goodwill** von Nordic Sugar ist damit vollständig abgeschrieben. Nordic Sugar hat in den vergangenen Jahren mit hervorragenden Ergebnissen zur Entwicklung des Konzerns beigetragen. Durch den Preisrückgang, auch auf den skandinavischen Märkten, und das Ende der **Zuckermarkt-**

ordnung 2017 haben sich die Zukunftserwartungen jedoch deutlich eingetrübt. Es ist zu erwarten, dass Nordic Sugar auch in Zukunft positive, allerdings wesentlich geringere Ergebnisse erzielen wird, sodass die geänderten Marktaussichten eine Abschreibung des **Goodwills** erforderten.

Eine um die Abschreibung des **Goodwills** bereinigte **Umsatzrendite** beläuft sich auf 12,3 Prozent.

Die Umsatzerlöse betragen 2.360,9 Millionen Euro und lagen damit um 81,9 Millionen Euro leicht unter dem Wert des Vorjahres (2.442,8 Millionen Euro). Aus Quotenzucker konnten 1.746,9 Millionen Euro Erlös werden. Die Quotenzuckererlöse lagen damit lediglich 4,0 Millionen Euro unter dem Vorjahreswert von 1.750,9 Millionen Euro. Die teilweise hohen Preisrückgänge wurden durch eine Steigerung der Absatzmengen nahezu vollständig ausgeglichen.

KONZERNUMSATZ
Millionen Euro



Beim Nicht-Quotenzucker konnten die hohen Absatzmengen des Vorjahres nicht erreicht werden. Zusammen mit ebenso deutlich geringeren Preisen führte dies zu einem Umsatzrückgang von 50,8 Millionen Euro auf 210,2 Millionen Euro (Vorjahr: 261,0 Millionen Euro).

Der Umsatz aus dem Verkauf von **Bioethanol** lag, insbesondere wegen geringerer Preise, mit 109,6 Millionen Euro unter dem Vorjahreswert (117,1 Millionen Euro). Die Umsatzerlöse mit Nebenprodukten beinhalten die Umsatzerlöse aus dem Verkauf von **Melasse** und Futtermitteln (**Trockenschnitzelpellets** und **Pressschnitzel**), die um 11,1 Millionen Euro auf 188,2 Millionen Euro gesunken sind. Ursächlich für den Rückgang waren insbesondere geringere Absatzmengen vorrangig im Bereich der **Trockenschnitzelpellets** bei stabilen beziehungsweise leicht gestiegenen Preisen.

Die sonstigen Umsatzerlöse verminderten sich von 114,6 Millionen Euro auf 106,0 Millionen Euro. Der Grund für die Abnahme ist im Wesentlichen ein geringerer Umsatz mit Saatgut aufgrund einer Umstellung der Verkaufsprozesse.

Die Herstellungskosten betragen zum Ende des Berichtsjahres 1.707,3 Millionen Euro (Vorjahr: 1.663,3 Millionen Euro). Der Anstieg um 44,0 Millionen Euro resultierte einerseits aus dem Anstieg der Absatzmengen für Quotenzucker und andererseits aus höheren Einkaufsmengen für Zucker.

Die Vertriebskosten sind um 9,5 Millionen Euro angestiegen, was im Wesentlichen auf höhere Transportkosten im Zusammenhang mit den gestiegenen Verkaufsmengen im Quotenzuckerbereich zurückzuführen ist.

Die Verwaltungskosten haben sich im Berichtsjahr von 91,0 Millionen Euro auf 85,1 Millionen Euro vermindert. Neben einer Minderung der Personalkosten haben geringere Mieten für Verwaltungsgebäude zu diesem Rückgang beigetragen.

In den Herstellungs-, Vertriebs- und Verwaltungsaufwendungen waren insgesamt 196,8 Millionen Euro an Personalkosten (Vorjahr: 201,5 Millionen Euro) und 81,3 Millionen Euro an Abschreibungen auf Sachanlagen (Vorjahr: 86,8 Millionen Euro) enthalten.

Die sonstigen Erträge lagen mit 46,8 Millionen Euro deutlich über dem Vorjahreswert (28,7 Millionen Euro). Der Anstieg ist insbesondere auf im Berichtsjahr aktivierte Ansprüche auf Rückzahlungen von **Produktionsabgaben** für Vorjahre begründet. Der Nordzucker Konzern hat hieraus einen sonstigen betrieblichen Ertrag in Höhe von 17,3 Millionen Euro realisiert.

Die sonstigen Aufwendungen betragen zum Berichtsjahresende 140,8 Millionen Euro und lagen damit sehr deutlich über dem Wert des Vorjahres (44,8 Millionen Euro). Im Berichtsjahr zeigte sich die Notwendigkeit, den aus dem Erwerb von Nordic Sugar resultierenden **Goodwill** in Höhe von 89,0 Millionen Euro abzuschreiben. Diese Abschreibung wurde unter den sonstigen Aufwendungen ausgewiesen. Des Weiteren sind in diesem Posten ein Bußgeld in Höhe von 8,5 Millionen Euro, das aus zwischenzeitlich beendeten Untersuchungen des deutschen Bundeskartellamts resultiert, und eine Ausgleichszahlung in Höhe von 7,5 Millionen Euro im Zusammenhang mit den Rückzahlungsansprüchen auf **Produktionsabgaben** enthalten.

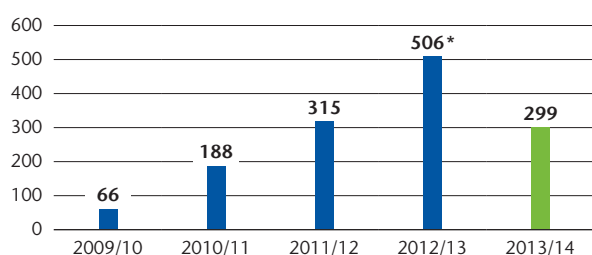
Insgesamt erzielte der Nordzucker Konzern ein operatives Ergebnis (EBIT) von 298,9 Millionen Euro nach 506,3 Millionen Euro im Vorjahr. Das operative Ergebnis vor Abschreibungen (EBITDA) belief sich auf 472,6 Millionen Euro (Vorjahr: 593,8 Millionen Euro).

Die Finanzerträge sind signifikant von 5,2 Millionen Euro auf 19,7 Millionen Euro angestiegen. Der Anstieg resultiert einerseits aus Zinserträgen in Höhe von 4,8 Millionen Euro im Zusammenhang mit erwarteten Rückzahlungen von **Produktionsabgaben** aus Vorjahren. Andererseits hat der Nordzucker Konzern erheblich höhere Dividendenzahlungen der tschechischen Beteiligung Tereos TTD a.s. erhalten, da wegen der Umstellung des Geschäftsjahres eine weitere **Dividende** gezahlt worden ist.

In den Finanzaufwendungen sind insbesondere Zinsen und ähnliche Aufwendungen enthalten. Aufgrund der weiteren Verbesserung der Finanzierungsstruktur haben sich die Finanzierungskosten vermindert.

EBIT KONZERN

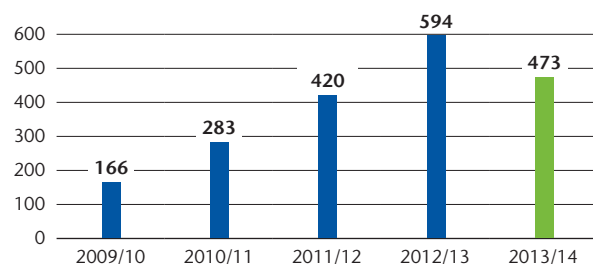
Millionen Euro



* angepasst

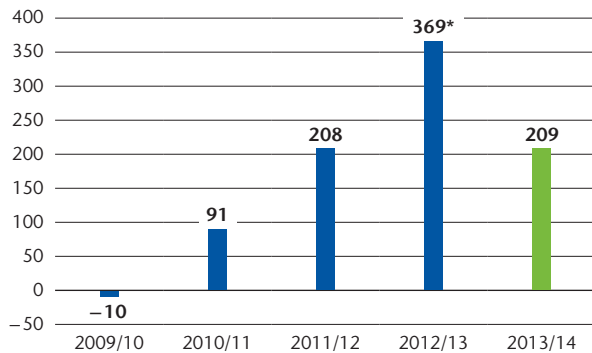
EBITDA KONZERN

Millionen Euro



JAHRESÜBERSCHUSS KONZERN

Millionen Euro



* angepasst

Der Anstieg der Steuerquote auf 31,1 Prozent (Vorjahr: 25,3 Prozent) resultierte insbesondere aus der steuerrechtlich unbeachtlichen Abschreibung des **Goodwills**.

