

NEWS

Aktionærmagasin
Maj 2015

The Carlsberg Group logo, featuring the word "Carlsberg" in a stylized font with a crown above the letter 'r', and the word "Group" underneath it.

INDHOLD

- 3 Leder
- 4 Passion for resultater
- 6 Et samfundsbidrag af betydning
- 8 Verden rundt
- 10 Finansiell redegørelse
- 14 Hoved- og nøgletal
- 16 Overblik



ANSVARSRASKRIVELSE

Dette blad indeholder udsagn om fremtiden, herunder udsagn om Gruppens salg, omsætning, indtjening, udgifter, overskudsgrad, pengestrømme, lagerbeholdninger, produkter, handlinger, planer, strategier, målsætninger og forventninger til Gruppens fremtidige driftsresultater. Sådanne eventuelle udsagn om fremtiden omfatter – men er ikke begrænset til – udsagn, der forudsiger, angiver eller antyder noget om fremtidige resultater, ydelser eller præstationer, og kan indeholde ord som "tror", "forudsiger", "forventer", "skønner", "agter", "planlægger", "antager", "vil være", "vil fortsætte", "vil resultere i", "kunne", "måtte" og lignende ord med

tilsvarende betydning. Udsagn om fremtiden er forbundet med risici og usikkerhed, som kan medføre, at Gruppens faktiske resultater afviger væsentligt fra de anførte udsagn. Udsagn om fremtiden er baseret på forventninger eller forudsigelser, som ledelsen anser for at være rimelige på tidspunktet for offentliggørelsen, og er underlagt en risiko for, at disse forventninger eller forudsigelser eller de antagelser, der ligger til grund for dem, kan ændre sig. Gruppen frasiger sig enhver forpligtelse til at opdatere eller justere sådanne udsagn om fremtiden, så de afspejler faktiske resultater, ændrede forudsætninger eller ændringer i andre faktorer,

som påvirker disse udsagn. Vigtige faktorer, der kan påvirke Gruppens faktiske resultater, så de afviger væsentligt fra de anførte udsagn, er bl.a. – men er ikke begrænset til – uforudsete udviklinger i økonomiske og politiske forhold (herunder rente- og valutamarkeder), finansielle og lovgivningsmæssige ændringer, ændringer i efterspørgslen efter Gruppens produkter, øget branchekonsolidering, konkurrence fra andre bryggerier, tilgængelighed af og priser på råvarer og emballage, energiomkostninger, produktions- og distributionsrelaterede forhold, IT-nedbrud, misligholdelse eller uventet opsigelse af kontrakter, prisreduktioner som følge af markedsdrevne

prisnedsættelser, markedets modtagelse af nye produkter, ændringer i forbrugerpræferencer, lancering af konkurrerende produkter, fastsættelse af markedsværdier i åbningsbalancen for overtagne virksomheder, retssager, miljøforhold og andre uforudsete faktorer. Nye risikofaktorer kan opstå, og det er ikke altid muligt for ledelsen at forudsige alle disse faktorer eller at vurdere deres betydning for Gruppens virksomhed, eller i hvor høj grad individuelle risikofaktorer eller en kombination heraf kan medføre, at resultaterne afviger væsentligt fra de anførte udsagn. Udsagn om fremtiden kan således ikke lægges til grund for forudsigelser om faktiske resultater.

KONCERNCHEFENS BERETNING



Den organiske indtjeningsvækst i 2014 var et resultat af vores stærke mærker, klare prioriteter og stærk eksekvering, hvilket satte os i stand til at opveje de udfordrende forhold i Østeuropa.

Jørgen Buhl Rasmussen
Koncernchef

Velkommen til denne udgave af vores aktionærmagasin, NEWS.

I det traditionelt lille 1. kvartal var de underliggende resultater for vores forretning på niveau med vores forventninger, og vi fastholder derfor vores forventninger til organisk vækst for helåret.

De første resultater af vores kommercielle tiltag var positive, og vores overordnede markedsandel udviklede sig godt. Som nævnt i februar-udgaven af NEWS påbegynder vi nu udrulningen af en række omfattende interne tiltag, der skal gøre Gruppen endnu mere effektiv, smidig og hurtig og derved positivt påvirke resultat og afkast.

I begyndelsen af april gik BSP1 (det integrerede supply chain-integrations- og business standardisation-projekt) live på de resterende store markeder i Vesteuropa, og systemet kører nu i ni markeder og i vores Export & Licence Division. Det er en vigtig milepæl, fordi vi nu kan begynde at udnytte systemets fordele fuldt ud.

I 1. kvartal 2015 steg Gruppens nettoomsætning organisk 4%, og resultat af primær

drift steg 8%. Disse resultater skyldtes især Vesteuropa og Asien, idet markederne i Østeuropa fortsat var under pres som følge af de udfordrende makroøkonomiske forhold.

Ud over øgede markedsandele var markederne i Vesteuropa positivt påvirket af påsken, som faldt tidligere end sidste år, og af BSP1-udrulningen i begyndelsen af april. Disse to faktorer fik vores kunder til at øge deres lagre mere, end de ellers ville have gjort, og det betyder naturligvis en modsatrettet effekt i 2. kvartal.

Ny chef for Østeuropa

Efter 16 års tro og fremragende tjeneste i Carlsberg trådte Senior Vice President for Østeuropa og CEO for Baltika Breweries i Rusland Isaac Sheps tilbage fra sin stilling i slutningen af 2014. Han blev efterfulgt af Jacek Pastuszka, som senest var CEO for vores norske forretning, Ringnes. Læs i portrættet af Jacek på side 4 om den brede vifte af erfaringer fra forskellige virksomheder og geografiske områder, som han bringer med sig til Baltika. I løbet af sin karriere hos Carlsberg er det lykkedes Jacek at gøre Carlsberg Polska til en særdeles veldrevet virksomhed på trods af en markedsposition som nr. 3, og efter han i 2011 overtog posten som CEO i Ringnes, steg bryggeriets indtjening markant, markedsandelen blev øget, og implementeringen af BSP1 var en succes.

