



SERVING VITAL NEEDS

An unsere Aktionäre, Kolleginnen und Kollegen:

In meinen früheren Schreiben an Sie habe ich ausgeführt, dass wir den Blick auf zwei Ziele richten müssen: in die Zukunft, was die Planung und Investitionen für das ökonomische Wachstum bedeutet, und in die Gegenwart, indem wir versuchen, unsere Ergebnisse mit jedem Quartal und jedem Jahr inmitten eines sich ständig wandelnden äußeren Umfelds zu verbessern.

Bei ADM hat dieser zweigleisige Ansatz zu mehr Rationalisierung und zur Stärkung unserer gesamten Organisation geführt. Dadurch konnten wir unsere Ertragskraft verbessern. Zugleich definieren wir unsere Strategie und unsere Investitionen, um den Weg für profitables Wachstum zu bereiten. Meiner Meinung nach hat sich unser 112 Jahre altes Unternehmen in diesem Prozess zu einer disziplinierteren, leistungsfähigeren Organisation entwickelt. Unsere wachsende Stärke war im Jahr 2013 offensichtlich, als die globale Agrarwirtschaft einen bedeutenden Wandel erlebte, nämlich von der außergewöhnlich knappen weltweiten Versorgung hin zu Rekordernten. Unser ADM-Team kam in diesem dynamischen Umfeld sehr gut zurecht, und gegen Ende des Jahres, als die globale Getreideversorgung auf Rekordniveau kletterte, begannen wir, die Früchte unserer Bemühungen zu ernten.

Ein solides Jahr

Der Jahresüberschuss belief sich auf 1,34 Mrd. US-Dollar und war damit im Wesentlichen vergleichbar mit dem Ergebnis des Vorjahres. Abgesehen von bestimmten einmaligen Posten ist der operative Gewinn der Geschäftsbereiche jedes Jahr gestiegen, von 2,87 Mrd. US-Dollar auf 2,95 Mrd. US-Dollar.

Unser Team im Geschäftsbereich Ölsaatenverarbeitung hat ein herausragendes Jahr zu verzeichnen, in dem mehrere Unternehmen Ertrags- und Produktionsrekorde erzielten. Zu den Ergebnissen des Bereichs Maisverarbeitung hat unser Ethanol-Team wesentlich beigetragen, da es hart gearbeitet hat, um einen Geschäftszweig zu verbessern, der nicht unseren Renditeerwartungen entsprach. Diese Arbeit, die unter anderem die Implementierung von Kostenmanagementprojekten, die Verbesserung des Risikomanagements und die Verringerung der Lagerbestände beinhaltete, hat den Konzern so aufgestellt, dass er später im Jahr von erheblich verbesserten Gewinnmargen profitieren konnte. Der Bereich Süßstoffe und Speisestärken verbesserte seine Ergebnisse ebenfalls dank seines guten Risikomanagements. Die Performance unseres Geschäftsbereichs Landwirtschaftliche Dienstleistungen wurde von den negativen Auswirkungen der historischen Dürre in den USA im Jahr 2012 beeinträchtigt, konnte dies aber teilweise durch die anhaltend hohen Erträge aus unserem Müllereigeschäft wettmachen. Innerhalb der Geschäftsbereiche erzielten auch einige kleinere Unternehmen auf Wachstumskurs eine gute Performance mit Produktreihen, die höhere Margen erwirtschafteten: zum Beispiel der Bereich Ölsaaten mit Spezialproteinen und Lecithin, oder der Bereich Maisverarbeitung mit unserem Erneuerbare-Chemikalien-Geschäft.

