

Beretning og Regnskab 1999 / 2000



Indhold

2	Til vore aktionærer
4	Bestyrelse og Koncerndirektion
5	Forretningsenheder og Koncernstabsfunktioner
6	5 års hoved- og nøgletal
8	Ledelsens beretning
15	Ledelse og aktivt ejerskab
17	Aktionærinformation
20	Stabsfunktioner
30	Regionale beretninger
30	Norden
33	Øvrige Europa
36	Asien, Amerika og Afrika
39	Øvrige markeder
39	Eksport
40	Læskedrik
41	Det nye Carlsberg A/S
57	Regnskab
58	Regnskabsberetning for Carlsberg-gruppen
66	Anvendt regnskabspraksis
69	Resultatopgørelse
70	Balance
72	Pengestrømsopgørelse
73	Noter
81	Kvartalsmæssig resultatudvikling
82	Omsætning, resultat af primær drift og egenkapital
83	Koncernoversigt
84	Ledelsespåtegning
85	Revisionspåtegning
86	Dattervirksomheder
88	Fondsbørsmeddelelser



En kort præsentation

Carlsberg-gruppen er en af verdens store, internationale bryggerigrupper, og Carlsberg og Tuborg er blandt de geografisk mest udbredte ølmærker.

Gruppen omfatter moderselskabet med Carlsberg Bryggerierne - grundlagt 1847 - og Tuborgs Bryggerier - grundlagt 1873 - samt ca. 100 dattervirksomheder og associerede virksomheder, hvoraf hovedparten ligger uden for Danmark. Gruppen beskæftiger - inkl. samtlige medarbejdere i associerede virksomheder - ca. 23.600 medarbejdere og markedsfører sine mærker på omkring 150 markeder. Carlsberg-gruppens hovedaktivitet er fremstilling og salg af øl. 90% af ølsalget sker uden for Danmarks grænser, og i den internationale bryggerivirksomhed indgår eksport af øl brygget i Danmark samt lokal produktion på 67 produktionssteder i 42 lande. Lokal produktion foregår dels på bryggerier, hvori Gruppen har kapitalinteresser, dels gennem aftaler med andre bryggerier og samarbejdspartnere, der brygger og sælger Carlsberg og Tuborg øl efter de danske forskrifter.

Gruppens aktiviteter inden for forretningsområdet læskedrik foregår især gennem Coca-Cola Nordic Beverages A/S, der på nordisk plan producerer og markedsfører kendte mærkevarer som Coca-Cola, Fanta og Sprite. Fra Carlsbergs grundlæggelse har bryggerierne haft egne forskningsafdelinger. I 1875 oprettedes Carlsberg Laboratorium, i dag en integreret del af Carlsberg Forskningscenter, der rummer 80 laboratorier med det ypperste teknologiske udstyr og beskæftiger omkring 150 medarbejdere.

Ud over en omfattende grundforskning arbejder Carlsberg Forskningscenter med et stort antal bryggerirelaterede projekter inden

for enzymkemi, proteinkemi, kulhydratkemi, plantefysiologi og -genetik samt maltning-, brygnings- og gæringsprocesser. Hertil kommer den proces- og produktudvikling, der finder sted i bryggeriernes øvrige afdelinger.

Carlsberg er et offentligt aktieselskab, hvis aktier dagligt noteres på Københavns Fondsbørs. Mere end 14.000 af selskabets aktionærer har ladet deres aktier notere på navn; langt den største enkeltaktionær er Carlsbergfondet, der fundatsmæssigt er forpligtet til at eje mindst 51% af aktiekapitalen i Carlsberg A/S. Blandt de øvrige aktionærer ejer kun Arbejdsmarkedets Tillægspension mere end 5% af aktiekapitalen. Moderselskabets medarbejdere har i tidens løb benyttet sig af tilbud om aktiekøb på favorable vilkår eller har fået tildelt aktier i forbindelse med Carlsbergs 150 års jubilæum i 1997.

Carlsbergfondet blev stiftet af Carlsbergs grundlægger, brygger J.C. Jacobsen, og dets indtægter anvendes til støtte for dansk videnskab inden for såvel naturvidenskaberne som samfundsvidenskaberne og de humanistiske videnskaber. Endvidere påhviler det fondet at drive Det Nationalhistoriske Museum på Frederiksborg samt at bidrage til Carlsberg Laboratoriums virksomhed. En særlig afdeling af Carlsbergfondet er Ny Carlsbergfondet, som med egen direktion især har til opgave at erhverve kunstværker til danske museer og institutioner samt - i samarbejde med staten og Københavns kommune - at drive Ny Carlsberg Glyptotek.

En anden afdeling er Tuborgfondet, som med egen bestyrelse har til opgave at virke for samfundsgavnligt formål, hvilket også er tilfældet for Mindelegatet for brygger J.C. Jacobsen.

Regnskabsåret 1999/2000 blev et særligt år for Carlsberg. Vore resultater viste en markant fremgang, og året blev tilmed et af de mest travle i Carlsbergs historie. Carlsberg er ved indgangen til 2001 rustet til at møde udfordringerne på et konkurrencepræget globalt marked.

Beretning 1999 / 2000



Til vore aktionærer



Regnskabsåret 1999/2000 blev et særligt år for Carlsberg. Vore resultater viste en markant fremgang, og året blev tilmed et af de mest travle i Carlsbergs historie: ændring af Carlsbergfondets fundats, dannelse af datterselskabet Carlsberg Breweries, inklusion af det norske Orkla ASAs drikkevareaktiviteter, køb af det schweiziske bryggeri Feldschlösschen, salg af Tivoli og Royal Scandinavia aktier samt dannelse af biotekselskabet Combio. Carlsberg er ved indgangen til 2001 rustet til at møde udfordringerne på et konkurrencepræget globalt marked.

Regnskabsåret blev forlænget til 31. december 2000, således at det omfatter 15 måneder (5 kvartaler). Som følge heraf og som følge af det gode resultat foreslår bestyrelsen, at udbyttet for regnskabsåret skal være 5,40 kr. pr. aktie mod 4,00 kr. pr. aktie sidste år. Regnskabsåret følger fremover kalenderåret.

Vækst i indtjening

Væksten i indtjening var betydelig. Resultatet af primær drift på 2.934 mio. kr. svarer til en sammenlignelig vækst på 25%, mens resultat før skat udgør 3.155 mio. kr. (+39%).

Overordnet skyldes fremgangen i indtjening dels en aktiv tilpasning af kapacitet og omkostninger, dels øget opmærksomhed om profileringen af Carlsberg-mærket.

Carlsbergs andel af årets resultat efter skat udgjorde 2.133 mio. kr. (+41%), hvorfor resultatet pr. aktie blev 26,7 kr. mod sidste år 18,2 kr.

Nettoomsætningen steg med 6% i forhold til sammenlignelige tal for året før. Der var fremgang især i de nordiske Coca-Cola selskaber og i Italien. Også i Finland og Sverige har udviklingen været positiv, mens omsætningen i England som ventet var vigende.

Der er i de seneste år foretaget betydelige investeringer ved køb af virksomheder og i nye produktionsanlæg. Den netto rentebærende gæld er som følge heraf forøget og udgør nu ca. 10 mia. kr. eller ca. 29% af balancen.

International strukturudvikling

Carlsberg har haft som mål at øge sin tilstedeværelse på vækstmarkeder som Østeuropa og Asien, samtidig med at man søger øget indflydelse og bedre resultater på de mere traditionelle markeder i Vesteuropa.

Sammenlægningen af Carlsbergs og Orklas bryggeri- og læskedrikaktiviteter i datterselskabet Carlsberg Breweries A/S var den væsentligste fremadrettede beslutning i året. Hermed er der skabt en betydende international bryggeri- og læskedrikgruppe med vækstpotentiale, der kan profilere Carlsberg-mærket og desuden markeds-

føre en omfattende portefølje af stærke regionale og lokale mærker.

Konkurrencen fra andre internationale bryggerigrupper er tiltagende, og for at sikre Carlsberg yderligere fremgang i Asien blev det sidst på året besluttet at etablere et joint venture i Asien med Carlsbergs partner i Thailand. Carlsberg Asia er en konstruktion med muligheder for betydelig vækst på såvel eksisterende som nye markeder.

Ved købet af det schweiziske bryggeri Feldschlösschen sikrede Carlsberg Breweries sig en markedsandel på et centralt europæisk marked.

Kvalitet

Carlsbergs holdning til kvalitet har altid fulgt J.C. og Carl Jacobsens "Gyldne Ord":

"Ved bryggeriernes drift skal det være det stadi-ge formål uden hensyn til den øjeblikkelige fordel at udvikle fabrikationen til den størst mulige fuldkommenhed, således at disse bryggerier og deres produkt altid kan stå som et mønster og ved deres eksempel virke til, at ølbrygningen her i landet holdes på et højt og hæderligt standpunkt."

Kvalitet er en væsentlig forudsætning for Carlsbergs succes på traditionelle, nye og fremtidige markeder. Vore produkter skal være af højeste kvalitet overalt, og Carlsberg vil aldrig gå på kompromis med kvaliteten.

Medarbejdere og ledelse

Koncernens medarbejdere har skabt de forbedrede resultater. Tilgangen af nye medarbejdere har været markant, og Carlsberg er en dynamisk og markedsorienteret virksomhed.

Carlsberg gennemfører løbende omfattende internationale efteruddannelses- og udviklingsprogrammer for Gruppens medarbejdere. Etableringen af et aktieoptionsprogram for selskabets ledelse, som omtalt i den efterfølgende beretning, forventes at ville medvirke til at skabe et endnu større interessesammenfald mellem ledelsen og aktionærerne.

Miljø og alkohol

Carlsberg arbejder aktivt med miljøbeskyttelse i

de områder, hvor Carlsberg virker, for at reducere eventuelle negative påvirkninger af miljøet og for at optimere anvendelsen af naturlige ressourcer. I 2001 udgiver Carlsberg for første gang en egentlig miljørapport.

Som brygger af et af verdens førende ølmærker deltager Carlsberg aktivt i den alkoholpolitiske debat. De alkoholpolitiske holdninger tydeliggøres internt ved informations- og uddannelsesaktiviteter og eksternt gennem arbejdet via GODA (Foreningen Gode Alkoholholdninger) i Danmark, Amsterdamgruppen og Den Europæiske Bryggeriforening samt ved indgåelse af frivillige aftaler om retningslinjer for markedsføring af alkoholholdige produkter.

Bestyrelse og Koncerndirektion pr. ultimo december 2000

Bestyrelse

Poul Chr. Matthiessen

Formand for bestyrelsen. Professor, dr.polit.
Bestyrelsesmedlem i Royal Scandinavia A/S.

Palle Marcus

Direktør. Næstformand i bestyrelsen.
Bestyrelsesformand i Coloplast A/S og Novo A/S.
Bestyrelsesmedlem i Danske Bank A/S.

Hans Andersen

Bryggeriarbejder, Carlsberg A/S.

Torkild Andersen

Professor, dr.phil.

Jens Bigum

Administrerende direktør, Arla Foods amba.
Bestyrelsesmedlem i Per Aarsleff A/S og LEC A/S.

Henning Dyremose

Administrerende direktør og koncerntekniker,
TDC A/S (Tele Danmark).
Bestyrelsesnæstformand i Brødrene A. & O. Johansen A/S.

Povl Krogsgaard-Larsen

Professor, dr.pharm.
Bestyrelsesmedlem i Acadia Pharmaceuticals A/S.

Jens Larsen

Overglasurmaler, Royal Scandinavia A/S.
Bestyrelsesmedlem i Royal Scandinavia A/S.

Axel Michelsen

Professor, dr.phil.

Erik Dedenroth Olsen

Fuldmægtig, Carlsberg A/S.

John Petersen

Sølvmed, Royal Scandinavia A/S.
Bestyrelsesmedlem i Royal Scandinavia A/S.

Per Øhrgaard

Professor, dr.phil.

Koncerndirektion

Flemming Lindeløv *

Koncerntekniker, administrerende direktør.

Bestyrelsesformand i Royal Scandinavia A/S og
Ejendomsaktieselskabet af 3/9 1930.
Bestyrelsesmedlem i Coca-Cola Nordic Beverages A/S,
H. Lundbeck A/S og Dansk Olie og Naturgas A/S.

Michael C. Iuul *

Koncerntekniker.

Bestyrelsesmedlem i Aktieselskabet
Th. Wessel & Vett, Magasin du Nord,
Sophus Berendsen A/S og Aston IT Group A/S.

Nils S. Andersen *

Koncerntekniker.

Bestyrelsesformand i Coca-Cola Nordic
Beverages A/S. Bestyrelsesmedlem i Vingaarden A/S.

Jørn P. Jensen **

Koncerntekniker.

Bestyrelsesmedlem i Coca-Cola Nordic Beverages A/S.

Ledelsestjenesteydelse m.v. er oplyst i.h.t.
Årsregnskabslovens bestemmelser.

* Udtrådt af direktionen 14. februar 2001 for at indtræde i
direktionen for Carlsberg Breweries A/S.

** Pr. 14. februar 2001 administrerende direktør for
Carlsberg A/S.

Forretningsenheder og Koncernstabsfunktioner

Forretningsenheder

Carlsberg Danmark

Koncerndirektør Nils S. Andersen
Adm. direktør Lars Pålson (Januar 2001)
Kommunikationsdirektør Staffan Bremander (Januar 2001)
Underdirektør Vibeke Frank
Underdirektør Jørgen Glistrup
Salgsdirektør Steen Jespersen
Supply Chain-direktør Jette W. Knudsen
IT-chef Allan Korsholm
Underdirektør Lars K. Pedersen (Februar 2001)

UK

Ebbe Dinesen, Non Executive Chairman
Colin Povey, Chief Executive
Steve C. Bailey, Finance Director
Doug Clydesdale, Marketing and Managing Director Take Home Sales
Bernie W. Ray, Managing Director On-Trade Sales
John J. Smith, Operations Director

Nordeuropa

Koncerndirektør Nils S. Andersen

Central-, Øst- og Sydeuropa

Underdirektør Finn Jakobsen

Vesteuropa og Eksport

Underdirektør Bjørn Søndenskov

Asien, Amerika og Afrika

Underdirektør Mogens Thomsen

Koncernstabsfunktioner

Information

Koncerninformationschef Margrethe Skov

Bestyrelses- og direktionssekretariat

Sekretariatschef Hans Henrik Schmidt

Overordnet marketing

Vice President Alex Myers

Teknisk organisation

Teknisk direktør Svend Erik Albrethsen
Forskningsdirektør Klaus Bock

Personaleudvikling

Personaledirektør Kurt Israelsen

Økonomi

Underdirektør Jan Thieme Rasmussen

Projektafdeling

Underdirektør Lars Fellman

Finans og forsikring

Underdirektør Jesper Bærnholt

IT-udvikling

Underdirektør Torben Melskens

Indkøb

Underdirektør Preben Østergaard

Ejendomme

Underdirektør Orla Kristensen

Fondssekretariat

Underdirektør Niels C. Roelsen

5 års hoved- og nøgletal

	1995/96	1996/97	1997/98	1998/99	1999/2000 (15 mdr.)	2000 (12 mdr.) 1)
SALG AF ØL						
- mio. hl 2)						
Solgt i Danmark	4,7	4,5	4,2	4,0	4,7	3,8
Solgt uden for Danmark	25,1	26,8	31,1	33,0	46,3	36,0
Solgt i alt	29,8	31,3	35,3	37,0	51,0	39,8
SALG AF LÆSKEDRIK						
- mio. hl						
Solgt i Danmark	2,4	2,5	2,6	3,2	4,5	3,5
Solgt uden for Danmark	1,8	3,1	6,9	10,6	14,4	11,3
Solgt i alt	4,2	5,6	9,5	13,8	18,9	14,8
ØL & LÆSKEDRIK I ALT	34,0	36,9	44,8	50,8	69,9	54,6
HOVEDTAL - mio. kr.						
Indtjening						
Omsætning	17.965	19.378	29.321	31.285	47.351	34.532
Afgifter	4.034	4.460	7.237	7.131	12.433	8.820
Nettoomsætning	13.931	14.918	22.084	24.154	34.918	25.712
Resultat af primær drift	1.252	1.255	1.554	1.673	2.934	2.087
Særlige poster, netto	-	-	243	79	428	428
Finansielle poster, netto	319	501	423	-119	-207	-253
Resultat før skat	1.570	1.756	2.220	1.633	3.155	2.262
Koncernresultat	1.126	1.256	1.744	1.156	2.227	1.623
Carlsberg A/S' andel	1.063	1.242	1.641	1.164	2.133	1.646
Balance						
Anlægsaktiver	10.234	12.641	15.819	17.913	20.695	
Omsætningsaktiver	11.233	12.287	15.133	11.976	14.296	
Aktiekapital	1.278	1.278	1.278	1.278	1.278	
Egenkapital	8.912	10.266	10.904	11.853	10.631	
Langfristet gæld	2.903	2.394	4.976	5.623	6.009	
Kortfristet gæld	6.851	8.838	11.118	9.071	15.220	
Balancesum	21.467	24.928	30.952	29.889	34.991	
Netto rentebærende gæld	-1.047	-333	1.693	4.282	10.309	
Pengestrømme						
Pengestrømme fra driftsaktivitet	2.396	2.323	2.357	1.821	3.224	
Pengestrømme fra investeringsaktivitet	-1.699	-1.254	-917	-1.459	-6.057	
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet	-212	-516	785	-1.409	3.541	

	1995/96	1996/97	1997/98	1998/99	1999/2000 (15 mdr.)	2000 (12 mdr.) 1)
Investeringer						
Investeringer i produktionsanlæg m.m.	1.513	1.042	1.287	2.024	2.770	
Køb af virksomheder	-	190	1.373	621	4.462	
Af- og nedskrivninger	834	877	1.305	1.354	2.153	
Nøgletal						
Overskudsgrad 3)	9,0%	8,4%	7,0%	6,9%	8,4%	8,1%
Afkastningsgrad 4)	10,0%	8,1%	8,2%	7,3%	8,3%	7,4%
Egenkapitalens forrentning 5)	13,1%	13,1%	16,5%	10,2%	15,8%	15,3%
Soliditetsgrad 6)	41,5%	41,2%	35,2%	39,7%	30,4%	30,4%
Gearing 7)	-11,7%	-3,2%	15,5%	36,1%	97,0%	97,0%
Børsrelaterede nøgletal						
Antal aktier	63.906	63.906	63.906	63.906	63.906	
Resultat pr. (20 kr.) aktie 8)	16,6	19,4	25,7	18,2	26,7	25,8
Cash flow pr. aktie 9)	37,5	36,4	36,9	28,5	40,4	
Indre værdi (kr. pr. aktie)	131,5	150,9	151,0	162,6	140,5	
Börskurs ultimo året (B-aktier)	353,0	374,0	400,0	257,0	468,0	
Udbytte pr. aktie (kr.)	3,4	3,6	4,0	4,0	5,4	
Payout ratio 10)	19%	18%	15%	22%	20%	
Price/Earnings 11)	21,2	19,2	15,6	14,1	17,5	
Medarbejdere						
Antal medarbejdere 12)	18.519	18.081	20.589	21.906	23.641	

- 1) Ureviderede sammenligningstal tilpasset kalenderåret 2000 reguleret for effekten af de foretagne ændringer i regnskabsgrundlaget
- 2) Salg af Carlsberg og Tuborg øl, herunder øl fremstillet på licens samt andre ølmærker produceret på bryggerier i Carlsberg-gruppen og associerede virksomheder
- 3) Resultat af primær drift i procent af nettoomsætning
- 4) Resultat af primær drift i procent af gennemsnitlige operative aktiver
- 5) Koncernresultat i procent af gennemsnitlig egenkapital
- 6) Egenkapital ultimo i procent af samlede passiver
- 7) Rentebærende nettogæld i procent af egenkapitalen
- 8) Carlsberg A/S' andel af årets resultat pr. aktie á 20 kr.
- 9) Driftens pengestrøm i forhold til gennemsnitligt antal aktier
- 10) Udbyttebetaling i forhold til Carlsberg A/S' andel af resultatet
- 11) Börskurs i forhold til resultat pr. aktie
- 12) Inkl. samtlige medarbejdere i pro rata konsoliderede virksomheder

Ledelsens beretning

Sammenligningsgrundlag

På den ekstraordinære generalforsamling den 30. august 2000 blev det besluttet at omlægge regnskabsåret til at følge kalenderåret. Dette er sket ved forlængelse af regnskabsperioden 1999/00 med tre måneder til 31. december 2000.

Regnskaberne og regnskabsberetningen omhandler således regnskabsperioden fra 1. oktober 1999 til 31. december 2000 (15 måneder).

Carlsberg har forøget ejerandelen i selskaberne i Malaysia og Polen og har opnået bestemte indflydelse, hvorfor disse selskaber nu er fuldt konsolideret. Tidligere var selskaberne associerede og blev medtaget henholdsvis pro rata og på en linie (one line consolidation). Enkelte concernselskaber, der tidligere af praktiske grunde har været inkluderet med en vis tidsmæssig forskydning, er nu indregnet frem til 31. december 2000. Ændringerne i regnskabsgrundlaget medfører, at resultat af primær drift er 276 mio. kr. højere, end det ellers ville have været.

For at skabe sammenligning til tidligere år er der, hvor det er fundet hensigtsmæssigt, i det følgende i parentes angivet tal for 12 måneder svarende til kalenderåret 2000 reguleret for effekten af de foretagne ændringer i regnskabsgrundlaget.

Omsætning

Der er realiseret en vækst i omsætningen. Korrigeret for den længere periode samt ændring i regnskabsgrundlag udgør væksten 1,5 mia. kr. (+6%). Væksten kan især henføres til CCNB-

selskaberne samt opkøb af virksomheder gennem datterselskabet Carlsberg Italia S.p.A. Endvidere har omsætningen i Sinebrychoff, Finland og i Falcon, Sverige udviklet sig positivt. Omsætningen i England har - som forventet - været vigende.

Resultat af primær drift

Resultatet af den primære drift udgør efter afskrivninger 2.934 mio. kr. (2.087 mio. kr.) mod 1.673 mio. kr. sidste år, hvilket er en sammenlignelig vækst på 25%. Afskrivningerne udgør 2.153 mio. kr. (1.692 mio. kr.) mod 1.354 mio. kr. sidste år.

Resultatet er som forventet ved kvartalsmeddelelsen pr. 30. september 2000.

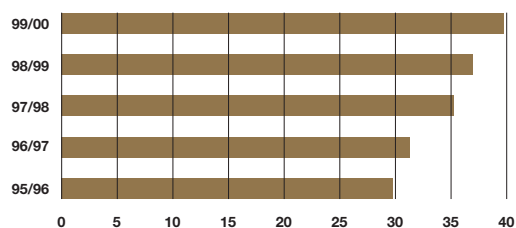
Særlige poster

Heri indgår i lighed med tidligere år væsentlige beløb af éngangskaraktter, som ikke kan henføres til den normale drift af virksomheden. Særlige poster udgjorde 428 mio. kr. mod 79 mio. kr. sidste år.

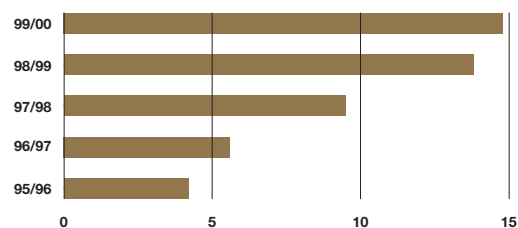
Posterne består på indtægtssiden primært af nettoavance ved aktiesalget i Grupo Cruzcampo på 354 mio. kr. samt avance ved salg af aktierne i Tivoli, 182 mio. kr. Endvidere er Ejendomsaktieselskabet matr. nr. 43 ei Avedøre by solgt med en fortjeneste på 41 mio. kr. Hertil kommer regulering af hensættelser, i alt 312 mio. kr. Heri indgår tilbageførsel på 60 mio. kr. på returpantforpligtelsen i Danmark.

På udgiftssiden indgår nedskrivningen af bryggeriet i Shanghai. Bryggeriet er nedskrevet sva-

SALG AF ØL I ALT (MIO. HL) 12 mdr.



SALG AF LÆSKEDRIK I ALT (MIO. HL) 12 mdr.



rende til den salgspris, som i august 2000 blev aftalt med Tsingtao. Herudover er der i forbindelse med salget foretaget hensættelse til fratrædelsesgodtgørelser og lignende. I alt er der udgiftsført 241 mio. kr. under denne post.

Der er hensat 50 mio. kr. vedrørende besluttet nedlæggelse af distributionsselskabet i Sverige, som Falcon ejer sammen med Coca-Cola, Sverige. Nedlæggelsen er en følge af etableringen af Carlsberg Breweries A/S, idet de svenske konkurrencemyndigheder har forlangt, at samarbejdet med enten Pepsi eller Coca-Cola i Sverige og Norge skal ophøre.

Af resterende poster, 170 mio. kr., vedrører størstedelen foretagne hensættelser til den fortsatte restrukturering i Danmark samt til fraflytning af lejemaal i Hong Kong.

Finansielle poster, netto

De finansielle poster udgør -207 mio. kr., hvilket er en større omkostning end sidste år (-119 mio. kr.) på grund af de sidste års køb af virksomheder og store investeringer i produktionsanlæg. Omkostningerne er dog mindre end forventet, hvilket primært skyldes, at der i året er realiseret aktieavancer ved salg af kapitalandele i blandt andet Dansk Kapitalanlæg og Berlingske Tiden-de.

Resultatet

Resultatet før skat og koncernresultatet udgjorde henholdsvis 3.155 mio. kr. (2.262 mio. kr.) og 2.227 mio. kr. (1.623 mio. kr.), hvilket er betyde-

ligt over sidste år, først og fremmest som følge af den positive udvikling i den primære drift.

Skatteprocenten udgør 29,4% mod 29,2% sidste år.

Carlsbergs andel af koncernresultatet udgjorde 2.133 mio. kr. (1.646 mio. kr.) mod 1.164 mio. kr. sidste år.

Egenkapital

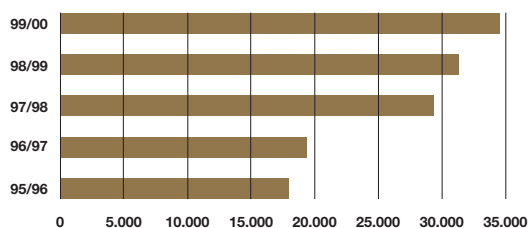
Carlsberg-gruppens egenkapital udgjorde 10.631 mio. kr. mod 11.853 mio. kr. sidste år. Heraf udgjorde moderselskabets andel af egenkapitalen 8.980 mio. kr. mod 10.391 mio. kr. sidste år.

Egenkapitalen er positivt påvirket af årets resultat med fradrag af udbytte, ændring af minoritetsinteresser samt valutakursreguleringer (i alt 2.418 mio. kr.) og negativt påvirket af nedskrivning af koncerngoodwill (3.644 mio. kr.). Heraf vedrører 1,4 mia. kr. købet af Feldschlösschen, 0,9 mia. kr. vedrører øget ejerandel i Sinebrychoff, mens andre 0,9 mia. kr. vedrører øget ejerandel af selskabet i Malaysia.

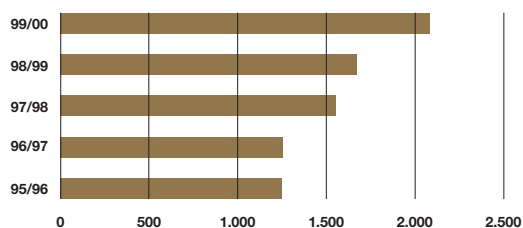
Hensættelser

Hensættelserne udgjorde 3.131 mio. kr. mod 3.342 mio. kr. sidste år. Heraf vedrører størstedelen, 2.432 mio. kr., hensættelser til pensioner og lignende, 366 mio. kr., til tilbagebetalingsforpligtelser vedrørende emballage, 1.142 mio. kr., samt til udskudt skat, 924 mio. kr. I alt er disse poster således steget med 679 mio. kr., hvilket især er en følge af ændringen i ejerandele i selskaberne i

OMSÆTNING (MIO. KR.) 12 mdr.