Insgesamt erzielte Nordzucker einen Jahresüberschuss vor Fremdanteilen in Höhe von 208,7 Millionen Euro (Vorjahr: 368,7 Millionen Euro). Nach Abzug der Fremdanteile war ein Konzernergebnis von 201,3 Millionen Euro nach 359,4 Millionen Euro im Vorjahr zu verzeichnen.

Vermögenslage

Die konsolidierte Bilanzsumme des Nordzucker Konzerns betrug zum Ende des Berichtsjahres 2.336,7 Millionen Euro und lag damit um 66,6 Millionen Euro unter dem Vorjahreswert (2.403,3 Millionen Euro).

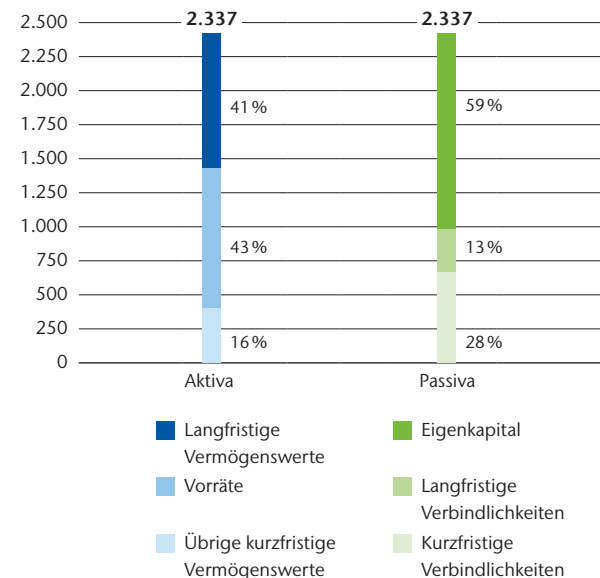
Die immateriellen Vermögenswerte in Höhe von 67,1 Millionen Euro (Vorjahr: 165,3 Millionen Euro) verminderten sich um 98,2 Millionen Euro. Dieser Rückgang resultierte neben planmäßigen Abschreibungen in Höhe von 11,2 Millionen Euro insbesondere aus der vollständigen Abschreibung des **Goodwills** aus dem Erwerb von Nordic Sugar in Höhe von 89,0 Millionen Euro.

Im Nordzucker Konzern wurden im Berichtsjahr 78,7 Millionen Euro in das Sachanlagevermögen investiert. Den Investitionen standen laufende Abschreibungen in Höhe von 70,0 Millionen Euro und außerplanmäßige Abschreibungen von 3,3 Millionen Euro gegenüber. Insgesamt hat sich das Sachanlagevermögen von 853,1 Millionen Euro auf 847,9 Millionen Euro vermindert.

Die Finanzanlagen lagen mit 26,4 Millionen Euro annähernd auf Vorjahresniveau, wohingegen sich die aktiven latenten Steuern von 17,9 Millionen Euro auf 1,6 Millionen Euro vermindert haben.

AKTIVA UND PASSIVA 2013/14**IM PROZENTUALEN SPLIT ZUR BILANZSUMME**

Millionen Euro



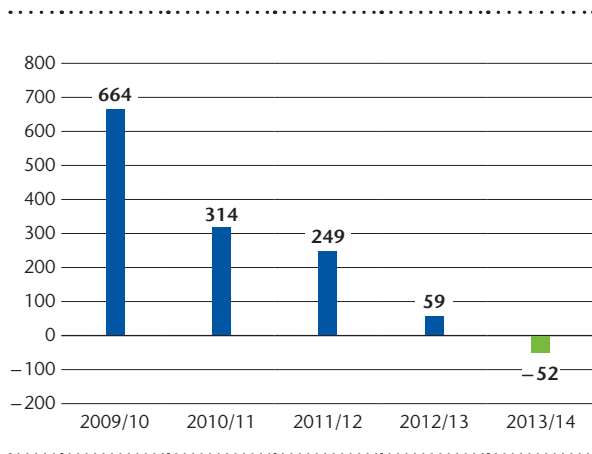
Die Vorräte haben sich insgesamt um 15,7 Millionen Euro auf 1.012,1 Millionen Euro vermindert. Ursächlich für den Rückgang waren geringere Bestände an Quoten- und Nicht-Quotenzucker, die um 33,7 Millionen Euro zurückgingen. Insbesondere ein Lagerbrand in Schweden hat kurz vor Bilanzstichtag erhebliche Mengen an Quotenzucker vernichtet. Die Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sind um 14,8 Millionen Euro angestiegen, was aus einem höheren Bestand an Rohzucker zum Jahresende resultiert.

Die kurzfristigen Forderungen und sonstigen Vermögenswerte lagen mit 317,3 Millionen Euro um 24,1 Millionen Euro über dem Vorjahresniveau (293,1 Millionen Euro). Aufgrund rückläufiger Umsätze lagen die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegen Dritte und gegen nahestehende Personen mit 29,4 Millionen Euro unter dem Vorjahreswert. Die Forderungen aus laufenden Steuern vom Einkommen und Ertrag sind um 11,0 Millionen Euro angestiegen.

Die finanziellen und die sonstigen Vermögenswerte stiegen in Summe um 42,5 Millionen Euro. Der Anstieg resultierte einerseits aus der Bilanzierung von Ansprüchen gegen Versicherungen aus einem Lagerbrand in Schweden. Andererseits wird der Nordzucker Konzern Rückzahlungen von **Produktionsabgaben** aus Vorjahren von der EU erhalten. Diesbezüglich wurden 43,3 Millionen Euro ausgewiesen. Kompensierend wirkte ein Rückgang von sonstigen Steuern um 18,8 Millionen Euro.

NETTOVERSCHULDUNG KONZERN

Millionen Euro



Die **Nettoverschuldung** des Vorjahres in Höhe von 59,4 Millionen Euro (Finanzverbindlichkeiten abzüglich liquider Mittel) konnte vollständig abgebaut werden. Insgesamt überstieg der Finanzmittelbestand die Finanzverbindlichkeiten zum Bilanzstichtag um 52,4 Millionen Euro.

Das Eigenkapital stieg auf 1.385,8 Millionen Euro nach 1.291,3 Millionen Euro im Vorjahr. Das Konzern-Periodenergebnis erhöhte das Eigenkapital um 208,7 Millionen Euro. Die Zahlungen von **Dividenden** in Höhe von 96,4 Millionen Euro an Aktionäre der Nordzucker AG und Minderheitsaktionäre wirkten gegenläufig. Bei annähernd gleicher Bilanzsumme hat sich die **Eigenkapitalquote** von 53,7 Prozent im Vorjahr auf 59,3 Prozent erhöht. Dieser Wert übertraf erneut deutlich die konzernweite Zielmarke von 30 Prozent.

Die langfristigen Rückstellungen und Verbindlichkeiten sanken auf 310,8 Millionen Euro (Vorjahr: 378,5 Millionen Euro). In dieser Summe enthalten sind langfristige Rückstellungen von 172,3 Millionen Euro (Vorjahr: 219,2 Millionen Euro), die mit 144,7 Millionen Euro (Vorjahr: 187,5 Millionen Euro) im Wesentlichen Pensionsverpflichtungen betreffen. Der Rückgang der Pensionsrückstellungen um 42,8 Millionen Euro resultierte aus der Übertragung eines Teils der Pensionsverpflichtungen auf eine Unterstützungskasse und der damit verbundenen Einmalzahlung. Ziel dieser Maßnahme war es, die gute Liquiditätslage zu nutzen, um biometrische Risiken für den Nordzucker Konzern zu vermindern. Die langfristigen Verbindlichkeiten umfassen überwiegend passive latente Steuern, die sich im Berichtsjahr von 136,2 Millionen Euro auf 116,3 Millionen Euro reduziert haben.