Bidrag til samfundet

Det er vigtigt for os at drive vores forretning på ansvarlig vis. Det betyder blandt andet, at vi opfylder vores skattemæssige forpligtelser verden over i overensstemmelse med nationale og internationale skattelove samt

OECD-retningslinjer på alle vores markeder. Det fulde omfang af vores økonomiske bidrag til de samfund, hvor vi har aktiviteter, er større, end mange tror. Uanset hvor i verden vi opererer, bidrager vi i væsentlig grad til samfundet ved at skabe job, vækst og en række offentlige indtægter. Læs mere om dette på side 6.

Tak

Dette er min sidste leder i NEWS, da jeg forlader posten som koncernchef i midten af juni. Jeg vil gerne benytte lejligheden til at takke alle Carlsberg-aktionærer for deres støtte igennem de år, jeg har været ved roret. I de seneste år har der været en del turbulens, ikke mindst i Rusland, men jeg vil gerne understrege, at Carlsberg-gruppen grundlæggende er en solid virksomhed. Vi har en stærk historisk baggrund, førende markedspositioner, stærke varemærker og engagerede medarbejdere, der brænder for deres arbejde.

God fornøjelse med denne udgave af NEWS.

Jørgen Buhl Rasmussen

PASSION FOR RESULTATER



Baltika har en inspirerende vision – at være nr. 1 nu og altid – og jeg vil realisere denne vision.

Jacek Pastuszka

Senior Vice President, Østeuropa, og adm. direktør, Baltika

Som nyudnævnt øverste chef for Carlsbergs russiske og østeuropæiske forretning har Jacek Pastuszka påtaget sig et stort ansvar. Han tror på, at vedholdenhed og eksekvering er nøglen til succes.

Da Jacek Pastuszka i begyndelsen af 2015 blev Senior Vice President for Carlsberg-gruppens østeuropæiske region og CEO for Baltika Breweries, gjorde han sig ingen illusioner om sin nye stillings krav og udfordringer. Med stigende pres på især det russiske ølmarked skal Carlsbergs Baltika-forretning bygge videre på sine resultater og fastholde sin styrke til trods for de udfordrende markedsforhold.

Men Jacek er fuld af fortrøstning og har en stærk vision for, hvordan disse udfordringer skal tackles. "Jeg har en passion for vedholdenhed og fremragende eksekvering, og jeg ved, at det også er Carlsberg-gruppens ambition," siger han.

Sin overbevisning bygger Jacek på sin respekt for sin forgænger Isaac Sheps' store arbejde, som har skabt et solidt fundament for fremtidig vækst. Han siger:

"Baltika har en inspirerende vision – at være nr. 1 nu og altid – og jeg vil realisere denne vision ved yderligere at forbedre vores førerposition, styrke industrien og kategorien samt bidrage til samfundet. Det er den vision, der driver Baltikas bidrag til Carlsberg-gruppen."

En helt særlig Gruppe

Jacek er den seneste i en lang række af højt kvalificerede Carlsberg-ledere med en solid karriere bag sig fra andre globale forbrugsmærkevarer. Før han kom til Carlsberg i 2009, havde han allerede mødt dygtige ledere og topchefer i globale mærkevareselskaber som P&G, Danone, Walmart og AIG.

"For de flestes vedkommende er de blevet mine bedste læremestre, og nogle af dem har også haft indflydelse på, hvem jeg er som person," siger Jacek. "Det vigtigste, jeg har lært, er nok princippet om at være ærlig over for mig selv og ikke foregive at være noget, jeg ikke er." Efter flere år i spidsen for forskellige Carlsberg-selskaber, først som CEO for Carlsberg Polska og derefter som CEO for Ringnes i Norge, er Jacek overbevist om Gruppens helt særlige kvaliteter:

"Det, jeg rigtig godt kan lide ved Carlsberg, er, at vi har en god balance mellem det globale og det lokale. Det er en balance, der hele tiden ændrer sig, i takt med at vi ændrer på vores forretningsmodel, introducerer god praksis fra respekterede FMCG-selskaber og udnytter stordriftsfordele dér, hvor det giver mening. Men vi er stadig først og fremmest en lokal kategori og forretning."



Det russiske ølmarked er noget ganske særligt, alene i kraft af sit enorme geografiske omfang og den kompleksitet, det giver.



Udfordringer i Rusland

I de seneste år har det russiske ølmarked stået over for væsentlige regulerings- og skattemæssige udfordringer i form af bl.a. afgiftsforhøjelser, reklameforbud og lukning af salgssteder. De nuværende vanskelige makroøkonomiske forhold er også en udfordring for ølmarkedet, og hertil kommer kompleksiteten i at drive en meget stor forretning i så stort et geografisk område.

Jaceks erfaring fra forskellige markeder giver ham imidlertid en god indsigt i disse udfordringer.

“Når man ser på markedsudviklingen, er der nogle klare paralleller til den udvikling i detailhandlen, der fandt sted i Centraleuropa i slutningen af 90'erne, hvor hyper- og supermarkeder gradvist tog over fra mindre butikker. Jeg kan også se ligheder med den geografiske variation i sortimentet, som jeg oplevede hos Walmart i USA, samt de logistikudfordringer, der er ved at operere i et kæmpestort, tyndt befolket område som Norge. Endelig oplevede jeg hos Tesco i Syd-korea en tilsvarende tendens som i Rusland i retning af horisontal og vertikal integration blandt aktørerne på detailmarkedet. Men når alt dette er sagt, er der er ikke meget, der kan sammenlignes med vores russiske forretnings enorme geografiske omfang og den kompleksitet, det giver.”