RESULTAT AF PRIMÆR DRIFT (MIO. KR.) 12 mdr.



Malaysia og Polen samt af købet af Feldschlösschen Getränke Holding AG i Schweiz.

Andre hensættelser udgjorde 699 mio. kr. mod 1.589 mio. kr. sidste år. Faldet skyldes hovedsageligt anvendelse af hensættelser vedrørende Coca-Cola Nordic Beverages og Carlsberg-Tetley samt regulering af øvrige hensættelser.

Investeringer

Årets samlede investeringer udgjorde 7,2 mia. kr., hvilket er 4,6 mia. kr. mere end sidste år. Den store vækst i investeringerne vedrører investeringer i nye produktionsanlæg i Coca-Cola Nordic Beverages, Carlsberg-Tetley i England, Okocim i Polen og Sinebrychoff i Finland, samt køb af de resterende 40% aktier i Sinebrychoff, forøgelse af ejerandel i Carlsberg Brewery Malaysia Berhad til 50% og købet af Feldschlösschen Getränke Holding AG i Schweiz.

Likviditet og netto rentebærende gæld

Likviditetsberedskabet, som er sammensat af likvide beholdninger og børsnoterede værdipapirer, udgør pr. 31. december 2000 2,9 mia. kr. opgjort efter de officielle børskurser. Hertil kan lægges uudnyttede bekræftede kreditfaciliteter i størrelsesordenen 3,4 mia. kr.

Den netto rentebærende gæld udgjorde 10,3 mia. kr., hvilket er en forøgelse på 6,0 mia. kr. Dette følger naturligt af omfanget af investeringer, som omtalt ovenfor.

Frit cash flow udgjorde -3,8 mia. kr. mod -0,7 mia. kr. sidste år. Bidraget fra driften er væsentligt forbedret i forhold til sidste år, og det er således de store investeringer på 7,2 mia. kr., der er årsagen til den negative værdi.

Volumen

Det samlede salg af øl i Carlsberg-gruppen er i det forløbne år (kalenderåret 2000) øget med 2,8 mio. hl til 39,8 mio. hl (+7,6%). Det globale ølkonsum stiger fortsat, dog med store regionale forskelle. Læskedriksalget udgør (kalenderåret 2000) 14,8 mio. hl mod 13,8 mio. hl sidste år.

Udvikling på primære markeder

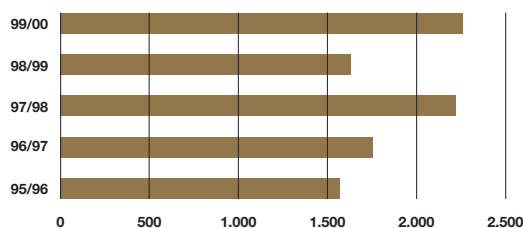
Den positive udvikling i det primære driftsresultat må ses i lyset af følgende væsentlige forhold inden for øl- og læskedrikområdet:

Danmark: Ølkonsumet er næsten stabiliseret, men med en stadig større andel af det danske ølforbrug købt syd for den dansk-tyske grænse. De gennemførte omkostningsreduktioner i den danske ølforretning har givet sig udslag i en mindre fremgang i resultatet. Konkurrencen på det danske ølmarked er blevet yderligere skærpet på trods af, at priserne på de billigste ølmærker i forvejen er blandt Europas laveste før afgifter og moms.

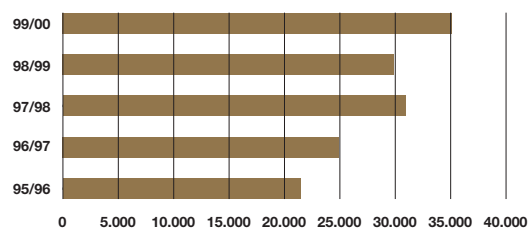
Læskedrivkirkomheden i Saltum fik overført salget af Neptunøl i foråret og har herefter skiftet navn til Saltum og Neptun Bryggerierne A/S. Saltum og Neptun Bryggerierne erhvervede læskedrivkirkomheden Baldur A/S fra Albani - ligeledes i foråret - hvorefter produktionen i Esbjerg er flyttet til Saltum

Carlsberg er tilmeldt udbyder og medstifter af et nyt selskab, Dansk Retursystem A/S, som er et samarbejde mellem bryggeriindustrien og detailhandlen til håndtering og effektivisering af returemballage.

RESULTAT FØR SKAT (MIO. KR.) 12 mdr.



BALANCESUM (MIO. KR.)



ENGLAND: Carlsberg-Tetley (UK) opnåede et resultat af primær drift på 533 mio. kr. (380 mio. kr.), hvilket er en stigning på 15% i forhold til sidste år ved sammenlignelige tal. Denne udvikling skal ses på trods af en vigende omsætning. Omstrukturering af virksomheden, den klare markedssatsning på Carlsberg-Tetleys attraktive mærkevarer samt besparelser især på kapacitetsomkostningerne forløber tilfredsstillende.

FINLAND: Resultatet i Sinebrychoff har været særdeles tilfredsstillende.

SVERIGE: Falck Bryggerier AB har haft et meget tilfredsstillende resultat og har i det forløbne år øget sin salgsvolumen for øl med godt 8,5 %. Der planlægges i det kommende år omstruktureringer i selskabet i forbindelse med sammenlægningen med Pripps i Carlsberg Sverige AB.

RUSLAND: Vena bryggeriet i Skt. Petersborg (ejerandel 66,7%) har haft et tilfredsstillende resultat, som dog viser fremgang i den sidste del af året.

LITAUEN: Udviklingen i Svytury's bryggeriet har været særdeles positiv. Selskabet har en pæn omsætningsstigning med tilhørende vækst i resultatet. Selskabet er således i dag markedsleder.

TYSKLAND: Det tyske ølmarked er præget af et fortsat faldende ølkonsum og intens priskonkurrence, hvilket medfører en dårlig resultatudvikling for hovedparten af den tyske bryggeriindustri. Dette er også tilfældet for Hannen Brauerei i

Mönchengladbach, der igen i år - til trods for meget høj produktionseffektivitet - har udvist et utilfredsstillende resultat. En snarlig omstrukturering og konsolidering af den tyske ølindustri synes uundgåelig. Carlsberg vil følge denne udvikling tæt og vurdere mulighederne for at deltage heri.

ITALIEN: Carlsbergs bryggeriaktiviteter i Italien har haft en positiv resultatudvikling. I Italien har der i årets løb været opkøb af virksomheder, der konsolideres i Gruppen. Dette har medført en stigende omsætning i Carlsberg Italia S.p.A.

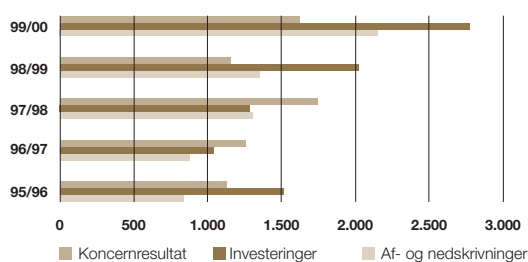
PORTUGAL: Bryggeriaktiviteterne i Unicer har haft en positiv resultatudvikling og Carlsberg har i årets løb øget ejerandelen til 44%. Samtidig er selskabet blevet afnoteret på børsen.

MALAYSIA: Indtjeningen i Carlsberg Brewery Malaysia Berhad er fortsat høj, og Carlsberg har øget ejerandelen i det børsnoterede selskab til 50%.

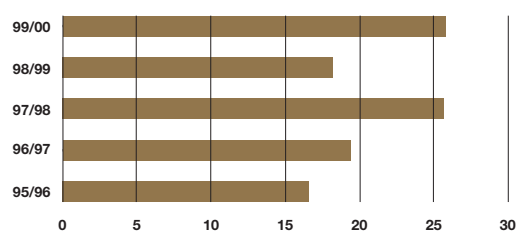
KINA: I den kinesiske bryggeriforretning, der omfatter bryggerier i Shanghai og Guangdong samt hovedkontor og salgsselskab i Hong Kong, har indtjeningen fortsat været under pres. Endvidere har bryggerikapaciteten været for stor, hvorfor det blev besluttet at sælge 75% af bryggeriet i Shanghai til China Tsingtao Brewery Co. Ltd. (Tsingtao), der er den førende bryggerivirksomhed i Kina.

EKSPORT: Carlsbergs eksport- og licensforretning har udvist fremgang.

KONCERNRESULTAT 12 mdr., INVESTERINGER I PRODUKTIONSANLÆG M.M., AF- OG NEDSKRIVNINGER (MIO. KR.)



RESULTAT PR. (20 KR.) AKTIE 12 mdr.



ASIEN: Der er den 15. december 2000 indgået aftale med Asian Chang Beverage Company om etableringen af Carlsberg Asia Ltd. Et 50/50 joint venture med Carlsberg-ledelse, der skal administrere og udvikle de asiatiske selskabers markedsførings- og bryggeriaktiviteter i Asien. Aftalen har virkning fra 1. januar 2001 og det forventes, at den vil være kraftigt medvirkende til at styrke Carlsbergs position på de asiatiske markeder.

CCNB: Coca-Cola Nordic Beverages-koncernen (CCNB), der omfatter produktion og salg af Coca-Cola produkter i Danmark, Sverige, Norge, Island og Finland har haft en positiv udvikling i salget, ligesom indtjeningen er forbedret. I forlængelse af aftalen med Orkla ASA er det af de svenske og norske konkurrencemyndigheder blevet pålagt Carlsberg at afstå tapning, salg og distribution af enten Pepsi eller Coca-Cola på det svenske og norske marked. Carlsberg afstår derfor Coca-Cola selskaberne i Sverige og Norge pr. 1. januar 2001, mens Coca-Cola videreføres i Danmark og Finland som 100% Carlsberg Breweries ejede aktiviteter. Selskabet i Island afhændes.

ROYAL SCANDINAVIA: Den 22. december 2000 offentliggjorde Carlsberg en reduktion i ejerandelen i Royal Scandinavia A/S (fra ca. 65% til 28%). Et nyetableret selskab, RS Holding Frederiksberg a.s., hvori Carlsberg ejer 28%, vil være den nye ejer af Royal Scandinavia. Royal Scandinavia konsolideres resultatmæssigt fuldt ud i hele regnskabsåret 1999/2000. Der er ingen resultatmæssig avance ved salget. Pr. 31. december

2000 indgår selskabet som associeret virksomhed. Den likviditetsmæssige effekt af salget vil indgå i år 2001.

Proforma regnskabstal for Carlsberg Breweries

Carlsberg Breweries A/S blev dannet pr. 1. juli 2000, hvor Carlsberg A/S indskød samtlige bryggerirelaterede aktiviteter. Orkla ASA indskyder deres drikkevareaktiviteter med regnskabsmæssig effekt pr. 1. januar 2001.

Til illustration af Carlsberg Breweries A/S' størrelse, resultat og balance er udarbejdet nedenstående ureviderede proforma regnskabstal for kalenderåret 2000.

Proforma regnskabstallene er baseret på - og summen af - reviderede regnskabstal for Orklas drikkevareaktiviteter for kalenderåret 2000 og ureviderede perioderegnskaber for kalenderåret 2000 for Carlsbergs ølaktiviteter.

Regnskabstallene for Orklas drikkevareaktiviteter er skønsmæssigt tilpasset Carlsbergs regnskabspraksis.

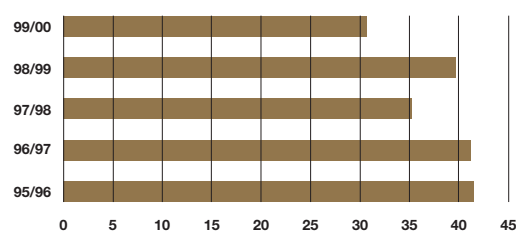
Feldschlösschen Getränke Holding AG indgår i driften med én måned og fuldt ud i balancetallene.

Etableringen af joint venture med Asian Chang Beverage Company vedrørende aktiviteterne i Asien samt Coca-Cola aktiviteterne i Danmark og Finland indgår ikke i proformatalle.

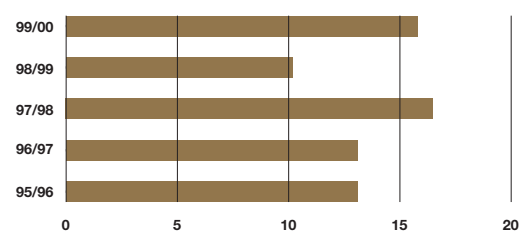
Der er ikke i de anførte proformatal taget højde for eventuelle synergier eller andre ledelsesdisponeringer, der vil være en konsekvens af etableringen af Carlsberg Breweries A/S.

Regnskabet viser et resultat af primær drift på 2.325 mio. kr. og en samlet balance på 32,4 mia. kr.

SOLIDITETSGRAD (%)



EGENKAPITALENS FORRENTNING (%)



Forskning

Forsknings- og udviklingsaktiviteterne på Carlsberg Forskningscenter, herunder Carlsberg Laboratorium, er i 1999/2000 fortsat. De samlede omkostninger efter fradrag af eksterne tilskud (12 mdr.) udgør ca. 70 mio. kr., som er udgiftsført over resultatopgørelsen. Et nyt selskab, Combio A/S, er blevet etableret på grundlag af patenterede opfindelser på Carlsberg Laboratorium. Combio har i november 2000 fået tilført 60 mio. kr. fra eksterne investorer.

Forskningscenteret havde i løbet af året 150 fuldtidsansatte medarbejdere samt 25 gæsteforskere.

Carlsberg Laboratorium publicerede i året 75 videnskabelige artikler i internationale tidsskrifter med censur. Samtidig medvirkede laboratoriet som hovedansvarlig ved uddannelsen af 18 PhD og cand. scient kandidater.

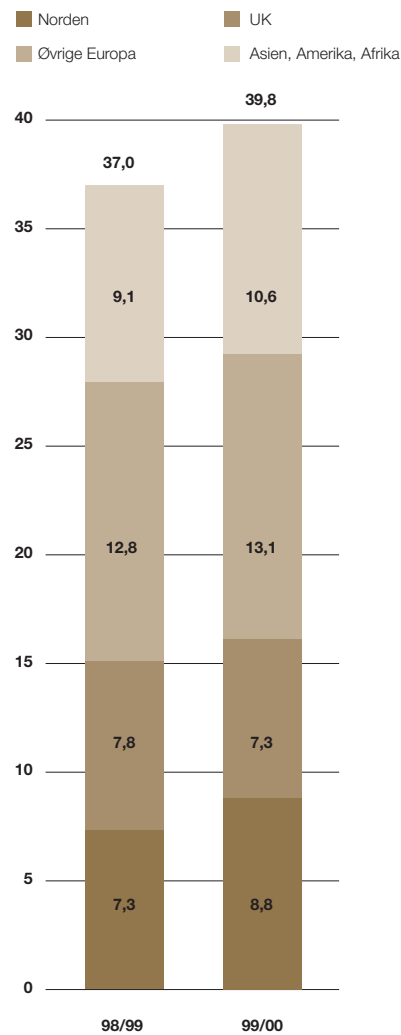
Fremtiden

Aftalen om etablering af Carlsberg Breweries A/S, købet af Feldschlösschen Getränke Holding AG samt aftalen om partnerskabet i Asien vil bidrage positivt i Carlsberg-gruppens indtjening. På den baggrund forventer Carlsberg-gruppen for 2001 en betydelig omsætningsvækst samt et resultat af den primære drift, der er større end i 2000 (12 mdr.).

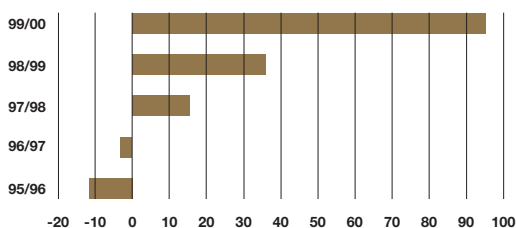
Carlsberg-gruppens fokusområder er:

- Forstærket indsats for Carlsberg-mærket internationalt
- Fortsat fokusering på hovedmarkederne i Norden/Vesteuropa, Østeuropa samt Asien
- Øget effektivitet og lønsomhed i alle led

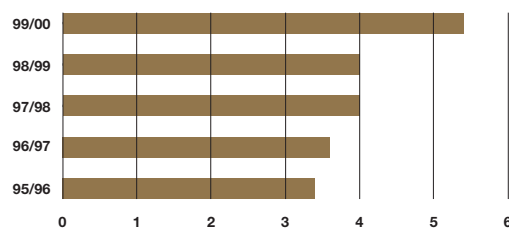
CARLSBERG-GRUPPENS SALG
MIO. HL ØL, 12 MDR.



GEARING (%)



UDBYTTE PR. AKTIE (KR.)



- Fokus på værdiskabende aktiviteter, herunder undersøgelse af mulighederne for at kommercialisere konkrete bioteknologiske projekter i Carlsberg Forskningscenter

På grund af de betydelige investeringer i virksomhedskøb vil de finansielle poster også i det kommende år være negative.

Resultatet før skat og koncernresultatet (før særlige poster) forventes at vise vækst i forhold til sammenlignelige tal for 2000 (12 måneder).

Minoritetsinteresserne vil som følge af den nye struktur i Carlsberg-gruppen stige betydeligt.

Alt i alt forventes Carlsberg A/S' andel af resultatet i det kommende år (før særlige poster) at være på samme niveau som det sammenlignelige resultat for 2000 (12 måneder).

Resultatet i de efterfølgende år forventes positivt påvirket af de indgåede aftaler og alliancer samt igangsatte omstruktureringer i Norden og på det schweiziske marked.

Carlsberg-gruppen er underlagt konjunkturerne på de væsentligste markeder og udviklingen på de internationale penge-, valuta- og rentemarkeder, hvorfor udtalelserne om fremtiden er baseret på Gruppens nuværende forventninger hertil.

Generalforsamling

Generalforsamling afholdes torsdag den 8. marts 2001 kl. 16.30 i Tivolis Koncertsal.

Bestyrelsesbeslutninger og forslag til generalforsamlingen

Som følge af forlængelsen af regnskabsperioden med et kvartal indstiller bestyrelsen til generalforsamlingen, at der pr. aktie af 20 kr. betales udbytte med 5,40 kr. (4,00 kr.) eller 27% (20%). Hertil medgår 345 mio. kr. (256 mio. kr.). Det resterende overskud på 1.788 mio. kr. foreslås henlagt til reserver.

Ledelse og aktivt ejerskab



Carlsberg følger løbende den internationale udvikling og den danske debat om aktivt ejerskab ("Corporate Governance").

Carlsberg A/S' bestyrelse påser, at direktionen overholder de af bestyrelsen besluttede målsætninger og forretningsgange. Direktionen holder bestyrelsen orienteret såvel ved møder som ved skriftlig og mundtlig rapportering. Denne rapportering omfatter blandt andet information om udvikling i omverdenen, forretningens gang, selskabets lønsomhed og den økonomiske stilling for koncernen. Der afholdes mindst én gang årligt et daglangt møde mellem bestyrelse og direktion, hvor selskabets vision, mål og strategi er på dagsordenen.

Carlsbergfondet

Carlsberg A/S' største aktionær er Carlsbergfondet ("Fondet"), som er forpligtet til at eje mindst 51% af Carlsberg A/S' aktiekapital, og som ved udgangen af dette regnskabsår ejer 55,2%. Fondets direktion udgør en væsentlig del af Carlsberg A/S' bestyrelse og Fondets direktionsformand er formand for Carlsberg A/S' bestyrelse.

Fondets fundats og statutter pålægger Fondet særlige forpligtelser og rettigheder i relation til Carlsberg A/S. Dette indebærer bl.a., at Carlsberg A/S skal afholde udgifterne til driften af

Carlsberg Laboratorium. Det er således også Carlsberg A/S' bestyrelse, der godkender budgettet for Laboratoriet, som årligt modtager et tilskud på 9% af Fondets årlige uddelinger på p.t. ca. 100 mio. kr. Carlsberg Laboratorium indgår som en selvstændig enhed i Carlsbergs Forskningscenter, hvor der nu også arbejdes på at synliggøre viden og resultater af potentiel økonomisk værdi på især biotekområdet.

Carlsberg A/S har i forhold til Fondet tillige særlige forpligtelser, der relaterer sig til en del af det i Valby i Danmark ejede grund- og bygningsareal, som har til formål at sikre bevarelsen af historiske bygninger.

Endelig varetager Carlsberg A/S administrationen af Tuborgfondet og Carlsbergs Mindelegat for Brygger J.C. Jacobsen. Udgifterne hertil er dog særdeles begrænsede.

Investor Relations

Carlsberg A/S vil i år 2001 implementere et nyt Investor Relations-program, som skal føre til en tættere dialog mellem selskab og aktionærer og mellem selskab og finansanalytikere. Investor Relations programmet vil indeholde et øget antal møder og præsentationer for investorer og analytikere, ligesom Carlsberg A/S fremover mere aktivt vil arrangere og deltage i internationale

"roadshows". Endvidere vil afsnittet om Investor Relations på Carlsbergs hjemmeside blive udvidet.

Incitamentsprogram

Carlsberg A/S har i december 2000 meddelt, at der etableres et aktieoptionsprogram for ca. 40 ledere i Carlsberg-gruppen. Det primære formål med ordningen er at skabe endnu større interesse sammenfald mellem selskabets ledelse og aktionærerne. Programmet skal i første omgang virke som forsøg i en to-årig periode.

Bestyrelse og direktion

Bestyrelsen er i det forgangne regnskabsår ændret, idet næstformanden, direktør Erik B. Rasmussen på den ordinære generalforsamling den 20. december 1999 udtrådte efter at have nået aldersgrænsen for bestyrelsesmedlemmer. Administrerende direktør og koncernchef Henning Dyremose blev valgt som nyt bestyrelsesmedlem, og bestyrelsen konstituerede sig med professor, dr. polit. Poul Chr. Matthiessen som formand og direktør Palle Marcus som næstformand.

Koncerndirektør Walther Paulsen fratrådte ved udgangen af januar 2000, og koncerndirektør Jørn P. Jensen tiltrådte primo maj 2000.

I forbindelse med etableringen af Carlsberg Breweries A/S blev det den 31. maj 2000 meddelt, at bestyrelsen for Carlsberg Breweries A/S vil bestå af 8 aktionærvalgte repræsentanter, heraf 5 udpeget af Carlsberg A/S. Det blev endvidere meddelt, at direktionen for Carlsberg Breweries A/S vil bestå af koncernchef, administrerende direktør Flemming Lindeløv samt koncerndirektørerne Nils Smedegaard Andersen, Michael C. Luul, Paul Bergqvist og Bjørn Erik Næss.

Bestyrelsen har senere besluttet, at koncerndirektør Jørn P. Jensen bliver ny administrerende direktør for Carlsberg A/S, og at Carlsberg A/S' fem repræsentanter i Carlsberg Breweries A/S' bestyrelse bliver direktør Palle Marcus (formand), professor, dr.polit. Poul Chr. Matthiessen, administrerende direktør Jens Bigum, administrerende direktør og koncernchef Henning Dyremose og administrerende direktør Jørn P. Jensen.

Aktionærinformation

Aktier

Carlsberg A/S' aktier er noteret på Københavns Fondsbørs i klasserne Carlsberg A, der har 20 stemmer pr. 20 kr., og Carlsberg B, der har 2 stemmer pr. 20 kr.

Der er 35,3 mio. stk. Carlsberg A-aktier (705 mio. kr. nominelt) og 28,6 mio. stk. Carlsberg B-aktier (573 mio. kr. nominelt), i alt 1.278 mio. kr. nominelt.

Carlsberg B-aktien indgår i KFX-indekset, og omsætningen var i regnskabsperioden på 36,6 mio. stk. til en værdi af ca. 10,7 mia. kr. Året før (12 mdr.) var omsætningen på 12,2 mio. stk. til en værdi af ca. 3,9 mia. kr.

I regnskabsåret 1999/00 var højeste kurs for Carlsberg B-aktien 468 og laveste noterede slutkurs 223. Højeste og laveste kurs i 1998/99 var hhv. 445 og 255.

Carlsbergs markedsværdi var ultimo 2000 28,8 mia. kr. mod 16,4 mia. kr. året før. Carlsberg B-aktiens ultimo kurs var 468 mod 257 ultimo 1998/99.

Aktierelaterede nøgletal

	1998/99	1999/00
Pris pr. B-aktie, ultimo	257	468
Cash Flow pr. aktie	28,5	40,4
Earnings pr. aktie	18,2	26,7
Udbytte pr. aktie	4,00	5,40

Aktionærer

Carlsbergfondet ejer 55% af aktiekapitalen.

Herudover har ATP oplyst at have en ejerandel på over 5%. Der er pr. 31.12.2000 ikke meddelt andre aktionærer med en ejerandel over 5%.

De øvrige aktionærer fordeler sig på ca. 20.000 aktionærer. Heraf var 14.395 noteret i selskabets aktiebog pr. 31.12.2000. De navnenoterede aktionærer repræsenterede pr. 31.12.2000 en samlet

kapital på 1.099 mio. kr. svarende til 86% af aktiekapitalen.

På baggrund af oplysninger om selskabets navnenoterede aktionærer og foretagne analyser kan aktionæerne opdeles i følgende grupper:

Danmark	%
Carlsbergfondet	55,0
Banker og forsikringsselskaber	9,5
Pensionskasser	14,1
Øvrige	4,9
Danske aktionærer i alt	83,5
Udland	%
Institutionelle investorer :	
Nordamerika	9,6
Storbritannien	2,1
Øvrige Europa	1,6
Resten af verden	0,1
Øvrige	3,1
Udenlandske aktionærer i alt	16,5

Aktiereferencer

Aktieklasser	Fondskoder	Bloomberg	Reuters	Nominel værdi	Stemmeret
A	DK001018167-6	BRYO DC	CARCa.CO	20	20
B	DK001018175-9	BRYB DC	CARCb.CO	20	2

Investorforespørgsler

Aktionærer, finansanalytikere, repræsentanter for pengeinstitutter og børsrådgivningsfirmaer mv. samt andre interesserede bedes henvende sig til Carlsberg Investor Relations vedrørende oplysninger om Carlsberg-gruppen.

Carlsberg Investor Relations
Valby Langgade 1
2500 Valby
Telefon: 3327 1541
Fax: 3327 4850
E-post: investor.relations@carlsberg.com

Internet

Carlsbergs hjemmeside på internetadressen www.carlsberg.com indeholder informationer om Carlsberg-gruppen, herunder oplysninger om Carlsbergs aktiviteter, meddelelser til Københavns Fondsbørs A/S, pressemeddelelser og regnskabsresultater.

Incitamentsprogram

Bestyrelsen for Carlsberg A/S har besluttet at etablere et aktieoptionsprogram for koncerndirektionen og en række ledende medarbejdere i Carlsberg-gruppen. Programmet etableres for de næste to år, hvorefter ordningen vil blive evalueret.

Carlsberg A/S' forpligtelse afdækkes gennem beholdning og køb af egne aktier.

Ordningen giver koncerndirektionen og en række ledende medarbejdere ret til at købe B-aktier i Carlsberg A/S efter 3 år og indtil 8 år efter tildeling. Udnyttelseskursen fastsættes som et gen-

nemsnit af de første 5 børsdage efter offentliggørelse af årsregnskabsmeddelelsen for Carlsberg A/S, første gang efter årsregnskabsmeddelelsen for 1999/2000.

Fra starten vil ordningen omfatte ca. 40 personer, som tildeles i alt ca. 100.000 optioner i hvert af årene 2001 og 2002.

Optionsprogrammet vil blive suppleret med årlige bonusordninger.

