



VERÄNDERUNG MIT ERFOLG

An unsere Aktionäre und Kollegen,

im Jahr 2014 setzte unser ADM-Team das Konzept Veränderung mit Erfolg in die Tat um. Während wir sehr starke Ergebnisse erzielten und unsere Erträge verbesserten, setzten wir ebenso bedeutende Veränderungen in Bezug auf unser Portfolio und hinsichtlich organisatorischer Maßnahmen um. Dies macht unser Unternehmen zu einem stärkeren und disziplinierteren Betrieb und verschafft uns eine bessere Position, um von andauernden globalen Trends zu profitieren.

Zu diesen Trends gehört die wachsende Weltbevölkerung, die Mitte des Jahrhunderts voraussichtlich die Marke von 9 Milliarden übersteigen wird. ADM wird mit seinem umfangreichen Beschaffungsnetzwerk in den weltweit wichtigsten Regionen zur Beschaffung landwirtschaftlicher Produkte und unserem weltumspannenden Transport-, Verarbeitungs- und Vertriebsnetzwerk auch weiterhin eine wichtige Rolle bei der Ernährung dieser steigenden Bevölkerung spielen. Gleichzeitig wird eine wachsende und wohlhabendere globale Mittelklasse, die sich bis 2030 voraussichtlich verdoppelt, eine vielfältigere, praktischere und ausreichend Eiweiß enthaltende Ernährung verlangen. Die wichtigsten Zutaten von ADM—darunter besonders Proteinnahrung, Öle und Fette—bilden die Bausteine, die Viehzuchtbetriebe und globale und regionale Lebensmittelunternehmen benötigen, um diese Nachfrage zu bedienen.

In Ergänzung zu diesen demografischen Trends gibt es ein Spektrum von sich verändernden Verbrauchervorlieben, die wiederum neue Möglichkeiten schaffen. Junge Verbraucher, auch „Millennials“ genannt, haben sowohl in Industrie- als auch in Entwicklungsländern ein gemeinsames Interesse an gesünderen und regionalen Lebensmitteln, Clean-Label und natürlichen Produkten sowie mehr Komfort, was zu ihrem neuen „Snack als Mahlzeit“-Muster passt. Zur gleichen Zeit wird der Anteil der über 65-Jährigen an der Weltbevölkerung, der schon bald zum ersten Mal in der Geschichte die Zahl an Kindern unter fünf Jahren übertreffen wird, diese Nachfrage nach gesünderen Lebensmitteln und Nahrungsergänzungsmitteln zur Förderung von Gesundheit und Wohlbefinden verstärken. Diese Trends bieten ADM als führendem Anbieter von pflanzlichen Proteinen und Ballaststoffen und als neuem globalen Anbieter von natürlichen Aromen außergewöhnliche Chancen.

Starke Gewinnbeiträge aus allen Geschäftsbereichen

Gegenüber dem Vorjahr stieg der Gewinn um fast 1 Milliarde Dollar, das bereinigte operative Segmentergebnis stieg von 3,0 Milliarden US-Dollar im Jahr 2013 um 25 Prozent auf 3,7 Milliarden US-Dollar.

Am Ende des Jahres 2014 lag unsere durchschnittliche vierteljährliche bereinigte ROIC (Kapitalrendite) dank eines laufenden unternehmensweiten Schwerpunkts auf Investorenrenditen bei 9,0 Prozent – 260 Basispunkte über unserem jährlichen gewichteten durchschnittlichen Kapitalkostensatz (WACC) und 240 Basispunkte über dem Niveau aus dem Vorjahr. Unser Ziel ist es, eine ROIC von 200 Basispunkten über dem langfristigen WACC des Unternehmens von 8 Prozent zu erreichen.

Alle unsere Geschäftsbereiche trugen zu den soliden Ergebnissen des Unternehmens bei. Die Maisverarbeitung zeigte, wie wichtig die Geschäftsführung mit Blick auf das Gesamtergebnis ist, und lieferte ihr bestes Betriebsergebnis überhaupt, während unser Süßstoff- und Stärkegeschäft die Produktpalette optimierte und unser Ethanol-Team sich erfolgreich in einem Umfeld mit positiven Margen bewegte. Die Ölsaatenverarbeitung setzte ihre solide Leistung fort und unterstrich die Stärke und Vielfalt des Portfolios, wobei einige Geschäftsbereiche Rekordgewinne und -volumen erzielten.

Die landwirtschaftlichen Dienstleistungen erholten sich von den Auswirkungen der historischen Dürre in Nordamerika, während das Team von einer Rekordernte profitierte und den Wert unserer Lagerungs-, Transport- und Logistiknetzwerke maximierte.

