



Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

Vor einem Jahr schrieb ich Ihnen:

„Wir sind der Ansicht, dass der Gegenwind, mit dem wir 2015 zu kämpfen hatten, ... auch im Jahr 2016 noch andauern wird. Angesichts dessen setzen wir alle uns zur Verfügung stehenden Hebel in Bewegung: Wir verwalten die Run-Rate-Kosten, während wir gleichzeitig das investierte Kapital verringern und Synergien und Vertriebsfunktionen in den kürzlich erworbenen Unternehmen aufbauen.“

Mit einigen wenigen Ausnahmen verlief das Jahr 2016 wie erwartet. Die gesamtwirtschaftlichen und branchenspezifischen Umstände, die unser Ergebnis im Jahr 2015 drückten – darunter hohe globale Anbauerträge und eingeschränkte Vermarktungschancen durch niedrige Preise und hohe Volatilität – dauerten bis weit in die ersten Jahreshälfte 2016 an.

Während dieses Zeitraums setzten wir Betriebseffizienzprojekte um, mit denen wir bis zum Jahrendende mehr als 300 Mio. US-Dollar an Run-Rate-Kosten einsparen konnten. Durch unsere jüngsten Investitionen steigerten wir den Umsatz um nahezu 540 Mio. US-Dollar. Nahezu 700 Mio. US-Dollar aus der Monetarisierung von Betriebskapital, das nicht länger von strategischer Relevanz für ADM war, konnten produktiver neu angelegt werden. Bis zum Jahresende 2017 wird die Monetarisierung von Betriebskapital voraussichtlich 1 Mrd. US-Dollar erreichen.

Gegen Ende des zweiten Quartals zeichnete sich eine Verbesserung des Umfelds für einige unserer Kernbereiche ab, und wir waren hervorragend aufgestellt, um diese Chancen wahrzunehmen. Die operative Performance war in der zweiten Jahreshälfte deutlich besser als im Vergleichszeitraum des Vorjahres, und wir begannen das Jahr 2017 als effizienteres, flexibleres und zuversichtlicheres Unternehmen, das in einem besseren geschäftlichen Umfeld solide Ergebnisse erzielen kann.

Im Kalenderjahr 2016 belief sich der Nettoertrag auf 1,28 Mrd. US-Dollar, verglichen mit 1,85 Mrd. US-Dollar im Vorjahr. Die bereinigte Aktienrendite betrug 2,16 US-Dollar, verglichen mit 2,61 US-Dollar im Vorjahr. In den vergangenen vier Quartalen belief sich unsere durchschnittliche bereinigte Rendite (ROIC) auf 5,9 Prozent, 70 Basispunkte unter unseren 6,6 Prozent gewichteten Kapitalkosten (Weighted Average Capital Costs). Im Rahmen unserer ausgewogenen Kapitalverteilung erhielten die Aktionäre 1,7 Mrd. US-Dollar in Form von Dividenden und Aktienrückkäufen.

Selbst in Anbetracht des schwierigen wirtschaftlichen Umfelds sind wir mit unseren Ergebnissen für das Jahr 2016 nicht zufrieden. Wir hoffen jedoch, 2017 deutlich bessere Ergebnisse zu erzielen, wenn die bereits geleistete Arbeit zur Implementierung unserer nachstehend beschriebenen dreiteiligen Geschäftsstrategie erste Früchte trägt.

Vorantreiben unserer Strategie

Jedes Jahr nimmt das Führungsteam eine sorgfältige Evaluierung von Wettbewerbsumfeld, Wirtschaftsentwicklung und langfristigen Wachstumsprognosen für unsere verschiedenen Märkte vor, um sicherzustellen, dass unsere Geschäftsstrategie auch weiterhin solide und relevant ist. Dabei berücksichtigen wir die wichtigsten globalen Trends der Branche, darunter die steigende Proteinnachfrage einer wachsenden Weltbevölkerung mit höheren Einkommen, das rege Verbraucherinteresse an Lebensmitteln, die Gesundheit und Wellness fördern, und der zunehmende Einsatz von Technologie zur Förderung der Produktinnovation und zur Verbesserung des Kundenservice.