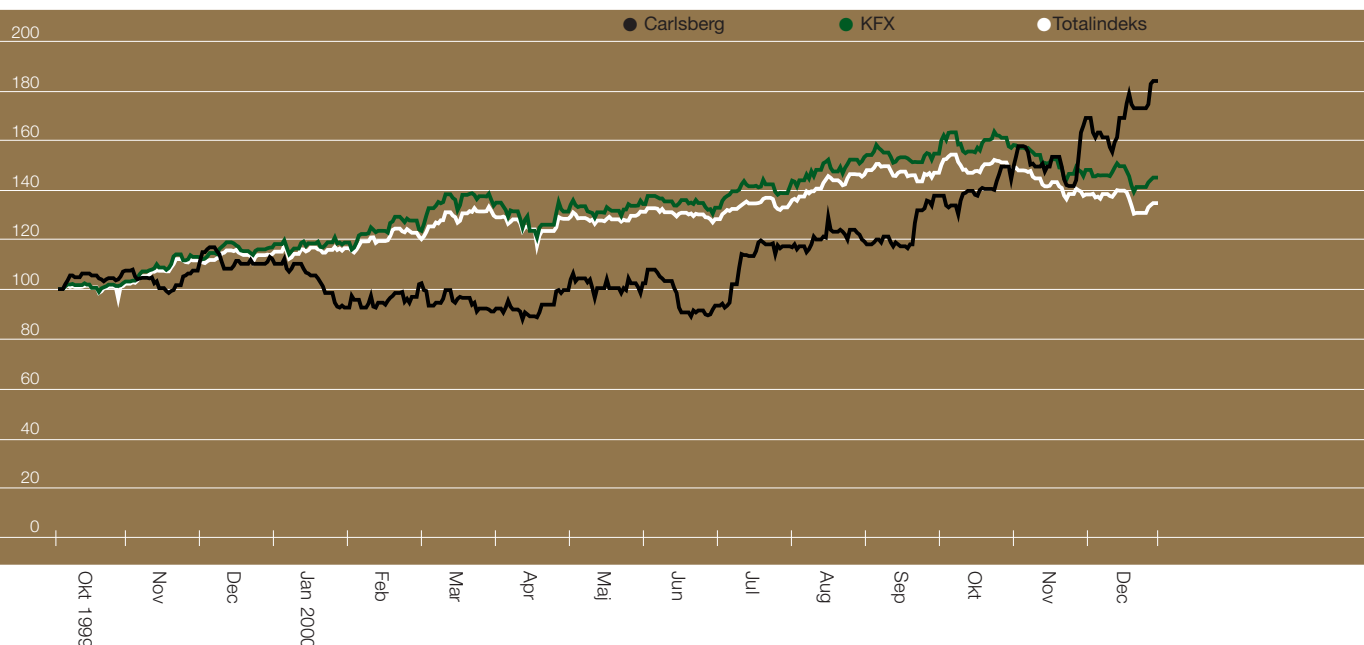
Det samlede incitamentsprogram vil således sikre, at en større del af den samlede aflønning fremover gøres præstationsafhængig.

Formålet med ordningerne er at skabe endnu større interessesammenfald mellem selskabets ledelse og aktionærerne, idet ordningerne vil tilgodese såvel kort- som langsigtede mål.

Finansiell Kalender

8. marts 2001	Generalforsamling
14. marts 2001	Betaling af udbytte
10. maj 2001	Kvartalsmeddelelse for 1. kvartal
9. august 2001	Kvartalsmeddelelse for 2. kvartal
1. november 2001	Kvartalsmeddelelse for 3. kvartal
Februar 2002	Årsregnskabsmeddelelse

Udviklingen i Carlsberg B-aktien over for udviklingen i KFX-indekset og Totalindekset i perioden 1.10.1999 - 31.12.2000



Analytikere

Følgende institutioner følger løbende udviklingen i Carlsberg:

Danmark

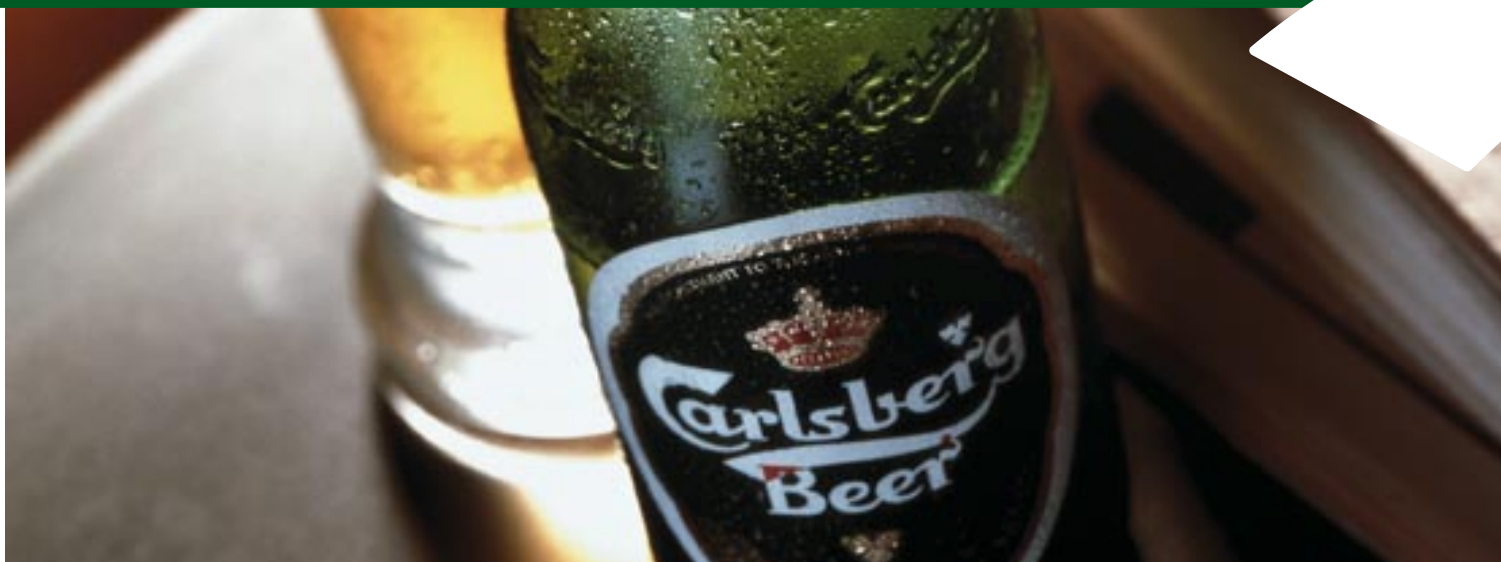
Mægler	Navn	Telefon	E-mail
Alfred Berg Bank	Kitty Bagai	+45 33 96 19 26	kitty.bagai@alfredberg.dk
Aros Maizels	Jesper Breitenstein	+45 33 33 48 66	jesper.breitenstein@arosmaizels.com
Carnegie	Julie Qvist	-	jquist@carnegie.dk
Danske Securities	Peter Kondrup	+45 33 44 07 30	peter.kondrup@danskecurities.com
Enskilda Securities	Hans Gregersen	+45 36 97 75 21	hans.gregersen@enskilda.dk
Jyske Analyser	Jacob Bundgaard	+45 89 22 28 61	jb@jyskebank.dk

Udland

Firma	Navn	Telefon	E-mail
CAI Cheuvreux	Franz Hoyer	+44 20 7621 5172	fhoeyer@indocdv.com
Cazenove & Co	Sandy Soames	+44 20 7825 9981	wasoames@cazenove.com
Cazenove & Co	Matthew Webb	+44 20 7825 9503	mcwebb@cazenove.com
Credit Suisse			
First Boston	Ian Shackleton	+44 20 7888 6883	ian.shackleton@csfb.com
Fortis Bank	Darrell Duthie	+31 20 527 2698	darell.duthie@meespierson.com
HSBC Investment Bank Plc.	Simon Hales	+44 20 7336 2643	simon.hales@hsbcib.com
Lehman Brothers	John Wakely	+44 20 7260 2029	jdwakely@lehman.com
Merrill Lynch Europe PLC	John Beaumont	-	-
Morgan Stanley Dean Witter	Alexandra Oldroyd	+44 20 7513 6648	alexandra.oldroyd@msdw.com



Stabsfunktioner



Udvikling og optimering af en stærk mærkevareportefølje bliver stadig vigtigere for Carlsberg. Global vækst inden for ølsegmentet er virksomhedens primære mål. Indsatsen for at øge denne vækst er porteføljebaseret med fokus på en række mærkevarer, der spiller forskellige roller.

Carlsbergs Mærkevareportefølje

Carlsberg-mærket er det globale premiummærke med den specifikke målsætning, at det skal udvise vækst i hele verden gennem større udbredelse støttet af øgede ressourcer til kommunikation og øvrig markedsbearbejdning. Regionale mærker som f.eks. Tuborg udvikles i de relevante regioner rundt om i verden, mens stærke lokale mærker som f.eks. Tetley's, Super Bock, Okocim, Falcon, Koff etc. skaber grundlaget for stærke lokale forretningssystemer med indgående fornemmelse for de lokale forbrugerpræferencer.

Carlsberg-mærket

Carlsberg-mærket er et af virksomhedens vigtigste aktiver, og der anvendes derfor store ressourcer på at styrke mærkets globale position. De globale

marketingaktiviteter er forøget kraftigt for at styrke mærkets værdi på lang sigt og underbygge forbrugernes nære forhold til mærket i hele verden.

I år 2000 udviste mærket generel vækst med en særlig stærk udvikling i salget i UK, Sverige, Portugal, på flere asiatiske markeder og Duty Free-handel.

Selv om traditionelle reklamemetoder udgør "rygsøjlen" i kommunikationsstrategien for mærket på de fleste centrale markeder, har Carlsberg fulgt en aktiv strategi for at forbedre kommunikationen med forbrugerne og udvikle en direkte kontakt med dem. Områder som sport og musik har været meget væsentlige komponenter i denne strategi.

Carlsberg fortsætter sit aktive engagement i international fodbold og skaber derved større synlighed for mærket, samtidig med at det appellerer til hjertet hos tilhængerne af verdens måske mest

Carlsberg



populære sportsgren. Carlsberg var hovedsponsor ved Europamesterskaberne i fodbold, Euro 2000, og det blev den største sportsbegivenhed i virksomhedens historie – 48 markeder gennemførte konceptet lokalt. Selv om Euro 2000 var årets højdepunkt, inkluderede Carlsbergs engagement i fodboldens verden også UEFA Cup'en, Liverpool Football Club, FC København, Carlsberg Cup'en i Asien og tillige aktiviteter på græsrodsniveau.

Inden for de individuelle sportsgrene har Carlsberg arbejdet aktivt på at skabe sig en førende position som premium beer i forbindelse med skiløb. Mærkets engagement i skiløb omfatter stor synlighed på eksklusive skisportssteder og sponsorater af internationale begivenheder som f.eks. VM 2001 i St. Anton, Østrig, og regionale skibegivenheder. Alt dette giver desuden forbrugerne "Probably the best After Ski in the World".

I overensstemmelse med strategien inden for prestigesport har Carlsberg også gjort en betydelig indsats for at udbygge sit engagement i golf i Asien med sponsorshipprogrammer i Malaysian Open, Singapore Masters og Hong Kong Open.

Forbindelsen mellem Carlsberg og musikens verden, film og andre aktiviteter blev også styrket i år 2000, og videreudviklingen af den positive sammenkædning mellem mærket og den globale ungdomskultur fortsætter. Blandt de aktiviteter, der

Kendskabet til Carlsberg-mærket er meget højt i hele verden.

Kendskabsgraden på centrale markeder

(Kilde: Nielsen Research):

Belgien	93%
Danmark	98%
Kroatien	56%
Finland	81%
Tyskland	50%
Irland	100%
Italien	33%
Norge	94%
Polen	35%
Spanien	82%
Sverige	98%
Portugal	98%
UK	90%
Israel	95%
Kina	80%
Hong Kong	99%
Malaysia	100%
Singapore	100%
Thailand	99%
Vietnam	91%



blev gennemført med stor succes i år kan nævnes sponsoratet af MTV Europe Music Awards, udviklingen af konceptet "Carlsberg Turns on the Music" i Asien og filmfestivalen i Cannes.

Indsatsen for at styrke mærkets verdensomspændende premiumimage og sikre, at det hele tiden er nyskabende og tidssvarende, har været prioriteret højt i de senere år. Et nyt Carlsberg-design og en ny international Carlsberg Beer-flaske er blevet lanceret på størstedelen af vore markeder. Inden for dåsesegmentet var udviklingen og implementeringen af de særlige Euro 2000-formede dåser en stor succes på mange markeder.

De nye medier bliver et stadigt vigtigere redskab i indsatsen for at komme tættere på forbrugerne. De muliggør personlig kommunikation og et mere direkte forhold mellem forbrugerne og mærket.

Carlsbergs hjemmeside www.carlsberg.com har udviklet sig til en populær kontaktflade mellem forbrugerne, medierne og forretningsforbindelserne. Internetsiden leverer information, service og underholdning med links til hele Carlsbergs øvrige verden.

Endelig blev rækkevidden for den internationale Corporate-kampagne med de velkendte motiver fra hele verden *Probably the best beer in the World* udvidet med nye motiver fra Cuba, Frankrig, Brasilien og Bali.

Ved gennemførelsen af Carlsbergs markedsføring lægges der afgørende vægt på at respektere de forskellige nationale og internationale love og bestemmelser på området, hvilket bl.a. kommer til udtryk i reglerne i Carlsbergs alkoholpolitik.

Innovation

Fokus på innovation inden for områder som produkt, emballage og produktion er blevet intensiveret i de senere år.

Carlsbergs program inden for forskning og udvikling bliver koordineret fra København, men knowhow og ressourcer aktiveres overalt i organisationen.

Forskning foretages af de forskellige afdelinger under Carlsberg Forskningscenter.

Emballage spiller en stadig større rolle i vor innovationsstrategi, og Carlsberg har været i forreste linie, hvad angår udviklingen af nye emballagetyper - både mht. form og materiale. Udviklingen af dåser med nye former har vist sig at være et vigtigt og succesfuldt salg fremmende element på mange markeder. Teknologiske fremskridt inden for PET- og PEN-plastflasker skaber nye muligheder for virksomheden, og Danmark og England er førende inden for udforskningen af dette felt med lanceringen af de nye emballagetyper. Introduktionen af nye emballagetyper overvejes på andre markeder i forbindelse med de lokale mærkevarporteføljer.

Kvalitet og benchmarking

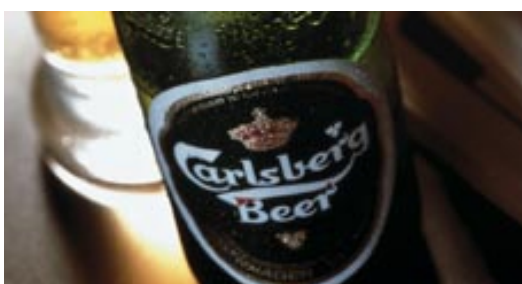
Høj og ensartet produktkvalitet er en afgørende succesfaktor for Carlsberg.

For at sikre kvaliteten og optimere udnyttelsen af den samlede tekniske knowhow er Carlsbergs tekniske organisation opdelt i en kontrol- og en servicefunktion. Kontrolfunktionen - Operations Control - sikrer, at produktion og distribution af Gruppens øl- og læskedrikprodukter er i overensstemmelse med retningslinjerne for kvalitetsstyring, støtte til produktudvikling og drift af det omfattende tekniske benchmarking-system, som er introduceret i år.

Der er sat fornyet fokus på benchmarking, eftersom den skærpede konkurrence inden for produktion af øl og læskedrik medfører et stigende behov for dels at kunne måle egne bryggeriers præstation, dels at kunne sammenligne sig med konkurrenterne.

Bryggerierne er blevet opdelt i grupper på basis af geografisk beliggenhed og størrelse, og en lang række driftsparametre (Key Performance Indicators) indsamles og vurderes til stadighed. Resultaterne stilles til rådighed for de deltagende bryggerier, således at de hele tiden kan se, hvem der er "Performance Leader" inden for f.eks. pro-





duktivitet (produceret volumen pr. ansat), energiforbrug, svind osv. Benchmarking-systemet beregner desuden potentielle besparelser, idet bryggerierne sammenlignes med "the Performance Leader" inden for deres egen gruppe.

Ifølge benchmarking-systemet har Carlsberg nogle af verdens mest effektive bryggerier, og bryggeriernes gennemsnitlige præstationer ligger højt efter international målestok.

Carlsberg har implementeret et globalt miljøstyringssystem, som omfatter alle Gruppens bryggerier og tager udgangspunkt i den lokale miljøstyring.

Den tekniske organisations servicefunktioner over for egne bryggerier og licenspartnere varetages bl.a. af datterselskabet Danbrew Ltd. A/S.

Miljø

Alle bryggerier, hvori Carlsberg har en besluttende indflydelse, er forpligtet til at overholde miljøpolitikken og til konsekvent at arbejde på stadige forbedringer, både når det gælder forbrug af ressourcer og håndtering af udledninger.

Ifølge Carlsbergs miljøpolitik har den lokale bryggeriledelse ansvar for den daglige miljøstyring, og Carlsbergs rapporteringssystem danner grundlag for den lokale miljøstyring samt sikrer, at man lokalt og på koncernniveau kan dokumentere, at miljøpolitikken overholdes. Resultaterne af rapporterne kontrolleres af Carlsberg Corporate Operations Control.

Carlsbergs miljøpolitik

- Carlsberg vedkender sig sit ansvar for miljøbeskyttelse i de områder, hvor Carlsberg virker.
- Carlsberg vil søge at opfylde forbrugernes, kundernes og medarbejdernes behov på en sund og bæredygtig måde ved vedvarende at forbedre den miljømæssige indsats inden for alle Gruppens aktiviteter.
- Carlsberg vil systematisk bestræbe sig på at reducere eventuelle negative påvirkninger af miljøet og optimere anvendelsen af naturlige ressourcer.

De væsentlige miljøparametre

De vigtigste miljømæssige bestræbelser omfatter begrænsning i forbrug af ressourcer, herunder vand og energi, samt rensning og reduktion af spildevand.

Brygning og tapning af øl og læskedrik kræver selvsagt forbrug af vegetabiliske råvarer, vand, energi og emballage.

Produktionsprocesserne genererer spildevand og fast affald, og fra bryggerier, der producerer energi, kan der også være tale om udledning af røggasser fra forbrænding. Der kan endvidere forekomme støj- og lugtemission fra produktionsanlæg og fra distribution. Der anvendes i størst mulig udstrækning hjælpestoffer, herunder rengøringsmidler, som ved korrekt anvendelse ikke påvirker miljøet.

Uddannelse

Carlsberg arbejder på at skabe et sundt og sikkert arbejdsmiljø for alle medarbejdere og andre, der kommer i forbindelse med virksomhedens aktiviteter.

Engagerede medarbejdere er en forudsætning for et vellykket miljøarbejde. Gennem information og uddannelse arbejder virksomheden på at motivere medarbejderne til at være ansvarsbevidste med hensyn til kvalitet, miljø, sikkerhed og risici af enhver art.

Der afholdes hvert år miljøkurser, som bidrager til at sikre en international erfaringsudveksling samt en bred forståelse af Carlsbergs miljøpolitik og ønsker om udvikling. Både repræsentanter fra egne bryggerier og samarbejdspartnere deltager.

Miljøforhold på nye virksomheder

De seneste år har Carlsberg haft en stor vækst i produktionsvolumen og tilgang af nye virksomheder.

Før Carlsberg overtager et nyt bryggeri, gennemføres en miljømæssig vurdering af operationerne. Formålet med den miljømæssige "due diligence", som udføres af en specialist, er at vurdere bryggeriets miljøstandard i forhold til lokal lovgivning, og - afhængig af den aktuelle situation - i

forhold til danske, EU- og Verdensbank- standarder for miljøbeskyttelse.

Miljøvurderingen omfatter fast, flydende og gasformigt affald, lugt og støj, arbejdsmiljø, råvareforbrug og forbrug af hjælpestoffer samt eventuel påvirkning af jord og grundvand.

Vurderingen resulterer i en rapport, som dels beskriver, i hvor høj grad bryggeriet overholder relevant lovgivning og regler, dels giver anbefalinger om eventuelle nødvendige ændringer. På grundlag af anbefalingerne udarbejder Carlsberg en detaljeret aktionsplan, som kan bringe det aktuelle bryggeri op til den standard, Carlsberg kræver.

Miljørapportering

I år 2001 udkommer for første gang en samlet miljørapport for Carlsbergs bryggerier. Rapporten vil redegøre for de aktuelle miljøforhold, herunder miljøledelse, ressourceforbrug, forureningsbidrag samt mål for den videre udvikling.

Rapporten vil omfatte indrapporterede data fra 1999 og 2000.

Strategisk Indkøb/Strategic Sourcing (CSS)

Strategisk Indkøb udarbejder og implementerer globale og paneuropæiske indkøbsstrategier og koordinerer indkøb for Carlsberg i Danmark, Carlsberg-Tetley i England, Falcon i Sverige, Sinebrychoff i Finland, Hannen i Tyskland, Okocim i Polen, Carlsberg Italia i Italien og Unicer i Portugal. Dertil kommer en række bryggerier i Østeuropa og Asien, som er tilknyttet på ad hoc basis. Hvert bryggeri fungerer som en selvstændig forretningsenhed under behørig hensyntagen til de strategier og målsætninger, som CSS opsætter for indkøbsområdet.

Formålet er at opnå konkurrencemæssige fordele gennem indførelse af effektive indkøbsprocesser bl.a. gennem et tæt samarbejde med udvalgte leverandører.

Et E-procurement pilotprojekt er igangsat og implementeret. Projektet sætter fokus på interne forretningsgange og på standardisering af arbejdsprocesser på tværs af organisationer og afdelinger og skal udnytte mulighederne i den nye teknologi til at automatisere og strømline indkøb af ikke-strategiske varer hos nogle få udvalgte leverandører.

Informationsteknologi

Gruppens IT-strategi, som skal sikre, at alle IT-løsninger støtter den forretningsmæssige udvik-

ling, er under implementering i en række gruppeselskaber. IT-løsningerne skal sikre en forenkling af forretningsmodellen og give organisationen et kompetenceløft. Markedets førende standard-IT-systemer, som er bygget på best-practice-processer, og som indeholder nyeste funktionalitet, anvendes. *The Carlsberg Way of doing E-Business* lægger de fælles rammer for at støtte og fremskynde succesfulde E-Business-initiativer i gruppeselskaberne. En række pilotprojekter, som dækker strategisk E-procurement, E-learning og E-selling, er allerede igangsat i flere gruppeselskaber. Gruppens ledelser bliver løbende orienteret om udvikling af E-business via Gruppens intranet, CCWeb, som fungerer som værktøj til generel udveksling af viden og kompetenceudvikling for medarbejdere i Gruppens selskaber inden for alle forretningsområder.

Forskning og udvikling

Combio A/S er et nyt bioteknologisk selskab baseret på patenteret teknologi udviklet på Carlsberg Laboratorium.

Carlsberg A/S, der er største enkeltaktionær med 33% af aktiekapitalen, samt Medicon Valley Capital, Novo A/S, Lønmodtagernes Dyrtidsfond og Dansk Kapitalanlæg A/S har indskudt tilsammen 60 mio. kr. i dette nye bioteknologiske selskab.



Combio A/S har patenteret en ny teknologi, som sammen med kombinatorisk kemi skal bruges til at identificere stoffer til nye lægemidler, specielt enzyminhibitorer - stoffer der kan begrænse virkningen af virus, bakterier og parasitter. Selskabet vil i første omgang udnytte sin ekspertise og teknologi til at indgå samarbejdsaftaler med medicinalvirksomheder om identifikation af potentielle stoffer til nye lægemidler.

Carlsberg Forsøgslaboratorium arbejder specifikt med bryggerirelaterede opgaver. Et vigtigt projekt blandt mange er "analytisk bistand", som omfatter løsning af bryggeriproblemer rundt om i verden. Endvidere udføres analyser for virksomheder tilknyttet koncernen som f.eks. Danish Malting Group og Alfred Jørgensen Laboratorium, og Carlsberg Forsøgslaboratorium rådgiver Carlsberg Strategisk Indkøb/Strategic Sourcing.

I det forløbne år er der bl.a. udført en række studier af stivelsesnedbrydningen under mæskeprocessen med henblik på at belyse muligheden for afkortning af mæskeprocessen, og der er udført forsøg med enzymatisk rensning af mæskfilterduge. Diverse gærstammer er typebestemt, og et enkelt tilfælde af bakterieinfektion er identificeret. Derudover er der udført en række analyser, hvor afdelingens specielle analytiske knowhow er udnyttet.

Problemløsning i international skala er en ikke uvæsentlig del af Carlsberg Forsøgslaboratoriums aktiviteter. Der er endvidere ydet assistance ved løsning af opgaver specifikt i Division Danmark, København, lige fra rensning af mæskfilterduge i bryghuset til rensning af flasker i tappehallerne.

Personale/Human Resources

En modulopbygget international lederuddannelse er iværksat. Modulerne omfatter bl.a. Management, Leadership, International Management, Finance, Marketing og Supply Chain Management. Uddannelsen er rettet mod yngre ledere i Gruppens selskaber, og første runde omfatter ca. 70 ledere fra 18 lande.

Lederuddannelsen, der udbydes af Carlsberg International Training Centre i København, suppleres af en række specialistkurser inden for Marketing, Human Resources, Distribution og Production. Endvidere tilbydes en engelsksproget brygmesteruddannelse på masterniveau.

Øget mobilitet blandt medarbejderne og effektiv allokering af ressourcerne sikres via et internationalt karriereplanlægningssystem, hvortil selskabernes rapporterer relevante oplysninger om nøglemedarbejdere og -stillinger.

I 10 år har Carlsbergs danske trainee-uddannelse inden for marketing/salg, økonomi og pro-

duktion tiltrukket de højt kvalificerede kandidater fra universiteter og læreanstalter. Den to-årige uddannelse gøres nu international med rekruttering blandt alle nationaliteter, og herved gennemføres en yderligere internationalisering af koncernen.

Det første møde i det europæiske samarbejdsudvalg blev afholdt i februar 2000. 20 medarbejderrepræsentanter fra koncernens europæiske selskaber mødtes med ledelsen for at drøfte aktuelle fælles problemstillinger for europæiske selskaber.

Øl og samfund

Øl spiller en vigtig rolle i samfundet og forbindes ofte med socialt samvær. Øl nydes af de fleste mennesker, og er en naturlig del af en sund kost. De seneste års forskning har tilmed vist, at et moderat forbrug af øl, dvs. to-tre genstande om dagen, bidrager positivt til sundheden ved at mindske risikoen for bl.a. hjerte-kar-sygdomme. Også World Health Organization (WHO) anerkender i sin seneste "European Alcohol Action Plan 2000-2005" den gavnlige virkning af øl ved moderat forbrug.

Carlsbergs holdning er derfor, at øl bør nydes i moderate mængder, og at øl som et lavalkoholprodukt brygget af de naturlige råvarer malt, humle, gær og vand er foreneligt med en sund livsstil.

Det er imidlertid en kendsgerning, at uansvarlig nydelse af øl og andre alkoholprodukter vækker stigende bekymring i samfundet. Carlsberg deler denne bekymring og anerkender, at misbrug kan få alvorlige konsekvenser både for den enkelte og for samfundet, og at misbrug er til skade for bryggeriindustriens omdømme.

Derfor har bryggerierne og samfundet en fælles interesse i at bekæmpe misbruget. Det er Carlsbergs opfattelse, at generelle restriktioner, der skal begrænse det samlede forbrug per capita, ikke begrænser misbruget. Målttede aktiviteter i form af information, undervisning og dialog giver de bedste resultater i forhold til de personer, som ikke selv kan overskue de personlige og samfundsmæssige konsekvenser af misbrug. I den forbindelse støtter Carlsberg både nationalt og internationalt aktiviteter, der skal fremme den gode ølkultur og formindske misbrug. Carlsbergs aktive deltagelse i Amsterdamgruppen og lanceringen af "The Amsterdam Group Report 2001" er et godt eksempel på, hvordan industrien bidrager til en konstruktiv dialog med myndigheder og interessegrupper omkring alkoholpolitikens mål og midler. Endvidere kan nævnes, at Amsterdamgruppen, i samarbejde med bl.a. Den europæiske Bryggeriforening, har udarbejdet internationale frivillige retningslinjer for markedsføring af alkoholholdige produkter. I Danmark er der med myndighederne indgået



aftale om frivillige retningslinjer for markedsføring af alkoholholdige produkter og herunder etablering af et håndhævelsesudvalg.

