

CARLSBERG A/S

GENERALFORSAMLINGS PROTOKOLLAT

Den 21. marts 2013, kl. 16.30 holdt selskabet ordinær generalforsamling i TAP1, Ny Carlsberg Vej 91, 1799 København V, med følgende

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 udbyttets størrelse. Bestyrelsen foreslår et udbytte på 6,00 kr. pr. aktie.**
- 4) Forslag fra bestyrelsen eller aktionærer.**

a) Godkendelse af bestyrelsens vederlag for 2013.

Bestyrelsen foreslår, at vederlaget til bestyrelsens medlemmer fastholdes uændret på 2012-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) Godkendelse af Vederlagspolitik for bestyrelse og direktion i Carlsberg A/S, herunder overordnede retningslinjer for incitaments programmer for direktionen.

Bestyrelsen foreslår, at generalforsamlingen godkender det med dagsordenen som bilag vedlagte forslag til revideret Vederlagspolitik for bestyrelse og direktion i Carlsberg A/S, herunder overordnede retningslinjer for incitamentsafklønning af direktionen.

5) Valg af medlemmer til bestyrelsen.

I henhold til vedtægternes § 27, stk. 3 vælges den generalforsamlingsvalgte del af bestyrelsen for et år ad gangen. Niels Kærgård genopstiller ikke på grund af aldersgrænsen i vedtægternes § 27, stk. 4.

Bestyrelsen foreslår genvalg af Jess Søderberg, Per Christian Øhrgaard, Flemming Besenbacher, Lars Stemmerik, Richard Burrows og Cornelis (Kees) Job van der Graaf, Donna Cordner, Elisabeth Fleuriot og Søren-Peter Fuchs Olesen samt valg af Nina Smith som nyt medlem af bestyrelsen. Disse var alle til stede i salen.

6) Valg af 1 statsautoriseret revisor til at gennemgå årsregnskabet.

Bestyrelsen foreslår genvalg af KPMG Statsautoriseret Revisionspartnerselskab.

- 0 -

De på generalforsamlingen fremmødte aktionærer og de forud for generalforsamlingen modtagne fuldmagter repræsenterede på generalforsamlingen i alt 763.676.852 stemmer (svarende til 83,77% af stemmerne i selskabet efter fradrag for selskabets stemmer på egne aktier) og kapital på i alt 1.738.654.880 kr. (svarende til 56,99% af kapitalen i selskabet efter fradrag af selskabets egne aktier). Tilstede på generalforsamlingen var 530 personer, heraf 359 aktionærer med stemmeret.

- 0 -

Formanden for bestyrelsen bød velkommen og meddelte under henvisning til vedtægternes § 23, at bestyrelsen havde valgt advokat Oluf Engell til generalforsamlingens dirigent.

Dirigenten konstaterede herefter under henvisning til Selskabsloven § 94, stk. 2. jf. § 95 og vedtægternes § 15 generalforsamlingens lovlige indvarsling og beslutningsdygtighed. Indkaldelse til generalforsamlingen med dagsorden var annonceret i Erhvervsstyrelsens IT-system og på selskabets hjemmeside www.carlsberggroup.com 27. februar 2013. Endvidere har indkaldelsen, årsrapport, oplysning om det samlede antal aktier og stemmer på datoen for indkaldelsen og formularer til anvendelse ved afgivelse af fuldmagt og brevstemme i overensstemmelse med vedtægternes § 19 været tilgængelige på selskabets hjemmeside www.carlsberggroup.com de seneste 3 uger før generalforsamlingen. Endelig var indkaldelsen den 27. februar 2013 udsendt til de aktionærer, der havde anmodet om det. Dirigenten konstaterede herefter, at dagsordenen var i overensstemmelse med vedtægternes § 24, stk. 2.

Dirigenten konstaterede endvidere, at der ikke var indsigelser fra de fremmødte imod generalforsamlingens lovlige indvarsling.

Dirigenten redegjorde for dagsordenens indhold og oplyste, at punkterne 1)-3) i overensstemmelse med sædvane ville blive behandlet under ét.

Ad 1)-3)

Dirigenten gav herefter ordet til **bestyrelsens formand**, som aflagde sin beretning og herunder redegjorde for selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse og om bestyrelsens forslag om udbetaling af udbytte på DKK 6,00 per aktie.

Ordet blev herefter givet til **koncernchefen**, som foretog en gennemgang af regnskabet og supplerende beretning og indstillede regnskabet til generalforsamlingens godkendelse.