Es ist besonders erwähnenswert, dass wir diese Ergebnisse während unseres sichersten Jahrs seit Beginn der Aufzeichnungen erzielten. Wir erreichten einen historischen Tiefstand bei der Gesamtquote meldepflichtiger Unfälle und bei der Zahl der unfallbedingten Fehlzeiten.

Angesichts unserer anhaltend starken Leistung im ersten Quartal 2014 erhöhte der Verwaltungsrat von ADM unseren Dividendensatz um 26 Prozent und im ersten Quartal 2015 gaben wir eine weitere Erhöhung von 17 Prozent bekannt. Im Jahr 2014 flossen insgesamt mehr als 1,8 Milliarden Dollar in Form von Dividenden und Aktienrückkäufen an unsere Aktionäre.

Wir sind stolz auf die Arbeit, die unsere Teams zur Vermehrung der Unternehmenswerte geleistet haben. So wurden die Renditen erhöht, während Maßnahmen zur Dämpfung der Volatilität unserer Gewinne umgesetzt wurden. In unseren Bestrebungen weitere Unternehmenswerte zu schaffen, arbeiten wir an einer Maximierung unserer zur Verfügung stehenden Mittel, indem wir unser Kerngeschäft optimieren, die operative Effizienz vorantreiben und in strategisches Wachstum investieren.

1. Unser Kerngeschäft optimieren

Eine wesentliche Rolle im Jahr 2014 und eine laufende Strategie zur Verbesserung unserer Renditen betrifft **unser Portfoliomanagement**, d. h. die Veräußerung oder Verbesserung leistungsschwacher Geschäftsbereiche, um zu gewährleisten, dass Kapital und andere Ressourcen in Geschäftsbereichen gebündelt werden, die unseren Renditevorstellungen entsprechen.

Im Jahr 2014 verkauften wir unser Schokoladengeschäft für 440 Millionen US-Dollar an Cargill und unser Kakaogeschäft für 1,3 Milliarden US-Dollar an Olam International Limited. Obgleich unsere Teams seit 1997, als ADM in die Kakao- und Schokoladenindustrie einstieg, gute Arbeit bei der Ausweitung dieser Geschäftsbereiche leisteten, beschlossen wir nach gründlicher Analyse, dass wir unsere finanziellen Ziele in diesen Geschäftsbereichen aufgrund der Volatilität und Kapitalintensität dieses Sektors nicht erreichen konnten. Derselbe Grundgedanke gilt für unser südamerikanisches Düngergeschäft, das wir im Dezember für 350 Millionen US-Dollar an Mosaic verkauften.

Wir stärkten unser Portfolio des Weiteren durch Maßnahmen zur Verbesserung unseres internationalen Merchandising-Geschäfts. Im Juni erwarben wir den verbliebenen Minderheitsanteil am Unternehmen Alfred C. Toepfer International, an dem wir seit 1983 beteiligt sind. Gekoppelt mit bereits im Gange befindlichen Verbesserungsmaßnahmen spielte diese Akquisition eine wesentliche Rolle bei der Verbesserung unserer internationalen Merchandising-Ergebnisse. Die Kombination der integrierten Versorgungskette von ADM, seinem weltweiten Erzeugungsnetzwerk und der Erfahrung im Risikomanagementbereich mit den starken globalen Marketing- und Vertriebskapazitäten von Toepfer ermöglicht es uns bereits jetzt, unsere Kunden rund um die Welt besser und zugleich profitabler bedienen zu können.

Zur Optimierung unseres Kerngeschäfts gehört auch die **Verjüngung unserer Produktpalette**, indem wir neue Mehrwertprodukte entwickeln, die uns bei der Diversifizierung unserer aus Mais und Ölsaaten hergestellten Produkte helfen. Zu diesem Zweck haben wir uns für eine Beteiligung an einem Privatunternehmen entschlossen, das Katalysatoren und Verfahren entwirft, die die kosteneffiziente

Entwicklung erneuerbarer Chemikalien aus Mais beschleunigen können. Wir sind ebenso eine strategische Partnerschaft zur Vermarktung von Omega-3-DHA eingegangen, einer langkettigen Fettsäure, die aufgrund ihrer Rolle für die Gesundheit von Gehirn, Herz und Augen im Fokus der Forschung steht.

2. Operative Effizienz vorantreiben

Die zweite Säule unseres Wertschöpfungsrahmens ist die fortlaufende Steigerung unserer operativen Effizienz. In den vergangenen zwei Jahren erzielten wir durch Verbesserungen bei der Instandhaltung, Beschaffung, Energieeffizienz und Verfahrenstechnologie Kosteneinsparungen von mehr als 400 Millionen US-Dollar. **Nun streben wir eine schrittweise Kosteneinsparung von zusätzlichen 550 Millionen US-Dollar in den nächsten fünf Jahren an.** Wir erwarten Verbesserungen durch Initiativen zur Optimierung der Betriebsabläufe, effizienteren Einkauf, verbesserte Margen, neue Produkte und weitere Technologie- und Prozessverbesserungen.