Markedsføring er en konkurrencemæssig nødvendighed for Carlsbergs mærkevarer, men markedsføringen må aldrig overtræde gældende lovgivning og retningslinjer på de markeder, hvor Carlsberg har aktiviteter. Derfor har Carlsberg indført stramme regler og procedurer for godkendelse af markedsføringstiltag. Reglerne sikrer bl.a., at Carlsbergs markedsføring ikke tilskynder til uansvarlig nydelse eller rettes mod risikogrupper, herunder især unge.

Carlsbergs alkoholpolitik:

Carlsberg understreger, at vore øl, som er lavalkoholprodukter, er forenelige med en sund livsstil og bør nydes på ansvarlig vis. Carlsberg anerkender imidlertid, at overdreven og umådeholden nydelse af vore ølprodukter kan have negative personlige, sociale og sundhedsmæssige konsekvenser.

Carlsberg opfordrer forbrugerne til fornuftig nydelse af vort øl og tager afstand fra misbrug.

Carlsberg ønsker ikke aktivt at markedsføre vore ølprodukter over for børn og unge.

Carlsberg opfordrer forbrugerne til at undgå promillekørsel.

Carlsberg har som mål at udvise ansvarlighed i vore salgs- og markedsføringsaktiviteter i overensstemmelse med gældende nationale og internationale retningslinjer og lovgivningen på de enkelte markeder.

Carlsberg støtter konkrete aktiviteter, der fremmer en god ølkultur og begrænser alkoholmisbrug og -skader.

Regionale beretninger



Den globale bryggerivirksomhed er i fortsat vækst, men med en uensartet udvikling fra marked til marked. Det er dog kendetegnende, at en række lande i Asien fortsat udvikler sig positivt.

Efter flere års negativ udvikling i forbruget på flere af de traditionelt store europæiske markeder med et højt årligt forbrug per capita synes tilbagegangen nu at være standset, mens der i en række lande i Østeuropa fortsat ses en pæn vækst.

Den igangværende konsolidering af bryggeriindustrien i retning af færre men større enheder fortsætter med forøget styrke, hvilket navnlig ses i Europa, Asien og Sydamerika.

I Europa er en række sammenlægninger inden for industrien enten blevet underkendt eller pålagt betragtelige begrænsninger af konkurrencemyndighederne. Trods disse forhold må det vurderes, at konsolideringen inden for bryggeriindustrien i lighed med andre dele af dagligvareindustrien vil fortsætte samtidig med, at udbygningen af stærke mærkevarer såvel lokalt, regionalt som internationalt vil komme i fokus.

Carlsbergs samlede salg af øl udgjorde i 2000 (12 måneder) i alt 39,8 mio. hl svarende til en fremgang på 7% i forhold til 1999.

Norden

Danmark

I 2000 viste det danske ølmarked efter års salgsnedgang en næsten uændret udvikling. Det totale afgiftsbelagte ølmarked udgjorde således 5,4 mio. hl svarende til 107 liter i forbrug per capita – en beskedent tilbagegang på 0,3% i forhold til 1999. Det samlede forbrug vurderes imidlertid at være en del større, da den danske privatimport fra Tyskland fortsat stiger og nu skønnes at udgøre ca. 20% af det samlede danske ølforbrug.

Andelen af billigmærker og handelsmærker øgedes i 2000, og Carlsberg-gruppens samlede markedsandel gik svagt tilbage til 69%.

De senere års tilpasning af omkostnings siden fortsatte med effektiviseringer inden for alle Division Danmarks funktionsområder. Den 1. maj blev de to salgsorganisationer for henholdsvis Carlsberg og Tuborg lagt sammen til en ny, fælles og



mere kundeorienteret salgsorganisation. Effektiviseringer og omorganiseringer blev gennemført inden for produktion, produktionsplanlægning og indkøb, som blev samlet i en ny Supply Chain Management-organisation, og man nåede til enighed med distributionsområdets faglige organisationer om betydelige effektiviseringer af Division Danmarks logistikorganisation. Også inden for Division Danmarks stabsfunktioner gennemførtes effektiviseringer.

Med henblik på fortsat at styrke Gruppens mærkevarer i Danmark relanceredes mærkerne Guld Tuborg og Tuborg Super Light. Den meget populære "Zlatko"-reklame for Grøn Tuborg i biografen og TV fortsatte, og en reklamekampagne med nyt tema for Carlsberg Pilsner påbegyndtes. Endvidere lancerede Carlsberg med succes en serie på fire højkvalitetsøl under navnet Semper Ardens beregnet til salg i udvalgte spiserestauranter. Den nye, lette PEN-flaske, der blev lanceret i efteråret 1999 til Grøn Tuborg og Carlsberg Pilsner, udgjorde også i 2000 en betydelig del af salget via kiosker og andre forretninger i dagligvarehandelen.

Carlsberg lancerede endvidere et nyt kildevandsprodukt uden kulsyre - Carlsberg Kildevæld - hvis salg i 2000 levede op til forventningerne.

Carlsberg-gruppen deltog via Bryggeriforeningen igen i år i PR-arbejde for at påvirke forbruger-

nes valg af drikkevarer til fordel for øl, og Carlsberg deltog ligeledes aktivt sammen med Bryggeriforeningen i arbejdet med at revidere de frivillige retningslinjer for markedsføring af alkoholholdige drikkevarer.

Carlsberg forhandlede tillige sammen med detailhandelen og dens organisationer om en rammeaftale for etablering af Dansk Retur System A/S - et selskab, som dels skal forbedre og effektivisere det nuværende returflaskesystem og dels etablere et pant- og retursystem for engangsemballage, såfremt denne bliver tilladt på det danske marked. Rammeaftalen, der er grundlaget for selskabet, behandles for tiden i Folketinget, og lovgivning herom forventes vedtaget i begyndelsen af 2001.

Finland

Med et totalmarked på godt 4 mio. hl svarende til et forbrug per capita på 80 liter var det finske ølmarked let vigende.

Carlsberg A/S indgik aftale om at overtage Oy Rettigs 40% aktiepost i Oy Sinebrychoff Ab. Aftalen gennemførtes endeligt i januar 2000, således at Oy Sinebrychoff Ab blev et 100%-ejet datterselskab i Gruppen.

Sinebrychoff opnåede i perioden fremgang på ølmarkedet til en markedsandel på 41,4% og har fastholdt markedslederpositionerne i nichemarkede-

derne for cider (Golden Cap) og energidrikke (Battery).

Carlsberg-mærket udviste pæn vækst og er således fortsat det største internationale ølmærke i Finland.

Litauen

Det litauiske ølmarked på 2 mio. hl viste en stadig vækst til et forbrug per capita på 54 liter.

Carlsbergs datterselskab Svyturys AB har haft en salgsudvikling markant bedre end markedet. I 2000 nåede bryggeriet en markedsandel på 27%, og Svyturys er dermed det førende bryggeri i Litauen. Der er foretaget betydelige investeringer i modernisering og udvidelse af produktionsapparatet for at kunne imødekomme den stigende efterspørgsel.

Carlsberg-mærket, der blev lanceret i september 2000, har udviklet sig positivt.

Norge

Det norske ølmarked viste en svag tilbagegang til i alt 2,2 mio. hl, og forbruget per capita var med sine 51 liter blandt Europas laveste.

Carlsberg, som i Norge brygges og markedsføres af Ringnes a.s., viste betydelig salgsvækst og er fortsat det førende internationale ølmærke.

Tuborg, som i Norge brygges og markedsføres af Hansa Borg Bryggerier, har også i de senere år oplevet en markant fremgang og er i dag det næststørste internationale ølmærke.

Sverige

Efter en svag tilbagegang viste det svenske ølmarked et volumen på ca. 5,1 mio. hl svarende til et forbrug per capita på 60 liter.

Carlsberg markedsføres af Falcon Bryggerier AB, som indgår i Oy Sinebrychoff Ab som et 100% ejet datterselskab.

Falcon øgede sit ølsalg til en andel af det totale ølmarked på godt 25% og formåede at styrke sin markedsandel i alle distributionskanaler. I statsmonopolet Systembolaget medførte nylanceringer samt vækst for de største mærkevarer, at Falcon blev den førende leverandør.

Salget af Carlsberg udviklede sig særdeles positivt gennem året, som var præget af et højt aktivitetsniveau for mærket, og i flere offentliggjorte undersøgelser nævntes Carlsberg som en af Sveriges stærkeste mærkevarer.

Tuborg produceres, sælges og distribueres dels af Falcon Bryggerier AB, dels af AB Pripps Bryggerier. Salget af Tuborg udviklede sig ikke tilfredsstillende, selv om Tuborg fortsat indtager en betydelig position på markedet.

Island

Det islandske marked for stærkøl viste fortsat vækst og nåede over 130.000 hl i 2000. Forbruget per capita steg til 48 liter, og udenlandsk øl udgjorde 60% af totalmarkedet.

Tuborg er fortsat et af de største ølmærker på det islandske marked, og Tuborgs mangeårige samarbejdspartner i Island er bryggeriet Egill Skallagrímsson ehf.

Carlsberg, der ligeledes har en tilfredsstillende position på markedet, markedsføres af Islands største bryggeri Sól-Víking hf.

Grønland

I Grønland sælges Carlsberg og Tuborg gennem produktionsvirksomheden Nuuk Imeq, hvori Carlsberg A/S har en ejerandel på 24%. Tuborg og Carlsberg er de klart førende ølmærker. Ølsalget var svagt stigende, og salget af læskedrik fortsatte sin fremgang med en stigning på over 7%.





Øvrige Europa

UK

Ølmarkedet i England er fortsat præget af hård konkurrence. Konsolideringen blandt de største bryggerier fortsætter, hvilket betyder, at antallet af store uafhængige pubkæder stiger i takt med, at det traditionelle mønster med vertikal integration, hvor fx bryggerier ejer det efterfølgende salgsled, hurtigt nedbrydes.

Resultatet er øgede markedsandele for stærke nationale varemærker på bekostning af regionale og lokale mærker. Det samlede ølforbrug i UK var ca. 55,5 mio. hl – en tilbagegang på 1,2% til et forbrug per capita på 101 liter.

Carlsberg-Tetley gennemførte med stor succes det sidste år af virksomhedens restruktureringsplan ved at indkøre nye anlæg og øge kapaciteten på bryggerierne i både Northampton og Leeds. Som planlagt blev Wrexham-bryggeriet lukket i første kvartal af år 2000. I det forgange år blev der også fundet en tilfredsstillende løsning på aftalen med en af de største kunder, pubkæden Punch, hvilket sikrer et betydeligt mærkevarevolumen i lang tid fremover.

Salget i detailhandelen viste betydelig vækst og vinder stadig markedsandele på bekostning af restaurationssektoren.

Strategien med at fokusere på de centrale varemærker og på øget produktions- og distributionseffektivitet er stadig en succes. De stærke varemærker (Carlsberg og Tetley's) udgør nu ca. 70% af det samlede salg, og både Carlsberg og Tetley's øger fortsat markedsandelene i deres respektive segmenter. Langsigtede og storstillede sponsoraftaler har medvirket til at fastholde den positive udvikling. Produktivitetsforbedringen inden for både produktion og distribution fortsatte ligeledes, hvilket kan tilskrives de seneste investeringer i bryggerierne og det nye distributionsnetværk.

Skønt markedet som nævnt er stagnerende, var resultatet af den primære drift igen bedre end forventet, hvilket skyldes de positive resultater af salgsmix-strategien i retning af mærkevarer, især i detailhandelen, og yderligere omkostningsbesparelser.

Irland

Det irske ølmarked viste en svag fremgang, og med et forbrug per capita på 155 liter ligger Irland fortsat langt over det europæiske gennemsnit. Størstedelen af ølsalget sker i restaurationssektoren, som står for omkring 85% af det samlede salg.

Lager/pilsnerøl har i de senere år manifesteret sig som det vigtigste segment på markedet, og



denne udvikling fortsatte i det forgangne år. Carlsberg har en stærk position inden for dette segment, idet mærket trods skærpet konkurrence har fastholdt sin position som det tredjestørste pilsnermærke.

Carlsberg brygges på licens af Irlands største bryggeri, Guinness Ireland Limited.

Tyskland

Tyskland er Europas største og verdens tredjestørste ølmarked. Markedet fastholdt med godt 104 mio. hl et forbrug per capita på 127 liter. Den tyske ølbranche er fortsat karakteriseret ved en stærkt fragmenteret bryggeristruktur med over 1.200 bryggerier og 5.000 mærker af overvejende regional betydning. Det totale ølforbrug har gennem de senere år været vigende og har sammen med tiltagende overkapacitet i bryggeriindustrien medført intensiv priskonkurrence, der forventes at føre til en fortsat konsolidering af markedet.

Tuborg udbyggede på trods af de skærpede konkurrenceforhold fortsat salget. I foråret 2000 blev Carlsberg-mærket relanceret primært med sigte på den tyske restaurationssektor, og fadølssalget udviklede sig positivt. Hannen Brauerei GmbHs samlede salg udviste fremgang, hvilket skyldtes overtagelsen af Altbier-specialitetsmærket Gatz. Salget af Hannens andet regionale Altbier-

mærke, Hannen Alt, var ikke tilfredsstillende. Virksomheden, som er beliggende i Nordrhein-Westfalen, er et 100% ejet datterselskab under Carlsberg A/S og hører produktionsteknisk til blandt Carlsberg-gruppens mest effektive bryggerier. Som følge af den lave markedsandel er Hannen Brauerei GmbHs resultat ikke tilfredsstillende.

Schweiz

Det totale ølmarked i Schweiz faldt til et forbrug per capita på 59 liter; dog udviste det internationale ølsegment en pæn vækst. Markedet var præget af skærpet konkurrence, og den hidtidige vækst i handelsmærker syntes stagnerende.

Carlsberg A/S erhvervede i november 2000 det største schweiziske bryggeri, Feldschlösschen Getränke AG, hvilket betyder en væsentlig udbygning af Carlsbergs position på markedet. Feldschlösschen Getränke AG har en samlet markedsandel på 46%. Hovedmærkerne, Feldschlösschen og Cardinal, som har en markedsandel på henholdsvis 22% og 11%, er de to største mærker i Schweiz. Opkøbet af Feldschlösschen Getränke AG betyder desuden en væsentlig forbedring af markedsmulighederne for Carlsberg-mærket. Tuborg brygges på licens hos Feldschlösschen Getränke AG, mens Carlsberg importeres fra Danmark.



Italien

Det italienske ølforbrug på 27 liter per capita er det laveste i Europa, og ølmarkedet viste ingen tegn på vækst. Carlsberg Italia S.p.A. fastholdt sin position som nummer tre på markedet som følge af øget fokus på de internationale mærker Carlsberg og Tuborg.

Carlsberg viste på baggrund af øget marketingindsats fortsat salgsvækst, og Tuborg, Carlsberg Italias traditionelle hovedmærke i premiumsegmentet, nåede salgsmæssigt samme niveau som sidste år.

Carlsberg Italia foretog også i 2000 opkøb af grossistvirksomheder. For at styrke samarbejde og synergieffekter mellem de opkøbte virksomheder dannedes selskabet T & C Italia som paraplyorganisation for de i alt 42 majoritetsejede eller associerede grossistvirksomheder.

Portugal

Carlsberg A/S øgede sin aktiepost til 44% i det portugisiske bryggeri Unicer-União Cervejeira S.A. Bryggeriet er markedsleder inden for øl og veletableret inden for læskedrik, vand samt vin på fad. Det portugisiske ølmarked viste et stabilt forbrug per capita på 65 liter.

Unicers succes med relanceringen i 1999 af Carlsberg, det førende internationale premiummærke, fortsatte i 2000, og Carlsberg-mærket

opnåede således en markant salgsvækst og øget markedsandel. Unicer producerer og distribuerer ligeledes Tuborg Royal Danish.

Spanien

Carlsberg A/S indgik i marts en ny licensaftale med Mahou S.A. om produktion, distribution og salg af Carlsberg-mærket.

Senere samme måned fusionerede Mahou S.A. med San Miguel. Fusionen blev godkendt af de spanske myndigheder bl.a. under forudsætning af, at Carlsberg-mærket forblev det eneste internationale mærke i porteføljen. Dette har betydet en stærk national distribution af Carlsberg og dermed en styrkelse af Carlsbergs position i det internationale segment.

Forbruget per capita var 68 liter på et marked karakteriseret ved et stabilt forbrug.

Belgien

Det belgiske ølmarked viste med et forbrug på 98 liter per capita fortsat tilbagegang. Handelsmærkerne fortsatte deres fremgang på markedet, hvilket især påvirkede salget af dåseøl, som gennem de seneste år har været skueplads for en hård prisrig.

På trods af den intensive konkurrence på markedet levede salget af Carlsberg fuldt ud op til forventningerne og viste fremgang igen i år. Carlsberg er det største importerede internationale ølmærke i Belgien, og Carlsberg- og Tuborg-mærkerne dominerer fortsat det belgiske premiumsegment som henholdsvis nummer 1 og 2.

Af særlige aktiviteter i årets løb kan nævnes Europamesterskaberne i fodbold, EURO 2000, som støttet af store nationale reklame- og salgskampagner havde en positiv indvirkning på salget.

Carlsberg Importers S.A.-N.V. markedsfører og distribuerer Carlsberg- og Tuborg-mærkerne i Belgien. Carlsberg Importers S.A.-N.V. er et selskab ejet af Haelterman Gruppen og Carlsberg A/S, som har en 10% ejerandel.

Frankrig

Det samlede franske ølmarked var fortsat vigende. Tilbagegangen hidrørte primært fra en svagere udvikling i restaurationssektoren, hvori-



mod salget gennem dagligvarehandelen formåede at holde status quo. Forbruget per capita var 39 liter.

Til trods for en øget konkurrence på markedet udviklede salget af Carlsberg sig positivt. Frankrigs største bryggeri, Brasseries Kronenbourg SCA, er i dag enedistributør af Carlsberg i Frankrig. Brasseries Kronenbourg forhandler ligeledes Tuborg. Carlsbergs datterselskab, salgsselskabet Carlsberg France S.A., blev lukket pr. 1. januar 2000.

Carlsberg brygges lokalt af Brasseries Kronenbourg, hvorimod Tuborg importeres fra Danmark.

Polen

På det polske ølmarked steg forbruget til 60 liter per capita. Bryggeriindustrien modnes hastigt med voksende konkurrence til følge, og mange bryggerigrupper investerer kraftigt i udvidet kapacitet og en stærk satsning på mærkevarer.

Det delvis Carlsberg-ejede bryggeri Okocim, som blev grundlagt i 1845, har i en lang årrække produceret polsk øl af bedste kvalitet. Okocims salg af polske premiummærker gik tilbage, mens Carlsberg-mærket havde stigende salgsresultater. Okocims regnskabsresultat var påvirket af det stagnerende salg og var ikke tilfredsstillende.

Rusland

Det russiske ølmarked var præget af fortsat vækst, og forbruget per capita steg til 35 liter. Segmentet for premiumøl var hastigt voksende, men det var fortsat de billige lokale standardprodukter, der dominerede markedet.

Bryggeriet Vena, der via det finske selskab Sinebrychoff er delvis ejet af Carlsberg, har tradition for at udbyde russisk kvalitetsøl. Vena producerer alene øl til premiumsegmentet og har vist betydelig salgsmæssig fremgang, selv om indtjeningen fortsat ikke er tilfredsstillende.

Medio 2000 lancerede bryggeriet licensproduceret Tuborg, og dette mærke er allerede nu et efterspurgt internationalt premiummærke i Rusland. Bryggeriets lokale premiummærke, Nevskoye, øgede specielt i de største byer sin markedsandel og forbedrede sin position væsentligt blandt de førende i det lokale premiumsegment.

Øvrige markeder

Tuborg produceres og sælges lokalt fra delvis Carlsberg-ejede bryggerier i Rumænien, Kroatien og Tyrkiet, og i Israel gælder dette både Carlsberg og Tuborg. Der er licensaftaler for Carlsberg i Cypern, Grækenland, Malta og på De kanariske Øer samt for Tuborg i Ungarn.

Asien, Amerika og Afrika

Malaysia

Udviklingen på totalmarkedet for øl gik efter første halvår i positiv retning, idet porter-segmentet dog fortsat viste tilbagegang. En stigning i omsætningsafgiften på øl fra 15% til 20% fra ultimo oktober 2000 forventes ligeledes at lægge en dæmper på væksten i forbruget. Carlsberg Brewery Malaysia Berhad (CCMB) øgede igen salget af begge produktgrupper og øgede markedsandelen til trods for en fortsat intens priskonkurrence. Carlsberg var således det dominerende ølmærke med en markedsandel på over 60%.

Også salget til Eksport/Duty Free viste stor vækst.

Carlsberg A/S øgede i årets løb sin ejerandel i CBMB fra 27,85% til 50%.

Singapore

Skønt økonomien i Singapore var mindre berørt af krisen i Asien, er ølmarkedet endnu ikke vendt til en positiv udvikling. Carlsberg Marketing (Singapore) Pte. Ltd. - et 100% ejet datterselskab af Carlsberg A/S - var dog i stand til at øge salget og vinde markedsandele. Carlsberg udbyggede således sin position som Singapores næststørste ølmærke.

Thailand

Væksten i det thailandske ølkonsum fortsatte, og især lavprismarkedet viste fremgang. Carlsberg udvidede i årets løb sin minoritetspost til 10% i såvel Carlsberg Brewery (Thailand) Co., Ltd. som i Beer Thai Company Ltd. Selskaberne udbyggede deres position som markedsleder med Thailands mest populære ølmærke Chang og solgte i 2000 7 mio. hl.

Markedet for premiumøl, som Carlsberg-mærket hører hjemme i, viste en lavere vækstrate, og også Carlsbergs salg viste moderat vækst.

Den fortsatte vækst i markedet medfører behov for yderligere produktionskapacitet i Gruppen, og et tredje bryggeri med en kapacitet på 4,5 mio. hl øl er nu under opførelse og forventes klar til produktion i slutningen af 2001.

Nepal

Trods en tilsyneladende begrænset økonomisk vækst voksede totalmarkedet, og salget af såvel Carlsberg som Tuborg - der produceres og distribueres af det delejede Gorkha Brewery Pvt. Ltd. - vandt væsentlige markedsandele. Den samlede markedsandel for Carlsberg og Tuborg var således over 60%. Markedet var imidlertid præget af intens priskonkurrence, hvorfor resultatudviklingen ikke stod mål med salgsudviklingen.

Bryggeriet blev i 2000 tildelt Carlsbergs Golden Words Award.

Kina

Til trods for et stigende samlet ølkonsum (det årlige forbrug per capita anslås at ligge på knap 18 liter) udviklede salget af premiumøl sig ikke i samme takt. Dette forhold medførte, sammen med øget priskonkurrence, et vigende salg af Carlsberg. Denne udvikling har været en af årsagerne til, at Carlsberg har indledt et samarbejde med det kinesiske bryggeri, China Tsingtao Brewery Co. Ltd. (Tsingtao), hvor Tsingtao har overtaget 75% af aktierne i Carlsberg Brewery (Shanghai) Ltd., mens de resterende 25% er blevet erhvervet af Carlsberg A/S. Carlsberg Brewery Hong Kong Ltd. vil fortsat producere øl til det kinesiske marked fra bryggeriet i Guangdong, og det nye joint venture vil medføre, at der opnås en bedre kapacitetsudnyttelse. Det ventes, at aftalen med Tsingtao også vil indebære et samarbejde uden for Kina. Aftalen er godkendt af de kinesiske myndigheder.

Salget af Gruppens lokalmærke i det sydlige Kina, Dragon 8, udviklede sig fortsat positivt.





Hong Kong

Den økonomiske vækst i Hong Kong var i perioden større end i årene forud, hvilket også havde nogen afsmitning på ølforbruget. Det samlede ølforbrug steg, hvilket også var tilfældet for salget af Carlsberg. På trods af skærpet konkurrence fastholdt Carlsberg sin markedsandel, endog med en svagt stigende tendens. Det var især salget af Carlsbergs 33 cl flaske, som havde fremgang, og generelt sporedes fremgang både i salget til supermarkedskæder og til bar- og restaurationssektoren. Dog konstateredes en mindre tilbagegang i fadølssalget bl.a. på grund af faldende international forretningsaktivitet i Hong Kong.

Carlsberg Hong Kong Ltd. udbyder, udover Carlsberg, en række komplementære ølmærker samt en portefølje af Shandy produkter.

Japan

I Japan var ølmarkedet fortsat stagnerende med et forbrug per capita på 50 liter. Denne udvikling dækker dog over et markant skift fra almindelig øl til den særlige øltype "Happoushu", der er et billigere produkt som følge af mindre alkoholindhold og dermed lavere afgift. Happoushu havde i år en andel på ca. 22% af det totale ølmarked efter kun få år på markedet. Carlsberg styrkede fortsat sin markedsandel i det i øvrigt vigende, internationale segment og udbyggede sin

position som det førende internationale fadølmærke. Carlsbergs samarbejdspartner i Japan er Suntory Limited.

Sydkorea

Ølmarkedet i Korea har været stagnerende gennem de seneste år med et forbrug per capita på 34 liter.

Salget af premiummærket Carlsberg, der brygges af samarbejdspartneren Hite Brewery Co. Ltd. i Sydkorea, nåede ikke et tilfredsstillende niveau og måtte, i et stagnerende segment, notere en tilbagegang, bl.a. som følge af forbrugerloyalitet over for lokale mærker.

Hite Brewery har gennem de senere år opnået en stigende markedsandel i et konkurrencepræget marked domineret af to udbydere.

Carlsberg A/S' andel i Hite Brewery Co. Ltd. udgør ca. 13%, som ved yderligere konvertering af obligationer til aktiekapital vil kunne stige til en andel på 18-20% af selskabet.

Vietnam

Udviklingen i det vietnamesiske ølmarked stagnerede på et niveau, der var markant lavere end det gennemsnitlige ølforbrug per capita i resten af Asien. Ølkonsumet forventes dog at stige i takt med, at den økonomiske situation igen forbedres. Salget af Carlsberg, der produceres på South-

East Asia Brewery Ltd. i Hanoi, stagnerede ligeledes, mens lokalmærket Halida oplevede en svag vækst.

Hue Brewery Ltd. viste en positiv udvikling i salget af Huda-mærket. Produktionen af Tuborg op-hørte ved årsskiftet på grund af for lavt salgsvolumen.

Amerika

Ølforbruget i Canada var totalt set uændret med et forbrug per capita på 65 liter. Importen viste dog fortsat stærk vækst på bekostning af den lokale produktion. Salget af Carlsberg, som brygges og distribueres i Canada gennem en licensaftale med The Labatt Brewing Company Limited, viste igen i år en rimelig vækst i modsætning til hovedparten af de lokalt producerede mærker. Set i dette perspektiv var resultatet tilfredsstillende. Den stærkeste vækst fandt sted i fadølsegmentet. Der var ligeledes fremgang i flaske- og dåsesalget, om end mindre end forventet.

Det totale USA-marked viste igen i år svag vækst, men en stærk fremgang for importeret øl. Salget af Carlsberg var uændret, hvilket må betegnes som utilfredsstillende. Salg og distribution af Carlsberg i USA foregår i samarbejde med Labatt USA L.L.C.

I Brasilien viste salget af Carlsberg en fremgang, som lå betydeligt over den generelle vækst i ølmarkedet. Resultatet må betegnes som tilfredsstillende, men der er fortsat et betydeligt potentiale for mærket i et marked, hvor importen af premiummærker er minimal. Carlsberg licensproduceres og distribueres i Brasilien af AMBEV - verdens 4. største bryggerivirksomhed efter myndighedernes godkendelse af fusionen mellem Brahma og Antarctica i marts 2000.

