

FORSAMLING GENVERBAL

Bestyrelsen inviterer hermed til selskabets ordinære
generalforsamling **torsdag den 22. marts 2012 kl. 16.30**
i TAP1, Ny Carlsberg Vej 91, 1799 København V

Til aktionærerne i Carlsberg A/S

Dagsorden

- 1) Beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år
- 2) Fremlæggelse af revideret årsrapport til godkendelse og meddelelse af decharge til bestyrelse og direktion
- 3) Forslag til fordeling af årets overskud, herunder fastsættelse af udbytte

Bestyrelsen foreslår et udbytte på 5,50 kr. pr. aktie.

4) Forslag fra bestyrelsen eller aktionærer

- a) Godkendelse af bestyrelsens vederlag for 2012.

Bestyrelsen foreslår, at vederlaget til bestyrelsens medlemmer fastholdes uændret på 2011-niveau, således at menige bestyrelsesmedlemmer modtager et grundhonorar på 400.000 kr., mens bestyrelsesformanden modtager dobbelt grundhonorar og næstformanden halvanden gange grundhonoraret. Herudover modtager medlemmer af et bestyrelsesudvalg et årligt honorar pr. udvalg på 38% af grundhonoraret dog således, at formanden for revisionsudvalget modtager et årligt honorar på 75% af grundhonoraret, og formanden for vederlagsudvalget henholdsvis nomineringsudvalget modtager et årligt honorar på 50% af grundhonoraret.

- b) Aktionær Anders Tuxen har stillet følgende forslag:

b1) Ledelsen pålægges at offentliggøre størrelsen af udbetalt bonus til hvert medlem af direktion og bestyrelse i det forløbne år.

Bestyrelsen støtter ikke forslaget, idet de ønskede oplysninger allerede er offentligt tilgængelige i årsrapporten og via selskabets hjemmeside. Der henvises til Årsrapporten for 2011 ad note 12 til regnskabet, som er tilgængelig via selskabets hjemmeside www.carlsberggroup.com.

b2) Ledelsen pålægges hurtigst muligt at afvikle alle former for bonusydelse til direktion og bestyrelse.

Bestyrelsen støtter ikke forslaget, idet bestyrelsen henholder sig til de retningslinjer for incitamentsaflønnning, som er indeholdt i selskabets vederlagspolitik for bestyrelse og direktion, som behandlet og vedtaget af generalforsamlingen 24. marts 2011. "Vederlagspolitik for bestyrelse og direktion i Carlsberg A/S" er tilgængelig via selskabets hjemmeside www.carlsberggroup.com.

- c) Aktionær Mogens Møllgaard-Hansen har stillet følgende forslag:

Bestyrelsen pålægges ved indgåelse af fremtidige direktørkontrakter at sikre følgende:

- at ingen direktør i selskabet kan oppebære en fast årlig grundløn på mere end 25 gange årsindtægten for en gennemsnitlig dansk fuldtidsbeskæftiget lønmodtager,
- at ingen direktør i selskabet kan oppebære anden indkomst end fast grundløn (f.eks. pensionsgode, incitamentsordning, frynsegode eller lignende) på mere end 20 gange årsindtægten for en gennemsnitlig dansk fuldtidsbeskæftiget lønmodtager,
- at ingen direktør i selskabet kan oppebære en samlet årsindtægt på mere end 45 gange årsindtægten for en gennemsnitlig dansk fuldtidsbeskæftiget lønmodtager.

Bestyrelsen støtter ikke forslaget, idet bestyrelsen henholder sig til selskabets vederlagspolitik for bestyrelse og direktion, som behandlet og vedtaget af generalforsamlingen 24. marts 2011. "Vederlagspolitik for bestyrelse og direktion i Carlsberg A/S" er tilgængelig via selskabets hjemmeside www.carlsberggroup.com.

5) Valg af medlemmer til bestyrelsen

I henhold til vedtægternes § 27, stk. 3 vælges den generalforsamlingsvalgte del af bestyrelsen for et år ad gangen.

Povl Krogsgaard-Larsen genopstiller ikke på grund af aldersgrænsen i vedtægternes § 27, stk. 4.