Einige dieser Verbesserungen werden durch 1ADM umgesetzt, einem Geschäftstransformationsprojekt für eine bessere und schnellere Entscheidungsfindung durch die Standardisierung von Daten, Prozessen und Technologie in unserem gesamten globalen Unternehmen. Indem wir Informationen und Analysen für unsere Teams zugänglicher machen, die Integration neuer Geschäftsbereiche und Systeme erleichtern und die Produktivität unternehmensweit steigern, werden wir in der Lage sein, unser Geschäft auszubauen, ohne dabei unsere schlanke Organisation und Flexibilität zu verlieren.

3. Strategisch wachsen

Die hier bereits besprochenen anhaltenden Trends — eine wachsende und wohlhabendere Weltbevölkerung mit neuen Wünschen für gesündere, abwechslungsreichere und bequemere Nahrungsmittel—unterstützen die dritte Komponente unseres Wertschöpfungsrahmens: **die geografische Erweiterung unserer weltweiten Beschaffungs- und Verarbeitungspräsenz sowie das Wachstum unseres hochwertigen Nahrungsmittelgeschäfts.**

Die Erweiterung des Beschaffungs- und Verarbeitungsgeschäfts gibt uns eine stärker diversifizierte globale Präsenz, durch die Ergebnisbelastungen aufgrund extremer Wetterereignisse in jedem einzelnen Bereich verringert werden können. Zudem ermöglicht uns diese Erweiterung, die wachsende Nachfrage nach Feldfrüchten und Fertigprodukten entweder durch eine Verarbeitung in den einzelnen Ländern oder durch den Export größerer Mengen zu den wichtigsten Nachfragemärkten zu bedienen. Zum Beispiel wächst im nördlichen Grenzgebiet Brasiliens, das außerhalb der geschützten Waldflächen liegt, die Sojabohnen-Produktion mit einer durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate von beinahe 20 Prozent. Wir haben in die Erweiterung unseres Netzwerks von Speichereinrichtungen und Lastkähnen investiert, um die Anbaubetriebe des Landes und unsere Kunden besser zu bedienen. Darüber hinaus haben wir ein Joint Venture gebildet, um die Exportkapazität unseres Hafens in Barcarena in den kommenden Jahren von 1,5 auf 6 Millionen Tonnen zu vervierfachen. Diese zusätzliche Kapazität wird es Brasilien ermöglichen, weiterhin die hohe Nachfrage nach Sojabohnenmehl und Öl aus China und anderen Märkten zu bedienen. Zur gleichen Zeit haben wir, um den wachsenden Bedarf unserer Lebensmittel- und Getränkekunden in der Region Asien-Pazifik nach sicheren und hochwertigen Süßstoffen besser zu decken, im chinesischen Tianjin einen Süßstoffbetrieb eröffnet, der unsere erste eigene Maisverarbeitungsanlage außerhalb Nordamerikas ist.

Mit dem weltumspannenden Beschaffungs-, Transport-, Verarbeitungs- und Vertriebsnetzwerk von ADM als Fundament haben wir durch den Erwerb von WILD Flavors, einem der weltweit führenden Anbieter von natürlichen Inhaltsstoffen für die Nahrungsmittel- und Getränkeindustrie, unsere Fähigkeiten und unser bestehendes Portfolio für Spezialzutaten wie Spezialproteine, Lecithin, Speisebohnen und Ballaststoffe deutlich verbessert.

Die technischen Möglichkeiten und Fähigkeiten in der Produktentwicklung und die Systeme für Aromen und Spezialinhaltsstoffe von WILD ermöglichen ADM, unseren Lebensmittelkunden eine breite Palette von Lösungen in Bezug auf Geschmack, Textur, Ernährung und Funktion anzubieten. Am 1. Januar 2015 haben wir den neuen Geschäftsbereich WILD Flavors and Specialty Ingredients ins Leben gerufen, der WILD Flavors, viele Bereiche aus den Spezialitätensegmenten von ADM und den neu erworbenen Betrieb Specialty Commodities Inc., einen führenden Wegbereiter, Verarbeiter und Vertriebshändler von Nüssen, Früchten, Saaten, Hülsenfrüchte und alten Getreidesorten wie Chia, Quinoa und Amaranth, zusammenführt.

Unsere kombinierten Produktportfolios, stärkeren Kundenbeziehungen sowie unser profundes Fachwissen in Bezug auf Forschung und Entwicklung und eine verstärkte weltweite Präsenz werden uns dabei helfen, weiter vorwärts zu kommen, um ein führender Anbieter höherwertiger Spezialinhaltsstoffe und ein echter Innovationspartner für Kunden zu werden. Unsere Teams haben bereits gute Fortschritte gemacht, um unser Ziel von 100 Millionen Euro an kombinierten Ertrags- und Kostensynergien innerhalb von drei Jahren zu erreichen.