Dirigenten oplyste, at den af direktion, bestyrelse og generalforsamlingsvalgte revisor underskrevne årsrapport var forelagt ham, og oplæste revisionspåtegningens konklusion.

Dirigenten ledede herefter drøftelsen af dagsordenens punkter 1)-3).

Der var spørgsmål og kommentarer fra/på vegne fire aktionærer. Spørgsmålene blev besvaret af koncernchefen og bestyrelsesformanden, som i besvarelserne fremhævede følgende:

- Carlsbergs indtjening har været flad de seneste år, og ølkategorien har mødt en række udfordringer, herunder at det russiske ølmarked er faldet med over 20% i volumen grundet ikke mindst ekstraordinære afgiftsstigninger. Carlsberg ønsker at levere øget indtjening, men er på baggrund af markedsudviklingen tilfreds med de opnåede resultater, som er på linie med forventningerne for 2012. I alle tre regioner i 2012 er Carlsberg vokset hurtigere end vores globale konkurrenter, og derudover har vi en vigtig effektivitetsdagsorden.
- Carlsberg har sat en række nye mål. Disse er grundlæggende ikke udtryk for et ændret syn på forretningsmulighederne eller forudsætningerne herfor. Men Carlsberg har vurderet, at de hidtidigt fastsatte mellemlange målsætninger for overskudsgrad ikke var udtrykt hensigtsmæssigt. Vi har derfor erstattet målene for overskudsgrad på mellemlang sigt med en ny klar målsætning om forbedring af overskudsgraden for Vesteuropa og ambition om at generere gennemsnitlig vækst i justeret resultat per aktie på over 10% om året.
- Asien er et vigtigt område for Carlsberg og kan organisk vokse betydeligt. Derudover forventer Carlsberg stadig at købe op i Asien. De største risici er formentlig 1) vejret, som kan være en væsentlig faktor, hvor der fx sker naturkatastrofer, og 2) uforudsete hændelser i udviklingsmarkeder. Den potentielle fordel ved at være i disse markeder vurderes dog at være større end risikoen.
- Det er i princippet en spændende idé med åbne ejerbøger, men det er ikke simpelt og vil kræve en stor administrativ indsats, hvis Carlsberg skal medvirke til at skabe et sådant forum. Der findes allerede flere muligheder for at aktionærer selv kan etablere sådanne grupper via eksisterende internetbaserede platforme.
- Det er vigtigt for Carlsberg at fokusere på aktiviteterne i de tre regioner Asien, Vesteuropa og Østeuropa for at få det størst mulige afkast. Det forventes af Canadean, at 60% af den globale volumenvækst i ølkategorien kommer til at ligge i Asien. Derfor har Carlsberg det også godt med den store fokus på Asien. Det betyder ikke, at Carlsberg ignorerer andre områder, og Carlsberg har en betydelig eksportforretning til en række lande i fx Afrika og Nord- og Sydamerika.

Dirigenten kunne herefter, da ingen ytrede sig imod, konstatere,

at beretningen for 2012 blev taget til efterretning,

at årsrapporten for 2012 blev godkendt uden afstemning,

at det i årsrapporten for 2012 indeholdte forslag til fordeling af årets overskud var vedtaget uden afstemning, og

at der var meddelt decharge til bestyrelse og direktion for 2012.

Forud for generalforsamlingen var modtaget instruktionsfuldmagter og brevstemmer *for* dagsordenens pkt. 2 (godkendelse af årsrapporten) repræsenterende i alt 73.994.022 stemmer (9,69% af de repræsenterede stemmer) og *imod* dagsordenens pkt. 2 repræsenterende i alt 3.285.724 stemmer (0,43% af de repræsenterede stemmer). Endvidere var modtaget instruktionsfuldmagter og brevstemmer *for* dagsordenens pkt. 3 (forslag til fordeling af årets overskud) repræsenterende i alt 74.032.792 stemmer (9,69% af de repræsenterede stemmer) og *imod* dagsordenens pkt. 3 repræsenterende i alt 3.255.816 stemmer (0,43%).

Ad 4) Forslag fra bestyrelsen eller aktionærer

Ad 4 a) Godkendelse af bestyrelsens vederlag for 2013

Dirigenten gav ordet til formanden, som redegjorde for det af bestyrelsen fremsatte forslag. Formanden gennemgik forslaget om godkendelse af bestyrelsens vederlag for 2013, og oplyste, at forslaget indebærer, at honoraret til bestyrelsen foreslås fastholdt på 2012-niveau.