Bestyrelsen foreslår, at antallet af generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer øges fra 8 til 10, og foreslår genvalg af:

- Jess Søderberg, Per Christian Øhrgaard, Niels Kærgård, Flemming Besenbacher, Lars Stemmerik, Richard Burrows og Cornelis (Kees) Job van der Graaf,

samt valg af:

- Donna Cordner, Elisabeth Fleuriot og Søren-Peter Fuchs Olesen som nye medlemmer af bestyrelsen.

Bestyrelsen har ved indstillingen lagt vægt på de enkelte kandidaters særlige kompetencer og erfaringer under hensyntagen til den af bestyrelsen vedtagne kompetencebeskrivelse for bestyrelsesmedlemmer i Carlsberg A/S.

En beskrivelse af de foreslåede kandidater med angivelse af deres øvrige ledelseshverv er indsat på sidste side.

6) Valg af én statsautoriseret revisor til at gennemgå årsregnskabet

Bestyrelsen foreslår genvalg af KPMG Statsautoriseret Revisionspartnerselskab.

Vedtagelseskrav

Godkendelse, vedtagelse og valg i henhold til dagsordenens punkter sker ved simpelt stemmeflertal.

Registreringsdato, møderet og stemmeret

En aktionærs ret til at deltage i og afgive stemmer på generalforsamlingen fastsættes i forhold til de aktier, som aktionæren besidder på registreringsdatoen, dvs. **torsdag den 15. marts 2012**, jf. § 20, stk. 1 i selskabets vedtægter.

Adgangskort

Aktionærer, fuldmægtige og en eventuelt medfølgende rådgiver skal have adgangskort for at kunne deltage i generalforsamlingen. Bestilling af adgangskort kan ske:

- ved elektronisk tilmelding på VP Investor Services A/S' hjemmeside, www.vp.dk/gf, eller på Carlsberg A/S' hjemmeside, www.carlsberggroup.com, eller
- ved at udfylde og indsende vedlagte tilmeldingsblanket pr. brev til VP Investor Services A/S, Weidekampsgade 14, postboks 4040, 2300 København S, eller på fax 4358 8867.

Tilmeldingsblanketten skal være VP Investor Services A/S i hænde **senest fredag den 16. marts 2012**.

Aktionærer skal ved bestilling af adgangskort anvende VP-ID eller CPR-nummer og postnummer. Adgangskort udstedes til den, der ifølge ejerbogen er noteret som aktionær på registreringsdatoen, eller som selskabet pr. registreringsdatoen har modtaget meddelelse fra med henblik på indførelse i ejerbogen, jf. § 20, stk. 1 i selskabets vedtægter.

Fuldmagt/brevstemme

Aktionærer har mulighed for at stemme på generalforsamlingen ved afgivelse af fuldmagt til bestyrelsen eller en navngiven tredjemand eller ved at brevstemme.

- Fuldmagt skal være VP Investor Services A/S i hænde **senest fredag den 16. marts 2012** og kan afgives elektronisk på www.carlsberggroup.com eller på www.vp.dk/gf, ved brug af Nem-ID eller VP-ID, eller ved brug af vedlagte fuldmagtsblanket (som også kan printes fra www.carlsberggroup.com), som sendes til VP Investor Services A/S, Weidekampsgade 14, postboks 4040, 2300 København S, pr. brev eller på fax 4358 8867. Husk at underskrive og datere fuldmagtsblanketten.
- Brevstemme skal være VP Investor Services A/S i hænde **senest onsdag den 21. marts 2012** og kan afgives elektronisk på www.carlsberggroup.com eller på www.vp.dk/gf, ved brug af Nem-ID eller VP-ID, eller ved brug af vedlagte brevstemmeblanket (som

også kan printes fra www.carlsberggroup.com), som sendes til VP Investor Services A/S, Weidekampsgade 14, postboks 4040, 2300 København S, pr. brev eller på fax 4358 8867. Husk at underskrive og datere brevstemmeblanketten.

Fuldmagt/brevstemme kan afgives for aktier, som besiddes på registreringsdatoen opgjort på baggrund af selskabets ejerbog samt meddelelser om ejerforhold, som selskabet har modtaget, men endnu ikke indført i ejerbogen, jf. § 20, stk. 1 i selskabets vedtægter.

Aktionæroplysninger

Selskabets aktiekapital udgør kr. 3.051.136.120 fordelt på kr. 673.985.040 A-aktier og kr. 2.377.151.080 B-aktier. Ifølge vedtægternes § 5 giver A-aktierne ret til 10 stemmer for hvert aktiebeløb på 10 kr. og B-aktierne ret til 1 stemme for hvert aktiebeløb på 10 kr.