Die kurzfristigen Rückstellungen und Verbindlichkeiten sanken deutlich von 733,6 Millionen Euro auf 640,1 Millionen Euro. Zum einen wurden die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten aufgrund der guten Liquidität nahezu vollständig getilgt. Zum

anderen wurden die Verbindlichkeiten aus laufenden Steuern vom Einkommen und Ertrag unterjährig ausgeglichen. Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen lagen insbesondere wegen geringerer Rübenlieferungen von den Anbauern mit 399,3 Millionen Euro unter dem Vorjahresniveau (465,4 Millionen Euro). Die sonstigen Verbindlichkeiten stiegen von 37,6 Millionen Euro auf 97,1 Millionen Euro an. Dieser Anstieg steht vor allem im Zusammenhang mit der Rückforderung von **Produktionsabgaben** für Vorjahre. Nordzucker ist verpflichtet, einen bestimmten Teil der erwarteten Erstattungen an die Rübenanbauer weiterzuleiten; der entsprechende Betrag in Höhe von 28,7 Millionen Euro wurde unter den sonstigen Verbindlichkeiten bilanziert.

Finanzlage

Der **Cashflow** aus laufender Geschäftstätigkeit lag mit 284,8 Millionen Euro unter dem Wert des Vorjahres (313,3 Millionen Euro). Der Rückgang ergab sich insbesondere aus dem geringeren Ergebnis von 303,1 Millionen Euro nach 493,3 Millionen Euro im Vorjahr, aus der Ausfinanzierung der Pensionen auf eine Unterstützungskasse sowie aus höheren Steuerzahlungen. Eine Verbesserung im **Working Capital** hat sich im Gegenzug positiv ausgewirkt.

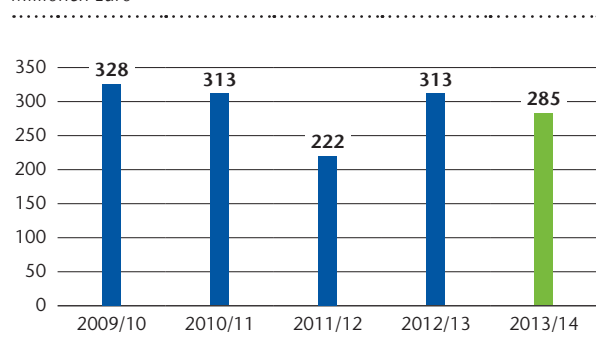
Der **Cashflow** aus Investitionstätigkeit lag mit minus 75,1 Millionen Euro annähernd auf Vorjahresniveau (minus 72,2 Millionen Euro) und entsprach dem Investitionsbudget des Berichtsjahres.

Der **Cashflow** aus Finanzierungstätigkeit verbesserte sich von minus 237,2 Millionen Euro auf minus 163,2 Millionen Euro. Nordzucker hat auch in diesem Berichtsjahr weiterhin konsequent die **Nettoverschuldung** abgebaut und in Summe 66,7 Millionen Euro getilgt. Darüber hinaus erfolgten Dividendenausschüttungen in Höhe von 96,5 Millionen Euro an die Unternehmenseigner.

Zum 28. Februar 2014 betrug der Finanzmittelbestand 58,3 Millionen Euro (Vorjahr: 11,3 Millionen Euro).

CASHFLOW AUS LAUFENDER GESCHÄFTSTÄTIGKEIT

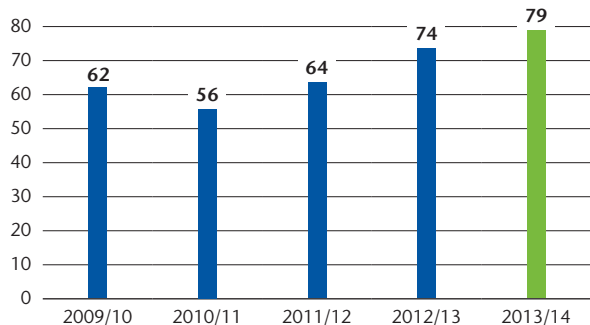
Millionen Euro



Investitionen

INVESTITIONEN IN SACHANLAGEN UND IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE

Millionen Euro



Nordzucker investierte 78,7 Millionen Euro in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte (Vorjahr: 74,1 Millionen Euro). Wesentliche Investitionen betrafen den ersten Bauabschnitt des Verdampfungstrockners in Örtofta, den zweiten Bauabschnitt des Verdampfungstrockners in Naskov, die Errichtung eines 80.000-Tonnen-Zuckersilos in Uelzen sowie die Fertigstellung der Saftreinigung in Clauen und der Abwasserreinigungsanlage in Opalenica. Wie in den vergangenen Jahren lagen die Schwerpunkte der Investitionen auf Effizienzsteigerung, vor allem durch Energieeinsparungsmaßnahmen, sowie auf der Erfüllung behördlicher Auflagen und der Vornahme von Ersatzinvestitionen. Die Schaffung zusätzlicher Silokapazität wird auch in den Folgejahren als Investitionsschwerpunkt im Fokus bleiben.

Zum Bilanzstichtag bestanden Investitionsverpflichtungen in Höhe von 28,9 Millionen Euro.

Aufgaben und Ziele des Finanzmanagements

Die wesentlichen Aufgaben des Nordzucker-Finanzmanagements bestehen in der konzernweiten Lenkung und Kontrolle der Finanzflüsse auf Basis klar definierter Kriterien. Wichtigstes Ziel ist die Erhaltung der Liquidität. Daneben stehen die Optimierung des Netto-Zinsaufwands und das Management von Rohstoff-, Zins- und Währungsrisiken im Mittelpunkt.

Zu den Aufgaben des Finanzmanagements gehören weiterhin die Entwicklung und Umsetzung von Finanzierungsstrategien. Darüber hinaus wird ein enger Kontakt zu Banken gehalten.

Zum Bilanzstichtag standen dem Nordzucker Konzern insgesamt 500,0 Millionen Euro an nicht in Anspruch genommener Kreditlinien zur Verfügung.

Finanzierung und Covenants

Die Nordzucker AG hatte 2011 mit ihren wichtigsten Banken einen **Konsortialkreditvertrag** mit einer Laufzeit von fünf Jahren abgeschlossen, der die Finanzierung des Konzerns sicherstellte. Dieser Kredit wurde im letzten Quartal des Geschäftsjahres 2013/14 neu verhandelt. Im März 2014 hat Nordzucker dann einen neuen Vertrag mit ihren Banken abgeschlossen. Dieser Kredit eröffnet dem Unternehmen deutlich größere unternehmerische Spielräume, als die bisherige Finanzierung es zuließ. Der Kredit läuft zunächst fünf Jahre.

Sowohl der bisherige als auch der neue Kredit beinhalten sogenannte „Financial Covenants“. Hierbei handelt es sich um Finanzkennzahlen, für die bestimmte Werte während der gesamten Laufzeit des Kredits einzuhalten sind.

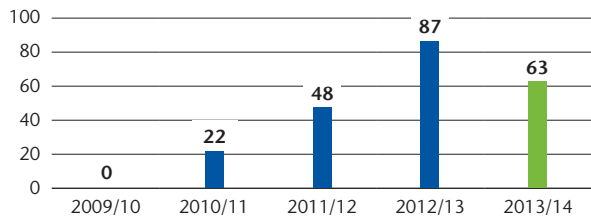
Die Covenants sind wesentlicher Bestandteil des Kreditvertrags. Banken nutzen diese als Instrument der Risikofrüherkennung und -vermeidung, indem sie aus den berechneten Kennzahlen Rückschlüsse auf die finanzwirtschaftliche Lage des Unternehmens ziehen. Sie sind für den Gesamtkonzern definiert worden.