Øvrige markeder

Carlsberg produceres og sælges endvidere i Sri Lanka og Malawi via delvis Carlsberg-ejede lokale bryggerier og i Filippinerne, Indonesien og Ægypten gennem licensaftaler. Tuborg har tilsvarende licensaftaler i Cameroun og Elfenbenskysten.

Eksport

Den samlede eksportforretning, der dækker omkring 60 markeder, viste pæn vækst, om end eksporten til Østeuropa, Latinamerika og Afrika endnu ikke var fuldt retableret efter de økonomiske kriser i områderne.

Salget af Tuborg til Canada og Afrika samt salget af Carlsberg til Caribien, Rusland og Den Arabiske Golf udviklede sig positivt. I løbet af året blev flere nye eksportprojekter sat i gang, herunder lancering af Carlsberg i Sierra Leone og på St. Marten, og lancering af Tuborg i Nigeria og Malta. Hertil kom et øget aktivitetsniveau i bl.a. Østrig, Holland, på Balkan og De Kanariske Øer.

Efter en periode med stærk tilbagegang som følge af EU-beslutningen pr. 1. juli 1999 om at forbyde Duty Free take-home salg på fly- og færgeruter inden for EU, var markedet atter i vækst. En medvirkende årsag er de fortsat store indbyrdes forskelle i såvel ølafgifter som momssatser specielt mellem de nordeuropæiske medlemslande.

Eksporten af de engelske mærker fra Carlsberg-Tetleys bryggerier viste pæn fremgang. Fokusmærket Tetley's havde fortsat kraftig vækst, især på prioriterede markeder som USA, Canada og Spanien. I løbet af året blev Tetley's lanceret i bl.a. Malaysia, Kina og Den Arabiske Golf, og mærket er nu distribueret i over 20 lande.

Eksporten af Skol Super blev genoptaget i løbet af året og opnåede pæne resultater i bl.a. Rusland.

Andet

EU-kommissionen besøgte den 4. maj 2000 Carlsberg A/S for at undersøge, om der findes aftaler eller samordnet praksis med andre større bryggerier om fordeling af markeder for øl. Carlsberg har ikke noget at skjule og har givet myndighederne adgang til alle papirer.

Læskedrik

CCNB

Carlsberg og The Coca-Cola Company stiftede i oktober 1997 "Anchor Bottler"-selskabet Coca-Cola Nordic Beverages a/s (CCNB), som på sigt skulle varetage produktion, salg og distribution af The Coca-Cola Company's varemærker, bl.a. Coca-Cola, Fanta og Sprite, i hele Norden og Baltikum. CCNB var ejet 51% af Carlsberg og 49% af The Coca-Cola Company. CCNB har i regnskabsåret drevet tapperier i Danmark, Sverige, Norge og Island samt salg i Finland.

Som følge af etableringen af Carlsberg Breweries indledte Carlsberg og The Coca-Cola Company forhandlinger om det fremtidige samarbejde. Disse drøftelser resulterede i en opløsning af Anchor Bottleren pr. 1. januar 2001, hvorefter Carlsberg overtager operationerne i Danmark og Finland, mens aktiviteterne i Sverige og Norge overtages af The Coca-Cola Company. Den islandske aftapper frasælges og fortsætter som lokal virksomhed.

Totalt set har forbruget af læskedrikke i det forgangne regnskabsår ikke udvist de forventede stigningstakter, men CCNB har dog været i stand til at øge salgsvolumen og sin andel af det totale læskedrikmarked. Indtjeningsmæssigt har CCNB haft betydelig fremgang i forhold til året før, hvilket skyldes såvel det øgede salg som en mere målrettet styring af omkostningerne.

I Danmark viste læskedrikmarkedet efter flere års fremgang en mindre tilbagegang. Produktionen af alle Coca-Cola varemærkerne samt Carlsbergs egne mærkevarer i læskedriksortimentet foregik i regnskabsåret på Coca-Cola Tapperierne A/S'

(CCTD) produktionsanlæg i Glostrup og Fredericia. Fra august 2000 foregik produktionen dog alene i Fredericia, idet den i 1999 trufne beslutning om at samle hele produktionen i Fredericia blev gennemført i overensstemmelse med de lagte planer. CCTD står herved stærkere til at møde konkurrencen i fremtiden, idet også selskabets salgs- og administrationsfunktioner er blevet strømlinet i løbet af regnskabsåret.

På det svenske marked produceres og sælges Coca-Cola produkterne af Coca-Cola Drycker AB (CCDS), mens distributionen foretages af Dryckes Distributören AB, et joint venture ligeligt ejet af CCDS og Falcon Bryggerier AB. CCDS har i regnskabsåret øget sin markedsandel om end lidt mindre end forventet.

Det norske marked forsynes stort set fra produktionsanlægget i Lörenskog nær Oslo af Coca-Cola Drikker AS (CCDN). CCDN har i regnskabsåret overtaget nye markedsområder fra andre tapperier og vil primo 2001 overtage den sidste løntappers område, hvorefter CCDN vil have hele Norge som salgsområde. På trods af et i forvejen ganske højt forbrug per capita har CCDN været i stand til at frembringe en positiv salgsudvikling.

Coca-Cola Joutat Oy (CCJF) i Finland samarbejder med det Carlsberg-ejede Oy Sinebrychoff Ab om produktion og distribution af Coca-Cola produkter. CCJF har i regnskabsåret haft en ganske pæn salgsfremgang.

I Island, hvor Coca-Cola Vifill ehf (CCVI) er leverandør af Coca-Cola-mærkerne, har der atter været salgsfremgang. Island er fortsat det land i verden, som har det højeste forbrug per capita af Coca-Cola produkter, nemlig over 100 liter per år.

CCNB har oplevet en intensiveret konkurrence fra de andre aktører på læskedrikmarkedet samt skærpede krav fra kunderne om forbedrede forsyningsbetingelser. CCNB har ved en målrettet indsats været i stand til at udbygge sin stærke position inden for mærkevarsortimentet af læskedrik i Norden.



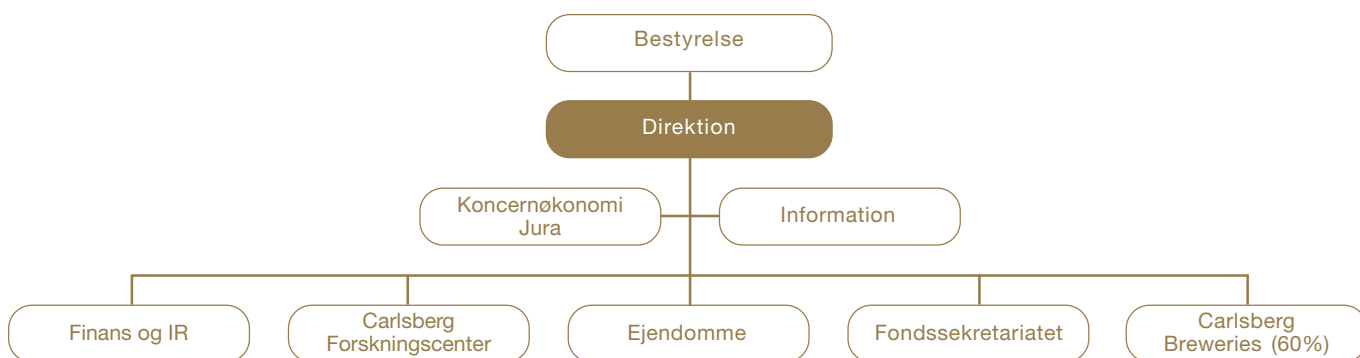
Carlsberg-gruppens struktur er ændret væsentligt med dannelsen af datterselskabet Carlsberg Breweries A/S, som omfatter alle Gruppens øl- og læskedrikaktiviteter. Carlsberg A/S' primære fokus vil være aktiviteterne og værdierne i Carlsberg Breweries A/S - en stor international bryggerivirksomhed med unikke mærkevarer i alle segmenter af øl- og læskedrikmarkedet, lokalt, regionalt og globalt.

Det nye Carlsberg A/S



Det nye Carlsberg A/S

Carlsberg A/S



Carlsberg-gruppens struktur er ændret væsentligt med dannelsen af datterselskabet Carlsberg Breweries A/S, som omfatter alle Gruppens øl- og læskedrikaktiviteter.

Carlsberg A/S' primære fokus vil være aktiviteterne og værdierne i Carlsberg Breweries A/S - en stor international bryggerivirksomhed med unikke mærkevarer i alle segmenter af øl- og læskedrikmarkedet, lokalt, regionalt og globalt.

Carlsberg Breweries vil søge at udbygge sine positioner på en række markeder i Norden, Øst- og Vesteuropa samt Asien og opdyrke udviklingsmarkederne. Carlsberg Breweries' rolle vil være at sikre en fortsat resultatorienteret vækst.

Som børsnoteret selskab og moderselskab i Carlsberg-gruppen vil Carlsberg A/S desuden aktivt forstærke arbejdet med Investor Relations, ligesom ekstern information vil blive varetaget fra selskabets kommunikationsafdeling. Med hensyn til Investor Relations vil Carlsberg A/S i 2001 gennemføre en række "roadshows" for investorer og analytikere nationalt såvel som internationalt for at øge kendskabet til selskabet. Investor Relations vil desuden på selskabets internet hjemmeside få en særskilt placering, således at

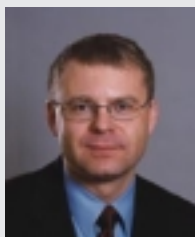
det bliver lettere for samtlige aktionærer og investorer at følge udviklingen i Carlsberg-gruppen.

Carlsberg A/S undersøger også mulighederne for at kommercialisere ideer og resultater på især biotekområdet i Carlsberg Forskningscenter, hvorfra selskabet Combio A/S, som blev stiftet i 2000, har sin oprindelse. De foreløbige undersøgelser er positive.

Carlsberg A/S vil desuden fortsat arbejde med at udvikle de store ejendomsprojekter for erhverv og boliger på de tidligere bryggeriarealer, Tuborg Nord og Tuborg Syd, der er attraktivt beliggende i den nordlige del af København.

Carlsberg A/S vil endvidere varetage administrationen af Tuborgfondet og Carlsbergs Mindelegat for Brygger J.C. Jacobsen.

Direktion



Administrerende direktør
Jørn P. Jensen

Bestyrelse

Professor, dr.polit.
Poul Chr. Matthiessen
Formand for bestyrelsen

Direktør
Palle Marcus
Næstformand i bestyrelsen

Bryggeriarbejder
Hans Andersen
Carlsberg Danmark A/S

Professor, dr.phil.
Torkild Andersen

Administrerende direktør
Jens Bigum
Arla Foods amba

Administrerende direktør og
koncernchef

Henning Dyremose
TDC A/S (Tele Danmark)

Salgschauffør
Preben Hedegård
Coca-Cola Tapperierne A/S

Professor, dr.pharm.
Povl Krogsgaard-Larsen

Professor, dr.phil.
Axel Michelsen

Fuldmægtig
Erik Dedenroth Olsen
Carlsberg Danmark A/S

Professor, dr.phil.
Per Øhrgaard

Koncernoversigt

Kapitalandel Nominel
selskabskapital
i 1.000 Valuta

CARLSBERG A/S

Aktiekapital DKK 1.278.125.640

Bryggerivirksomheder

Danmark

Carlsberg Breweries A/S, København	●	60%	500.000	DKK
------------------------------------	---	-----	---------	-----

Øvrige virksomheder

Investeringsselskabet af 17. januar 1991 A/S, København	●	100%	14.500	DKK
Ejendomsaktieselskabet af 4. marts 1982, København	●	100%	9.500	DKK
Ejendomsaktieselskabet Tuborg Nord B, København	●	100%	25.000	DKK
Ejendomsinteressentskabet Tuborg Nord B				
Ejendomsaktieselskabet Tuborg Nord C, København	●	100%	10.000	DKK
Ejendomsaktieselskabet Tuborg Nord D, København	●	100%	10.000	DKK
Coca-Cola Nordic Beverages A/S		51%	600.009	DKK
Vingaarden A/S, Odense	■	40%	15.000	DKK
3 dattervirksomheder				
RS Holding Frederiksberg A/S, København	■ 2)	28%	700.500	DKK
Royal Scandinavia A/S, København	1)			
36 dattervirksomheder				
Combio A/S, København	■	33%	120.000	DKK
Coperdan Promociones S.L., Spanien	●	100%	500	ESP

● Dattervirksomheder

■ Øvrig associeret virksomhed

1) Børsnoteret virksomhed

2) RS Holding Frederiksberg A/S ejer 51% af Royal Scandinavia A/S

Carlsberg Breweries A/S



Med etablering af Carlsberg Breweries er der skabt en betydende international bryggerigruppe. Sammenlægningen af Carlsbergs og Orklas bryggeri- og læskedrikinteresser giver et væsentligt bedre grundlag for at udnytte vækstmulighederne i bryggeriindustrien og således spille en fremtrædende rolle i den videre udvikling.

Eftersom den internationale ølbrygning i disse år er under kraftig konsolidering – dvs. at bryggerierne samles på stadig færre hænder – kan man kun ved forenede kræfter opnå den størrelse og de vækstmuligheder, som skal sikre indtjeningen fremover.

Dette skal ske gennem fokusering på hvert af Carlsberg Breweries' markeder. På fokusmarkederne ønsker Carlsberg Breweries at producere og markedsføre øl samt gennemføre aktiviteter i snæver forbindelse hermed – fx læskedrik- og vandprodukter.

Et af Carlsberg Breweries' vigtigste aktiver er bryggeriernes mærker. Carlsberg skal kunne imødekomme markedets krav til globale, regionale og lokale mærker, således at væksten sikres gennem alle segmenter på ølmarkedet. Mærkevarerporteføljen skal yderligere styrkes og udbygges gennem en sikring af mærkernes kvalitet og en stærkt profileret markedsføring.

Carlsberg Breweries søger gennem etablering af majoritetsejerskab eller gennem partnerskab at opnå markedslederskab på de markeder eller i de segmenter af markederne, Gruppen opererer i.

Carlsberg Breweries vil bearbejde såvel modne traditionelle markeder som nye vækstmarkeder med betydeligt potentiale, hvor mærkevarerstrategien vil variere afhængig af de enkelte markeder. Carlsberg Breweries vil optræde globalt, men med særlig styrke på markederne i Vesteuropa, Østeuropa og Asien.

Etableringen af Carlsberg Breweries betyder øget finansiell styrke og øget beredskab til at udnytte markedets muligheder og udmønte betydelige synergier inden for produktion, indkøb, logistik, markedsføring mv.

Carlsberg Breweries og selskabets ejere ønsker fortsat vækst.

Carlsbergs udvikling

1880'erne	10. november 1847 Carlsberg grundlagt Eksport	↓
1960'erne	Licensaftaler Første investeringer i egne bryggerier	↓
1970'erne	Carlsberg sammenlægges med Tuborg 1970 Minoritetsejerskab	↓
1980'erne	Majoritetsejerskab Opkøb af bryggerier	↓
1990'erne	Salg af ikke-kerne forretningsområder	↓
2000+	Carlsberg Breweries etableres Fokusstrategi: Øl og vand strategi	↓

Carlsberg Breweries gennem tiderne

Carlsberg Breweries' historie begynder helt tilbage ved grundlæggelsen af Carlsberg Bryggeriet i København i 1847. Flere af de bryggerier, der i dag indgår i Gruppen, har rødder endnu længere tilbage i tiden, således har Svyturys i Litauen eksisteret siden 1784.

Eksport

Carlsbergs entré på det internationale marked skete tidligt: på de nære nordiske markeder allerede omkring 1850'erne. Til Storbritannien, der senere skulle blive et betydende marked, skete den første forsendelse, fra København til Leith i Skotland, allerede i 1868.

Carlsbergs og Tuborgs mærker opnåede, om end der var tale om beskedne mængder, en hurtig udbredelse, og oversøisk eksport til bl.a. Asien og Sydamerika var en realitet allerede fra 1880'erne.

I første halvdel af 1900-tallet voksede eksporten støt, men med tilbageslag i perioderne omkring verdenskrigene og naturligvis også påvirket af konkurrence fra lokale bryggerier på eksportmarkederne.

Internationalt gennembrud

I 1970, hvor fusionen mellem Carlsberg og

Tuborg fandt sted, udgjorde den samlede produktion på de to bryggerier i København 5 mio. hl, hvoraf omkring 1/3 gik til eksport.

De vigtigste eksportmarkeder for Carlsberg var England, Belgien og Asien, for Tuborg ligeledes England samt en række kontinentaleuropæiske markeder.

Fusionen muliggjorde en koordineret indsats for udbredelse af mærkerne Carlsberg og Tuborg på det internationale marked.

Bl.a. som følge af store eksportvolumener til flere markeder var det ikke hensigtsmæssigt fortsat alene at være afhængig af produktionsanlæggene i Danmark, og den første produktion af Carlsberg og Tuborg på udenlandske bryggerier blev indledt. Dette skete på to måder, dels i form af egne investeringer, dels i form af licensaftaler med lokale bryggerier. De første investeringer for Carlsberg og Tuborg var bryggerier i Malawi hhv. Tyrkiet, og det første af mange licensarrangementer, der giver det lokale bryggeri ret til produktion og markedsføring af Gruppens mærker, blev etableret på Cypern. Etablering af Gruppens eget bryggeri i Northampton i England fandt sted i 1972.

På de oversøiske markeder var indførelsen af restriktioner, der udelukkede fremtidige markedsmuligheder for importerede varer, med til at

fremskynde etablering af egne bryggerier eller indgåelse af licensaftaler.

Allerede i 1976 var Gruppens salg på de internationale markeder større end hjemmemarkedssalget.

Alliancer og licensaftaler

Den internationale forretning har i takt med udbygningen af Carlsbergs position ændret

karakter med stigende vægt på majoritets ejerskab i lokale bryggerier og etablering af komplette lokale forretningssystemer. Hertil kommer alliancer og licensaftaler med førende lokale partnere som et stærkt - og gennemprøvet - Carlsberg-koncept.

Carlsberg Breweries inkluderer i dag 85 bryggerier i 46 lande med en samlet produktion på 60 mio. hl (år 2000).

Carlsberg Breweries A/S (Carlsberg A/S 60%, Orkla ASA 40%)



Bestyrelse

Direktør
Palle Marcus
(Formand)

Administrerende direktør
Finn Jebsen
Orkla ASA (Næstformand)

Adm. direktør
Jens Bigum
Arla Foods amba

Administrerende direktør og
koncernchef
Henning Dyremose
TDC A/S (Tele Danmark)

Koncernchef
Jens P. Heyerdahl d.y.
Orkla ASA

Administrerende direktør
Jørn P. Jensen
Carlsberg A/S

Professor, dr.polit.
Poul Chr. Matthiessen
Carlsbergfondet

Administrerende direktør
Tom Vidar Rygh
Orkla ASA

Medarbejderrepræsentanter i
bestyrelsen (skal vælges)

Direktion



Koncernchef,
administrerende direktør
Flemming Lindeløv



Koncerndirektør
Nils S. Andersen



Koncerndirektør
Paul Bergqvist



Koncerndirektør
Michael C. Luul



Koncerndirektør
Bjørn Erik Næss

Koncernoversigt

		Kapitalandel	Nominal selskabskapital i 1.000	Valuta
CARLSBERG BREWERIES A/S				
Aktiekapital DKK 500.000.000				
Nordeuropa				
Carlsberg Danmark A/S, København		100%	1.000	DKK
2 dattervirksomheder				
Pripps Ringnes AB, Stockholm, Sverige	●	100%	287.500	SEK
3 dattervirksomheder				
AB Pripps Bryggerier, Stockholm, Sverige	● 1)	100%	70.000	SEK
Ringnes AS, Oslo, Norge	● 1)	100%	248.590	NOK
Oy Sinebrychoff, Helsinki, Finland	●	100%	244.985	FIM
2 dattervirksomheder				
Falcon Holding Ab, Falkenberg, Sverige	●	100%	150.000	SEK
4 dattervirksomheder				
Coca-Cola Tapperierne A/S, København	●	100%	100.000	DKK
England				
Carlsberg-Tetley PLC, Northampton, England	●	100%	90.004	GBP
8 dattervirksomheder				
Vest- og Sydeuropa				
Carlsberg Italia S.p.A., Varese, Italien	●	75%	16.265	ITL mio
28 dattervirksomheder				
Unicer-União Cervejeira, S.A., Porto, Portugal	◆	44%	50.000	EUR
9 dattervirksomheder				
Hannan Brauerei GmbH, Mönchengladbach, Tyskland	●	100%	35.003	DEM
5 dattervirksomheder				

(fortsættes)

Koncernoversigt

		Kapitalandel	Nominal selskabskapital i 1.000	Valuta
Feldschlösschen Getränke Holding AG, Rheinfelden, Schweiz 19 dattervirksomheder	●	100%	95.000	CHF
Okocimskie Piwowskie S.A, Brzesko, Polen 2 dattervirksomheder	● 2)	47%	22.000	PLN
Carlsberg France S.A., Paris, Frankrig	●	100%	5.200	FRF
Panonska Pivovara d.o.o., Koprivnica, Kroatien	■	40%	159.932	HRK
AB Svyturys, Klaipeda, Litauen	●	58%	18.000	LTL
International Breweries B.V., Bussum, Holland	■	16%	62	USD
Israel Beer Breweries Ltd., Ashkelon, Israel	■	20%	42	ILS
Nuuk Imeq A/S, Nuuk, Grønland	■	24%	38.000	DKK
Østeuropa, Afrika samt Nord- og Sydamerika				
BBH - Baltic Beverages Holding AB, Stockholm, Sverige 12 dattervirksomheder	◆ 3)	50%	100.000	SEK
Carlsberg Malawi Brewery Limited, Blantyre, Malawi Southern Bottlers Limited, Blantyre, Malawi	●	49%	20.000	MWK
Carlsberg Agency Inc., New York, USA 1 dattervirksomhed	●	100%	10	USD
Asien				
Carlsberg Asia Pte Ltd, Singapore 3 dattervirksomheder	◆	50%	100	SGD
Carlsberg Marketing (Singapore) Pte Ltd., Singapore	●	100%	1.000	SGD
Carlsberg Brewery Hong Kong Limited, Hong Kong 3 dattervirksomheder	●	51%	250.000	HKD
Carlsberg Brewery Malaysia Berhad, Kuala Lumpur, Malaysia 3 dattervirksomheder	● 2)	50%	153.000	MYR
Gorkha Brewery Ltd, Katmandu, Nepal	■	48%	466.323	NPR
Hue Brewery Ltd., Hue, Vietnam		35%	216.788	VND
South-East Asia Brewery Ltd., Hanoi, Vietnam	■	5%	212.705	VND
Øvrige virksomheder				
Carlsberg International A/S, København	●	100%	1.000	DKK
Danbrew Ltd. A/S, København 2 dattervirksomheder	●	100%	2.000	DKK
Danish Malting Group A/S, Vordingborg	●	100%	100.000	DKK
Tuborg International A/S, København	●	100%	1.000	DKK
United Breweries International Limited A/S, København	●	100%	500	DKK
Carlsberg Finans A/S, København	●	100%	25.000	DKK
Carlsberg (UK) Limited, Northampton, England	●	100%	100	GBP
Investeringsselskabet af 29. oktober 1962 A/S, København 1 dattervirksomhed	●	100%	5.000	DKK
Nepko A/S, København	●	100%	1.000	DKK

● Dattervirksomheder

◆ Pro rata konsolideret associeret virksomhed

■ Øvrig associeret virksomhed

1) AB Pripps Bryggerier og Ringnes AS er 100% ejet af Pripps Ringnes AB

2) Børsnoteret virksomhed

3) BBH - Baltic Beverages Holding AB er 50% ejet af Pripps Ringnes AB

Carlsberg Breweries

Proforma regnskabstal for kalenderåret 2000 (urevideret)

Mio. hl	Øl	Læskedrik
Vesteuropa	21	7
Øst- og Centraleuropa, Amerika, Afrika	29	3
Asien	10	2
Solgt i alt	60	12

Mio. kr.

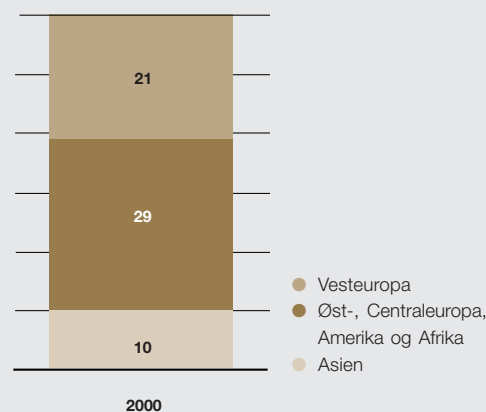
Nettoomsætning	25.813
Resultat af primær drift (EBITDA)	4.072
Resultat af primær drift (EBIT)	2.325
Resultat før skat	2.257
Koncernresultat	1.554

Anlægsaktiver	20.220
Omsætningsaktiver	12.214
Egenkapital	8.414
Langfristet gæld	6.559
Kortfristet gæld	14.402
Balancesum	32.434
Netto rentebærende gæld	10.387

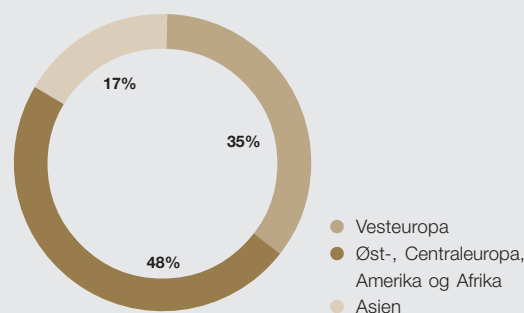
Gennemsnitligt antal medarbejdere	29.335
-----------------------------------	--------

- Proforma regnskabstallene er baseret på - og summen af - reviderede regnskabstal for Orklas drikkevareaktiviteter for kalenderåret 2000 og ureviderede perioderegnskaber for kalenderåret 2000 for Carlsbergs ølaktiviteter.
- Regnskabstallene for Orklas drikkevareaktiviteter er skønsmæssigt tilpasset Carlsbergs regnskabspraksis.
- Feldschlösschen Getränke Holding AG indgår i driften med én måned og fuldt ud i balancetallene.
- Etableringen af joint venture med Asian Chang Beverage Company vedrørende aktiviteterne i Asien samt Coca-Cola-aktiviteterne i Danmark og Finland indgår ikke i proformatallene.
- Der er ikke i de anførte proformatallene taget højde for eventuelle synergier eller andre ledelsesdisponeringer, der vil være en konsekvens af etableringen af Carlsberg Breweries A/S.