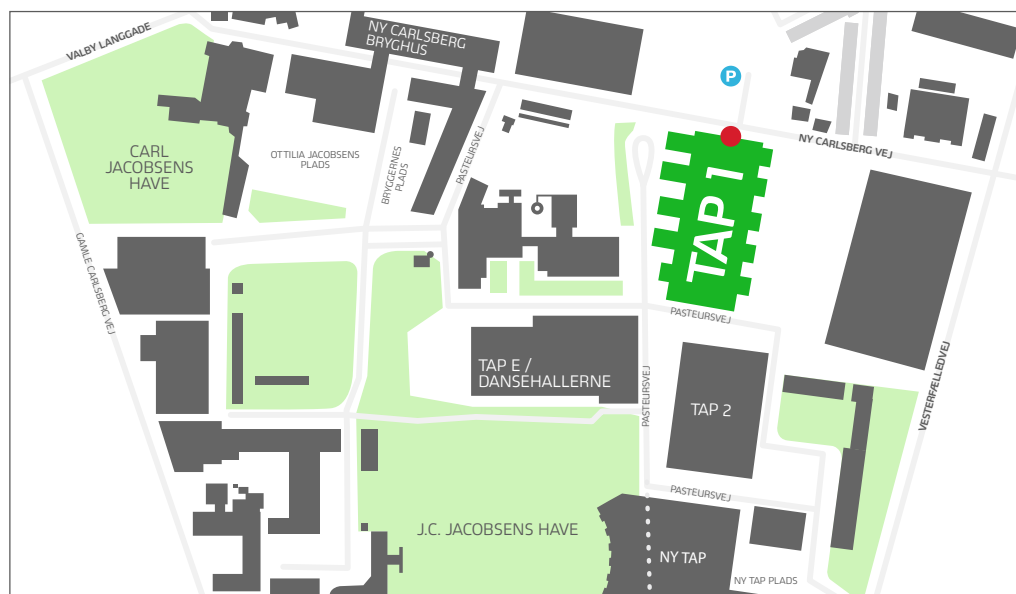
Aktionærerne kan forud for generalforsamlingen skriftligt stille spørgsmål til selskabets ledelse om Årsrapporten for 2011, dagsordenens punkter, eller selskabets stilling i øvrigt. Spørgsmål skal sendes til Carlsberg A/S, Ny Carlsberg Vej 100, 1799 København V, mrk "generalforsamling" eller pr. e-mail til generalforsamling@carlsberg.com. Besvarelse kan ske ved at gøre spørgsmål og svar tilgængelig på selskabets hjemmeside www.carlsberggroup.com. Aktionærerne kan endvidere mundtligt stille spørgsmål til selskabets ledelse og revisor på generalforsamlingen.

Senest 29. februar 2012 vil følgende materiale være tilgængeligt på selskabets hjemmeside, www.carlsberggroup.com:

1. Indkaldelsen
2. De dokumenter, der skal fremlægges på generalforsamlingen
3. Dagsordenen og de fuldstændige forslag
4. Årsrapporten for 2011
5. Formularer til afgivelse af fuldmagt og brevstemme.

Udbytte, der vedtages på generalforsamlingen, vil blive udbetalt til aktionærerne via Danske Bank A/S til aktionærernes konti i egne depotbanker, hvorigenennem de finansielle rettigheder kan udøves.

København, den 28. februar 2012
Bestyrelsen for Carlsberg A/S



Praktiske oplysninger

Adgangsforhold: Dørene i TAP1 åbnes kl. 15.45 og generalforsamlingen begynder kl. 16.30. Der vil være servering af selskabets produkter efter generalforsamlingen og indtil ca. kl. 18.30.

Parkering: Der er parkeringsmuligheder på Europarks parkeringsplads over for TAP1.