Die Einhaltung der Finanzkennzahlen aus dem **Konsortialkreditvertrag** wird hausintern regelmäßig überprüft und zu bestimmten Terminen im Berichtsjahr an die Banken berichtet. Im Berichtsjahr wurden alle Finanzkennzahlen zu allen Testterminen eingehalten. Auf Basis der vorliegenden konzernweiten Unternehmensplanung geht der Vorstand der Nordzucker AG davon aus, dass auch zukünftig die vereinbarten Werte eingehalten werden.

Dividende

DIVIDENDENSUMME NORDZUCKER AG

Millionen Euro



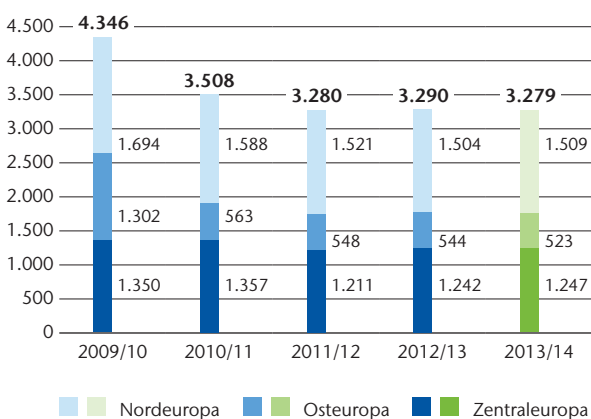
Im Berichtsjahr wird der Hauptversammlung der Nordzucker AG eine Ausschüttung von 1,30 Euro je Aktie auf das Grundkapital vorgeschlagen. Dies entspricht einer Dividendensumme von 62,8 Millionen Euro. Im Vorjahr wurden insgesamt 86,9 Millionen Euro (1,80 Euro je Aktie) ausgeschüttet.

Durch diese im Mehrjahresvergleich hohe **Dividende** werden die Aktionäre an dem guten Ergebnis des Unternehmens im Geschäftsjahr 2013/14 beteiligt. Gleichzeitig verbleibt ein erheblicher Teil des Ergebnisses im Unternehmen zur Finanzierung zukünftigen profitablen Wachstums.

MITARBEITER

Die Anzahl der Mitarbeiter im Nordzucker Konzern lag im Jahresdurchschnitt unter dem Niveau des Vorjahres (3.279 Mitarbeiter; Vorjahr: 3.290). Davon waren 1.247 in Zentraleuropa, 523 in Osteuropa und 1.509 in Nordeuropa beschäftigt.

ANZAHL MITARBEITER NORDZUCKER KONZERN IM JAHRESDURCHSCHNITT NACH REGIONEN



CHANCEN UND RISIKEN

Risikomanagement

Unternehmerisches Handeln als Wahrnehmen von Chancen bringt mit sich, dass Risiken in Kauf genommen werden müssen. Um diese Risiken frühzeitig zu erkennen, zu bewerten und konsequent zu handhaben, hat Nordzucker ein unternehmensweites integriertes System zur Identifikation und Steuerung von Risiken eingeführt. Dadurch wird sichergestellt, dass in regelmäßigen Abständen die geschäftsbedrohenden Risiken des Unternehmens identifiziert und bewertet werden. Für jedes identifizierte Risiko werden individuelle Maßnahmen zur Risikovermeidung, Risikobegrenzung oder Risikoabwälzung festgelegt. Das Risikomanagement diskutiert in regelmäßigen Abständen mit den Verantwortlichen den Fortschritt bei der Umsetzung der festgelegten Maßnahmen; Vorstand und Aufsichtsrat lassen sich regelmäßig zum Stand des Risikomanagements informieren.

Alle operativen und strategischen Entscheidungen erfolgen stets auch unter Risikogesichtspunkten. So wird zum Beispiel für die Unternehmensplanung in alternativen Szenarien untersucht, wie sich verschiedene Marktsituationen auf den Geschäftsverlauf auswirken können. Durch Beschreibung von Chancen und Risiken werden alternative Entwicklungen verdeutlicht und Handlungsbedarfe identifiziert. Im Jahresverlauf informiert das konzernweite Berichts- und Controllingsystem kontinuierlich alle verantwortlichen Entscheidungsträger zum tatsächlichen Geschäftsverlauf.

Einige der identifizierten Risiken werden auf Risikoträger, wie beispielsweise Versicherungen, abgewälzt. Der Umfang und die Höhe des Versicherungsschutzes werden regelmäßig überprüft und situationsbedingt angepasst.

Konzernrevision

Die Konzernrevision prüft und bewertet die Wirksamkeit, Wirtschaftlichkeit und Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsprozesse, der Organisation sowie des Risikomanagements und des Internen Kontrollsystems (IKS). Die Ergebnisse jeder Prüfung werden in einem Prüfungsbericht festgehalten und die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen wird systematisch und regelmäßig überwacht. Neben Prüfungen auf Basis einer jährlichen risikoorientierten Revisionsplanung führt die Konzernrevision auch Ad-hoc-Prüfungen durch. Außerdem ist die Konzernrevision beratend tätig, beispielsweise bei der Erstellung von internen Richtlinien, der Optimierung von Geschäftsprozessen oder bei der Verbesserung des konzernweiten Internen Kontrollsystems.

Die Konzernrevision ist organisatorisch direkt dem Vorstandsvorsitzenden unterstellt und berichtet regelmäßig an den Gesamtvorstand sowie an den Prüfungs- und Finanzausschuss des Aufsichtsrats. Diese Berichterstattung umfasst, neben dem Stand der Revisionsprüfungen, wesentliche Feststellungen aus Prüfungen wie auch den Umsetzungsstatus der vereinbarten Maßnahmen.

Politische und rechtliche Risiken

Zuckermarktordnung

Die Mitgliedsstaaten der EU, EU-Parlament und EU-Kommission haben im Juni 2013 beschlossen, die **Zuckermarktordnung** in ihrer gegenwärtigen Ausgestaltung bis zum Ende des Zuckerwirtschaftsjahres 2016/17 am 30. September 2017 zu verlängern. Die **Zuckermarktordnung** bildet bis zu diesem Datum den Handlungsrahmen für die Zuckerwirtschaft in der EU. Gleichzeitig haben EU-Rat, Parlament und Kommission beschlossen, die **Zuckermarktordnung** in ihrer jetzigen Form danach enden zu lassen. Deshalb werden zu Beginn des Zuckerwirtschaftsjahres 2017/18 die Quotenregelungen für Zucker und **Isoglukose** sowie der Mindestpreis für Zuckerrüben abgeschafft. Mit dem Ende der Quotenregelung fällt auch das **WTO**-Exportlimit in Höhe von derzeit 1,37 Millionen Tonnen. Finnland darf weiterhin seinen Rübenanbauern eine nationale Beihilfe gewähren (350 Euro je Hektar).

Der Wegfall der Quotenregelungen für Zucker und **Isoglukose** wird erhebliche Auswirkungen auf den EU-Zuckermarkt haben. Es ist zu erwarten, dass ohne Quotenregelung die Produktion von **Isoglukose** in der EU ansteigt und es damit zu einem Verdrängungswettbewerb mit Zucker kommt. Die EU-Kommission und andere Marktbeobachter gehen davon aus, dass zukünftig zwischen zwei und drei Millionen Tonnen **Isoglukose** in der EU vermarktet werden könnten im Vergleich zu rund 700.000 Tonnen heute. Darüber hinaus haben einzelne Zuckerproduzenten bereits angekündigt, ihre Produktion ausweiten zu wollen. Das größere Angebot an Zucker wird den Wettbewerb verschärfen.