Verschiedene organische Wachstumsprojekte, die derzeit im Gange sind, werden uns bei der Erweiterung unseres hochwertigen Nahrungsmittelgeschäfts unterstützen. Wir bauen im brasilianischen Campo Grande einen Betrieb für Spezialproteine, in dem eine Reihe von funktionellen Proteinkonzentraten und -isolaten hergestellt werden wird, um die derzeitige nordamerikanische Produktion von ADM zu ergänzen. Diese Zutaten werden den südamerikanischen Kunden von ADM eine Vielzahl von qualitativ hochwertigen Optionen bei der Zugabe von Protein in ihre verschiedenen Lebensmittel und Getränke bieten. In unserer Maisverarbeitungsanlage in Clinton, Iowa, erhöhen wir die Produktionskapazitäten für lösliche Ballaststoffe der Reihe Fibersol®, um mit der wachsenden Kundennachfrage Schritt zu halten. Wir werden ebenso der Anlage, in der sich unser neuer Süßstoffbetrieb in China befindet, einen Produktionsbetrieb für lösliche Ballaststoffe hinzufügen. Zudem haben wir zwei weitere Projekte zur Produktion von GVO-freiem Lecithin im Gange—eines in Hamburg und ein zweites im indischen Latur. Während dies geschrieben wird, ist geplant, alle diese Projekte bis Anfang 2016 abzuschließen.

Raum für weitere Verbesserungen und Wachstum

Wir haben in diesem Jahr erhebliche Fortschritte hinsichtlich unserer Wertschöpfungsstrategie gemacht. Dennoch befinden wir uns erst am Beginn dieses Weges. Auch wenn die Konzentration auf Renditen nun tief in unsere Unternehmenskultur eingebettet ist, glauben wir—während wir hart an unserem Bestand an Talenten und unseren Fähigkeiten arbeiten, unsere Portfolio-Verwaltung vorantreiben und Technologien wie unsere Plattform für Kundenpflege sowie Tools für Kundenprofitabilität implementieren—, dass es noch viel Raum für weitere Verbesserungen an unserem bestehenden Unternehmen und ein großes Potenzial für Wachstum gibt. Deshalb haben wir auch als eine weitere wichtige Messgröße zur Erzielung profitablen Wachstums den Geschäftswertbeitrag, kurz GWB, eingeführt.

Wir haben eine **Philosophie für eine ausgewogene Kapitalallokation** entworfen, die etwa 30 bis 40 Prozent unseres operativen Kapitalflusses für wertschöpfende Investitionsprojekte vorsieht. Der Rest wird für strategische Wachstumsinitiativen und/oder Kapitalrückzahlung an unsere Aktionäre verwendet. Mit diesen neu beschlossenen Maßnahmen wurde das Vertrauen der Anleger in ADM gefestigt. Zudem übertraf unsere im Laufe von drei Geschäftsjahren erzielte Aktienrendite mit 94,4 Prozent den S&P 500 Index, den S&P Industrials Index und den S&P Consumer Staples Index.

Als Teil unserer Philosophie werden wir unsere Ausschüttungsquote von historischen 20 bis 25 Prozent der Erträge auf einen mittelfristigen Bereich von 30 bis 40 Prozent erhöhen. Zusätzlich streben wir für das Jahr 2015, vorbehaltlich strategischer Kapitalanforderungen, Aktienrückkäufe in der Höhe von 1,5 bis 2,0 Milliarden US-Dollar an.

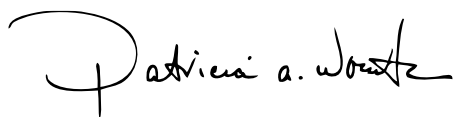
Eine glänzende Zukunft

Bei unserer Zusammenarbeit für einen nahtlosen Führungswechsel in den letzten Monaten des Jahres 2014 wurden wir von unserer gemeinsamen Überzeugung von ADMs außergewöhnlichen Fähigkeiten, unserem Stolz auf die jüngsten Fortschritte des Unternehmens und dem Engagement für diesen anhaltenden Erfolg geleitet.

Wenn 2014 ein Jahr der erfolgreichen Veränderungen war—so geht es in 2015 um schnellere Fortschritte. Die Bemühungen unserer 33.000 Mitarbeiter im vergangenen Jahr zeigten, dass wir über die richtigen Talente und die richtige Strategie verfügen, um uns weiter nach vorne zu bringen. Das Ziel ist es nun, ihre Bemühungen—und die Leistung von ADM—zu unterstützen, um noch einen Schritt weiter zu gehen.



Juan R. Luciano
Chief Executive Officer und President



Patricia A. Woertz
Vorsitzende des Verwaltungsrats