Die verbesserten Erträge, die wir im Laufe des Jahres erwirtschafteten, führten auch zu besseren Kapitalrenditen für unsere Investitionen (ROIC). Im 4-Quartals-Durchschnitt betrug unser bereinigter ROIC zum 31. Dezember 2013 6,6 Prozent und lag damit dicht unter unserem gewichteten durchschnittlichen Kapitalkostensatz von 6,7 Prozent. Die Spanne entwickelte sich im vierten Quartal positiv mit einer statischen Quartalspanne, die über unserer Zielvorgabe von 200 Basispunkten lag. Wir arbeiten hart daran, um diese Tendenz fortzusetzen.

Wir gehen davon aus, dass sich unsere Erträge weiter verbessern werden. Dank dieser Erwartung sowie unserem starken operativen Cashflow waren wir in der Lage, die Quartalsb dividende um 26 Prozent

auf 24 US-Cent pro Aktie zu steigern. Diese Erhöhung wird ab der Zahlung für März 2014 erstmalig umgesetzt. Wir freuen uns auch ganz besonders, dass wir die Gesamtrendite der Aktionäre im Jahr 2013 um 62 Prozent steigern konnten.

Insgesamt führe ich unsere gute Performance auf die geografische und geschäftliche Vielfalt unseres Geschäftsmodells und auf das konstante Engagement unserer 31.000 Kolleginnen und Kollegen für die Verbesserung der Ertragskraft unseres Unternehmens und für die Erwirtschaftung von Renditen für unsere Aktionäre zurück.

Stärkung unserer Ertragskraft durch Schwerpunkt auf 3 Schlüsselfaktoren

Un rector clave de nuestra mejora reciente ha sido el enfoque, intenso y entusiasta de toda la compañía, en los costos, caja y capital, nuestras 3Cs.

- | | |
|-----------------|---|
| Kosten | Im Jahr 2013 setzten wir unsere jährlichen hochgerechneten Einsparungen (im Vorjahr 150 Mio. US-Dollar) fort und haben uns verpflichtet, die Kosten um weitere 200 Mio. US-Dollar zu senken. Wir haben bereits mehr als die Hälfte unseres Ziels erreicht: durch technologische Verbesserungen, die Optimierung unseres Beschaffungswesens und allgemein durch Spitzenleistungen in unseren Betrieben. |
| Cashflow | Im Juni haben wir eine ganzjährige Kampagne für die Freisetzung von mehr als 2 Mrd. US-Dollar an Barmitteln abgeschlossen. Die Maßnahmen im Zuge dieser Kampagne bestanden in der Rationalisierung unserer Prozesse, in der Verringerung unserer Vorratsbestände und anderer Betriebskapitalposten sowie in der Veräußerung von Vermögenswerten, die keine strategische Bedeutung hatten. Mit dieser konzernweiten Kampagne ist es uns nicht nur gelungen, zusätzliche Barmittel für Investitionen zu erwirtschaften, sondern dabei ist auch eine „Cashflow-bewusstere“ Unternehmenskultur gewachsen. Das ursprüngliche Ziel dieser Kampagne lag bei 1 Mrd. US-Dollar, aber unser Team war so erfolgreich, dass wir es gewagt haben, diese Herausforderung in derselben Zeit auf das Doppelte zu erhöhen. Und es ist uns gelungen.. |
| Kapital | Wir haben weiterhin unsere Kapitalprozesse gestärkt, um sicherzustellen, dass unsere gegenwärtigen und künftigen Investitionen kräftige Renditen für unsere Aktionäre einbringen. Im Jahr 2013 haben wir unsere Kapitalausgaben unter 1 Mrd. US-Dollar gehalten. Im Fokus unserer Strategie standen Investitionen mit hohem Wertzuwachspotenzial, überwiegend außerhalb von Nordamerika. |

Förderung unserer Wachstumsstrategie

Die oben beschriebenen Anstrengungen zur Verbesserung unserer Ertragskraft unterstützen und fördern zugleich unsere Strategie für profitables Wachstum. Diese Strategie legt den Schwerpunkt auf die Erweiterung unserer geografischen Präsenz bei der Beschaffung und der gezielten Verarbeitung, sowie in der Steigerung der Zahl und Vielfalt der Produkte, die wir aus unseren landwirtschaftlichen Rohstoffen herstellen. Im Jahr 2013 haben wir diese Strategie durch Investitionen und Partnerschaften vorangetrieben.