Um sich bestmöglich auf die Veränderung der Rahmenbedingungen vorzubereiten, arbeitet Nordzucker weiter kontinuierlich an der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit. Ein wichtiger Schwerpunkt ist die Steigerung der Effizienz des Zuckerrübenanbaus im Vergleich zu den Alternativkulturen. Im Projekt 20·20·20 bündelt Nordzucker alle Maßnahmen zur Steigerung der Produktivität auf dem Acker. Das Effizienzprogramm Profitabilität *plus* wurde 2013/14 erfolgreich abgeschlossen, weitere Maßnahmen werden folgen. Fokus der Maßnahmen wird auch in Zukunft die Steigerung der Energieeffizienz bleiben. Alle Teile des Unternehmens und alle Fachbereiche bereiten sich auf den Wegfall der **Zuckermarktordnung** 2017 intensiv vor.

WTO-Verhandlungen

Die **WTO**-Verhandlungen im Rahmen der **Doha**-Runde haben während der Ministerkonferenz im Dezember 2013 auf Bali zu ersten Beschlüssen geführt. Diese Beschlüsse haben jedoch keine Auswirkungen auf den Zuckersektor der EU. Sie betreffen vor allem die Verwaltung von Tarifquoten und die Vorratshaltung in Entwicklungsländern. Zudem wurde vereinbart, Exportsubventionen im Agrarhandel „auf Sicht“ vollständig abzuschaffen. Auch dies spielt für die EU keine Rolle, da die Gewährung von Exportsubventionen bereits beendet wurde.

Keine Diskussion und keine Entscheidung hat es auf Bali dagegen zur möglichen Verringerung der Einfuhrzölle im Agrarsektor gegeben. Allerdings soll versucht werden, im Laufe des Jahres 2014 einen Zeitplan zu erstellen, in dem auch über diese Frage diskutiert wird. Beschlüsse hierzu werden allgemein aber nicht vor 2016 erwartet.

Eine Abschmelzung des Außenschutzes ohne Berücksichtigung der speziellen Belange der Zuckerwirtschaft würde die Wettbewerbsintensität in der EU noch stärker erhöhen, als dies bereits durch die Abschaffung der **ZMO** der Fall ist. Der Außenschutz schützt die europäische Zuckerwirtschaft vor Importen aus den großen Zucker exportierenden Staaten, die über die Mengen hinausgehen, die zollreduziert oder zollfrei über Präferenzmengen etwa aus den **Least Developed Countries (LDC)** oder aus bilateralen Handelsabkommen auf den europäischen Markt kommen. Importe in die EU würden ohne Außenschutz allein dem Weltmarktpreis unterliegen. Dieser Weltmarktpreis ist jedoch oft von einer Überschussverwertung und staatlichen Programmen gekennzeichnet und somit ein staatlich beeinflusster Preis. Gleichzeitig würde eine Abschmelzung des Außenschutzes die Volatilität der Preise in der EU weiter erhöhen. Nordzucker setzt sich mit seinen europäischen Wettbewerbern dafür ein, den Außenschutz in jetziger Form beizubehalten. Mit den im vorangegangenen Abschnitt beschriebenen Maßnahmen bereitet sich das Unternehmen jedoch gleichzeitig auch auf den Fall vor, dass der Außenschutz weiter reduziert wird.

Freihandelsabkommen der EU

Unverändert gewinnen Freihandelsabkommen für die Europäische Union immer mehr an Bedeutung. 2013 sind die Freihandelsabkommen mit Kolumbien, Peru und den Staaten Zentralamerikas in Kraft getreten. Damit dürfen diese Staaten jährlich rund 250.000 Tonnen Zucker zollfrei in die EU exportieren. Mit den fünf Staaten Ukraine, Singapur, Armenien, Georgien sowie der Republik Moldau sind Abkommen bereits geschlossen worden; diese sind aber noch nicht in Kraft getreten. Bei bereits bestehenden Handelsabkommen, etwa mit den Mittelmeerlandern oder der Republik Südafrika, werden weitergehende Regelungen diskutiert.

Mit weiteren 20 Staaten laufen Verhandlungen. In dieser Gruppe sind Zuckereexporteure wie Brasilien gemeinsam mit den anderen Mercosur-Staaten, USA, Kanada sowie Indien, Malaysia, Thailand und Vietnam, ebenso die Golf-Staaten. Von größter Bedeutung für den Zuckermarkt in der EU sind die Verhandlungen mit den Mercosur-Ländern der südamerikanischen Wirtschaftszone, die derzeit unverändert stocken. Insbesondere Brasilien als einer der größten Zuckereexporteure drängt auf eine Importquote für Zucker und Ethanol.

Mehrkosten für CO₂-Zertifikate

Als Unternehmen, das durch eine eigene Strom- und Wärmeerzeugung **Kohlendioxid (CO₂)** emittiert, benötigt Nordzucker entsprechende Zertifikate. Die Zertifikate erhält das Unternehmen zum Teil kostenfrei zugeteilt.

2013 begann die dritte Handelsperiode des seit dem Jahr 2005 in der EU bestehenden CO₂-Emissionshandels. Für die Stromerzeugung müssen die benötigten Zertifikate für alle dem Emissionshandel unterliegenden Unternehmen vollständig durch Auktionen erworben werden. Zertifikate für die Wärmeerzeugung auf Basis von Erdgas erhält Nordzucker bis 2015, abzüglich eines sektorenübergreifenden Abschlags, kostenlos, da die gesamte Branche von der EU-Kommission in die Carbon-Leakage-Liste aufgenommen wurde. Bei den in dieser Liste aufgeführten Industrien wird angenommen, dass es durch die zusätzlichen Kosten für CO₂-Zertifikate zu einer Verlagerung der Produktion ins Nicht-EU-Ausland kommen könnte.

Durch Anstieg der Preise für die CO₂-Zertifikate könnten die bereits hohen Kosten für Umweltschutz weiter steigen; ab 2013 unterliegen auch die Trocknungsanlagen und weitere Anlagen, die bisher noch nicht berücksichtigt waren, dem Emissionshandel. Teilweise wird auch ein weiterer Anstieg der Kosten politisch gewünscht, obwohl die Zuckerindustrie bereits erhebliche Erfolge bei der Reduzierung der **CO₂-Emissionen** erzielt hat. Die Carbon-Leakage-Liste wird 2015 überarbeitet; nach jetzigem Stand erwartet Nordzucker, dass die Zuckerwirtschaft auf dieser Liste bleibt. Durch Investitionen zur Reduzierung des Energieverbrauchs arbeitet Nordzucker intensiv daran, auch die **CO₂-Emissionen** weiter zu reduzieren. Dies ist eine wichtige Maßnahme, um die Nachhaltigkeit unseres Wirtschaftens weiter zu steigern.

Rechtliche Risiken

Das Bundeskartellamt hat im Februar 2014 die Untersuchungen wegen mutmaßlicher Wettbewerbsverstöße gemeinsam mit anderen Zuckerherstellern und damit das anhängige Kartellverfahren abgeschlossen. Die Nordzucker AG hat dabei ein Bußgeld in Höhe von 8,5 Millionen Euro akzeptiert. Das Risiko von Schadensersatzansprüchen Dritter kann nicht ausgeschlossen werden. Die Nordzucker AG geht derzeit aber davon aus, dass etwaige Forderungen nur äußerst geringe Aussichten auf Erfolg haben werden.

Die Gesellschaften des Nordzucker Konzerns unterliegen verschiedenen gesetzlichen Regulierungsvorschriften, aus denen sich Haftungsrisiken ergeben können. Dazu gehören insbesondere die **Zuckermarktordnung** in Verbindung mit den dazugehörigen Vorschriften des Zoll- und Lizenzrechts sowie das Lebensmittel- und Futtermittelrecht. Weitere Risiken können auch aus steuerrechtlichen Vorschriften der verschiedenen Länder, in denen der Nordzucker Konzern tätig ist, resultieren.