Im Jahr 2016 bestätigte diese Evaluierung unseres operativen Umfelds meine Zuversicht in unsere dreiteilige Strategie: Optimierung unserer bestehenden Geschäfte; Optimierung der Betriebsabläufe zur unternehmensweiten Kostensenkung und Effizienzsteigerung sowie strategisches Wachstum durch die Erweiterung von Kundenstamm, Produktportfolio, geografischer Präsenz und Produktionsvolumen.

Im Folgenden stelle ich Ihnen eine Auswahl der Fortschritte vor, die wir im Jahr 2016 in den einzelnen strategischen Schwerpunktbereichen erzielt haben.

1. **Optimieren unsere bestehenden Geschäftsbereiche:** Der Geschäftsbereich Ag Services veräußerte unseren Anteil von 19,9 Prozent der GrainCorp. Dieses Kapital wurde somit für produktivere Zwecke verfügbar. Zur Verarbeitung der Rekordmengen in den USA nahm das Team Upgrades einer Reihe von Getreidespeichern in Nordamerika vor. Der Geschäftsbereich **Corn Processing** schloss die Veräußerung unseres Zucker-Ethanol-Betriebs in Brasilien ab, und das Team bei Animal Nutrition erzielte wesentliche Kosteneinsparungen und Ertragssteigerungen für die Lysingeschäfte.

Das Team bei **Oilseeds Processing** erzielte erfolgreiche Verbesserungen bei unserer Tochtergesellschaft Golden Peanut and Tree Nuts, unseren Betrieben in Indien und unserem europäischen Geschäftsbereich für Spezialöle und -fette. Oilseeds stellte darüber hinaus flexible Kapazitäten bei weiteren Anlagen in Nordamerika und Europa bereit, die damit diese unterschiedliche Rohstoffe verarbeiten und somit in verschiedenen Betriebsumgebungen Gewinnpotenziale erschließen können. Bei **WILD Flavors und Specialty Ingredients** förderten wir Kosten- und Ertragssynergien aus den jüngsten Akquisitionen und leiteten die Umstrukturierung und verbesserte Integration zur Leistungssteigerung der Spezialprodukte in die Wege. Auf Konzernebene leisteten unsere Teams hervorragende Arbeit bei der Kostenbegrenzung und Unterstützung unserer Geschäftsbereiche in einem Jahr des gezielten Portfoliomanagements.

2. **Optimierung der Betriebsabläufe:** Durch die Zusammenarbeit unserer Betriebs- und F&E-Teams konnten wir mehr als 300 Mio. US-Dollar an Run-Rate-Kosten einsparen. Bei Ag Services in Nordamerika haben wir bedeutende Komponenten unseres 1ADM-Projekts für die geschäftliche Transformation eingeführt. Dieses Projekt werden wir in den kommenden Jahren auf das gesamte Unternehmen ausweiten.

Gleich zum Jahresbeginn 2017 startete eine konzernweite Initiative zur Optimierung der Betriebsabläufe unter dem Titel „Einsatzbereitschaft für Projekte“. Durch die Standardisierung der Lösungen und Vereinheitlichung unserer Prozesse und Verfahren werden wir die Kosten weiter senken. Gleichzeitig erhalten unsere Kunden durch unsere verstärkte Nutzung von Daten, Analysen und Automation einen besseren und schnelleren Service.

3. **Strategisch wachsen:** Der Geschäftsbereich **Ag Services** intensiviert das Destinationsmarketings unter anderem durch die Akquisition von 50 Prozent der Anteile der ägyptischen Medsofts Group. Dadurch können wir nun für Kunden auf diesem wachsenden Markt Rohstoffhandel, Transport- und Lieferdienste anbieten.

Das Team bei **Corn Processing** Team baute den Geschäftsbereich Animal Nutrition weiter aus. Dies umfasste die Eröffnung einer neuen Produktionsstätte in Glencoe, Minnesota, ein Erweiterungs- und Modernisierungsprogramm der Anlagen in Quincy und Effingham, Illinois, und Columbus, Nebraska, sowie Anfang 2017 die Akquisition von Crosswind Industries in Kansas, eines Herstellers von Haustierfutter.