Teamwork

Jacek nævner et vigtigt område, som giver Carlsberg-gruppen gode muligheder for at klare udfordringer: teamwork. Men hans syn på teamwork er måske lidt anderledes end det traditionelle perspektiv: “Hvor kontroversielt det end måtte lyde, så tror jeg mere på enkeltpersoner end på teams. At kunne

arbejde effektivt i et teammiljø er naturligvis en forudsætning for at være en succesrig og effektiv medarbejder. Det er afgørende for at fungere i en organisation. Men i sidste ende er det ekstraordinære enkeltpersoner – i ordets egentlige betydning – der har forandret verden, nogle gange ved at gå imod flertallet og pres fra kolleger. Mine bedste øjeblikke i ledelsen af teams har været, når jeg har haft mulighed for at arbejde sammen med og støtte op omkring sådanne ildsjæle, da det altid i sidste ende har ført til ekstraordinære resultater,” forklarer Jacek.

Når det gælder teamlederskab, mener Jacek, at det er en ny leders ansvar at “blende ind” i teamet, samtidig med at lederen ændrer dynamikken i teamet i retning af hans eller hendes standard for “perfekt præstation”.

Han advarer: “Hver enkelt leder må finde den rigtige balance mellem disse to, for hvis der lægges for meget vægt på det ene aspekt, så kan det ende med, at teamet reagerer negativt og opnår dårlige resultater.”

Spilleets regler

Selv med det bedste teamwork er Jacek ikke i tvivl om, hvad alle i Østeuropa og andre steder i Carlsberg-gruppen skal fokusere på: “Sidste gang jeg tjekkede, var det forbrugere og kunderne, der betalte vores løn. Forbrugere fastlægger spilleets regler ved at lade deres tegnebog bestemme, når de køber ind, og vores kunder vælger, om de vil støtte vores mærker i deres forretninger og distributionssystemer.”

Til syvende og sidst afhænger muligheden for at vinde forbrugere og kunderne af hårdt arbejde for hver eneste Carlsberg-medarbejder.

ET SAMFUNDSBIDRAG AF BETYDNING

Carlsberg-gruppen bidrager positivt til samfundet på flere forskellige måder.



Når du nyder et af Carlsberg-gruppens mere end 140 produkter, har du så nogen sinde tænkt på, hvor mange mennesker der er involveret i at fremstille, markedsføre og sælge en øl?

Det er faktisk en lang proces, der involverer mange flere mennesker end dem, der er ansat i Carlsberg-gruppen selv. Der er landmænd, medarbejdere i forpacknings- og logistikvirksomheder, supermarkedsansatte, bartendere og folk, der arbejder inden for genanvendelsesindustrien – for bare at nævne nogle. Alle disse menneskers job eksisterer i høj grad på grund af Carlsberg-gruppen. Faktisk er det sådan, at for hver eneste medarbejder ansat i Carlsberg-gruppen er ni mennesker ansat i tilknyttede industrier.

Ud over at tilføre værdi ved at skabe arbejdspladser yder Carlsberg-gruppen også et væsentligt økonomisk bidrag til samfundet i form af direkte og indirekte skatter. "Det fulde omfang af vores økonomiske bidrag er større, end de fleste tror. Overalt, hvor vi har aktiviteter, bidrager vi i vid udstrækning til det omgivende samfund ved at skabe jobs, vækst samt generere en række indtægter for myndighederne," siger Jørn P. Jensen, Carlsberg-gruppens koncernøkonomidirektør.

I grundlæggerens ånd

J.C. Jacobsen, Carlsbergs grundlægger, opbyggede sin virksomhed ud fra den passionerede og dedikerede overbevisning, at Carlsbergs velstand var betinget af involvering i og tilbagebetaling til samfundet. Gennem sin drift og sine medarbejdere giver Carlsberg-gruppen tilbage til samfundet, både indirekte og direkte, via jobskabelse

og indtægter til staten, og nu kan Gruppen også dokumentere hvordan.

Første rapport om samfundsbidrag

For første gang har Carlsberg-gruppen – samtidig med sin årsrapport og CSR-rapport – offentliggjort en rapport om Gruppens økonomiske bidrag til samfundet. Rapporten beskriver den væsentlige betydning, Gruppens aktiviteter har på de majoritetsejede selskabers markeder. Alle beregninger i rapporten er foretaget med assistance fra revisionsfirmaet EY i henhold til anerkendte metoder.

En hjælp til interessenter

Carlsberg-gruppen vil også fremover dokumentere sit væsentlige bidrag til samfundet, fordi vi er af den opfattelse, at en sådan information er en hjælp til interessenter og andre, som ønsker at få større forståelse for Carlsberg-gruppens samlede økonomiske fodaftryk. "Vi vil fortsat udvikle vores forretning på en måde, der er til gavn for såvel Carlsberg-gruppen som for miljøet og de samfund, som vi er afhængige af for vores fremtidige vækst," tilføjer Jørn P. Jensen.



For mere information, se den fulde rapport 2014 Economic Contribution to Society

www.carlsberggroup.com

ANTAL MEDARBEJDERE

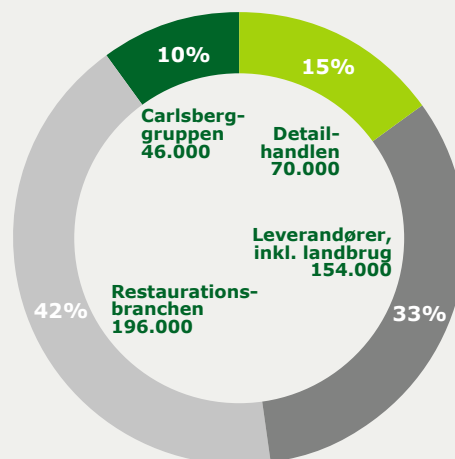
46.097

direkte ansatte

ANTAL SKABTE ARBEJDSPLADSER I ALT

466.000

samlet antal personer beskæftiget som følge af Carlsberg-gruppen



LEVERANDØRERS, DETAILHANDLENS OG RESTAURATIONSBRANCHENS SAMLEDE SKATTEBIDRAG



108,8 mia.