Marktrisiken

Zucker

Seit der Reform der **Zuckermarktordnung** 2006 haben Schwankungen des Weltmarktpreises erheblichen Einfluss auf die Marktverhältnisse in der EU. Die EU ist zur Versorgung auf Importe aus **AKP-** und **LDC-Staaten** beziehungsweise vom Weltmarkt angewiesen. Im Laufe des vergangenen Geschäftsjahres sind die Weltmarktpreise weiter kräftig gesunken. Bei niedrigeren Weltmarktpreisen ist der Anreiz für **AKP-** und **LDC-Staaten**, ihren Zucker in die EU zu exportieren, größer geworden und die Importe haben zugenommen. Dadurch werden die Marktpreise in der EU unter Druck bleiben. Dies kann die Rentabilität von Nordzucker erheblich belasten. Die im Abschnitt zur Zuckermarktordnung dargestellten Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit bereiten Nordzucker auch auf diese Herausforderungen vor.

Zucker als Nahrungsmittel wurde in den Medien wiederholt als ungesund oder gar krankmachend dargestellt. Einzelne Wissenschaftler gehen davon aus, dass die zunehmende Zahl einiger Krankheiten mit dem steigenden Konsum von Zucker in Verbindung zu bringen ist. Im Dezember 2012 stellte die Deutsche Gesellschaft für Ernährung (DGE) in ihrem zwölften Ernährungsbericht fest, dass der Zuckerabsatz in Deutschland seit Jahren konstant geblieben ist. Ein veränderter Lebensstil mit weniger Bewegung führt demnach zu Übergewicht und **Adipositas**. Mediale und öffentliche Diskussionen können Einfluss auf die Ernährungsgewohnheiten der Verbraucher haben und auf diese Weise die Nachfrage nach Zucker beeinflussen.

Die Wirtschaftliche Vereinigung Zucker hat eine Informationskampagne (Forum Zucker; www.mitzucker.de) gestartet, die die Zusammenhänge zwischen Zucker und Gesundheit objektiv darstellt, um der negativen medialen Berichterstattung sowie der negativen Wahrnehmung in der Öffentlichkeit entgegenzutreten. Die Nordzucker AG unterstützt diese Bemühungen ausdrücklich, setzt sich aber gleichzeitig auch für Aufklärung in Bezug auf sportliche Betätigung und gesunde Ernährung ein.

Rohstoffsicherung

Der Rübenanbau steht beim Landwirt in Konkurrenz zum Anbau anderer Ackerkulturen. Die Entscheidung, ob Zuckerrüben oder andere Feldfrüchte angebaut werden, hängt stark von der relativen Preisentwicklung der verschiedenen Kulturen sowie vom regional erzielbaren Ertragsniveau ab. Eine hohe Attraktivität anderer Feldfrüchte führt auch zu steigendem Kostendruck beim Rübeneinkauf. Bei weiter steigender Wettbewerbsintensität, insbesondere nach Ende der ZMO, wird es umso wichtiger, dass die Anbauer durch hohe Produktivität zu wettbewerbsfähigen Kosten und gleichzeitig für sie attraktiven Erträgen liefern können.

Das wichtigste langfristig wirksame Element der Rohstoffsicherung ist das Ertragssteigerungsprogramm 20·20·20. Nordzucker hat sich das konzernweite Ziel gesetzt, mit 20 Prozent der Anbauer im Jahr 2020 einen Zuckerertrag von 20 Tonnen je Hektar zu erzielen. Dieses Programm ist gerade bei volatilen Agrarmärkten von großer Bedeutung, um die relative Vorzüglichkeit des Zuckerrübenanbaus gegenüber anderen Feldfrüchten zu sichern. Zur Erreichung dieses Ziels arbeitet Nordzucker intensiv mit Anbauern, Anbauerverbänden und anderen Unternehmen in der Wertschöpfungskette zusammen.

Um kurz- und mittelfristig die Rohstoffmengen zu sichern, schließt Nordzucker frühzeitig Lieferverträge mit den Rübenanbauern ab. Einen Teil der Industrierüben beschafft das Unternehmen durch Einjahresverträge, einen Teil durch Mehrjahresverträge. Alle Verträge bieten im Vergleich zu den alternativen Feldfrüchten attraktive Konditionen.

Bei den bestehenden mehrjährigen Industrierübenverträgen hat das Unternehmen Verträge mit unterschiedlichen Preismodellen abgeschlossen. In Deutschland konnten die Anbauer zwischen festen Rübenpreisen oder einer Koppelung des Industrierübenpreises an die Kursentwicklung von Weizen und Raps wählen. In allen Konzernregionen bestehen ähnliche Möglichkeiten der Vertragsgestaltung, indem die Rübenpreise beispielsweise mit dem Weizenpreis, dem Zuckerpreis oder dem lokalen Unternehmenserfolg gekoppelt sind. Auf diese Art wird die Wettbewerbsfähigkeit der jeweils gezahlten Rübenpreise sichergestellt.

Energiepreise

Die derzeitige liquide Versorgungslage bei stabiler Preissituation auf den Energiemärkten ermöglichte Nordzucker eine Reduzierung der Kosten im Energieeinkauf gegenüber dem Vorjahr. Neue identifizierte Energievorkommen in den USA und deren nachhaltiger Abbau begründen die gute Angebotssituation auf den Märkten. Trotzdem erfordern die ungelösten politischen Probleme im Nahen Osten Aufmerksamkeit und könnten diese Entwicklung negativ beeinflussen.

Die bisher getätigten Investitionen im Bereich der Energieeffizienz wie auch die Maßnahmen aus der Energiemanagementzertifizierung nach DIN ISO 50001 beziehungsweise EMAS beginnen zu wirken und tragen ebenso zur Kostenreduzierung bei.

Außerdem reduziert der Einkauf durch variable Vertragsgestaltung die Risiken der Preisentwicklung im Energiebereich.

Abhängigkeiten von einzelnen Lieferanten

Die Reduzierung der Zuckerproduktionskapazitäten im Zuge der ZMO-Reform 2006 führte auf der Lieferantenseite zu einem Konzentrationsprozess. Bei Anbietern von für die Zuckerindustrie zugeschnittenen Aggregaten ergibt sich dadurch häufig eine Monopolsituation mit entsprechend hohem Preisniveau. Dieses Problem verschärft sich zum Teil dadurch, dass Nordzucker bewusst Technologien standardisiert und den Einkauf auf einzelne Anbieter konzentriert.

Durch die begrenzte Anzahl von Anbietern besteht das Risiko einer erhöhten Abhängigkeit, zum Beispiel bei Insolvenz eines Lieferanten, beziehungsweise von Preiserhöhungen. Vor diesem Hintergrund wurde ein globales Einkaufsmarketing zur Identifizierung möglicher Alternativanbieter gestartet. Zudem werden neue Maschinen- und Anlagenbauer für Anlagen der Zuckertechnologie interessiert und gewonnen.

Bei der Beschaffung von Komponenten hat Nordzucker Preiserhöhungen über langjährige Rahmenverträge weitestgehend ausschließen können. Im Rahmen des Programms „Profitabilität plus“ wird das Unternehmen durch die Qualifizierung europäischer Wettbewerber bei ausgewählten Produkten und die Standardisierung bei Instandhaltung und Verpackungen zusätzliche Einsparungen erzielen.

Betriebsrisiken

Längere Kampagnen

Zur Steigerung der Produktivität wurde die Kampagnedauer in den Werken schrittweise erhöht. So dauert eine Kampagne heute teilweise im Schnitt mehr als 120 Tage. Das bedeutet, dass die Produktionsphase in der Regel bis in den Januar hineingeht. Die längeren Kampagnen bergen zwei Risiken. Zum einen können durch einsetzendes Winterwetter die Rübenenernte, Rübenlogistik und die Verarbeitung erheblich erschwert werden, zum anderen werden mit längeren Kampagnen Produktionsausfälle wahrscheinlicher.

Nordzucker hat daher sowohl auf dem Feld als auch in der Fabrik umfassende Maßnahmen ergriffen, um diese Risiken zu minimieren. Dazu gehört beispielsweise die Abdeckung der Rübenmieten mit einem Schutzvlies, um die Rüben vor Frost zu schützen. In der Produktion helfen neue Verfahren, auch mit dem Wechsel extremer Wetterlagen sowie angetauten oder alterierten Rüben besser umzugehen. Dazu gehört beispielsweise die Optimierung der Saftreinigung, ein wichtiger Schlüssel zur Verarbeitung auch frostgeschädigter Rüben.