CARLSBERG BREWERIES SALG MIO.HL ØL 12 MDR. PR. ULT. 2000



CARLSBERG BREWERIES FORDELT PÅ MARKEDER

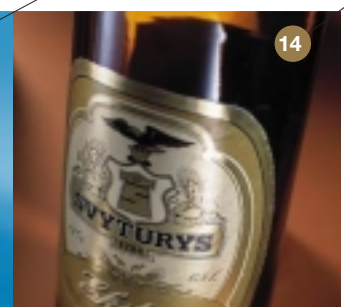
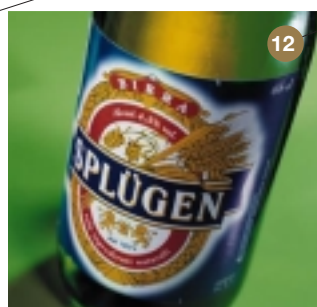
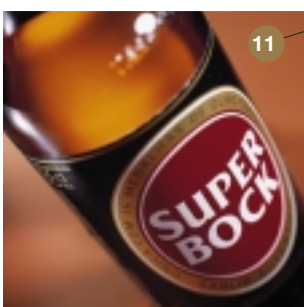
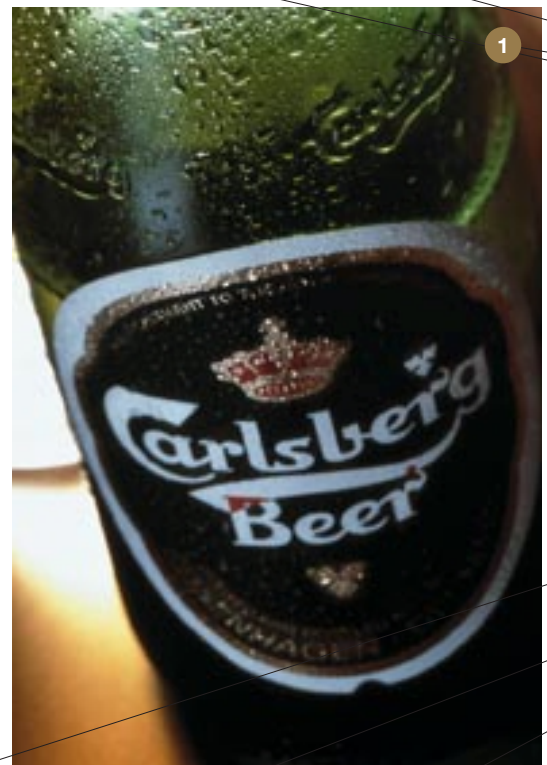


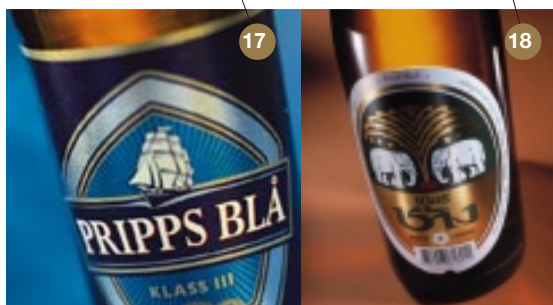
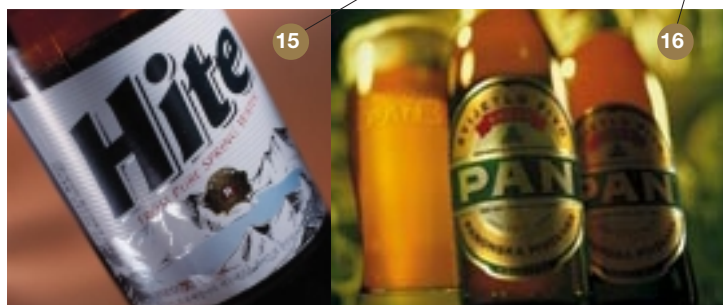
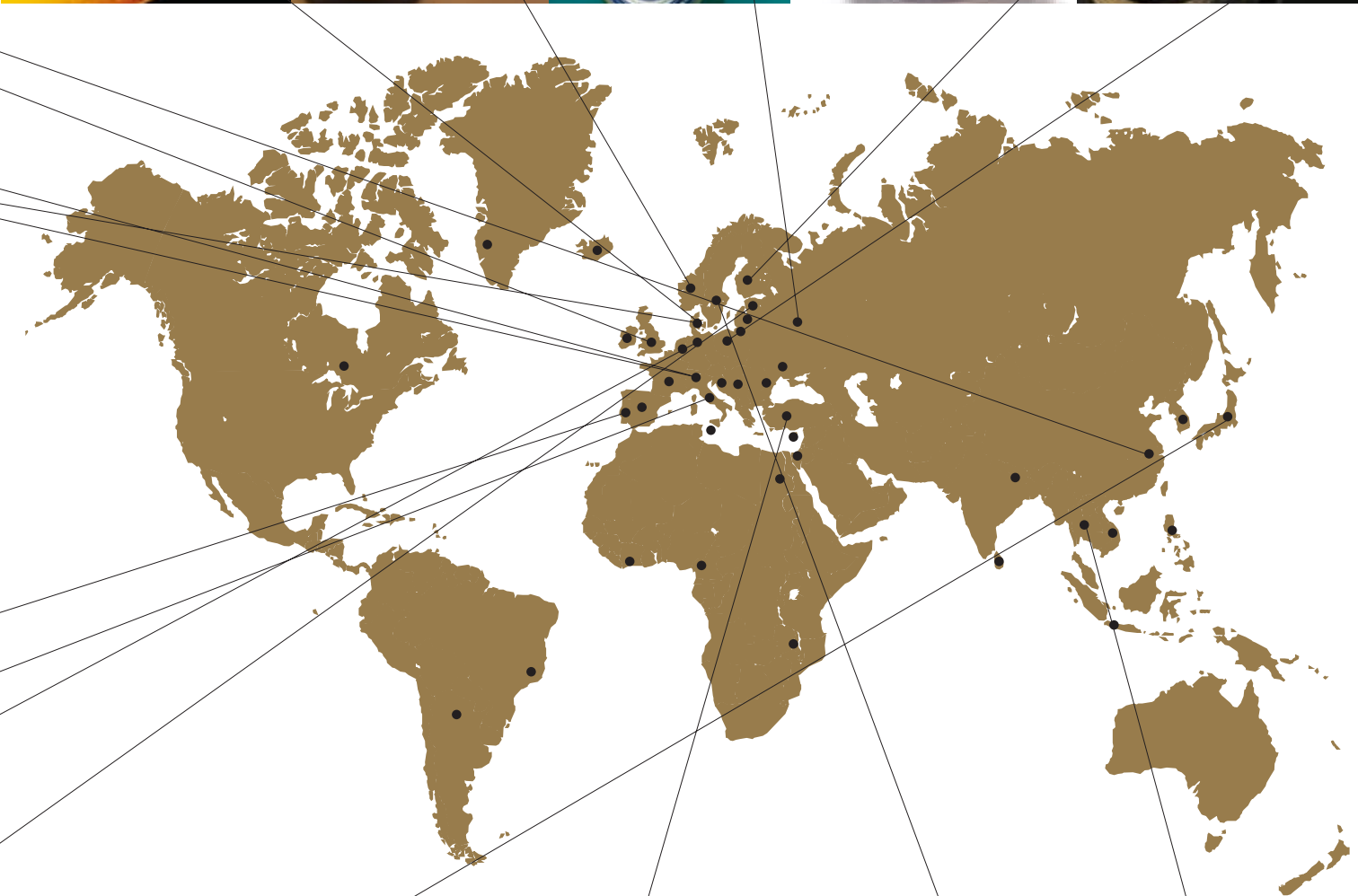
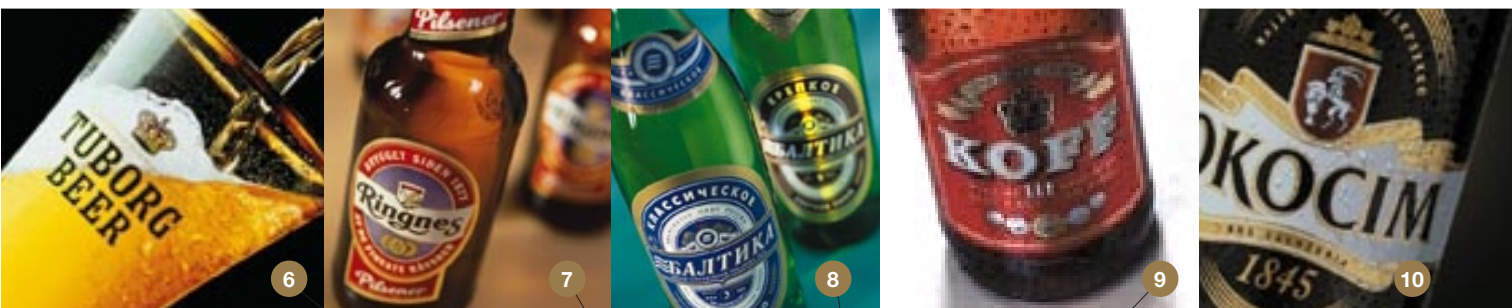


Carlsberg Breweries

Stærke globale, regionale og lokale ølmærker indgår i Carlsberg Breweries' portefølje af unikke brancheledende mærkevarer.

1	Carlsberg	Globalt
2	Cardinal	Schweiz
3	Feldschlösschen	Schweiz
4	Tetley's	England
5	Dragon 8	Kina
6	Tuborg	Europa
7	Ringnes	Norge
8	Baltika	Rusland
9	Koff	Finland
10	Okocim	Polen
11	Super Bock	Portugal
12	Splügen	Italien
13	Hannen	Tyskland
14	Svyturys	Litauen
15	Hite	Japan
16	Pan	Kroatien
17	Pripps	Sverige
18	Beer Chang	Thailand





● Carlsberg Breweries' mærker produceres på bryggerier i 46 lande

Carlsberg Forskningscenter, Ejendomme og Fonde



Carlsberg A/S undersøger også mulighederne for at kommercialisere ideer og resultater på især biotekområdet i Carlsberg Forskningscenter, hvorfra selskabet Combio A/S, som blev stiftet i 2000, har sin oprindelse. De foreløbige undersøgelser er positive.

Carlsberg Forskningscenter

Carlsberg Forskningscenter hører under Carlsberg A/S. Forskningscentret består af Carlsberg Laboratorium og Carlsberg Forsøgslaboratorium samt de tilknyttede hjælpefunktioner såsom administration, service og værksteder. Der vil være ca. 140 fuldtidsansatte på Carlsberg Forskningscenter, hvoraf ca. 70 arbejder i Carlsberg Laboratorium (ca. 20 er finansieret af eksterne midler), 50 i Carlsberg Forsøgslaboratorium samt 20 i hjælpefunktioner og administration.

Carlsberg Forsøgslaboratoriums opgave er at udføre bryggerorienteret forskning for blandt andre Carlsberg Breweries A/S, der sikrer følgende ydelser til produktionen over hele verden:

- Løbende forbedring af kvalitet

- Viden til løsning af opståede problemer i produktionen
- Forskningsbaseret grundlag for lavest mulige produktionsomkostninger
- Forskningsbaseret grundlag for varesortimentet
- Deltagelse i leverancer af Carlsberg gær til produktionssteder i samarbejde med Carlsberg Corporate Operations Control (CCOC)
- Optimal positionering af Carlsberg i fremtiden gennem forberedelse af Carlsberg til den transgene tidsalder

Disse ydelser rekvireres af Carlsberg Breweries A/S af en styregruppe bestående af de tekniske divisionsdirektører, Danbrews administrerende direktør og med chefen for CCOC som formand.

Carlsberg Laboratorium har selvstændige statutter, der er en del af Carlsbergfondets fundats. Carlsberg Laboratorium udgør en selvstændig del af det af Carlsberg A/S drevne Forskningscenter.



Carlsberg Forskningscenter



Laboratoriets hovedopgave er at tilvejebringe et så fuldstændigt videnskabeligt grundlag for maltnings-, brygnings- og gæringsoperationerne som muligt.

Til de arbejder, hvormed laboratoriet beskæftiger sig, kan for tiden henregnes:

- Undersøgelse af de til brygning anvendelige sædarter ved hjælp af kemiske, biokemiske, fysiologiske, genetiske og genteknologiske metoder
- Undersøgelse af genetiske og andre forhold for gær
- Undersøgelse af de i sædarterne værende stoffer, navnlig proteiner og kulhydrater, og disse stoffers forhold og omdannelse under brygningsoperationerne

Carlsberg Laboratorium modtager årligt ca. 25 mio. kr. fra eksterne bevillingsgivere til gennemførelse af forskningsprojekter.

For tiden gennemføres der på Carlsberg Forskningscenter en vurdering af, hvorledes man bedst kommercielt kan udnytte de bioteknologiske forskningsresultater, der er fremkommet i løbet af de sidste årtier i en mulig fremtidig Carlsberg Biolncubator.

Carlsberg Ejendomme

Carlsberg Ejendomme varetager Gruppens ejendomsportefølje uden for de egentlige produktionsbygninger, herunder specielt udviklingen og bebyggelsen af det ca. 400.000 m² store Tuborg-areal i Hellerup mellem Strandvejen og Øresund.

På Tuborg Nord, som udgør ca. halvdelen af det store areal, pågår for øjeblikket opførelse af tre store kontorbygninger på i alt ca. 38.000 etagemeter med domicil for bl.a. NCC Danmark, Microsoft og icl invia. Herefter er erhvervsdelen, som udgør ca. 80% af Tuborg Nord, færdigudviklet og færdigbygget. De resterende ca. 20% af Tuborg Nord's areal er under udvikling til boligbyggeri, og 1. etape på 40 store kvalitetsboliger er under opførelse. Boligerne sælges som ejerlejligheder, og da der allerede kan meldes udsolgt, er 2. etape på 46 store kvalitetsboliger netop igangsat. Herefter resterer ca. 75-100 boliger, før hele Tuborg Nord-arealet er færdigudviklet og færdigbygget.

For arealerne på Tuborg Syd blev der i årets løb afholdt en idékonkurrence om udviklingen udskrevet i samarbejde med Gentofte kommune. Det efterfølgende lokalplanarbejde er afsluttet med lokalplan nr. 178 vedtaget af Gentofte kommunalbestyrelse den 28. august 2000. Lokalplanen giver

umiddelbart mulighed for nybyggeri i tre delområder, medens de resterende seks delområder forudsætter udarbejdelse af en supplerende lokalplan, før nybyggeri kan igangsættes. Alt i alt giver lokalplanen mulighed for ca. 100.000 etagemeter erhvervsbyggeri, ca. 100.000 etagemeter boligbyggeri samt ca. 25.000 etagemeter byggeri til offentlige formål, hvoraf det forventes, at Gentofte kommune vil anvende ca. 7.500 etagemeter til en ny folkeskole.

Carlsbergs Mindelegat for Brygger J.C. Jacobsen

Den 1.10.1938 - på 50-års dagen for Carlsbergfondets overtagelse af brygger J.C. Jacobsens bryggeri, Gamle Carlsberg - oprettede Fondet Carlsbergs Mindelegat for Brygger J.C. Jacobsen som en hyldest og tak til Fondets stifter, hvis store samfundsengagement er velkendt.

Legatet blev oprettet med en grundkapital på 1 mio. kr., og i fundatsen blev det bestemt, at "legatet skal virke til støtte for samfundsgavnige

formål på det praktiske livs område, særlig sådanne som har tilknytning til videnskabens arbejde".

Siden legatets oprettelse har det uddelt omkring 200 mio. kr. målt i nutidsværdi til ca. 6.000 større og mindre projekter inden for alle grene af samfundet. I øjeblikket donerer legatet omkring 4 mio. kr. årligt til godt 180 aktiviteter fordelt over hele landet.

Bidrag til videnskabelige formål er et af legatets hovedopgaver, hvilket bl.a. har medført, at Mindelegatet har støttet anskaffelse af apparatur til fordeling blandt gymnasier og HF kurser for at fremme udviklingsarbejdet med bioteknologiske eksperimenter.

Hvert andet år modtager Den kgl. Veterinær- og Landbohøjskole 100.000 kr. til uddeling af "Carlsbergs forskerpris til støtte for Jordbrugsvidenskab".

Også Rigshospitalet har modtaget en videnskabelig bevilling til anskaffelse af IT-udstyr i forbindelse med oprettelse af sekretariatet for International Reference Center for Continuing Technical Education.

Det nyeste skud på stammen er oprettelsen af "Carlsbergs Forskerpris til støtte for Kemi" på 100.000 kr., der gives som en hyldest til den kemiske forskning. Prisen uddeles hvert andet år til en forsker inden for dette felt.

Tuborgfondet

Den 9.2.1931 besluttede bestyrelsesrådet for Aktieselskabet De forenede Bryggerier at markere 40-års dagen for selskabets stiftelse ved oprettelse af Tuborgfondet med en grundkapital på 1 mio.kr. Aktieselskabet De forenede Bryggerier blev stiftet den 9.2.1891, da 12 københavnske bryggerier sluttede sig sammen.

Pr. 1.10.1991 blev Tuborgfondet fusioneret med Carlsbergfondet med sidstnævnte som det fortsættende fond, således at Tuborgfondet videreføres som en selvstændig afdeling under Carlsbergfondet med egen administration.

Tuborgfondets formål er iflg. fundatsen "at virke for samfundsgavnige formål særlig til støtte for dansk erhvervsliv". Tuborgfondet har siden sin



Carlsberg Laboratorium



Carlsberg Laboratorium

stiftelse uddelt ca. 500 mio. kr. målt i nutidsværdi til omkring 11.000 større og mindre projekter fordelt over hele landet. I øjeblikket uddeler Fondet omkring 17 mio.kr. om året til godt 400 aktiviteter.

Gennem de 70 år Fondet har virket, har alle grene af det danske samfund nydt godt af Tuborgfondet. Der er ydet støtte til erhvervslivet, kunsten, kulturen, uddannelsen og sporten.

Tuborgfondet har særligt støttet erhvervslivet og unge erhvervsfolks uddannelse. Siden 1950 har Tuborgfondet hvert år stillet et beløb til rådighed til studierejser for unge.

Ligeledes har Fondet doneret betydelige beløb til universiteters og handelshøjskolars erhvervsøkonomiske studier. Tuborgfondets Erhvervsøkonomiske Pris overrækkes hvert år til 7 ph.d.-studerende. Hver pris er på 150.000 kr. til et semesters studieophold ved et universitet eller en højere læreanstalt i USA. Priserne bliver uddelt til studerende, der har udvist særlig interesse for erhvervsøkonomi, og som har opnået en betydelig sagkundskab inden for emnet.

Fondet har også støttet erhvervsorganisationer gennem bevillinger til kontaktbørser i Vordingborg og Aalborg, hvor mindre virksomheder på en nem og billig måde fik etableret afsætningskanaler til andre lande i Europa.

Regnskab 1999 / 2000

Carlsberg-gruppen
Regnskab, noter m.v. for 1999/2000

Regnskabsberetning for Carlsberg-gruppen

Sammenligningsgrundlag

På den ekstraordinære generalforsamling den 30. august 2000 blev det besluttet at omlægge regnskabsåret til at følge kalenderåret. Dette er sket ved forlængelse af regnskabsperioden 1999/00 med 3 måneder til 31. december 2000.

Regnskaberne og regnskabsberetningen omhandler således regnskabsperioden fra 1. oktober 1999 til 31. december 2000 (15 måneder).

Carlsberg har forøget ejerandelen i selskaberne i Malaysia og Polen og har opnået bestemte indflydelse, hvorfor disse selskaber nu er fuldt konsolideret. Tidligere var selskaberne associerede og blev medtaget henholdsvis pro rata og på en linie (one line consolidation). Enkelte koncernselskaber, der tidligere af praktiske grunde har været inkluderet med en vis tidsmæssig forskydning, er nu indregnet frem til 31. december 2000. Ændringerne i regnskabsgrundlaget medfører, at resultat af primær drift er 276 mio. kr. højere, end det ellers ville have været.

For at skabe sammenligning til tidligere år er der, hvor det er fundet hensigtsmæssigt, i det følgende i parentes angivet tal for 12 måneder svarende til kalenderåret 2000 reguleret for effekten af de foretagne ændringer i regnskabsgrundlaget.

1999/2000 i hovedtræk

- Salg af øl og læskedrik udgør 69,9 mio. hl (54,6 mio. hl) mod 50,8 mio. hl i 1998/99.
- Nettoomsætningen udgør 34,9 mia. kr. (25,7 mia. kr.) mod 24,2 mia. kr. i 1998/99 svarende til en stigning på sammenligneligt grundlag på 1,5 mia. kr. eller 6%.
- Resultat af primær drift udgør 2.934 mio. kr. (2.087 mio. kr.) mod 1.673 mio. kr. i 1998/99 svarende til en stigning på sammenligneligt grundlag på 414 mio. kr. eller 25%.
- Særlige poster af engangskaraktér andrager netto 428 mio. kr. mod 79 mio. kr. i 1998/99.
- Finansielle poster, netto udviser en udgift på 207 mio. kr. (253 mio. kr.) mod en udgift i 1998/99 på 119 mio. kr.
- Resultat før skat udgør 3.155 mio. kr. (2.262 mio. kr.) mod 1.633 mio. kr. i 1998/99.
- Koncernresultatet blev 2.227 mio. kr. (1.623 mio. kr.) mod 1.156 mio. kr. i 1998/99.

- Carlsberg A/S' andel af resultatet udgør 2.133 mio. kr. (1.646 mio. kr.) mod 1.164 mio. kr. i 1998/99.
- Koncernens aktiver udgør 35,0 mia. kr. mod 29,9 mia. kr. pr. 30. september 1999.
- Egenkapitalen udgør efter henlæggelse af årets overskud, fradrag for udbytte og nedskrivning af koncerngoodwill m.m. 10,6 mia. kr. mod 11,9 mia. kr. pr. 30. september 1999.
- Periodens pengestrømme fra driften udgør 3,2 mia. kr.

Regnskabspraksis

Årsregnskabet er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabsloven samt de af Københavns Fondsbørs stillede krav til regnskabsaflæggelse herunder gældende danske regnskabsvejledninger. Den anvendte regnskabspraksis er uændret i forhold til foregående år. Der henvises til afsnittet om anvendt regnskabspraksis.

Koncerngoodwill straksafskrives i overensstemmelse med koncernens mangeårige praksis over egenkapitalen.

Carlsberg-gruppen har inden for de seneste 10 år foretaget betydelige virksomhedsopkøb og således straksafskrevet 7,5 mia. kr. over egenkapitalen; heraf 3.644 mio. kr. i 15-måneders perioden fra 1. oktober 1999. Såfremt koncerngoodwill var aktiveret og afskrevet over 20 år, ville Gruppens resultat skønsmæssigt have været 470 mio. kr. mindre og egenkapitalen pr. 31. december 2000 6,2 mia. kr. større.

Indirekte produktionsomkostninger indregnes ikke i værdien af Gruppens varebeholdninger. Havde Gruppen indregnet indirekte produktionsomkostninger, ville varebeholdningerne ultimo have været 137 mio. kr. højere. Påvirkningen af primær drift ville have været en indtægt på 20 mio. kr.

Carlsberg planlægger at gennemføre ændringer i regnskabspraksis senest fra regnskabsåret 2002, som vil bringe den i overensstemmelse med den nye årsregnskabslov og dermed også med internationale regnskabsnormer.

Resultatopgørelsen

Carlsberg-gruppens resultat af primær drift udgør

2.934 mio. kr. (2.087 mio. kr.) mod 1.673 mio. kr. sidste år. Den sammenlignelige stigning på 414 mio. kr. - eller 25% - skyldes fremgang i de væsentlige selskaber i Gruppen. CCNB har haft en positiv udvikling i salget, ligesom resultatet er forbedret. I den internationale ølforretning er fremgangen størst i Carlsberg-Tetley i England – blandt andet på grund af en gunstig valutakursudvikling – og i Falcon i Sverige samt i Carlsberg Brewery Malaysia Berhad og Svytury's i Litauen. I Danmark er der ligeledes opnået en tilfredsstillende resultatfremgang og effekten af de igangsatte restruktureringsprojekter er tydelig.

Væsentlige begivenheder for Gruppen

Carlsberg A/S øgede i foråret 2000 ejerandelen i Carlsberg Brewery Malaysia Berhad fra 28% til 50%. Selskabet indgår fra 1. april 2000 som datterselskab og konsolideres herefter 100%.

Den 31. maj 2000 blev indgået aftale med Orkla ASA om overtagelse af Orklas drikkevareaktiviteter. I overensstemmelse med aftalen etableredes pr. 1. juli 2000 selskabet Carlsberg Breweries A/S med hovedsæde i København. Carlsberg A/S har med virkning fra 1. juli 2000 indskudt alle ølaktiviteter i ind- og udland samt Saltum og Nep-tun Bryggerier A/S i Carlsberg Breweries A/S.

Den sidste godkendelse fra konkurrencemyndighederne vedrørende overtagelsen af Orklas drikkevareaktiviteter blev modtaget 2. januar 2001, hvilket betyder, at Orkla indskyder sine drikkevareaktiviteter i Carlsberg Breweries A/S med regnskabsmæssig virkning pr. 1. januar 2001. Carlsberg Breweries A/S er således en af Carlsberg A/S 100% ejet dattervirksomhed i 2000 og Orklas drikkevareaktiviteter indgår således ikke i årsregnskabet. Carlsberg A/S vil efter indskud af Orklas drikkevareaktiviteter i Carlsberg Breweries A/S eje 60% af selskabet, mens Orkla ASA vil eje de resterende 40%. Da Carlsberg Breweries A/S har væsentlig betydning for Carlsberg A/S, er der i nærværende årsrapport medtaget ureviderede proformatal for Carlsberg Breweries A/S svarende til, at selskabet havde været etableret i hele kalenderåret 2000. Der henvises til særskilt afsnit herom.

Aktiebesiddelsen i Tivoli blev den 19. juni 2000 solgt til Skandinavisk Tobakskompagni A/S og

Chr. Augustinus Fabrikker Aktieselskab for i alt 308 mio. kr. Fortjenesten ved salget på 182 mio. kr. indgår i resultatopgørelsen under særlige poster.

Den 9. august 2000 har det 51% ejede Carlsberg Hong Kong Ltd. (CBHK) indgået en samarbejdsaftale med det kinesiske bryggeri China Tsingtao Brewery Co. Ltd. (Tsingtao). Aftalen betyder blandt andet, at Tsingtao har overtaget 75% af aktierne i bryggeriet Carlsberg Brewery (Shanghai) Limited (CBS), som hidtil var 95% ejet af CBHK og 5% af en lokal partner. Salgsprisen er ca. 154 mio. kr. De resterende 25% af aktierne i CBS holdes pr. 31. december 2000 af CBHK, men forventes overdraget til Carlsberg Asia Ltd. pr. 1. januar 2001, jf. nedenfor. Aftalen blev godkendt af de kinesiske myndigheder ultimo december 2000. Som følge heraf indgår driften af Shanghai bryggeriet i regnskabet frem til 31. december 2000. Aftalen betyder, at materielle anlæg er nedskrevet, og der er hensat til fratrædelsesgodtgørelse m.v. med 241 mio. kr., der indgår i resultatopgørelsen under særlige poster.

Den 3. november 2000 offentliggjordes Carlsbergs køb af det største schweiziske bryggeri Feldschlösschen Getränke Holding AG for ca. 870 mio. CHF (ca. 4,3 mia. kr. inklusive ekstern gæld). Virksomheden indgår i koncernregnskabet med driften fra 1. december 2000, hvilket har påvirket driften negativt med 32 mio. kr. og balancen pr. 31. december 2000 med ca. 4 mia. kr.

Den 15. december indgik Carlsberg aftale med Asian Chang Beverage Company om etableringen af Carlsberg Asia Ltd. Et 50/50 joint venture, der skal administrere og udvikle selskabernes markedsførings- og bryggeriaktiviteter i Asien. Aftalen har virkning fra 1. januar 2001 og har derfor ingen virkning på årsregnskabet for 1999/2000. Carlsberg Asia Ltd. forventes pro rata konsolideret i Carlsbergs regnskab med virkning fra 1. januar 2001.

Den 22. december 2000 offentliggjorde Carlsberg en reduktion i ejerandelen i Royal Scandinavia A/S (fra ca. 65% til 28%). Et nyetableret selskab, RS Holding Frederiksberg a.s. vil være den nye ejer af Royal Scandinavia, og Carlsberg ejer 28% af dette selskab. Transaktionen har ingen indvirkning på resultatet i årsregnskabet, da Royal Scandinavia

resultatmæssigt konsolideres fuldt ud i hele regnskabsåret. Der er ikke nogen resultatmæssig avance ved salget, idet avancen på 69 mio. kr. vedrører tidligere års nedskrevne goodwill, som er tilbageført over egenkapitalen. Pr. 31. december 2000 indgår selskabet som andel i associeret virksomhed med 28% ejerandel svarende til en værdi på 35 mio. kr. Likviditetseffekten af salget vil indgå i år 2001.

I forlængelse af aftalen med Orkla ASA er det af de svenske og norske konkurrencemyndigheder blevet pålagt Carlsberg at afstå tapning, salg og distribution af enten Pepsi eller Coca-Cola på det svenske og norske marked. Carlsberg afstår derfor Coca-Cola selskaberne i Sverige og Norge pr. 1. januar 2001, mens Coca-Cola videreføres i Danmark og Finland som 100% ejede aktiviteter. Selskabet i Island afhændes. Det forventes, at udviklingen i den danske og den finske Coca-Cola-forretning vil fortsætte den positive udvikling. Alle regnskabsmæssige konsekvenser af salget vil indgå i regnskabsåret for 2001.