● Indgang



Beskrivelse af de af bestyrelsen foreslåede kandidater (se punkt 5)

1. Flemming Besenbacher

Professor, dr.scient., h.c. mult., FRSC. Født 1952. Medlem af bestyrelsen for Carlsberg A/S siden 2005. Medlem af Carlsbergfondets direktion (formand fra 1.1.2012) og af bestyrelsen i ejendoms-selskaber med tilknytning til Carlsbergfondet. Formand for bestyrelsen i Carlsberg Laboratorium og medlem af bestyrelsen i Tuborgfondet og MedTech Innovation Center. Flemming Besenbacher var fra 1.1.2002 til 1.2.2012 leder af Interdisciplinært Nanoscience Center, iNANO, ved Aarhus Universitet og har bred erfaring fra ledelse af store videnbaserede organisationer og har omfattende kompetencer inden for innovation, forskning, CSR og bæredygtig udvikling. Flemming Besenbacher er Professor Honoris Causa ved en række internationale universiteter, bl.a. Chongqing Universitet i Kina, og er blevet tildelt det prestigefyldte Einstein-professorat ved Det Kinesiske Videnskabsakademi.

2. Jess Soderberg *)

Født 1944. Medlem af bestyrelsen for Carlsberg A/S siden 2008 (næstformand siden 2009). Formand for Revisionsudvalget samt medlem af Nomineringsudvalget og Vederlagsudvalget. Tidligere koncernechef for A.P. Møller - Mærsk Gruppen (1993-2007) og inden da finansdirektør i samme selskab fra 1981. Medlem af bestyrelsen samt finansudvalget og revisionsudvalget i The Chubb Corporation, rådgiver for Permira og medlem af Danske Banks Advisory Board. Direktør for J.S. Invest ApS, J. Soderberg Shipping ApS og KF Invest ApS. Jess Soderberg har via sit mangeårige virke i den øverste ledelse af A.P. Møller - Mærsk erhvervet bred international erfaring inden for Financial Management og regnskabsafslæggelsesprocesser, Performance Management og styring af interessentforhold og investor relations. Han har endvidere stor erfaring fra vækstmarkeder og med identifikation og styring af forretningsrisici.

3. Per Christian Øhrgaard

Professor, dr.phil. Født 1944. Medlem af bestyrelsen for Carlsberg A/S siden 1993. Medlem af Carlsbergfondets direktion og medlem af bestyrelsen i ejendoms-selskaber tilknyttet Carlsbergfondet. Per Øhrgaard er formand for Leonhardt & Høier Literary Agency A/S og for Højskolen Østersøen i Åbenrå. Per Øhrgaard er tilknyttet Copenhagen Business School, hvor hans speciale er tysk. Med sin baggrund som forsker og underviser har han særlig kompetence vedrørende analyse af komplekse problemstillinger samt formidling af planer og resultater. Per Øhrgaard har endvidere erfaring fra bestyrelsehverv i andre virksomheder.

4. Niels Kærgård

Professor, dr.polit. Født 1942. Medlem af bestyrelsen for Carlsberg A/S siden 2003. Medlem af Carlsbergfondets direktion og formand for bestyrelsen i ejendoms-selskaber med tilknytning til Carlsbergfondet. Niels Kærgård har særlig kompetence inden for økonomi og internationale forhold og var Overvismand fra 1995 til 2001. Med sin baggrund som forsker og underviser har Niels Kærgård

desuden særlig kompetence vedrørende analyse af økonomiske og organisatoriske problemstillinger samt formidling af planer og resultater.

5. Lars Stemmerik

Professor, dr.scient. Født 1956. Medlem af bestyrelsen for Carlsberg A/S siden 2010. Medlem af Carlsbergfondets direktion og bestyrelsen i Carlsberg Laboratorium samt medlem af centerledelsen i GeoCenter Danmark og institutleder i GEUS. Lars Stemmerik er leder af Institut for Geografi og Geologi ved Københavns Universitet. Med denne baggrund har Lars Stemmerik særlig kompetence inden for analyse af komplekse problemstillinger samt formidling af planer og resultater.

6. Richard Burrows *)

Født 1946. Medlem af bestyrelsen for Carlsberg A/S siden 2009. Formand for Vederlagsudvalget og medlem af Revisionsudvalget. Richard Burrows har haft det meste af sin karriere inden for drikkevarerektoren og var fra 2000 til 2005 sideordnet adm. direktør for Pernod Ricard. Richard Burrows er formand for bestyrelsen i British American Tobacco (siden 2009) og medlem af bestyrelsen i Rentokil Initial plc. Han er medlem af IMF's European Advisory Council. Richard Burrows har stor erfaring inden for forbrugsmærkevarerektoren og bred international forretningserfaring som følge af sin karriere i Irish Distillers Group plc og Pernod Ricard. Han har stor erfaring med aktionærforhold og investor relations og bred forståelse for vurdering og begrænsning af forretningsrisici. Richard Burrows har arbejdet meget med udviklingsmarkeder og produktinnovation og har stor erfaring med Financial Management og rapporteringsprocesser.

