

Carlsberg, generalforsamling, 16. marts 2026

Tak for ordet.

Mit navn er Mark Jessen, og jeg repræsenterer ATP.

Tak til formanden og direktøren for en god årsberetning.

Jeg vil gerne dykke ned i tre ting i dag.

1. Den strategiske udvikling til en brygger med en bred portefølje af drikkevarer
2. Aflønningspolitikken, der desværre igen udvider bonusrammerne
3. Biodiversitet, hvor man i Carlsberg som et af få selskaber gør en stor indsats

Først den strategiske udvikling. I mere end 175 år har identiteten som et bryggeri været tydelig i Carlsberg. Med god grund. Vi kender alle selskabets historie og arv, samt fondens fortsatte rolle som stabil og langsigtet ejer.

I det lys vil jeg gerne rose både fonden og bestyrelsen for at tage det modige skridt at købe Britvic. I min optik er det ikke et opkøb som så mange andre, men et opkøb der for alvor giver Carlsberg skala indenfor andre drikkevarer.

Mit bedste bud er, at det har været rettidig omhu at få større fodaftryk i flere kategorier i en tid, hvor specielt den yngre generation nyder mange flere forskellige produkter end de ældre generationer. Lidt karikeret har valget her været mellem en kold pilsner, et glas vin eller en rød cola. Den yngre forbruger er mere alsidig.

Nogen vil måske sige, at det kunne have været gjort tidligere, men ser vi mod de store internationale konkurrenter, har de endnu ikke taget skridtet. Det giver Carlsberg en mulighed for at tage de gode erfaringer fra Norden med ud i flere lande og være et skridt foran.

Det har taget både investorer og aktieanalytikere en rum tid at fordøje den strategiske ændring, specielt i udlandet. Men femøren lader til at være faldet. Et flot afkast på ca. 25% i 2025, sammenlignet med 5% i C25 indekset. Og jeg har bemærket flere positive anbefalinger fra aktieanalytikere. Uden at gøre dem til orakler eller selv komme med anbefalinger, kan jeg konstatere, at ca. 70% af analytikerne var positive ved udgangen af 2025 – det var ca. 25% for 10 år siden.

Så kort sagt – et modigt skridt, som ser ud til at være kommet godt fra start i England med synergier foran planen, og som giver Carlsberg flere strenge at spille på internationalt.

Flytter jeg fokus mod aflønningspolitikken, er det næppe den store overraskelse, at vi i ATP ikke stemmer for. I 2024 roste jeg, at der ikke kun blev satset på øl med lavere procenter, men også en lønpolitik med lavere rammer. Jeg havde håbet på en blivende succes med lave procenter i både øl og lønpolitik.

Jeg har dog et enkelt spørgsmål til lønpolitikens sammensætning – mere specifikt den årlige bonus. Ser

vi helt overordnet på 2025, var der fald i den organiske omsætning og fremdriften i indtjeningen blev hjulpet i mål af et solidt tryk på omkostningsbremsen i andet halvår. Alligevel var der en pæn bonusudbetaling. Med fare for at lyde en smule dum, vil jeg gerne spørge, om man ganske enkelt opnår det ønskede med det årlige bonusprogram?

Det tredje og sidste punkt er biodiversitet. Vi skal værne om naturen, og Carlsberg er en af få virksomheder på fondsbørsen, der virkelig har fået sat ord på problemstillingen. De senere år er der også sat handling bag ordene med fokus på at bruge råvarer fra regenerativt landbrug, som er langt mere bæredygtigt end traditionel landbrugspraksis.

Landbruget er ikke kendt for at være en hurtig speedbåd, men nærmere en supertanker, der skal vendes. Det ses ved, at kun 1% af Carlsbergs råvarer kommer fra regenerativt landbrug. Med et mål om 50% i 2032, kan det virke som endnu et grønt mål i fare for at lade livet i de kommende år. Derfor vil jeg gerne spørge, hvad der giver selskabet tro på, at målet er opnåeligt?

Til slut vil jeg gerne ønske ledelsen og medarbejdere i Carlsberg alt godt i 2026.

Tak for ordet.



Mark Jessen
Director
Danish Equities

Questions were commented on by the chairman of the board/managing director.

The ATP Group is Denmark's largest pension company and processing business. We solve tasks for almost all Danish citizens and companies. With pension assets of DKK 733bn as of 30/06/2022, ATP is one of Europe's largest pension companies. Pensions & Investments are responsible for ATP's pension product, ATP Livslang Pension (Lifelong Pension), a collective scheme with 5.5 million members. The aim is to provide good and stable pensions by ensuring a lifelong real value guarantee. This is done by investing in e.g., bonds, equities, real estate and infrastructure - investments that contribute to growth and jobs. ATP Livslang Pension ensures that almost all citizens in Denmark receive a supplement to the state pension when they retire – and for the rest of their lives.