Offentlige indtægter i alt (i kr.) genereret af Carlsberg-gruppen, leverandører, detailhandlen og restaurationsbranchen

- Samlet skattebidrag fra Carlsberg 39%
- Samlet skattebidrag fra leverandører, detailhandlen og restaurationsbranchen 61%

SKABTE JOBS I KRAFT AF CARLSBERG



1 ansat i Carlsberg-gruppen skaber **yderligere 9 jobs** i tilknyttede industrier



VERDEN RUNDT

EN LEGENDE GENOPSTÅR



Til ære for det sibiriske folk, som er meget stolt af sine smukke landskaber, har Baltika-bryggeriet genoptaget produktionen af øllen Zapovednoe.

Zapovednoe, som blev brygget for første gang i 1994, fik sit navn efter en af de mest pittoreske steder i den sibiriske taiga, naturparken Stolby. Med lanceringen genoplives en rigtig legende, og forbrugere, som værdsætter fortidens og nutidens gode øjeblikke, vil elske denne øl.

Zapovednoe er en ikke-pasteuriseret øl med en alkoholprocent på 4,7. Den er karakteriseret ved en klar smag og en kraftig humlearoma.

CARLSBERG CIRCULAR COMMUNITY

I begyndelsen af 2014 lancerede Carlsberg-gruppen officielt **Carlsberg Circular Community** med henblik på at få relevante partnere i værdikæden til at gentænke design, fremstilling og indsamling af pakkematerialer med henblik på at udvikle en ny generation af forpackninger, der er optimeret til **genbrug** og **genanvendelse**, samtidig med at **kvalitet** og **værdi** fastholdes eller endog **forbedres**.

Green Fiber Bottle

Carlsberg har sammen med emballagefirmaet ecoXpac og i samarbejde med Innovationsfonden Danmark og Danmarks Tekniske Universitet startet et træårigt projekt med det formål at udvikle Green Fiber Bottle.

Alle materialer, der bruges til fremstilling af flasken, herunder kapslen, vil blive udviklet ved anvendelse af biobaserede, biologisk nedbrydelige materialer, primært bæredygtigt fremstillede træfibre, således at flasken kan blive nedbrudt på en ansvarlig måde.



Bæredygtig dåse certificeret



I Storbritannien er en Carlsberg dåse og Somersby dåse som de første aluminiumsdåser i verden og den første Carlsberg-emballage nogensinde blevet Cradle-to-Cradle®-certificeret. Det er samtidig første gang, at Cradle to Cradle Products Innovation Institute har certificeret en drikkevareemballage.

Dåserne blev leveret af den globale dåsefabrikant Rexam. De blev vurderet ud fra en lang række bæredygtighedskriterier, herunder materialesundhed og -genanvendelse, vedvarende energi, vandforbrug samt social ansvarlighed. Rexam er en af de stiftende partnere i Carlsberg Circular Community.

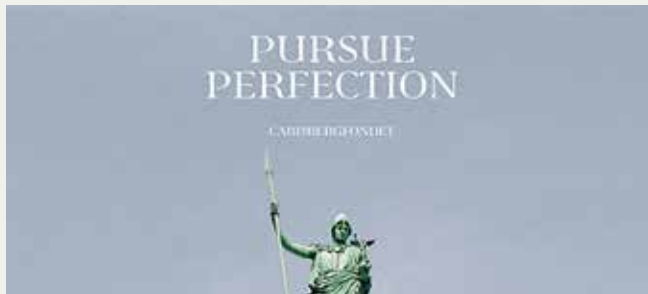
UKRAINES ÆLDSTE BRYGGERI FYLDER 300 ÅR



Carlsberg Ukraine ejer tre bryggerier, som ligger i byerne Kiev, Lviv og Zaporizhzhya. Lviv-bryggeriet blev grundlagt i 1715 og er det ældste bryggeri i Ukraine. For at markere bryggeriets 300-års jubilæum har Carlsberg Ukraine lanceret en ny, elegant 0,45 l flaske til sin Lvivske-øl, som gennem århundrederne er blevet et af symbolerne på byen Lviv.

Det væsentligste designelement ved den nye flaske er det prægede billede af en løve, og flasken har også en speciel etiket, som fortæller ølentusiaster om Lviv-bryggeriet.

PURSUE PERFECTION



Carlsbergs hovedaktionær, Carlsbergfondet, har udgivet bogen Pursue Perfection. Den giver et indblik i Carlsbergs og Fondets historie samt informationer om nogle af de aktiviteter, som Fondet er involveret i. Men Pursue Perfection er også fortællingen om, hvor langt man kan komme, hvis man arbejder hårdere, tænker større, vover mere og bestandigt stræber efter det fuldkomne. Carlsbergfondet blev grundlagt på en passion for perfektion og støtter fortsat i dag det ypperlige inden for alle livets områder.

Pursue Perfection er udgivet på dansk, engelsk, fransk, kinesisk, russisk og vietnamesisk og kan ses her: www.carlsbergfondet.dk/pursue-perfection.

TUBORG I NY, INTERAKTIV EMBALLAGE

Baltika, Carlsberg-gruppens russiske bryggeri, har lanceret Tuborg Green i en ny flaske med en interaktiv og fuldt omsluttende etiket. Den interaktive etiket giver forbrugerne mulighed for at dele deres oplevelser online ved at lægge et billede af flasken med deres mening på etiketten på #tuborgparty.