Wir sind seit 2015 Alleineigentümer des osteuropäischen Süßstoffherstellers Eaststarch C.V., planen nun die Erweiterung der ehemaligen Eaststarch-Anlagen in der Türkei und in Bulgarien und haben ein weiteres Süßstoffwerk in Marokko erworben.

In Zusammenarbeit mit Wilmar International Limited, einem führenden Konzern der asiatischen Agrarindustrie, schloss unser Geschäftsbereich **Oilseeds Processing** die Überführung der Olenex von einer Marketing- und Vertriebspartnerschaft in ein vollwertiges Joint Venture ab. Stratas, unser Joint Venture mit Associated British Foods, erwarb die Supreme Oil Co. in New Jersey. Damit werden die Geschäfte der Stratas im Nordosten der USA maßgeblich erweitert. Wir erhöhten auch unsere Beteiligung an Wilmar und erhalten somit Zugang zu wachstumsstarken Lebensmittelmärkten wie China.

WFSI erweiterte das Portfolio und die Präsenz durch die Akquisition von Amazon Flavors, dem führenden brasilianischen Hersteller natürlicher Extrakte, Emulgatoren und Verbindungen, und Caterina Foods, einem Hersteller gutenfreier Pastaproducte mit hohem Proteingehalt. Das Team eröffnete ein Customer Innovation Center in Cranbury, New Jersey.

Zur beschleunigten Umsetzung unserer Strategiekomponente „organisches Wachstum“ haben wir **ADM Ventures** für die Leitung der Auswahl aussichtsreicher neuer Produktentwicklungen in allen vier Geschäftsbereichen eingerichtet. Dies umfasst auch die Kontaktpflege zu vielversprechenden neuen Start-up-Unternehmen, in die ADM vielleicht investieren möchte, sowie Investitionen in bereits etablierte Start-ups mit hohem Wachstumspotenzial

Wir sind überzeugt, dass diese diversen Errungenschaften, Initiativen und Transaktionen unserem Bestreben förderlich sind, mit allen unseren Geschäftsbereichen den Maßstab für Wettbewerbsfähigkeit zu setzen und rentabilitätsorientiertes Wachstum zu erzielen.

Sicherheit und Nachhaltigkeit

Unser Ziel ist es, Jahr für Jahr die Anzahl der meldepflichtigen Vorfälle und die Arbeitsausfallrate zu senken. Zwar gab es bei 80 Prozent der 750 Einrichtungen von ADM im Jahr 2016 keine meldepflichtigen Verletzungen, und unsere Verletzungsrate beträgt weniger als 15 Prozent des Branchendurchschnitts für die Lebensmittelherstellung in den USA, doch die Tatsache, dass wir keine Senkung der Vorfalldate im Vorjahresvergleich verzeichnen konnten, spornt unser Team dazu an, 2017 zu unserem bislang sichersten Jahr zu machen.

Im Hinblick auf die Nachhaltigkeit erreichten wir unsere Zwischenziele auf dem Weg zur Reduzierung des Strom- und Wasserverbrauchs um 15 Prozent bis zum Jahr 2020 („15-by-20“) sowie für die Senkung unserer Emissionen und die Abfallvermeidung. Wir arbeiten auf die Implementierung von Richtlinien bezüglich der Achtung der Menschenrechte sowie des Verzehrs auf Entwaldung für unsere Lieferkette für Sojabohnen und Palmöl hin. Damit untermauern wir unsere Umsetzung der ADM Way-Werte Sicherheit, Verantwortung und Integrität.

Unsere Stärke sind unsere Mitarbeiter

Die Erfolge im vergangenen Jahr verdanken wir meinen 32.000 Kollegen weltweit, die mit ihrem unermüdlichen Einsatz im Jahr 2016 erneut ihr Engagement für Spitzenleistungen bewiesen. Wir investieren in die Schulung und Weiterbildung, um die Kompetenzentwicklung unserer Mitarbeiter zu fördern, und werben vielfältige neue Talente an, um Lücken zu schließen und die Führungskräfte der Zukunft zu entwickeln.