Omsætning

Salget af øl blev øget med 2,8 mio. hl på sammenlignelige tal svarende til en stigning på 7,6 % i forhold til sidste år. Læskedrik fremviste en stigning på 1,0 mio. hl. svarende til en stigning på 7,2 % ved sammenlignelige tal.

Nettoomsætningen, der tillige indeholder licensindtægter, er steget med godt 6% til 25,7 mia. kr. ved 12 måneders sammenlignelig periode. Stigningen kan primært henføres til Coca-Cola Nordic Beverage (CCNB), Sinebrychoff i Finland samt Falcon i Sverige. Endvidere påvirker køb af virksomheder i Italien gennem datterselskabet Carlsberg Italia S.p.A. omsætningsvæksten væsentligt.

Omsætningen i England har som ventet været vigende.

Fokuseringen på Gruppens mærkevarer - specielt Carlsberg-mærket - fortsættes.

Produktionsomkostninger

Produktionsomkostningerne udgør 49,5% af nettoomsætningen, hvilket er ca. 3%-point lavere end i årsregnskabet for 1998/99. Denne udvikling er bl.a. en konsekvens af de betydelige effektiviserings-

og omstrukturingsprojekter, der er gennemført i de seneste år (væsentligst i Danmark og England), og som stadig pågår. Besparelserne fra disse tiltag vil også i de kommende år påvirke årsregnskabet positivt.

Salgs- og distributionsomkostninger

I forhold til nettoomsætningen udgør salgs- og distributionsomkostningerne 35,9%, hvilket er 2%-point højere end sidste år. Der anvendes fortsat store ressourcer på reklame- og sponsoraktiviteter for at fastholde og udvikle varemærkenes værdi. Der har i regnskabsåret været fokus på fortsat effektivisering af distributionen. Dette arbejde vil fortsætte i år 2001.

Administrationsomkostninger

Administrationsomkostninger udgør 7,8% af nettoomsætningen, hvilket er noget højere end året før. Regnskabsåret har været præget af mange projekter såvel i Danmark som i udlandet. Projekterne har krævet mange ressourcer og investeringer. Investeringerne i IT-løsninger til understøttelse af forretningsgrundlaget fortsætter i de kommende år.

Andre driftsindtægter, netto

Andre driftsindtægter relaterer sig blandt andet til Carlsberg-Tetley's distribution af andre drikkevarer, der i det forløbne år har været i vækst, samt salg af grunde og bygninger på området ved Tuborgs tidligere bryggeriejendomme. Her samarbejder Carlsberg med eksterne partnere om opførelse og salg af erhvervsjendomme og lejeboliger. Hertil kommer den ordinære drift af Gruppens investeringsejendomme.

Resultat før skat af kapitalandele i øvrige associerede virksomheder

Resultatet fra øvrige associerede virksomheder har i regnskabsåret udvist et fald sammenlignet med sidste år. Dette kan blandt andet henføres til, at det polske bryggeri Okocim, som følge af Carlsbergs forøgelse af ejerandelen, nu behandles som et datterselskab og derfor konsolideres 100%. Endvidere indgår Tivoli som følge af salget kun med driftspåvirkning frem til 31. marts 2000.

Særlige poster

Heri indgår i lighed med tidligere år væsentlige beløb af éngangskaraktter, som ikke kan henføres til den normale drift af virksomheden. Særlige poster udgjorde 428 mio. kr. mod 79 mio. kr. sidste år.

Posterne består på indtægtssiden primært af nettoavance ved aktiesalget i Grupo Cruzcampo på 354 mio. kr. samt avance ved salg af aktierne i Tivoli, 182 mio. kr. Endvidere er Ejendomsaktieselskabet matr. nr. 43ei Avedøre by solgt med en fortjeneste på 41 mio. kr. Hertil kommer regulering af hensættelser, i alt 312 mio. kr., hvori indgår tilbageførsel på 60 mio. kr. på returpantforpligtelsen i Danmark.

På udgiftssiden indgår nedskrivningen af bryggeriet i Shanghai. Bryggeriet er nedskrevet svarende til den salgspris, som i august 2000 blev aftalt med Tsingtao. Herudover er der i forbindelse med salget foretaget hensættelse til fratrædelsesgodtgørelser og lignende. I alt er der udgiftsført 241 mio. kr. under denne post.

Der er hensat 50 mio. kr. vedrørende besluttet nedlæggelse af distributionsselskabet i Sverige, som Falcon ejer sammen med Coca-Cola, Sverige. Nedlæggelsen er en følge af etableringen af Carlsberg Breweries A/S, idet de svenske konkurrencemyndigheder har forlangt, at samarbejdet med enten Pepsi eller Coca-Cola i Sverige og Norge skal ophøre.

Af resterende poster, 170 mio. kr., vedrører størstedelen foretagne hensættelser til den fortsatte restrukturering i Danmark samt til fraflytning af lejemål i Hong Kong. Der henvises til note 5.

Finansielle poster, netto

De finansielle poster udgør -207 mio. kr., hvilket er en større omkostning end sidste år (-119 mio. kr.) på grund af de sidste års køb af virksomheder og store investeringer i produktionsanlæg. Omkostningerne er dog mindre end forventet, hvilket primært skyldes, at der i året er realiseret aktieavancer ved salg af kapitalandele i blandt andet Dansk Kapitalanlæg og Berlingske Tidende.

Selskabsskat

Skat for perioden udgør 928 mio. kr., hvilket umiddelbart giver en effektiv skatteprocent på

29,4% i forhold til sidste års 29,2%. Når der ses bort fra skattefri indtægter og ikke fradragsberettede omkostninger m.v., kan den effektive skatteprocent opgøres til 32,7%.

Minoritetsinteresser

Minoritetsinteressernes andel af resultatet er steget i forhold til sidste år. Dette skyldes primært følgende forhold i selskaberne med væsentlige minoritetsandele: Indtjeningen i selskaberne i CCNB-gruppen er efter en indkøringsperiode blevet forbedret, og indtjeningen i Svyturus er steget.

Balance

Balancesummen pr. 31. december 2000 er øget med 5,1 mia. kr. (17%) i forhold til sidste år, hvilket primært kan henføres til opkøbet af Feldschlösschen Getränke Holding AG samt fuld konsolidering af Carlsberg Brewery Malaysia Berhad og af Okocim, Polen. Endvidere betyder kursudviklingen i GBP en stigning i værdien af Carlsberg-Tetley's balance. I modsat retning gælder, at Royal Scandinavia nu kun indgår i balancen som associeret selskab.

Egenkapital

Samlet er egenkapitalen 10,6 mia. kr. (Carlsberg A/S' andel er 9,0 mia. kr.) og udgør 30% af Gruppens balance.

Tilvæksten i Gruppens egenkapital kommer især fra årets resultat samt valutakursreguleringer af investeret kapital i gruppevirksomheder og de hertil knyttede langfristede lån i fremmed valuta.

Fradrag i egenkapitalen relaterer sig væsentligst til koncerngoodwill fra overtagelsen af de resterende 40% af aktierne i Sinebrychoff, forøgelse af ejerandel til 50% i Carlsberg Brewery Malaysia Berhad, forøgelse af ejerandel i Unicer S.A. samt koncerngoodwill i forbindelse med erhvervelsen af Feldschlösschen Getränke Holding AG.

Hensættelser

Hensættelserne udgjorde 3.131 mio. kr. mod 3.342 mio. kr. sidste år. Heraf vedrører størstedelen, 2.432 mio. kr., hensættelser til pensioner og lignende, 366 mio. kr., til tilbagebetalingsforpligtel-

ser vedrørende emballage, 1.142 mio. kr., samt til udskudt skat, 924 mio. kr. I alt er disse poster således steget med 679 mio. kr., hvilket især er en følge af ændringen i ejerandele i selskaberne i Malaysia og Polen samt af købet af Feldschlösschen Getränke Holding AG i Schweiz.

Andre hensættelser udgør 699 mio. kr. pr. 31. december 2000 mod 1.589 mio. kr. sidste år. Der har i årets løb været en tilgang i denne post på 417 mio. kr. og en afgang på 1.307 mio. kr., heraf tilbageførsel af hensættelser på 252 mio. kr.

Tilgangen af andre hensættelser i året, 417 mio. kr., vedrører fratrædelsesgodtgørelser i forbindelse med omstrukturering samt hensættelse til nedlukning af distributionselskabet i Sverige. Endvidere indgår der i forbindelse med købet af Feldschlösschen Getränke Holding AG hensættelser på 107 mio. kr. til en række besluttede omstrukturingsprojekter.

Årets forbrug af hensættelser vedrører en række projekter i forbindelse med omstrukturering, opdelingen af Carlsbergs organisation m.v. samt omkostninger i forbindelse med effektivisering af distributionsområdet, i alt 168 mio. kr.

Herudover er der forbrugt hensættelser på 142 mio. kr. i CCNB-regi. Beløbet omfatter fratrædelsesgodtgørelser, udgifter vedrørende tekniske anlæg samt øvrige udgifter til fuldførelse af restruktureringsprojektet. Endvidere er der anvendt 52 mio. kr. til IT-systemer.

I Carlsberg-Tetley er der anvendt 259 mio. kr., der fortrinsvis vedrører udskiftning af outsourcing-leverandør på IT-siden, 95 mio. kr., samt fratrædelsesgodtgørelser.

Anvendelsen af de i tidligere år hensatte beløb vedrørende CCNB har fulgt de forud lagte planer. Det drejer sig om forbrug af den pr. 1. oktober 1997 etablerede hensættelse til dækning af indkørsomkostninger og strukturændringer i concernens opstartfase. Der er i 1999/00 anvendt 285 mio. kr. efter skat (1998/99: 420 mio. kr.) til disse formål inden for såvel produktion som salg og distribution samt administration. Den resterende del af denne hensættelse udgør 255 mio. kr. efter skat.

Carlsberg modtog i 1995/96 en compensation fra den tidligere partner i Carlsberg-Tetley, Allied Domecq, dækkende fremtidige merudgifter ved-

rørende nye leveringsaftaler og pensionsforhold. Andelen af denne compensation, som vedrører 1999/00, er indtægtsført i resultatopgørelsen med 69 mio. kr. efter skat (1998/99: 141 mio. kr.).

Resterende forbrug af hensættelser på i alt 80 mio. kr. relaterer sig til de i tidligere år igangsatte omstruktureringer i Royal Scandinavia.

Pengestrømsopgørelse

Pengestrømsopgørelsen giver et samlet overblik over, hvorledes pengestrømmene i årets løb er fremkommet og anvendt.

Pengestrømmen fra Gruppens drift inklusive finansielle poster, men før ændring i driftskapital, udgør 3,9 mia. kr. mod 2,7 mia. kr. sidste år. Den samlede pengestrøm fra driften udgjorde 3,2 mia. kr. mod 1,8 mia. kr. sidste år, hvilket er en væsentlig forbedring.

Gruppen har solgt værdipapirer, som netto har bidraget positivt med 0,7 mia. kr.

Til anskaffelse af materielle anlægsaktiver er anvendt 2,8 mia. kr. og 4,3 mia. kr. er netto anvendt til køb af virksomheder o.l., medens øget pengebinding i driftskapital har udgjort 0,6 mia. kr.

På hensættelser og særlige poster netto er i årets løb anvendt 0,9 mia. kr.

Frit cash flow udgjorde -3,8 mia. kr. mod -0,7 mia. kr. sidste år. Bidraget fra driften er væsentligt forbedret i forhold til sidste år, og de store investeringer er således årsagen til den negative værdi.

Tages hensyn til Gruppens gældsforøgelse fremkommer i alt en negativ pengestrøm på 0,2 mia. kr. for regnskabsåret.

Totalt har Gruppen pr. 31. december 2000 likvide beholdninger på 1,7 mia. kr.

Likviditet og netto rentebærende gæld

Likviditetsberedskabet, som er sammensat af likvide beholdninger og børsnoterede værdipapirer, udgør pr. 31. december 2000 2,9 mia. kr. (1998/99: 3,2 mia. kr.) opgjort efter de officielle børskurser. Hertil kan lægges uudnyttede bekræftede kreditfaciliteter i størrelsesordenen 3,4 mia. kr. (1998/99: 3,0 mia. kr.). Heraf er 0,8 mia. kr. (1998/99: 1,4 mia. kr.) af beredskabet danske obligationer med en gennemsnitlig varighed på omkring 1,4 år (1998/99: 1,7 år). Den netto rentebærende gæld udgjorde 10,3

mia. kr., hvilket er en forøgelse med ca. 6 mia. kr. Dette følger naturligt af omfanget af investeringer som omtalt ovenfor.

Gruppens låneportefølje består af børsnoterede obligationslån, bilaterale låneaftaler og syndikerede kreditter, hovedsageligt trukket i valutaer, hvor Gruppen har aktiver.

De børsnoterede obligationslån er: CHF 100 mio. med udløb i 2004 samt GBP 200 mio. med udløb i 2013.

Til styring af renterisikoen anvendes renteinstrumenter samt fast og variabelt forrentede finansielle fordringer. Af moderselskabets langfristede gæld er 81% optaget til fast rente for løbetiden, mens 19% er med variabel rente.

Valuta

Gruppen er internationalt arbejdende, hvorfor årsregnskabet udarbejdes ved sammenlægning af regnskabsposter i en række forskellige valutaer.

Til illustration af valutafordelingen er udarbejdet efterfølgende grafiske opstillinger, hvor opdelingen er foretaget i fem valutakategorier: Danske kroner, engelske pund, andre vesteuropæiske valutaer, asiatiske valutaer og øvrige.

Som det fremgår, udgør GBP en stor del af omsætningen og indtjeningen. Andre vesteuropæiske valutaer udgør en stor del af omsætningen men en mindre del af indtjeningen. Det bemærkes, at indtjeningen i danske kroner er betydelig. Dette skyldes imidlertid bl.a. de store éngangsindtægter, der er opnået i regnskabsåret, og som for størstedelen indgår i opgørelsen i danske kroner.

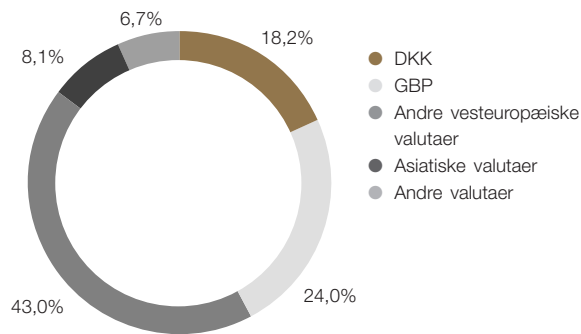
Størrelsen af aktiver og passiver i de enkelte valutakategorier er stort set identiske, dog med engelske pund udvisende en mindre overvægt på passivside.

Ved indregningen i Carlsberg-gruppens regnskab omregnes de enkelte valutaer til danske kroner i overensstemmelse med de offentligt noterede kurser. I balancen anvendes balancedagens kurs, medens der i resultatopgørelsen anvendes et beregnet gennemsnit af valutakurserne igennem året.

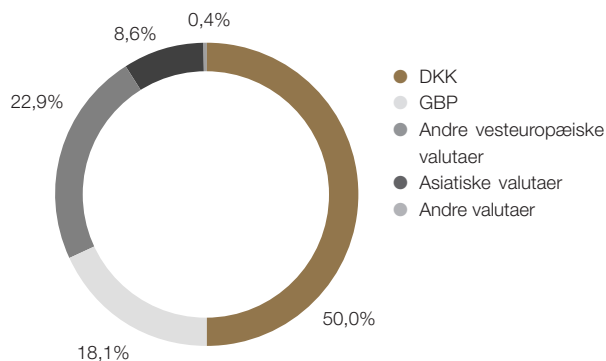
Udviklingen i de for Carlsberg-gruppen væsentligste valutakurser er følgende:

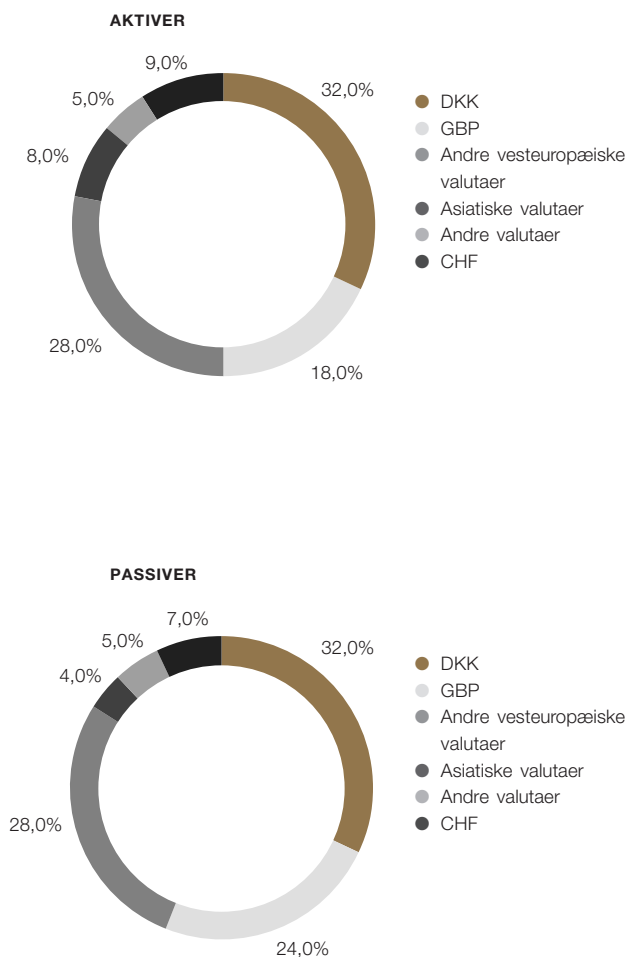
Som det fremgår af oversigten, er alle de nævnte valutaer steget i forhold til danske kroner

**OMSÆTNING EKSKL. AFGIFTER: 34,9 MIA DKK
(1998/99: 24,2 MIA. DKK)**



**RESULTAT AF PRIMÆR DRIFT 1999/00: 2.934 MIO. KR.
(1998/99: 1.673 MIO. KR.)**





sammenlignet med sidste år. Særlig er GBP meget stærk, hvilket har indflydelse på resultat og balance for Carlsberg-Tetley i danske kroner. Resultatopgørelsen for regnskabsåret er herudover kun i ubetydeligt omfang negativt påvirket af kursudviklingen.

Da Gruppen har tilstræbt en balance, hvor aktiver og passiver på et rimeligt niveau matcher hinanden i de enkelte valutakategorier, har valutakursudviklingen medført en forholdsvis ligelig forøgelse/reduktion af såvel aktiverne som passiverne.

Finansielle risici

Gruppen er som internationalt arbejdende involveret i forskellige finansielle risici.

Valutarisikoen skyldes, at ca. 54% af Gruppens ordinære drift stammer fra udenlandske selskaber, der omregnes til danske kroner efter et beregnet gennemsnit, hvorfor udsving i disse valutaer over for den danske krone vil medføre en afsmitning på Gruppens resultatopgørelse.

På grund af fordelingen af primær drift på valutakategorier er det især udsving i det engelske pund og andre vesteuropæiske valutaer, der vil påvirke Gruppens resultat.

På balancen er det især omregningen af de

Udviklingen i de for Carlsberg-gruppen væsentligste valutakurser er følgende:

	Resultatopgørelse		Balance	
	1999/00	1998/99	1999/00	1998/99
USD	789,82	676,63	802,05	696,37
GBP	1211,97	1101,35	1195,82	1146,20
DEM	381,31	380,19	381,58	380,05
SEK	87,82	82,75	84,51	85,24
FIM	125,30	125,05	125,52	125,02
ITL	0,38	0,38	0,39	0,38
CHF	475,92	-	489,96	465,30
PTE	3,72	3,71	3,72	3,71

udenlandske selskabers egenkapital til balance-dagens kurs, der påvirkes af kursudsving. Denne regulering foretages direkte på egenkapitalen, hvilket ligeledes er tilfældet for langfristede lån i fremmed valuta optaget til afdækning af investeringerne. Ikke alle investeringer afdækkes, men den uafdækkede del vurderes ikke at kunne påvirke Gruppens egenkapital væsentligt.

Carlsberg-gruppen foretager udlån til restaurationsbranchen i specielt England, hvilket foregår gennem Carlsberg-Tetley. Selv om udlånene i tidligere år er nedbragt, er de totale udlån stadig en væsentlig post i balancen. Der foretages løbende tæt kontrol og opfølgning på disse lån, og det skønnes, at de foretagne reservationer herpå er tilstrækkelige til dækning af mulige tab.

Gruppens likviditetsberedskab er for 28%’s eller 0,8 mia. kr.’s vedkommende placeret i danske obligationer med en kronevarighed på 11,2 mio. kr., med hvilket beløb årets resultat vil blive reduceret ved en rentestigning på 1%. De likvide beholdninger, der indgår i likviditetsberedskabet med 1,7 mia. kr., er placeret som korte indskud i banker eller andre kreditinstitutter; alle med en tilfredsstillende kreditværdighed. Det vurderes, at der ikke er tabsrisiko på disse arrangementer.

Gruppen anvender væsentligst finansielle instrumenter til afdækning af indgåede aftaler, hvorfor Gruppen ikke har øvrige risici herfra af betydning.

Gruppens fremtidige og uafdækkede finansielle risici fremkommer i øvrigt som følge af Orklas indskud af aktiviteter i Carlsberg Breweries A/S, herunder specielt aktiviteterne i Rusland.

Anvendt regnskabspraksis

Årsregnskabet er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabsloven og gældende danske regnskabsvejledninger. Regnskabspraksis er uændret i forhold til sidste år.

Konsolideringspraksis

Koncernregnskabet for Carlsberg-gruppen omfatter regnskaberne for moderselskabet Carlsberg A/S og dattervirksomheder, det vil sige virksomheder, hvori moderselskabet direkte eller indirekte har flertallet af stemmerettigheder eller på anden måde en bestemmende indflydelse. Associerede virksomheder, der aftalemæssigt ledes sammen med en eller flere andre virksomheder, konsolideres pro rata, hvorved de enkelte regnskabsposter medregnes i forhold til ejerandelen. Øvrige associerede virksomheder medtages med en forholdsmæssig andel af resultat og egenkapital.

Koncernregnskabet udarbejdes på grundlag af regnskaber for moderselskabet, dattervirksomhederne og pro rata konsoliderede virksomheder ved sammenlægning af regnskabsposter af ensartet karakter. Der foretages eliminering af intern omsætning, licenser, renter, udbytter, fortjenester og mellemværender mellem virksomhederne indbyrdes, ligesom der foretages udligning af kapitalandele i dattervirksomheder og pro rata konsoliderede associerede virksomheder med den dertil svarende andel i virksomhedernes egenkapital, opgjort efter Gruppens regnskabspraksis.

Minoritetsinteressers andel af dattervirksomhedernes resultat og egenkapital vises særskilt.

Ved køb af nye dattervirksomheder og associerede virksomheder samt forøgelse af ejerandele heri fordeles et eventuelt forskelsbeløb mellem anskaffelsespris og egenkapital på erhvervestidspunktet, opgjort efter Gruppens praksis, så vidt muligt på virksomhedernes enkelte aktiver og passiver. En eventuel forskel herudover (koncern-goodwill) føres direkte på egenkapitalen. En eventuel negativ forskelsværdi (mindreværdi) føres som udgangspunkt på egenkapitalen. I det omfang en negativ forskelsværdi på købstidspunktet kan henføres til fremtidige ringere driftsresultater, opføres forskelsværdien under andre hensættel-

ser og forbruges, når de ringere driftsresultater realiseres. Ved salg af dattervirksomheder og associerede virksomheder indgår virksomhedens resultat i Gruppens resultatopgørelse indtil afhændelsestidspunktet. En eventuel avance eller tab i forhold til bogført værdi på dette tidspunkt resultatføres.

Fremmed valuta

Omregning af resultatopgørelsen til danske kroner for udenlandske dattervirksomheders og associerede virksomheders regnskaber foretages efter gennemsnitskurser for regnskabsåret og af balancen efter balancedagens valutakurser. Kursdifferencer ved omregningen af udenlandske virksomheders egenkapital til balancedagens kurs føres over egenkapitalen.

Tilgodehavender og gæld i fremmed valuta omregnes til danske kroner efter balancedagens valutakurser. Indgåede kurssikringsaftaler værdiansættes særskilt. Realiserede og urealiserede valutakursgevinster og -tab føres i resultatopgørelsen. Valutakursgevinster eller -tab efter skat på gældsposter anvendt til sikring af investering i dattervirksomheder eller associerede virksomheder føres direkte på egenkapitalen.

Omsætning

Salg indtægtsføres ved varernes levering. Licensindtægter medtages med de i året optjente beløb. Igangværende entreprisarbejder for fremmed regning resultatføres i takt med arbejderne færdiggørelse og optages i balancen under varebeholdninger efter en forsigtig vurdering af de enkelte arbejder.

Forsknings- og udviklingsomkostninger

Udgiftsføres når de afholdes.

Særlige poster

Heri indgår væsentlige beløb af engangskaraktér, som ikke direkte kan henføres til den normale drift, herunder visse større afhændelsesgevinster og -tab, særlige nedskrivninger og hensættelser samt eventuelle tilbageførsler heraf.

Resultat af kapitalandele i dattervirksomheder

I moderselskabets resultatopgørelse indgår andel af dattervirksomheders og associerede virksomheders resultat opgjort efter Carlsberg-gruppens regnskabspraksis. Der reguleres for ændring i ikke realiserede interne fortjenester. Andel af de pågældende virksomheders beregnede skat udgiftsføres under selskabsskat.

Selskabsskat

Moderselskabet sambeskattes med fuldt ejede danske og enkelte udenlandske dattervirksomheder. De sambeskattede danske virksomheders selskabsskat fordeles mellem virksomhederne i forhold til de skattepligtige indkomster (fuld fordelingsmetode).

Udskudt skat

Der hensættes udskudt skat af alle midlertidige forskelle mellem de regnskabs- og skattemæssige værdier. Udskudte skatteaktiver optages i balancen til den værdi, de forventes at kunne realiseres til. Der hensættes ikke skat, som herudover vil kunne udløses ved en realisation af aktier til bogført værdi.

Immaterielle anlægsaktiver

Immaterielle anlægsaktiver udgiftsføres i anskaffelsesåret bortset fra koncerngoodwill. Ved overtagelse af immaterielle anlægsaktiver i forbindelse med køb af virksomhed indgår beløbet i goodwill-beregningen.

Materielle anlægsaktiver

Materielle anlægsaktiver optages til anskaffelses- eller kostpris med fradrag af foretagne af- og nedskrivninger. I enkelte udenlandske dattervirksomheder og associerede virksomheder foretages værdireguleringer i overensstemmelse med lokal praksis. Fadølsanlæg optages i Carlsberg-Tetley med udgangspunkt i en basisbeholdning opgjort til anskaffelsesværdi. Afskrivninger foretages lineært over aktivernes forventede brugstid, der udgør:

Bygninger	20 - 50 år
Tekniske anlæg og maskiner	10 - 20 år
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar herunder læskedrikautomater	3 - 10 år

Indkøb af plastickasser og returflasker samt øvrige småanskaffelser udgiftsføres fuldt ud i anskaffelsesåret.

Finansielle anlægsaktiver

Kapitalandele i dattervirksomheder og associerede virksomheder optages i moderselskabets balance med en andel i de respektive virksomheders regnskabsmæssige indre (egenkapital, opgjort efter Gruppens praksis) med fradrag af interne fortjenester.

Andre anlægsværdipapirer og kapitalandele optages til anskaffelsespris eller en lavere værdi på balancetidspunktet.

Varebeholdninger

Varebeholdninger optages til anskaffelses- eller kostpris (opgjort efter gennemsnitsmetoden) henholdsvis nettorealiseringsværdi, hvor denne er lavere. Der foretages nedskrivning for ukurans. Indirekte produktionsomkostninger indregnes ikke i kostprisen.