Baltika har planlagt at sende et begrænset parti af disse Tuborg "cool party"-flasker på markedet i Rusland for på den måde at gøre mærket til en essentiel del af ungdomskulturen og en god fest-kickstarter.



HUDA FEJRER 25-ÅRSJUBILÆUM

Huda, Carlsberg-gruppens stærke vietnamesiske mærke, kan i år fejre 25-års jubilæum.

TUBORG FEJRER HOLI



Holi er en sydasiatisk forårsfestival, også kendt som farvefestivalen. 24 steder i 13 byer i Nepal sponserede Tuborg overdådige Holi-festligheder, hvor familier og venner mødtes for at hygge sig med farver, god mad og øl. Blandt højdepunkterne på festivalen var fester med DJ's og dans, lastbiler med musikalsk underholdning samt koncerter. Med live udsendelser på større tv-kanaler fra Tuborg-sponserede Holi-arrangementer og en omfattende kampagne på tryk fik Tuborg omfattende mediedækning og fantastisk respons fra forbrugerne.

Navnet Huda er sammensat af Hué og Dan Mach (Danmark på vietnamesisk). Hué er navnet på Vietnams tidligere hovedstad og en kendt turistdestination med smukke landskaber, et traditionelt køkken og en rig kultur. Navnet Dan Mach indikerer, at der bruges dansk brygteknologi og -udstyr. På vietnamesisk kan Huda dog også tolkes som "Hay Uong Di Anh", som betyder "Lad os drikke, kære!".

REGNSKABS- MEDDELELSE

Underliggende resultater som forventet – forventning til organisk vækst for hele året fastholdes.

FORRETNINGSUDVIKLING

Finansielle highlights for Gruppen

I årets første tre måneder faldt Gruppens ølvolumener organisk 1%, da højere volumener i Vesteuropa og Asien ikke helt kunne opveje volumenedgangen i Østeuropa.

Volumenerne i Vesteuropa var påvirket af det tidligere salg op til påske samt lageropbygning forud for BSP1-udrulningen. Rapporterede ølvolumener var flade. Øvrige drikkevarer steg organisk 10% som følge af solid volumenudvikling i den nordiske læskedrikforretning.

Nettoomsætningen steg 4% organisk, primært som følge af et positivt pris/mix på 3%. Rapporteret nettoomsætning steg 4%, da nettoeffekten af valuta og akquisitioner var ubetydelig.

Gruppens resultat af primær drift steg organisk 8% som følge af særdeles gode resultater i Vesteuropa og fortsat vækst i Asien. Rapporteret resultat af primær drift steg 46% til 661 mio. kr., hvilket især skyldtes en positiv valutaeffekt på 213 mio. kr. Gruppens overskudsgrad var 4,9%, en stigning på 140bp for kvartalet.

Rapporteret nettoresultat var -90 mio. kr. (-67 mio. kr.).

Justeret nettoresultat (justeret for særlige poster efter skat) var 0 mio. kr. (-50 mio. kr.).

Afkast af investeret kapital (rullende 12 måneder) var 8,4% (2014: 8,0%).

Vi gør gode fremskridt med hensyn til implementeringen af et Gruppe-omspændende initiativ, der skal forbedre driftseffektiviteten yderligere gennem forenkling, strømlining og fjernelse af dupliserende processer og

funktioner, samt implementeringen af en ny struktur for styring af driftsomkostninger, herunder budgettering (inkl. zero-based budgettering (ZBB)), opfølgning og monitorering af omkostninger. Fordelene ved disse tiltag vil ikke påvirke de kommunikerede mål for 2015, men vil være indeholdt i vores mål for 2016.

Driftsmæssige highlights for Gruppen

Et vigtigt led i vores kommercielle strategi er at sikre, at vi kan tilbyde vores forbrugere og kunder en stærk portefølje af internationale premium-mærker og lokale power brands. Vækst i markedsandele, både målt i volumen og værdi, har særligt høj prioritet for at opnå gode resultater.

Carlsberg-mærket fik en lovende start på året, især i Asien. Mærket steg 6% på sine premium-markeder. Vi aktiverer igen vores ikoniske slogans "Carlsberg – Probably the best beer in the world" og "If Carlsberg did", da de repræsenterer nogle af de mest succesrige kommunikationsplatforme i øl-industriens historie.

Tuborg-mærkets kraftige momentum fortsatte, og mærket steg 27% som følge



af markant vækst i Asien, især i Kina og Indien, samt solide resultater på vigtige markeder i Vesteuropa. I Kina var væksten drevet af øget distribution og højere afsætning pr. salgssted, og i Indien førte øgede medieinvesteringer til en væsentlig stigning i kendskabet til mærket.

Kronenbourg 1664 leverede en volumen-vækst på 7%. Der var markant vækst i Frankrig som følge af lageropbygningen relateret til BSP1, forbedret konkurrenceevne, fortsat momentum for 1664 Blanc og et lille løft i salget af 1664 Sans Alcool. Asien udvikler sig fortsat meget positivt, hvor de bedste resultater blev opnået i Hongkong efter kampagnen "Taste the French Way of Life".

Somersby fortsatte sin fremgang med en vækst på 42%. Resultaterne var særligt gode i Polen, Ukraine, Danmark og på eksportmarkederne Canada og Australien. Lanceringen i Storbritannien i februar af det internationale Somersby-sortiment blev vel modtaget, og de første resultater var gode.

Vores belgiske klosterøl, Grimbergen, voksede 34%. Mærket kan købes i 36 markeder verden over og har siden 2011 været den hurtigst voksende internationale klosterøl. Væksten var især drevet af lanceringen af en 75 cl-deleflaske i Frankrig, Danmark og Italien, en ny digital kampagne i Frankrig samt den fortsatte udbredelse af mærket i on-trade-sektoren på tværs af markeder.