Unsere Sojabohnen-Verarbeitungsanlage in Paraguay, mit der wir unsere Gesamtkapazität für Sojabohnenverarbeitung in Südamerika um ca. 25 Prozent erhöht haben, wurde rechtzeitig für die Rekorderte des Jahres in Betrieb genommen, und der Betrieb hatte in den ersten Monaten seines Bestehens reichlich zu tun. Die Expansion in unserem Hafenbetrieb im nordbrasilianischen Belém ist fast abgeschlossen, und wir warten gegenwärtig auf die Genehmigungen, um den vollen Betrieb aufnehmen zu können. Wir sind davon überzeugt, dass diese Investition – zusammen mit unserem Plan für die Vergrößerung unserer südamerikanischen Schiffsflotte – die Wettbewerbsposition von ADM in einer wichtigen Wachstums- und Exportregion weiter ausbauen wird.

In Europa nutzen wir Synergien und die sich ergänzenden Geschäftstätigkeiten von ADM und Alfred C. Toepfer International, einem Unternehmen, an dem wir mit 80 Prozent beteiligt sind. Wir haben ADMIntermare in Betrieb genommen, ein Projekt für den gemeinsamen Betrieb des Seefrachtgeschäfts beider Unternehmen. Dadurch konnten wir Ressourcen, Know-how und beste Praktiken nutzen. Auch unser Joint Venture Olenex mit Wilmar International Ltd. macht Fortschritte. Wilmar International Ltd. ist das führende Agrarunternehmen in Asien und wir sind mit ca. 16 Prozent an diesem Unternehmen beteiligt. Olenex vermarktet raffinierte Öle, Margarinen, nicht aus Milch gewonnene Fette und Süßwarenfette für Lebensmittelhersteller in ganz Europa.

In Nordamerika haben wir den Betrieb unserer neuen Biodieselanlage in Lloydminster, Alberta, aufgenommen und eine intermodale Containerrampe in Decatur, Illinois, eröffnet. Mit direktem Zugang zu drei erstklassigen Schienenverbindungen und der unmittelbaren Nähe zu vier Interstate-Highways ermöglicht es die intermodale Rampe ADM, die Transportkosten zu senken und das Transport- und Logistik-Know-how des Konzerns Dritten anzubieten. Zudem bietet die Rampe auch eine Plattform für das ökonomische Wachstum in der Mitte von Illinois.

In Australien erlebten wir eine Enttäuschung, als die Regierung unser Angebot für den Erwerb von 100 Prozent der Anteile von GrainCorp ablehnte. Wir haben weiterhin eine ca. 20-prozentige Beteiligung an dem Unternehmen und haben uns fest vorgenommen, Chancen zu unterstützen, die zum Wertzuwachs beitragen.

Starke Bilanz ermöglicht renditeträchtige Investitionen

Unsere starke Bilanz bedeutet einen erheblichen Vorteil für ADM bei der Suche nach weiteren Chancen mit hohem Wertzuwachspotenzial. Im Jahr 2013 konnten wir unser Nettoschulden-Gesamtkapital-Verhältnis erheblich verbessern, dank unserem Fokus auf Kapitaleffizienz und positivem Cashflow. Für das Jahr 2014 umfassen unsere voraussichtlichen Kapitalausgaben ca. 400 Mio. US-Dollar für Instandhaltung, 100 Mio. US-Dollar für ein Ressourcenplanungsprojekt für das Unternehmen und 900 Mio. US-Dollar für Wachstumskapital- und Kostensenkungsprojekte. Dabei sind mehr als 60 Prozent der Ausgaben für das Wachstum außerhalb der USA vorgesehen. Wir haben außerdem vor, unseren Aktionären 1,4 Mrd. US-Dollar in Form von Dividenden und Aktienrückkäufen zurückzugeben. Und wir vertrauen fest darauf, dass unsere Bilanz auch gute Chancen für Fusionen und Übernahmen unterstützen kann, die sich möglicherweise in der Zukunft ergeben.