Der Blick nach vorn

Im Jahr 2017 werden wir die Erweiterung unserer Wertschöpfungskette fortsetzen, um auf eine ganze Reihe von Arten Margen zu erzielen:

- Wir kommen unseren Kunden näher, indem wir das Destinationsmarketings unseres Geschäftsbereichs Ag Services weiter ausbauen.
- Wir erhöhen unsere Verarbeitungskapazität in Regionen, in denen die Nachfrage nach unseren Lebensmittel- und Futtermittelzutaten wächst.
- Wir werden fortfahren, Synergien und Umsatzwachstum in unserem Geschäftsbereich WFSI zu erzielen, indem wir unsere Kapazitäten und unser Portfolio erweitern.

Dieses Jahr beginnen wir mit der Vermarktung von Produkten aus unseren beiden neu gebauten Herstellungswerken für Mehrwertzutaten – lösliche Ballaststoffe in Tianjin, China, und Spezialprotein in Campo Grande, Brasilien – sowie aus einigen kleineren neuen Anlagen. Wir sind überzeugt, dass diese Investitionen maßgeblich zu zukünftigen Erträgen beitragen werden.

Gleichzeitig setzen wir unsere gezielten Maßnahmen zur Kostensenkung und zur Verringerung des investierten Kapitals sowie zur Umsatzsteigerung aus neuen Akquisitionen und Großprojekten fort. Im Einzelnen streben wir weitere Einsparungen der Run-Rate-Kosten um 225 Mio. US-Dollar, 300 Mio. US-Dollar Monetarisierung von Betriebskapital sowie 500 Mio. US-Dollar zusätzlichen Umsatz aus aktuellen Investitionen an.

Wir setzen unsere Strategie um und begrüßen die Prioritäten der neuen Regierung in den USA hinsichtlich der Reform von Aufsichts- und Steuerrecht und der Investitionen in die Infrastruktur. Auch das Potenzial einer Modernisierung bestehender Freihandelsabkommen schätzen wir als positiv ein. Die USA exportieren derzeit landwirtschaftliche Erzeugnisse im Wert von mehr als 130 Mrd. US-Dollar pro Jahr. Dahinter stehen weitere 170 Mrd. US-Dollar in der Binnenwirtschaft und rund 1,2 Millionen Arbeitsplätze in den USA. Der gesunde, robuste, freie und faire Handel mit landwirtschaftlichen Erzeugnissen ist somit von enormer Bedeutung für die Branche.

Insgesamt erwarten wir im Jahr 2017 deutlich bessere finanzielle Ergebnisse. Unsere Erfahrungen aus dem Jahr 2015 und der ersten Jahreshälfte 2016 lehren uns, dass wir einige der wichtigsten Faktoren für die künftigen Ergebnisse direkt beeinflussen können. Wir werden daher unsere Bemühungen um Effizienzsteigerungen, Kosteneinsparungen und Kundenzufriedenheit fortsetzen. Wir erwarten Beiträge von neuen Einrichtungen und Projekten, die im Jahresverlauf in Betrieb genommen werden. Und wir sind zuversichtlich, dass unsere Kunden und Aktionäre noch lange von unseren Bemühungen um die Ausweitung und Diversifizierung unserer geografischen Präsenz und unseres Produktangebots sowie die angemessene Integration verwandter Unternehmen profitieren werden.

Mit freundlichen Grüßen



Juan Luciano
Präsident und Vorsitzender der Geschäftsleitung (CEO)

* Dieses Schreiben bezieht sich auf nicht-GAAP-konforme oder „angepasste“ Kennzahlen, in denen bestimmte Elemente der vergleichbaren GAAP-Kennzahlen nicht berücksichtigt sind. Eine Abstimmung dieser nicht-GAAP-konformen Posten mit den GAAP finden Sie in Anhang A des beiliegenden Jahresberichts und auf Seite 32 des beiliegenden Formulars 10-K.