Innovation har stadig høj prioritet, og vores tiltag i 2015 omfatter yderligere udbredelse af varemærker, koncepter og innovationer. Nogle af de seneste vigtige tiltag har været inden for den voksende kategori af alkoholfrit øl, herunder lanceringen af det alkoholfrie mærke Tourtel Twist i Frankrig og Nordic-mærket i Danmark. I specialøl-kategorien er Brewmasters Collection blevet positivt modtaget af forbrugerne, og serien vil blive lanceret på flere markeder i 2015. Andre eksempler er Radler-konceptet, som nu findes på 15 markeder, og hard lemonade-mærket Seth & Riley's Garage, som nu kan købes på otte markeder.

I februar rapporterede Gruppen om sine fremskridt i 2014 i relation til en række CSR-parametre. Den samlede miljøeffektivitet var negativt påvirket af inkluderingen af nyerehvervede anlæg i Kina og Indien. På sammenlignelig basis var der imidlertid fortsat forbedringer i vores miljøeffektivitet, og set i forhold til 2013 faldt vandforbruget 5%, energiforbruget 2,3% og CO₂-udledningen 2,5%. Vi er godt på vej til at nå vores mål for 2017.

I februar meddelte Gruppen, at koncernchef Jørgen Buhl Rasmussen trækker sig tilbage pr. 15. juni 2015. Hans efterfølger bliver Cees 't Hart, som p.t. er adm. direktør i det hollandske mejeriselskab Royal FrieslandCampina.

Strukturelle ændringer

I begyndelsen af 2015 indførte Gruppen følgende strukturelle ændringer:

- I januar lukkede vi to russiske bryggerier svarende til 15% af vores kapacitet i Rusland.

- I april meddelte vi, at vi ville øge vores ejerandel af Wusu Beer Group i Xinjiang, Kina, til 100% via en aktivswap (betinget af visse godkendelser, som forventes opnået ultimo 2015).
- I april godkendte de græske myndigheder fusionen mellem Mythos og Olympic Brewery i Grækenland.

INDTJENINGSFORVENTNINGER FOR 2015

De væsentligste forudsætninger og forventninger er uændrede i forhold til 18. februar 2015, hvor vi offentliggjorde vores resultater for 2014.

For 2015 forventer Gruppen således:

- Midt- til høj etcifret organisk procentvis vækst i resultat af primær drift.

På basis af de nuværende spotkurser for de vigtigste valutakurser forventes den negative translationseffekt for 2015 at blive omkring 400 mio. kr.

GRUPPEN I TAL

1. kvrt.	Ændring				Ændring		
Pro rata, mio. hl	2014	Organisk	Akkv., netto	Valuta	2015	Rapporteret	
Ølvolumen	25,0	-1%	1%		25,2		0%
Øvrige drikkevarer	4,3	10%	0%		4,6		10%
Volumen, i alt	29,3	0%	2%		29,8		2%

Mio. kr.	Ændring				Ændring		
Nettoomsætning	2014	Organisk	Akkv., netto	Valuta	2015	Rapporteret	
Nettoomsætning	12.896	4%	0%	0%	13.471		4%
Resultat af primær drift	453	8%	-9%	47%	661		46%
Overskudsgrad (%)	3,5				4,9		140bp

VESTEUROPA I TAL

1. kvrt.	Ændring				Ændring		
Pro rata, mio. hl	2014	Organisk	Akkv., netto	Valuta	2015	Rapporteret	
Ølvolumen	9,9	5%	0%		10,5		5%
Øvrige drikkevarer	3,2	12%	0%		3,5		12%
Volumen, i alt	13,1	7%	0%		14,0		7%

Mio. kr.	Ændring				Ændring		
Nettoomsætning	2014	Organisk	Akkv., netto	Valuta	2015	Rapporteret	
Nettoomsætning	7.640	4%	0%	3%	8.163		7%
Resultat af primær drift	440	41%	0%	1%	625		42%
Overskudsgrad (%)	5,8				7,7		190bp



Følsomheden for rapporteret resultat af primær drift i relation til en ændring på +/- 10% i EUR/RUB-kursen (kombineret transaktions- og translationseffekt) fra den nuværende spotkurs på ca. 60 (annualiseret) er +/- 300 mio. kr.

REGIONER

Vesteuropa

Vores vesteuropæiske ølmarkeder var flade. Gruppens markedsandel i regionen steg kraftigt som følge af særligt gode resultater i Frankrig, Norden, Polen og på Balkan, mens vi tabte markedsandel i Schweiz.

Ølvolumenerne steg organisk 5% med en positiv udvikling på de fleste markeder på tværs af regionen med undtagelse af Storbritannien, Schweiz og Italien. Volumenvæksten var drevet af øgede markedsandele, tidligere påskesalg i forhold til sidste år samt lageropbygning forud for BSP1-udrulningen på fire markeder. De sidste to faktorer vil blive reverseret i 2. kvartal. Øvrige drikkevarer steg organisk 12%, primært som følge af en solid fremgang for læskedrikforretningen i Danmark, som også var påvirket af lageropbygning forud for BSP1-implementeringen.

I starten af april blev BSP1 implementeret i Danmark, Frankrig, Tyskland og i Export & Licence-enheden. Systemet er nu implementeret i Gruppens største vesteuropæiske markeder.

Nettoomsætningen steg organisk 4%. Prismix for øl var -2%, primært som følge af tidsforskydning i et lille kvartal, et negativt salgskanal- og kundemix og udfordrende prissætning.

Resultat af primær drift steg organisk til 625 mio. kr., og overskudsgraden steg 190bp til 7,7%. Disse resultater skyldtes især volumenvækst og effektivitetsforbedringer.

Østeuropa

På grund af de vanskelige makroøkonomiske forhold i regionen faldt det russiske ølmarked ca. 9% og det ukrainske ølmarked ca. 14%.