Optimierung unseres Geschäftsportfolios

Unser renditeorientierter Fokus erstreckt sich auch auf unser bestehendes Portfolio. Wir evaluieren und optimieren unser Portfolio laufend und setzen unsere Ressourcen dort ein, wo sie den höchsten wirtschaftlichen Nutzen erzielen können. Dies schließt auch Investitionen in Unternehmen mit höheren Gewinnspannen ein, sowie die Evaluierung diverser Optionen, etwa der Veräußerung von Unternehmen, die unsere Renditeerwartungen nicht erfüllen.

Aufstellung für eine globale Zukunft

Mit unserem zweigleisigen Fokus auf unser Unternehmen erkennen wir, dass unsere Märkte, unsere Arbeit und unsere Chancen zunehmend globaler werden. Aufgrund dieser Erkenntnis haben wir beschlossen, eine neue Weltzentrale und eine neue Kundendienstzentrale aufzubauen. Die neue globale Zentrale soll sich in Chicago befinden. Von dort aus wird es für uns einfacher sein, uns mit Kunden, Geschäftspartnern, Investoren und den Kolleginnen und Kollegen in aller Welt zu treffen und mit ihnen zusammenzuarbeiten. Zudem können wir auf diese Weise die starken, globalen Leader für das Unternehmen gewinnen und an das Unternehmen binden, die wir für die Gewährleistung unseres gegenwärtigen und künftigen Erfolgs brauchen werden. Im Jahr 2013 haben wir Fortschritte gemacht: Wir haben unseren Talentpool um erfahrene neue Spitzenkräfte ergänzt, die zusätzliche Fähigkeiten und eine globale Perspektive in das Team eingebracht haben.

Im Zusammenhang mit unserer Suche nach starken, globalen Leadern freut es mich auch, Ihnen bekannt geben zu dürfen, dass wir im Februar Juan Luciano zum neuen Vorstandsvorsitzenden des Konzerns ernannt haben. Juan Luciano ist die zwölfte Person in unserer 112-jährigen Unternehmensgeschichte, die als Vorstandsvorsitzender dient. Mit seiner Beförderung würdigt das Unternehmen die herausragenden Ergebnisse, die er insbesondere bei der Ausrichtung des ADM-Teams auf die Verbesserung der Renditen erzielt hat. Ich bin sicher, dass er als Vorsitzender gemeinsam mit seinen Kolleginnen und Kollegen die Wertschöpfung für die Aktionäre von ADM noch weiter steigern wird.

Bei meinem Rückblick auf die Leistungen des vergangenen Jahres bin ich stolz auf die fantastische Arbeit, die unsere Teams geleistet haben, um ADM durch ein unruhiges Marktfahrwasser zu steuern, während es uns zugleich gelungen ist, unsere Ertragskraft zu steigern und starke Renditen zu liefern. Ich freue mich sehr, denn diese Performance lässt viel Gutes für unseren weiteren Weg erwarten. Mit der starken globalen Nachfrage nach unseren Produkten, unserer reichlichen Versorgung mit Getreide und einer Weltwirtschaft, die weiterhin auf Erholungskurs ist, glaube ich, dass wir eine glänzende Zukunft vor uns haben. Ich freue mich darauf, mit unseren exzellenten Teams überall auf der Welt weiter für die Wertschöpfung zu arbeiten, indem wir unseren Zweck erfüllen: lebenswichtige Bedürfnisse zu decken.



Patricia A. Woertz
Vorsitzende und CEO