Dirigenten konstaterede, at bestyrelsens forslag til bestyrelsens vederlag for 2013 blev vedtaget uden afstemning. Forud for generalforsamlingen var modtaget instruktionsfuldmagter og brevstemmer repræsenterende 73.953.642 stemmer for det fremsatte forslag (svarende til 9,68%) og 3.332.362 stemmer *imod* det fremsatte forslag (svarende til 0,44%).

Ad 4 b) Godkendelse af vederlagspolitik for bestyrelse og direktion i Carlsberg A/S, herunder overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning af direktionen

Dirigenten gav ordet til formanden, som redegjorde for det af bestyrelsen fremsatte forslag, der alene indeholder ændringer til de overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning af direktionen. Det samlede vederlag til direktionen vil stadig indeholde tre elementer: Fast løn, årlig bonus og langsigtet incitamentsprogram. Bestyrelsen ønsker at introducere en ændring til det langsigtede incitamentsprogram ud fra et ønske om at direktionen har endnu mere fokus på selskabets langsigtede værdiskabelse. Endvidere er forudsætningen for at tiltrække de mest kvalificerede internationale personer til ledende job i Carlsberg, at vi aflønner på markeds-mæssige vilkår og under hensyntagen til Carlsbergs internationale virksomhed og position. På den baggrund har bestyrelsen foreslået at ændre den langsigtede incitaments-aflønning således at den kan udgøre op til 200% af direktionsmedlemmets faste årsløn.

Der var kommentarer fra ATP, som roste bestyrelsen for den detaljerede beskrivelse i årsrapporten af vederlaget til bestyrelse og direktion, men som også var uenig i sammenligneligheden på dette område mellem Carlsberg og en række internationale virksomheder og især den heraf følgende foreslåede balance mellem fast og variabel løn, som betyder at den variable vederlagsdel for Carlsbergs direktion nu kan udgøre op til tre gange den faste årsløn. Kommentarerne blev besvaret af formanden, som fremhævede, at Carlsberg er en international virksomhed med stærke danske rødder, og derfor er et internationalt benchmark relevant. Carlsberg tilpasser niveauet til de virksomheder vi sammenligner os med og samtidig gør vi det mere performance afhængigt, dvs hvis tildelingen stiger, så afspejler det at der er skabt værdi til aktionærene. Herved sikres interessesammenfald mellem direktionen og aktionærene. Formanden understregede at man ikke havde planer om at foretage maksimal tildeling af den langsigtede incitamentsdel i den nærmeste fremtid.

Dansk Aktionærforening støttede bestyrelsens forslag.

På grund af den udtrykte uenighed med det stillede forslag, blev forslaget taget til afstemning. Forslaget blev vedtaget med 682.081.572 stemmer for forslaget (svarende til 99,39% af de afgivne stemmer) og 4.203.948 stemmer *imod* forslaget (svarende til 0,61% af de afgivne stemmer).

Ad 5)

Dirigenten oplyste, at Niels Kærgård fratræder i henhold til vedtægternes aldersbestemmelse i henhold til vedtægternes § 27, stk. 3.

Formanden oplyste, at bestyrelsen herefter foreslog genvalg af Flemming Besenbacher, Jess Søderberg, Per Christian Øhrgaard, Lars Stemmerik, Richard Burrows, Cornelis (Kees) Job van der Graaf, Donna Cordner, Elisabeth Fleuriot og Søren-Peter Fuchs Olesen og valg af Nina Smith som nyt medlem af bestyrelsen.

Formanden henviste for så vidt angik kandidaternes ledelseshverv og kompetencer til oplysningerne i indkaldelsen.

Dirigenten konstaterede, at der ikke var andre forslag til kandidater til bestyrelsen, og at Flemming Besenbacher, Jess Søderberg, Per Christian Øhrgaard, Lars Stemmerik, Richard Burrows, Cornelis (Kees) Job van der Graaf, Donna Cordner, Elisabeth Fleuriot, Søren-Peter Fuchs Olesen og Nina Smith blev valgt som medlemmer af bestyrelsen.

Ad 6)

Det vedtoges på bestyrelsens forslag, og da der ikke var andre forslag, at vælge revisionsfirmaet KPMG Statsautoriseret Revisionspartnerselskab.

-0-

Dirigenten konstaterede herefter, at dagsordenen var udtømt, hvorpå generalforsamlingen hævedes kl. 18.30.

Som dirigent:



Oluf Engel