Mit längerer Kampagnedauer steigt das Risiko von Produktionsausfällen. In einigen Regionen ist es möglich, die Rübenströme an alternative Standorte umzulenken, was jedoch auch zu längeren Kampagnen an diesen Standorten und einem erheblichen logistischen Mehraufwand führt. Um das Risiko von Produktionsausfällen zu vermindern, ist die risikoorientierte Instandhaltung eingeführt worden. In der Phase zwischen zwei Kampagnen werden alle wesentlichen Maschinen der Fabrik intensiv überprüft, gegebenenfalls instandgesetzt und falls notwendig ausgetauscht. Zur weiteren Absicherung hat Nordzucker eine Produktionsausfallversicherung abgeschlossen.

Umwelt

Bei der Produktion von Zucker können Auswirkungen auf die Umwelt nicht komplett vermieden werden.

Dazu gehören **Emissionen** in die Luft (Gerüche, Lärm), Abfallanfall und der Umgang mit Abwasser. Risiken ergeben sich beim möglichen Überschreiten von Grenzwerten, Anwohnerbeschwerden oder durch neue gesetzliche Auflagen.

Nordzucker legt großen Wert darauf, belastende Umwelteinflüsse so weit wie möglich zu begrenzen. Investitionen zur Vermeidung von Lärm und Gerüchen sind jedes Jahr ein wesentlicher Teil des Investitionsprogramms. Ein wichtiger Schwerpunkt in den letzten Jahren war zum Beispiel die Verbesserung der Abwasserreinigung, um Geruchsbelästigungen zu minimieren. Um die Ergebnisse dieser Maßnahmen zu prüfen, werden alle Nordzucker-Werke nach den jeweils gültigen nationalen und internationalen Rechtsvorschriften und Standards regelmäßig überprüft. Dazu gehören die Zertifizierungen nach dem Umweltmanagementsystem **DIN EN ISO 14001** und der EU-Umweltbetriebsprüfungs-Verordnung (EG) 1221/2009 (**EMAS III**). Dabei unterzieht sich Nordzucker nicht nur den gesetzlich vorgeschriebenen Untersuchungen, sondern nimmt auch freiwillige Zusatzprüfungen vor.

Der aktive Dialog mit Anwohnern vor Ort ist für Nordzucker eine Selbstverständlichkeit. Im direkten Kontakt mit den Anwohnern hat die Werksleitung die Möglichkeit, die Auswirkungen auf Nachbarn besser zu verstehen und über die Prozesse im Werk zu informieren.

Produktsicherheit

Als Lebensmittelproduzent trägt Nordzucker Verantwortung für die Qualität und Sicherheit der angebotenen Produkte. Durch kontinuierliche Verbesserungen der Produktionsprozesse, gezielte Investitionen und strenge interne Richtlinien arbeitet das Unternehmen konsequent daran, den erreichten sehr hohen Sicherheitsstand noch weiter zu verbessern. Um Risiken frühzeitig zu erkennen, werden regelmäßig Prüfungen und Zertifizierungen zu Produktsicherheit durchgeführt. So entsprechen alle Standorte der **DIN EN ISO 9001** und den Produktsicherheitsstandards der **DIN EN ISO 22000** in Verbindung mit dem **PAS 220 (FSSC 22000)**.

Bedingt durch unterschiedliche lokale Anforderungen sind einige Standorte zudem gemäß der nachfolgenden Standards und Normen zertifiziert: Arbeitsschutz-Managementsystem **OHSAS 18001**, Energiemanagementsystem **DIN EN ISO 50001**, deutsche Biokraftstoff-Nachhaltigkeitsverordnung (Biokraft-NachV – die Umsetzung der Richtlinie 2009/28/EG zur Förderung der Nutzung von Energie aus erneuerbaren Quellen), **IFS-Standard** (International Food Standard des Lebensmittelhandels) sowie der Standard **GMP B2** für die Qualitätslenkung bei Futtermittel-Ausgangserzeugnissen. Ökologische und **Fair-Trade**-Produkte werden entsprechend der gültigen Gesetzgebung und Standards erzeugt und geprüft.

IT-Risiken

Durch den umfassenden Einsatz von IT-Systemen bestehen Risiken durch unbefugten Zugriff auf sensible Unternehmensdaten sowie die mangelnde Verfügbarkeit der Systeme infolge von Betriebsstörungen und Katastrophen.

Dem Risiko eines unbefugten Zugriffs auf Unternehmensdaten begegnet Nordzucker durch den Einsatz von Virenschaltern und Firewall-Systemen. Die IT-Sicherheit wird zusätzlich durch die definierte und restriktive Vergabe von Zugriffsberechtigungen auf Systeme und Informationen sowie durch die Erstellung von Datensicherungen erhöht. Dazu werden im Rahmen unternehmensweit gültiger Standards die am Markt bewährten technischen Mittel eingesetzt. Mit einer redundanten Auslegung der IT-Infrastrukturen sichert sich Nordzucker gegen Risiken ab, die im Störungs- oder Katastrophenfall entstehen.

Finanzwirtschaftliche Risiken

Finanzwirtschaftliche Risiken betreffen Forderungsausfälle, Währungs-, Rohstoff- und Zinsrisiken sowie das Liquiditätsrisiko. Ferner können sich Risikopositionen aus der Anlagestrategie und der Verfügbarkeit von Kreditfinanzierungen ergeben.

Forderungsausfälle

Forderungen gegenüber Kunden oder anderen Vertragspartnern können ausfallen. Dieses Risiko verschärft sich in konjunkturellen Krisen oder auch aufgrund von starken Schwankungen von Rohstoffpreisen, welche die Kunden belasten.

Um diese Risiken zu begrenzen, prüft Nordzucker vor Vertragsabschluss die Bonität der Kunden und schließt in der Regel eine Forderungsversicherung ab. Der Vertrieb steht laufend in engem Kontakt mit den Kunden; durch aktives Forderungsmanagement werden Forderungsausfälle begrenzt.

Währungs-, Rohstoff- und Zinsrisiken

Aus der steigenden Volatilität von Zinssätzen und Währungskursen sowie aus schwankenden Rohstoffpreisen entstehen operative Risiken, die im Konzern zentral durch die Treasury-Abteilung zusammengeführt werden.

Um diese Risiken zu begrenzen, werden sie bereits vor Abschluss von Verträgen umfassend analysiert. Muss Nordzucker Risiken übernehmen, werden gängige Finanzinstrumente von Banken und Börsen eingesetzt. Für die Sicherung der offenen Risikopositionen des Konzerns werden dazu Finanzderivate wie Termingeschäfte, **Swaps** und **Futures** abgeschlossen.

Der Nordzucker Konzern unterliegt hierbei in üblichem Rahmen einem Kontrahentenrisiko im Sinne einer möglichen Nicht-Erfüllung der Verpflichtungen durch einen Vertragspartner. Zur Minimierung dieses Vertragspartnerrisikos werden Finanzderivate nur mit erstklassigen internationalen Finanzinstituten abgeschlossen, deren wirtschaftliche Entwicklung regelmäßig unter anderem durch die Analyse der Finanzratings internationaler Rating-Agenturen begleitet wird. Die Abhängigkeit von einzelnen Instituten wird darüber hinaus durch eine Verteilung der Geschäfte auf verschiedene Vertragsparteien begrenzt.

Alle sich im Einsatz befindlichen Finanzderivate dienen ausschließlich der Sicherung operativer Grundgeschäfte aus Vertrieb und Einkauf sowie der Währungssicherung bei Finanztransaktionen.

Für die bei börsennotierten Derivaten vorgeschriebenen Deckungsbeiträge auf verpfändeten Sonderkonten werden als Anbieter ebenfalls nur erstklassige internationale Finanzinstitute ausgewählt.