Vores russiske værdimarkedsandel steg 50bp, mens vores volumenandel var påvirket af indførelsen af lidt mindre emballagestørrelser i 2. kvartal sidste år og derfor lå uændret på 38,4% (kilde: Nielsen Retail Audit, Urban & Rural Russia). Forbedringen i markedsandel skyldtes især vores lokale premium-mærker som Baltika 7, Baltika 9 og Baltika Razlivnoe.

Gruppens regionale ølvolumener faldt organisk 16% som følge af markedsnedgangen i Rusland og Ukraine samt yderligere lager nedbringelser hos russiske distributører som reaktion på skiftet i salgskanaler fra traditionel til moderne handel.

Nettoomsætningen faldt organisk med blot 1%, idet den blev understøttet af et stærkt pris/mix på 15%. Rapporteret faldt nettoomsætningen 30% som følge af den markant negative valutaeffekt på -29%.

På trods af de højere produktionsomkostninger pr. hl steg bruttoresultatet pr. hl organisk med et lavt tocifret procenttal på grund af den kraftige forbedring i pris/mix. Resultat af primær drift faldt som følge af den negative operationelle gearing i vores faste omkostningsbase i det sæsonmæssigt lille 1. kvartal samt højere salgs- og markeringinvesteringer.

Asien

Det samlede ølmarked i vores asiatiske region steg i 1. kvartal, og vores ølvolumener steg organisk 4% før opkøb og 9% efter opkøb. Væksten var primært drevet af Indien, Cambodja og Nepal, mens volumenerne faldt i Vietnam og Malawi. Der var igen vækst i vores kinesiske forretning, som steg 1% i et kinesisk marked, der faldt ca. 2%. Vi opnåede særligt gode resultater i Xinjiang, Ningxia og Chongqing. Akkvisitionseffekten skyldtes konsolideringen af Chongqing Eastern Assets i november 2014. Øvrige drikkevarer steg organisk 8%, primært drevet af læskedrikforretningen i Laos.

Vores internationale premium-mærker voksede kraftigt på tværs af regionen. Carlsberg-mærket klarede sig særdeles godt i premium-segmentet som følge af Carlsberg Light og Chill i Kina og Carlsberg Elephant i Indien. Tuborg-mærket leverede solid vækst i Indien på grund af øgede medieinvesteringer, der betød en markant forøgelse af mærkekendskabet, og i Kina mere end fordoblede mærket sine volumener som følge af den fortsat øgede distribution.

Nettoomsætningen steg organisk 7% og rapporteret 29%. Den rapporterede vækst skyldtes primært den gunstige valutaeffekt samt opkøbet af Chongqing Eastern Assets. Den positive valutaeffekt kunne tilskrives størstedelen af markederne i regionen. Pris/mix var +2%.

Resultat af primær drift steg 14% organisk og 26% rapporteret. Den organiske vækst skyldtes primært volumenvækst, pris/mix samt generel omkostningsbevidsthed, som førte til lavere driftsomkostninger pr. hl. Organisk steg overskudsgraden mere end

ØSTEUROPA I TAL

1. kvrt.	Ændring				Ændring	
Pro rata, mio. hl	2014	Organisk	Akkv., netto	Valuta	2015	Rapporteret
Ølvolumen	7,1	-16%	0%		6,0	-16%
Øvrige drikkevarer	0,2	-3%	0%		0,2	-3%
Volumen, i alt	7,3	-16%	0%		6,2	-16%
Mio. kr.						
Nettoomsætning	2.484	-1%	0%	-29%	1.735	-30%
Resultat af primær drift	-8	n.m.	n.m.	n.m.	-155	n.m.
Overskudsgrad (%)	-0,3				-8,9	-860bp

ASIEN I TAL

1. kvrt.	Ændring				Ændring	
Pro rata, mio. hl	2014	Organisk	Akkv., netto	Valuta	2015	Rapporteret
Ølvolumen	8,0	4%	5%		8,7	9%
Øvrige drikkevarer	0,9	8%	0%		0,9	8%
Volumen, i alt	8,9	5%	4%		9,6	9%
Mio. kr.						
Nettoomsætning	2.732	7%	2%	20%	3.537	29%
Resultat af primær drift	455	14%	-10%	22%	575	26%
Overskudsgrad (%)	16,7				16,3	-40bp

100bp, mens overskudsgraden rapporteret faldt 40bp til 16,3% som følge af konsolideringen af Chongqing Eastern Assets.

Den 7. maj åbnede vi vores nye bryggeri i Myanmar og lancerede Tuborg-mærket og et lokalt discountmærke, Yoma.

HOVED- OG NØGLETAL

Mio. kr.	1.kvt. 2015	1.kvt. 2014	2014
Volumen, brutto (mio. hl)			
Øl	27,5	27,4	134,5
Øvrige drikkevarer	5,0	4,6	22,7
Pro rata-volumen (mio. hl)			
Øl	25,2	25,0	122,8
Øvrige drikkevarer	4,6	4,3	21,0
Resultatopgørelse			
Nettoomsætning	13.471	12.896	64.506
Resultat af primær drift før særlige poster	661	453	9.230
Særlige poster, netto	-110	-29	-1.353
Finansielle poster, netto	-454	-346	-1.191
Resultat før skat	97	78	6.686
Selskabsskat	-27	-16	-1.748
Koncernresultat	70	62	4.938
Heraf:			
Minoritetsinteresser	160	129	524
Aktionærer i Carlsberg A/S	-90	-67	4.414
Aktionærer i Carlsberg A/S, justeret ¹	-	-50	5.496
Balance			
Aktiver i alt	147.006	147.921	136.983
Investeret kapital	111.725	115.972	103.587
Investeret kapital ekskl. goodwill	55.921	60.811	51.041
Rentebærende gæld, netto	39.206	37.712	36.567
Egenkapital for aktionærer i Carlsberg A/S	55.541	61.273	52.437

¹ Justeret for særlige poster efter skat. ² Rullende 12 måneder.