7. Cornelis (Kees) Job van der Graaf *)

Født 1950. Medlem af bestyrelsen for Carlsberg A/S siden 2009. Medlem af Nomineringsudvalget og Vederlagsudvalget. Indtil maj 2008 var Kees van der Graaf direktør i Unilever med ansvar for Europa. Kees van der Graaf er formand for bestyrelsen i MYLAPS BV og Twente Universitet samt medlem af bestyrelsen i GrandVision BV, ANWB (den hollandske automobilklub) og Ben & Jerry's. Fra 2008 til 2011 var Kees van der Graaf Executive-in-Residence ved IMD, Lausanne, Schweiz. Han er endvidere stifter af FSHD-fonden. Kees van der Graaf har opnået bred international ledelseserfaring som følge af sine mange år på ledende poster i Unilever. Han har stor erfaring fra vækstmarkeder og med ledelse af produktion, logistik, salg og marketing. Han har også arbejdet meget med Performance Management og bæredygtig udvikling.

8. Donna Cordner *)

Født 1956. Eksternt bestyrelsesmedlem i Millicom International Cellular SA siden maj 2004 og medlem af Revisionsudvalget og CSR-udvalget. Donna Cordner var tidligere administrerende direktør og Global Head of Telecommunications and Media Structured Finance hos Citigroup. Hun har desuden haft ledende stillinger hos Société Générale og ABN Amro Bank NV i USA og Europa, herunder

som direktør for ABN's Global Telecommunications Client practice. Indtil juli 2005 var Donna Cordner Chief Executive Officer hos HOFKAM Limited, som er det største landdistriktsbaserede mikrofinansieringsselskab i Uganda, og hun rådgiver fortsat HOFKAM som konsulent. Donna Cordner blev udnævnt til Executive Vice President for Corporate Finance and Treasury for Tele2AB i marts 2007 og var Market Area Director og Chief Executive Officer for Rusland fra marts 2008 til juli 2009. Donna Cordner har omfattende international ledelseserfaring, herunder fra vækstmarkeder, og stor erfaring med økonomistyring og regnskabsafslæggelsesprocesser, styring af interessentforhold og investor relations samt med vurdering og begrænsning af forretningsmæssige risici. Hun har også arbejdet meget med Performance Management, CSR og bæredygtig udvikling.

9. Elisabeth Fleuriot *)

Født 1956. Senior Vice President Emerging Markets og Vice President Kellogg Company. Elisabeth Fleuriot har opnået bred international erfaring inden for salg af forbruger mærkevarer og betydelig ledelseserfaring som følge af sin karriere på ledende poster i Kellogg Company (siden 2001) og før det i Yoplait (Soodiaal Group) og Danone Group. Elisabeth Fleuriot har omfattende erfaring med salg og marketing management, produktudvikling, og strategi fra såvel vækstmarkeder som udviklede markeder. Hun har endvidere arbejdet meget med forretningsudvikling, opkøb af virksomheder, indgåelse af partnerskaber samt forretningsmæssig risikoanalyse og risikohåndtering.

10. Søren-Peter Fuchs Olesen

Født 1955. Professor, dr.med. Medlem af bestyrelsen for Carlsbergfondet og bestyrelsen for Carlsberg Laboratorium. Direktør for Dansk Grundforskningsfondens Center for Hjertearytmi ved Københavns Universitet og Rigshospitalet siden 2005. Søren-Peter Fuchs Olesen har været involveret i etablering og udvikling af flere farma- og device-selskaber som medgrundlægger, adm. direktør, videnskabelig direktør og bestyrelsesmedlem. Han har stor erfaring med ledelse af videntunge organisationer, udvikling af grundforskning til nye produkter samt innovation og plantægning. Han er formand for sammenselsudvalget for gæsteforskere i Danmarks Nationalbank og Nordea-fonden. Søren-Peter Fuchs Olesen har endvidere arbejdet meget med finansiering og investor relations og har bred erfaring med CSR.

*) Anses som uafhængige bestyrelsesmedlemmer, jf. "Anbefalinger for god selskabsledelse" af 16. august 2011 af Komitéen for god selskabsledelse.