Zum 28. Februar 2014 bestanden im Nordzucker Konzern Währungsderivate mit einem nominalen Nettovolumen von 90,8 Millionen Euro. Bei Derivaten zur Absicherung von Preisschwankungen in Rohstoffpreisen bestanden zum Geschäftsjahresende Sicherungsgeschäfte mit einem nominalen Nettovolumen von 18,2 Millionen Euro sowie Sicherungsgeschäfte auf CO₂-Zertifikate mit einem nominalen Nettovolumen von 2,2 Millionen Euro.

Diese bestehenden Sicherungsgeschäfte haben in der Regel eine Laufzeit von unter einem Jahr (Ausnahme: Sicherungen auf CO₂-Zertifikate) und bilden das Laufzeitprofil des Grundgeschäfts ab.

Liquiditätsrisiko

Aufgrund des saisonalen Geschäftsverlaufs kommt es im Laufe eines Geschäftsjahres zu großen Schwankungen im Kapitalbedarf des Nordzucker Konzerns. Der Umfang der Ernte und die Preisentwicklung auf den Märkten haben einen erheblichen Einfluss auf den Mittelbedarf des Unternehmens. Kann das Unternehmen diesen Mittelbedarf nicht decken, kann hieraus eine existenzbedrohende Situation entstehen – entweder wegen des Ausfalls von angelegten Mitteln oder wegen mangelnder Verfügbarkeit von Kreditmitteln.

Daher erfolgen regelmäßig Prognosen auf Basis eines standardisierten Vorschauprozesses, die die kurz- und mittelfristige Liquiditätsentwicklung von Tochtergesellschaften und des gesamten Konzerns umfassen. Auf Basis dieser Prognosen werden dann Finanzierungsstrategien erarbeitet und umgesetzt.

Verfügbarkeit von Kreditfinanzierung

Trotz der weiter schwelenden ökonomischen Krise in der EU sowie der sich verändernden Rahmenbedingungen an den Kreditmärkten als Folge der zunehmenden Bankenregulierung sind keine negativen Einflüsse auf die Liquiditätsversorgung des Nordzucker Konzerns festzustellen. Einen wesentlichen Faktor stellt dabei die gute Bonität des Konzerns dar.

Die Hauptfinanzierung des Konzerns besteht in einem **syndizierten Kredit** mit einer ursprünglichen Laufzeit bis zum 17. Juni 2016, der dem Unternehmen 2011 von 14 Kreditinstituten zur Verfügung gestellt wurde. Im März 2014 ist dieser Kredit durch eine neue Konsortialfinanzierung mit reduziertem Bankenkreis und verbesserten Bedingungen ersetzt worden. Dieser Kredit hat eine Mindestlaufzeit von fünf Jahren und somit deutlich über das Ende der Zuckermarktordnung hinaus. Alle Konsortialbanken verfügen über eine sehr gute Bonität und hohe Zuverlässigkeit. Dieser mittelfristige **Konsortialkredit** zur Finanzierung des operativen Geschäftsvolumens deckt nach Einschätzung des Managements zusammen mit den vorhandenen liquiden Mitteln den Kapitalbedarf des Unternehmens. Durch den Bestand an liquiden Mitteln und ungenutzten Banklinien kann Nordzucker aus derzeitiger Sicht jederzeit den Zahlungsverpflichtungen nachkommen. Für die Sicherung der Finanzierung eines soliden Wachstums sind nach aktueller Einschätzung ebenfalls ausreichende Mittel vorhanden. Das Unternehmen geht auf Grundlage der vorliegenden konzernweiten Unternehmensplanung davon aus, dass in den Folgejahren die Bedingungen des Kreditvertrags eingehalten werden.

Auch die für den laufenden Geschäftsbetrieb notwendigen Garantien können über den **Konsortialkredit** wie auch über bilaterale Linien jederzeit und bedarfsgerecht zur Verfügung gestellt werden. Eine unmittelbare Abhängigkeit von einzelnen Kreditgebern besteht nicht.

Anlagepolitik

Fehlerhafte Anlagestrategien können zum Verlust finanzieller Vermögenswerte führen. Nordzucker verfolgt bei Geldanlagen eine konservative Anlagepolitik. Die Anlage von freier Konzernliquidität erfolgt nur bei erstklassigen europäischen Finanzinstituten in Geldmarktprodukte. Dabei werden die Anlagebeträge so beschränkt, dass die Einlagen durch die jeweils relevanten Sicherungseinrichtungen gedeckt sind.

Mögliche Ausfallrisiken werden zusätzlich durch die Aufteilung der Anlage auf verschiedene Vertragsparteien begrenzt.

NACHTRAGSBERICHT

Vorgänge von besonderer Bedeutung nach Abschluss des Geschäftsjahres haben sich nicht ergeben.

PROGNOSEBERICHT

Das Geschäftsjahr 2013/14 schloss mit einem erfreulichen Ergebnis. Entsprechend der Vorjahresprognose haben sich die Ergebnisse jedoch insbesondere in den letzten beiden Quartalen des Berichtsjahres merklich vermindert. Bei niedrigen Weltmarktpreisen und hohen Beständen in der EU gingen Umsatz und Ergebnis deutlich zurück. Wie in den Vorjahren trugen die Maßnahmen zur Effizienzsteigerung erheblich zum Ergebnis bei. Sie konnten die rückläufigen Preise aber bei weitem nicht kompensieren.

Im kommenden Geschäftsjahr wird der Druck auf die Preise weiter anhalten. Die Bestände an Quoten- und Nicht-Quotenzucker in der EU sind weiterhin hoch; trotz einer inzwischen eingetretenen leichten Erholung liegen die Weltmarktpreise im Mehrjahresvergleich noch recht niedrig. Die nächsten Monate werden zeigen, ob hier eine Erholung eintritt. Nach der Entscheidung der EU, die derzeitige **Zuckermarktordnung** zum 30. September 2017 auslaufen zu lassen, bereiten sich alle Zuckerunternehmen bereits jetzt intensiv auf die neuen Rahmenbedingungen vor. Der Kampf um Marktanteile hat sich dadurch verschärft. Wie in den vergangenen Jahren arbeitet Nordzucker konsequent daran, die Wettbewerbsfähigkeit weiter zu steigern. Im Geschäftsjahr 2014/15 steht die Neuausrichtung der Organisationsstrukturen und Prozesse im Vordergrund; sie wird die Weiterentwicklung des Unternehmens in den nächsten Jahren erheblich unterstützen.

Trotz dieser Maßnahmen werden auch im Geschäftsjahr 2014/15 Umsatz und Ergebnis erneut deutlich zurückgehen. In Bezug auf die verwendeten Leistungskennziffern ist zu erwarten, dass die **Gesamtleistungsrentabilität** die Zielmarke von 15 Prozent nicht erreichen wird. Die **Umsatzrendite** (Zielmarke: fünf Prozent) wird erreicht und die **Eigenkapitalquote** (Zielmarke: 30 Prozent) wird weiterhin deutlich überschritten werden.

Darüber hinaus prüft Nordzucker Wachstumsmöglichkeiten außerhalb von Europa. Diese Projekte werden 2014/15 noch keinen wesentlichen Einfluss auf Erlöse und Erträge haben, könnten aber zu erheblichen zusätzlichen Investitionen führen. Gleichzeitig weitet Nordzucker die Investitionen ins europäische Stammgeschäft erneut aus. Aufgrund der sehr soliden Finanzierung kann das Unternehmen diese zusätzlichen Aufgaben gut verkraften.

Nach jetziger Einschätzung sollten diese Faktoren nicht nur das Geschäftsjahr 2014/15, sondern auch das darauf folgende Geschäftsjahr prägen. Aufgrund der hohen Volatilität der Märkte sind mittelfristige Prognosen aber mit erheblicher Unsicherheit behaftet.

Braunschweig, den 25. April 2014

Der Vorstand



Hartwig Fuchs



Axel Aumüller



Dr. Lars Gorissen



Mats Liljestam



Dr. Michael Noth