Mio. kr.	1.kvt. 2015	1.kvt. 2014	2014	
Pengestrøm				
Pengestrøm fra drift	-548	-1.196	7.405	
Pengestrøm fra investeringer	-872	-900	-6.735	
Fri pengestrøm	-1.420	-2.096	670	
Finansielle nøgletal				
Overskudsgrad	%	4,9	3,5	14,3
Afkast af gennemsnitlig investeret kapital ²	%	8,4	8,1	8,0
Afkast af gennemsnitlig investeret kapital ekskl. goodwill ²	%	16,3	14,7	15,3
Egenkapitalandel (soliditetsgrad)	%	37,8	42,0	38,3
Gæld/egenkapital	x	0,67	0,60	0,65
Rentedækning	x	1,46	1,31	7,75
Aktierelaterede nøgletal				
Resultat pr. aktie (EPS)	Kr.	-0,6	-0,4	28,9
Resultat pr. aktie (EPS) (justeret) ¹	Kr.	-	-0,3	36,0
Pengestrøm fra drift pr. aktie (CFPS)	Kr.	-3,6	-7,8	48,4
Fri pengestrøm pr. aktie (FCFPS)	Kr.	-9,3	-13,7	4,4
Aktiekurs (B-aktier)	Kr.	574,0	539,0	478,8
Antal aktier (ultimo)	1.000	152.544	152.539	152.538
Antal aktier (gennemsnitligt, ekskl. egne aktier)	1.000	152.538	152.535	152.535

RESULTATOPGØRELSE OG BALANCE

RESULTATOPGØRELSE

Mio. kr.	1.kvt. 2015	1.kvt. 2014	2014
Nettoomsætning	13.471	12.896	64.506
Produktionsomkostninger	-7.220	-6.957	-32.725
Bruttoresultat	6.251	5.939	31.781
Salgs- og distributionsomkostninger	-4.465	-4.284	-18.695
Administrationsomkostninger	-1.266	-1.298	-4.633
Andre driftsindtægter, netto	45	13	369
Andel af resultat efter skat i associerede virksomheder	96	83	408
Resultat af primær drift før særlige poster	661	453	9.230
Særlige poster, netto	-110	-29	-1.353
Finansielle indtægter	413	153	806
Finansielle omkostninger	-867	-499	-1.997
Resultat før skat	97	78	6.686
Selskabsskat	-27	-16	-1.748
Koncernresultat	70	62	4.938
Heraf:			
Minoritetsinteresser	160	129	524
Aktionærer i Carlsberg A/S	-90	-67	4.414
Kr.			
Resultat pr. aktie	-0,6	-0,4	28,9
Resultat pr. aktie, udvandet	-0,6	-0,4	28,8

BALANCE

Mio. kr.	31. mar. 2014	31. mar. 2014	31. dec. 2014
Aktiver			
Immaterielle aktiver	86.904	89.874	81.754
Materielle aktiver	29.942	30.586	28.748
Finansielle aktiver	8.603	7.158	7.838
Langfristede aktiver i alt	125.449	127.618	118.340
Varebeholdninger og tilgodehavender fra kunder	12.900	13.086	11.370
Andre tilgodehavender mv.	5.245	4.142	3.787
Likvide beholdninger	2.309	3.075	2.418
Kortfristede aktiver i alt	20.454	20.303	17.575
Aktiver bestemt for salg	1.103	-	1.068
Aktiver i alt	147.006	147.921	136.983
Passiver			
Egenkapital for aktionærer i Carlsberg A/S	55.541	61.273	52.437
Minoritetsinteresser	3.943	3.083	3.560
Egenkapital i alt	59.484	64.356	55.997
Lån	42.050	33.776	38.690
Udskudt skat, pensioner mv.	16.649	15.657	15.773
Langfristede forpligtelser i alt	58.699	49.433	54.463
Lån	2.108	9.444	1.835
Leverandørgæld	12.228	11.977	12.031
Tilbagebetalingsforpligtelse vedrørende emballage	2.116	1.524	2.046
Øvrige kortfristede forpligtelser	12.371	11.187	10.611
Kortfristede forpligtelser i alt	28.823	34.132	26.523
Passiver i alt	147.006	147.921	136.983

OVERBLIK

AKTIEKURS 2015 (KR. PR. AKTIE, CARLSBERG B)



FINANSKALENDER 2015

Regnskabsmeddelelser

19. aug.	Regnskabsmeddelelse – 2. kvartal
11. nov.	Regnskabsmeddelelse – 3. kvartal

NYT OM MEDARBEJDERE



Nyt bestyrelsesmedlem

Lars Rebie Sørensen, adm. direktør i Novo Nordisk, er indtrådt i bestyrelsen, hvor han erstatter Jess Søderberg, som trak sig i henhold til vedtægternes bestemmelse om aldersgrænse.

Lars Rebie Sørensen er medlem af bestyrelsen i Thermo Fisher Scientific Inc., USA, og Bertelsmann AG, Tyskland. Han kom til Novo Nordisk i 1982 og har i løbet af sin karriere arbejdet i Kina, Grækenland, Frankrig, Mellempøsten og USA. Lars Rebie Sørensen blev medlem af koncernledelsen i Novo Nordisk i 1994 og udnævnt til adm. direktør i 2000.

Lars Rebie Sørensen vil bidrage til arbejdet i Carlsbergs bestyrelse med sine stærke kompetencer inden for virksomhedsdrift, sin brede erfaring med innovation, marketing og HR samt sin omfattende ledelseserfaring, herunder ledelse af en fondsejet virksomhed.