Værdipapirer

Omsætningsaktier og obligationer optages til laveste af anskaffelsesværdi og børskurs ved regnskabsårets udgang. Realiserede og urealiserede kursgevinster eller -tab i forhold til anskaffelsesværdien indgår i resultatopgørelsen.

Finansielle instrumenter

Som led i Gruppens normale virksomhed anvendes finansielle instrumenter, herunder terminsforretninger og optioner, væsentligst til afdækning af indgåede aftaler samt repoforretninger. Finansielle instrumenter behandles i regnskabet i overensstemmelse med den regnskabspraksis, der er gældende for de underliggende aktiver og passiver.

Pengestrømsopgørelse

Pengestrømsopgørelsen er opgjort efter den indirekte metode og tager udgangspunkt i Gruppens resultat af primær drift. Opgørelsen udviser såvel Gruppens pengestrømme fra henholdsvis drifts-, investerings- og finansieringsaktivitet som Gruppens likvider primo og ultimo regnskabsåret.

Pengestrømme fra driftsaktivitet er Gruppens primære resultat reguleret for finansielle poster, betalte selskabsskatter og afskrivninger samt andre ikke likviditetskrævende poster. Dette korrigerede driftsresultat reguleres med årets forskydning i arbejdskapital, som varebeholdninger, tilgodehavender, leverandører o.l.

Pengestrømme fra investeringsaktivitet vedrører køb og salg af virksomheder, investering i øvrige anlægsaktiver og modtagne udbytter.

Pengestrømme fra finansieringsaktivitet udgør moderselskabets udbetalte udbytte og ændring i langfristet gæld m.m.

Likvider ultimo omfatter likvide beholdninger fradraget kortfristet bankgæld, der forfalder på anfordring, opgjort efter Carlsberg-gruppens regnskabspraksis.

Resultatopgørelse 1999/00

Mодerselskabet		Resultatopgørelse		Gruppen	
1998/99	1999/00	Note		1999/00	1998/99
mio. kr. (12 mdr.)	mio. kr. (15 mdr.)			mio. kr. (15 mdr.)	mio. kr. (12 mdr.)
4.601	3.343	1	Omsætning	47.351	31.285
1.535	1.200	2	Produktionsomkostninger	17.291	12.699
1.088	776		Øl- og læskedrikafgifter m.m.	12.433	7.131
1.978	1.367		Bruttoresultat	17.627	11.455
1.688	1.115	2	Salgs- og distributionsomkostninger	12.546	8.194
211	133	2	Administrationsomkostninger	2.722	1.743
48	119	3	Andre driftsindtægter, netto	524	91
1.082	1.733	4	Resultat før skat af kapitalandele i dattervirksomheder		
		4	Resultat før skat af kapitalandele i pro rata konsoliderede associerede virksomheder		
170	174				
56	15	4	Resultat før skat af kapitalandele i øvrige associerede virksomheder	51	64
1.435	2.160		Resultat af primær drift	2.934	1.673
153	644	5	Særlige poster, netto	428	79
1.588	2.804		Resultat før finansielle poster	3.362	1.752
38	98	6	Indtægter af andre kapitalandele m.m.	386	46
492	652	7	Andre renteindtægter o.lign. indtægter	1.114	593
16	49		Nedskrivning af finansielle anlægsaktiver, værdipapirer m.m.	86	23
473	567	8	Renteudgifter o.lign. udgifter	1.621	735
1.629	2.938		Resultat før skat	3.155	1.633
465	805	9	Selskabsskat	928	477
			Koncernresultat	2.227	1.156
			Minoritetsinteressers andel af dattervirksomhedernes resultat	94	-8
1.164	2.133		Årets resultat, Carlsberg A/S' andel	2.133	1.164
-	-		Overført fra forrige år		
1.164	2.133		Til disposition		
			som foreslås fordelt således:		
256	345		Udbytte til aktionærene		
908	1.788		Henlagt til reserver		
1.164	2.133				

Balance pr. 31. december 2000

Moderselskabet		Aktiver	Gruppen	
30.9.99	31.12.00		31.12.00	30.9.99
mio. kr.	mio. kr.	Note	mio. kr.	mio. kr.
		Anlægsaktiver		
		10 Materielle anlægsaktiver		
1.288	437	Grunde og bygninger	6.805	4.730
928	12	Tekniske anlæg og maskiner	5.984	5.737
109	4	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	3.230	3.082
29	30	Anlæg under udførelse	476	374
2.354	483		16.495	13.923
		11 Finansielle anlægsaktiver		
8.167	6.001	Kapitalandele i dattervirksomheder		
326	6	Tilgodehavender hos dattervirksomheder		
1.152	85	Kapitalandele i associerede virksomheder	474	769
-	155	Tilgodehavender hos associerede virksomheder	195	4
590	57	Andre værdipapirer og kapitalandele	621	624
0	49	Andre tilgodehavender	1.834	1.516
-	-	16 Udskudt skat	1.076	1.077
-	-	12 Egne aktier	-	-
10.235	6.353		4.200	3.990
12.589	6.836	Anlægsaktiver i alt	20.695	17.913
		Omsætningsaktiver		
		Varebeholdninger og tilgodehavender		
103	-	13 Varebeholdninger	1.977	2.150
307	3	Tilgodehavender fra salg og tjenesteydelser	5.564	4.665
1.483	1.279	Tilgodehavender hos dattervirksomheder		
176	636	Tilgodehavender hos associerede virksomheder	969	280
804	998	Andre tilgodehavender	2.380	1.394
11	-	Periodeafgrænsningsposter	506	247
2.884	2.916		11.396	8.736
		Værdipapirer og likvider		
28	8	14 Aktier	10	30
1.415	821	14 Obligationer og andre værdipapirer	1.212	1.417
719	179	Likvide beholdninger	1.678	1.793
2.162	1.008		2.900	3.240
5.046	3.924	Omsætningsaktiver i alt	14.296	11.976
17.635	10.760	Aktiver i alt	34.991	29.889

Balance pr. 31. december 2000

Morderselskabet		Passiver Note	Gruppen	
30.9.99	31.12.00		31.12.00	30.9.99
mio. kr.	mio. kr.		mio. kr.	mio. kr.
		15	Egenkapital	
1.278	1.278		Aktiekapital	1.278 1.278
9.113	7.702		Reserver	7.702 9.113
10.391	8.980			8.980 10.391
			Minoritetsinteressers andel i dattervirksomhedernes egenkapital	1.651 1.462
10.391	8.980		Egenkapital i alt	10.631 11.853
			Hensættelser	
68	51		Pensioner og lignende forpligtelser	366 280
305	-		Tilbagebetalingsforpligtelse emballage	1.142 791
155	24	16	Udskudt skat	924 682
327	25	17	Andre	699 1.589
855	100		Hensættelser i alt	3.131 3.342
			Gæld	
		18	Langfristet gæld	
-	-		Obligationslån	3.047 2.997
4.047	-		Dattervirksomheder	
202	-		Kreditinstitutter	2.887 2.616
-	-		Andre	75 10
4.249	-			6.009 5.623
			Kortfristet gæld	
-	-		Obligationslån	1.170 1.180
18	1.013		Kreditinstitutter	6.022 689
247	4		Leverandører af varer og tjenesteydelser m.m.	2.651 2.606
872	95		Dattervirksomheder	
1	60		Associerede virksomheder	150 4
-	23		Selskabsskat	161 152
267	3		Afgifter	1.262 1.372
454	124		Andre	2.278 1.600
25	13		Periodeafgrænsningsposter	1.181 1.212
256	345		Udbytte	345 256
2.140	1.680			15.220 9.071
6.389	1.680		Gæld i alt	21.229 14.694
17.635	10.760		Passiver i alt	34.991 29.889

Pengestrømsopgørelse for gruppen 1999/00

	1999/00 mio. kr.	1998/99 mio. kr.
Resultat af primær drift	2.934	1.673
Afskrivninger	2.153	1.354
Andre reguleringer	66	-169
Finansielle indtægter, netto	-507	-96
Betalt selskabsskat	-753	-20
Pengestrøm fra drift før ændring i driftskapital	3.893	2.742
Forskydning i tilgodehavender	-953	-503
Forskydning i varebeholdninger	-254	-125
Forskydning i leverandører, afgifter m.m.	538	-293
Pengestrøm, drift	3.224	1.821
Særlige poster, herunder regulering af hensættelser	-919	-1.091
Køb af materielle anlægsaktiver	-2.770	-2.024
20 Køb og salg af virksomheder, netto	-4.309	-496
Køb af andre finansielle anlægsaktiver, netto	248	-399
Salg af værdipapirer, netto	736	1.427
Udbytte fra associerede virksomheder	38	33
Pengestrøm, investeringer	-6.057	-1.459
Udbetalt udbytte	-256	-256
Minoritetsinteresser	-353	255
Finansielle ind- og udbetalinger	4.150	-1.408
Pengestrøm, finansiering	3.541	-1.409
Årets pengestrøm fra drift, investering og finansiering	-211	-2.138
Likvider, primo	1.793	3.890
Kursregulering primo likvider	96	41
Årets pengestrøm	-211	-2.138
Likvider, ultimo	1.678	1.793

Pengestrømsopgørelsen kan ikke udledes alene af det offentliggjorte regnskabsmateriale.

Noter

Noter (mio kr.)	1999/00		1998/99	
	(15 mdr)	%	(12 mdr.)	%
1 Gruppens omsætning fordelt på hovedaktiviteter:				
Danske drikkevarevirksomheder	7.605	16	6.121	20
Udenlandske drikkevarevirksomheder	35.313	75	21.907	70
Andre virksomheder	4.433	9	3.257	10
	47.351	100	31.285	100

I omsætningen indgår royalty fra licenstagere. I øvrigt henvises til oplysningerne i regnskabsberetningen.

	1999/00		1998/99	
	(15 mdr.)		(12 mdr.)	
2 De samlede løn- og personaleomkostninger, honorar til generalforsamlingsvalgte revisorer i moderselskabet samt af- og nedskrivninger er sammensat således:				
Løn- og personaleomkostninger:				
Gruppen:				
Lønninger og vederlag	6.467		4.402	
Pensioner	361		278	
Andre udgifter til social sikring	698		473	
Øvrige personaleudgifter	81		55	
	7.607		5.208	
Moderselskabet:				
Lønninger og vederlag	702		869	
Pensioner	53		56	
Andre udgifter til social sikring	12		9	
Øvrige personaleudgifter	16		28	
	783		962	

I lønninger og vederlag inkl. pension m.v. i Gruppen og moderselskabet indgår moderselskabets direktion med 17 mio. kr. (1998/99: 12 mio. kr.) og bestyrelse med 3 mio. kr. (1998/99: 3 mio. kr.).

Der har i regnskabsåret i gennemsnit været beskæftiget 1.749 medarbejdere (1998/99: 2.799) i moderselskabet og i Gruppen 23.641 (1998/99: 21.906) heraf 1.506 (1998/99: 2.355) i pro rata konsoliderede virksomheder.

Ovenstående løn- og personaleoplysninger i moderselskabet er påvirket af udskillelsen til Carlsberg Breweries A/S pr. 1. juli 2000.

Honorar til generalforsamlingsvalgte revisorer i moderselskabet:

KPMG:		
Revision	2	2
Andre ydelser	22	4
PricewaterhouseCoopers:		
Revision	2	2
Andre ydelser	3	9

Andre ydelser omfatter bl.a. honorar for assistance i forbindelse med due diligence, omstruktureringer mv.

Af- og nedskrivninger:

Moderselskabet	317	263
Gruppevirksomheder	1.836	1.091
Gruppen	2.153	1.354

- 3 Andre driftsindtægter, netto omfatter bl.a. Carlsberg-Tetley's distribution af andre drikkevarer, indtægter af udlejningsejendomme, avancer ved salg af ejendomme samt eksterne bidrag til Carlsbergs Forskningscenter.

Noter

Noter (mio kr.)	1999/00 (15 mdr.)	1998/99 (12 mdr.)
4 Resultat af kapitalandele:		
Gruppen:		
Resultat af kapitalandele i øvrige associerede virksomheder:		
Resultat før skat	51	64
Selskabsskat	11	28
Resultat efter skat	40	36
Moderselskabet:		
Resultat af kapitalandele i dattervirksomheder:		
Resultat før skat	1.733	1.082
Selskabsskat	695	360
Resultat efter skat	1.038	722
Resultat af kapitalandele i pro rata konsoliderede associerede virksomheder:		
Resultat før skat	174	170
Selskabsskat	60	87
Resultat efter skat	114	83
Resultat af kapitalandele i øvrige associerede virksomheder:		
Resultat før skat	15	56
Selskabsskat	3	28
Resultat efter skat	12	28

	1999/00 (15 mdr.)		1998/99 (12 mdr.)	
	Gruppen	Moderselskabet	Gruppen	Moderselskabet
5 Særlige poster sammensætter sig således:				
Indtægter:				
Fortjeneste ved salg af ejendomme	41	41	130	86
Tilbageførte hensættelser	312	207	56	56
Avance ved salg af aktier	536	536	61	61
Indtægter i alt	889	784	247	203
Udgifter				
Omstruktureringer m.m.	461	140	168	50
Udgifter i alt	461	140	168	50
Særlige poster, netto	428	644	79	153

Der henvises til omtalen i regnskabsberetningen.

- 6 Indtægter af andre kapitalandele m.m.:**
I Gruppen er indtægtsført realiserede kursgevinster vedrørende andre kapitalandele m.m. på 80 mio. kr. (1998/99: 3 mio. kr.).
- 7 Andre renteindtægter og lign. indtægter**
Moderselskabets renteindtægter m.m. fra dattervirksomheder indgår med 225 mio. kr. (1998/99: 88 mio. kr.).
I Gruppen er indtægtsført realiserede kursgevinster vedrørende omsætningsaktier og obligationer på i alt 155 mio. kr. (1998/99: 149 mio. kr.).
- 8 Renteudgifter og lign. udgifter**
Moderselskabets renteudgifter til dattervirksomheder indgår med 347 mio. kr. (1998/99: 299 mio. kr.).

Noter

Noter (mio kr.)	1999/00 (15 mdr.)	1998/99 (12 mdr.)
9 Selskabsskatten er sammensat som følger:		
Moderselskabets skat af årets resultat	43	97
Regulering vedrørende tidligere år	4	-107
Moderselskabets skat, reguleret	47	-10
Andel i dattervirksomheders skat jf. note 4	695	360
Andel i associerede virksomheders skat jf. note 4	63	115
Moderselskabets andel af Gruppens skat	805	465
Minoritetsinteressers andel af Gruppens skat	123	12
Gruppen	928	477

Betalte skatter i regnskabsåret andrager for Gruppen 753 mio. kr. (1998/99: 20 mio. kr.) og for moderselskabet -76 mio. kr. (1998/99: -33 mio. kr.) inkl. betalte skatter i udlandet. Moderselskabet og danske dattervirksomheder er tilmeldt acontoskatteordningen.

Moderselskabets skat er påvirket af ikke skattepligtige kursgevinster m.m.

10 Materielle anlægsaktiver:	Grunde og bygninger	Tekniske anlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Anlæg under udførelse
Gruppen:				
Anskaffelsessum				
Anskaffelsessum 1.10.1999	6.315	10.417	5.826	610
Tilgang ved køb af virksomheder	2.136	2.768	1.626	54
Tilgang i årets løb	698	1.264	808	977
Afgang ved salg af virksomheder	354	408	304	20
Afgang i årets løb	415	534	631	243
Valutakursreguleringer m.m.	-68	-56	-248	2
Overførsler	653	247	4	-904
Samlet anskaffelsessum 31.12.2000	8.965	13.698	7.081	476
Opskrivninger				
Opskrivninger 1.10.1999	817	596	20	-
Tilgang ved køb af virksomheder	108	20	-	-
Op- og nedskrivninger i årets løb	24	-5	-4	-
Valutakursreguleringer m.m.	-	-23	-1	-
Overførsler	-	-	-	-
Samlet opskrivning 31.12.2000	949	588	15	-
Af- og nedskrivninger				
Af- og nedskrivninger 1.10.1999	2.402	5.276	2.764	236
Tilgang ved køb af virksomheder	678	1.968	1.344	-
Årets af- og nedskrivninger	355	1.068	730	-
Afgang ved salg af virksomheder	131	291	187	-
Af- og nedskrivninger på udgåede aktiver	131	242	383	-
Valutakursreguleringer m.m.	-81	164	-262	-
Overførsler	17	359	-140	-236
Samlet af- og nedskrivning 31.12.2000	3.109	8.302	3.866	-
Bogført værdi 31.12.2000	6.805	5.984	3.230	476

Bogført værdi af grunde og bygninger i Danmark udgør 1.810 mio. kr.

Bogført værdi af investeringsejendomme i Danmark udgør 125 mio. kr.

Kontantværdien af vurderede ejendomme i Danmark pr. 1.1.2000 er ansat til 3.542 mio. kr.

Noter

10 Materielle anlægsaktiver:	Grunde og bygninger	Tekniske anlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Anlæg under udførelse
Moderselskabet:				
Anskaffelsessum				
Anskaffelsessum 1.10.1999	2.515	2.396	207	29
Afgang ved udskillelse	1.512	2.350	219	12
Tilgang i årets løb	-	1	14	350
Afgang i årets løb	182	7	19	242
Overførsler	32	39	24	-95
Samlet anskaffelsessum 31.12.2000	853	79	7	30
Af- og nedskrivninger				
Af- og nedskrivninger 1.10.1999	1.227	1.468	98	-
Afgang ved udskillelse	807	1.591	112	-
Årets af- og nedskrivninger	87	195	35	-
Af- og nedskrivninger på udgåede aktiver	91	5	18	-
Overførsler	-	-	-	-
Samlet af- og nedskrivning 31.12.2000	416	67	3	-
Bogført værdi 31.12.2000	437	12	4	30

Kontantværdien af vurderede ejendomme pr. 1.1.2000 er ansat til 1.840 mio. kr., hvortil kommer værdien af ejendomme, der ikke er offentligt vurderet, samt til- og afgang siden 1.1.2000 og anlæg under udførelse. Forskel i forhold til bogført værdi vedrører primært produktionsejendomme.

11 Finansielle anlægsaktiver:	Kapitalandele	Associerede virksomheder Tilgodehavender	Andre værdipapirer og kapitalandele	Andre tilgodehavender
Gruppen:				
Anskaffelsessum				
Anskaffelsessum 1.10.1999	1.109	10	1.149	1.761
Tilgang ved køb af virksomheder	47	-	2	339
Tilgang i årets løb	262	346	135	578
Afgang i årets løb	640	1	697	647
Valutakursreguleringer m.m.	5	1	37	89
Overførsler	-	-	31	-31
Samlet anskaffelsessum 31.12.2000	783	356	657	2.089
Værdireguleringer				
Værdireguleringer 1.10.1999	-203	-	-418	-
Nedskrivning ved køb af virksomhed	-19	-	-	-
Andel af årets resultat	40	-	-	-
Udloddet overskud	-27	-	-	-
Afgang i årets løb	180	-	418	-
Valutakursreguleringer m.m.	-151	-	12	-
Samlet værdiregulering 31.12.2000	-180	-	12	-
Af- og nedskrivninger				
Af- og nedskrivninger 1.10.1999	137	6	107	245
Årets af- og nedskrivninger	1	155	6	-25
Afgang i årets løb	-	-	24	17
Tilbageførsel af tidl. års nedskrivninger	-	-	-41	-
Valutakursreguleringer m.m.	-9	-	-	52
Overførsler	-	-	-	-
Samlet af- og nedskrivning 31.12.2000	129	161	48	255
Bogført værdi 31.12.2000	474	195	621	1.834

Andre tilgodehavender omfatter hovedsagelig udlån til restaurationsbranchen i England. Værdien af andre børsnoterede kapitalandele i Gruppen til børskurs 31.12.2000 overstiger den bogførte værdi med 40 mio. kr. (30.9.1999: 50 mio. kr.).

Noter

11 Finansielle anlægsaktiver:	Datter- virksomheder		Associerede virksomheder		Andre værdipapirer og kapital- andele
	Kapital- andele	Tilgode- havender	Kapital- andele	Tilgode- havender	
Moderselskabet:					
Anskaffelsessum					
Anskaffelsessum 1.10.1999	7.956	438	1.579	6	1.101
Tilgang i årets løb	2.015	13	-	310	6
Afgang i årets løb	3.062	333	938	6	1.017
Overførsler	408	-	-408	-	-
Samlet anskaffelsessum 31.12.2000	7.317	118	233	310	90
Værdireguleringer					
Værdireguleringer 1.10.1999	300	-	-305	-	-419
Andel af årets resultat	1.038	-	126	-	-
Udloddet overskud	-434	-	-24	-	-
Tilgang i årets løb	1.139	-	-	-	-
Afgang i årets løb	-211	-	287	-	418
Koncerngoodwill, valutakursreguleringer m.m.	-3.029	-	-351	-	1
Overførsler	-119	-	119	-	-
Samlet værdiregulering 31.12.2000	-1.316	-	-148	-	-
Af- og nedskrivninger					
Af- og nedskrivninger 1.10.1999	89	112	122	6	92
Årets af- og nedskrivninger	-133	-	-	155	-
Afgang i årets løb	-44	-	122	6	59
Samlet af- og nedskrivning 31.12.2000	-	112	-	155	33
Bogført værdi 31.12.2000.	6.001	6	85	155	57

Tilgodehavender hos associerede virksomheder forfalder efter mere end ét år.

12 Beholdning af egne aktier:	Antal stk. a 20 kr.	Nominel værdi	% af aktiekapital
Beholdning pr. 31.12.2000 & 1.10.1999	200.000	4	0,3

Værdien af egne aktier til børskurs pr. 31.12.2000 udgør 91 mio. kr., som er bogført til 0 kr.

Årets køb af egne aktier, der er foretaget i henhold til bemyndigelse fra generalforsamlingen, har fundet sted for at opretholde en beholdning bl.a. med henblik på eventuel vederlæggelse ved erhvervelse af virksomheder m.m.

Noter

Noter (mio. kr.)		31.12.2000	30.9.1999	
13 Varebeholdninger:				
Gruppen:				
Råvarer og hjælpematerialer		662	624	
Varer under fremstilling		150	230	
Fremstillede færdigvarer og handelsvarer		1.117	1.275	
Igangværende arbejder for fremmed regning		48	21	
		1.977	2.150	
<p>Igangværende entreprisarbejder for fremmed regning er optaget til en forholdsmæssig andel af den kontraherede salgspris 300 mio. kr. (30.9.1999: 333 mio. kr.) med fradrag af modtagne acontobetalingen 252 mio. kr. (30.9.1999: 313 mio. kr.). Akkumuleret avance på igangværende arbejder er forsigtigt indregnet med 52 mio. kr. (30.9.1999: 44 mio. kr.).</p>				
Moderselskabet:				
Råvarer og hjælpematerialer		-	42	
Varer under fremstilling		-	17	
Fremstillede færdigvarer og handelsvarer		-	44	
		-	103	
14	Værdien af aktier og obligationer i moderselskabet til børskurs 31.12.2000 overstiger den bogførte værdi med 1 mio. kr. (30.9.1999: 17 mio. kr.).			
15	Aktiekapitalen kan specificeres således:	Antal stk. å 20 kr.	Nominal værdi	
	A-aktier	35.257.090	705	
	B-aktier	28.649.192	573	
			1.278	
Egenkapitalen er i regnskabsårets løb ændret således:				
	Gruppen		Moderselskabet	
	31.12.00	31.12.99	31.12.00	31.12.99
Egenkapital 1.10.1999	11.853	10.904	10.391	9.653
Årets resultat	2.227	1.156	2.133	1.164
Nedskrivning af koncerngoodwill	-3.644	-438	-3.628	-374
Regulering af koncerngoodwill tidligere år	-	29	-	111
Ændringer i minoritetsinteresser	228	215	-	-
Tilbageførsel af tidligere nedskrevet goodwill ved salg af aktier	315	-	315	-
Valutakursreguleringer af gruppevirksomheder	478	484	247	399
Øvrige reguleringer af gruppevirksomheder	-311	-134	-50	-199
Valutakursregulering af lån, netto	-170	-107	-83	-107
Hensat til udbytte i Carlsberg A/S	-345	-256	-345	-256
Egenkapital 31.12.2000	10.631	11.853	8.980	10.391
			1999/00	1998/99
Andre reserver				
Saldo 1.10.1999			9.113	8.375
Henlagt af årets overskud			1.788	908
Øvrige bevægelser			-3.199	-170
Saldo 31.12.2000			7.702	9.113

Noter

Noter (mio kr.)	1999/00	1998/99
16 Udskudt skat:		
Gruppen:		
Aktiver:		
Saldo 1.10.1999	1.077	698
Tilgang ved køb (inkl. regulering tidl. år)	-	194
Afgang ved salg	-97	-
Vedrørende årets indkomst	96	185
Saldo 31.12.2000	1.076	1.077
Passiver:		
Saldo 1.10.1999	682	361
Regulering tidligere år	-	-9
Tilgang ved køb	233	35
Afgang ved salg	-55	-2
Vedrørende årets indkomst	64	297
Saldo 31.12.2000	924	682
Moderselskabet:		
Passiver:		
Saldo 1.10.1999	155	96
Regulering tidligere år	-	-6
Afgang i årets løb	-30	-
Vedrørende årets indkomst	-101	65
Saldo 31.12.2000	24	155

Den i balancen afsatte udskudte skat vedrører forskelle i regnskabs- og skattemæssige værdier. Udskudte skatteaktiver optages til den værdi, de forventes at kunne realiseres til.

Den skat, der herudover kan fremkomme ved et eventuelt salg af materielle anlægsaktiver og aktier afsættes ikke.

	Gruppen	Moderselskabet
17 Andre hensættelser:		
Saldo 1.10.1999	1.589	327
Tilgang i årets løb	417	-
Anvendt og tilbageført i årets løb	1.307	302
Saldo 31.12.2000	699	25

Der henvises til omtalen i regnskabsberetningen.

- 18** Af den samlede langfristede gæld på 6.009 mio. kr. (30.9.1999: 5.623 mio. kr.) for Gruppen og 0 mio. kr. (30.9.1999: 4.249 mio. kr.) for moderselskabet forfalder 3.103 mio. kr. (30.9.1999: 3.541 mio. kr.) henholdsvis 0 mio. kr. (30.9.1999: 2.584 mio. kr.) senere end 5 år fra balancedagen.

Noter

Noter (mio kr.)	31.12.2000	30.9.1999
19 Pantsætninger og eventualforpligtelser m.m. i Gruppen:		
Pantsætninger for gæld til kreditinstitutter	90	186
Pantsætninger for prioritetsgæld	1.395	1.187
Pantsætninger for ikke udnyttede kreditter	603	598
Garantiforpligtelser m.m.	907	719
Leasing- og lejeforpligtelser m.m.	259	385
Købsforpligtelser vedrørende materielle anlægsaktiver	1.368	628
<p>Carlsberg A/S har stillet garantier for lån på 7.585 mio. kr. (30.09.1999: 7.104 mio. kr.) optaget af dattervirksomheder.</p> <p>Carlsberg A/S hæfter solidarisk for betaling af selskabsskatter i de selskaber, der indgår i sambeskatningen.</p> <p>Carlsberg A/S er fællesregistreret for moms og afgifter med Carlsberg Breweries A/S og Carlsberg Danmark A/S og hæfter solidarisk for afregning heraf.</p> <p>Carlsberg er part i visse retssager. Det er ledelsens opfattelse, at afgørelserne eller fortsættelserne af disse retssager ikke vil have en væsentlig negativ indflydelse på Carlsberg-gruppens økonomiske stilling.</p> <p>Indgåede terminsforretninger og optioner:</p> <p>Moderselskabet:</p> <p>Salg af valuta 5.027 5.736</p> <p>Køb af valuta 1.814 3.575</p> <p>Carlsberg Finans A/S:</p> <p>Salg af valuta 1.802 426</p> <p>Køb af valuta 446 17</p> <p>Selskabet har herudover indgået renteaftaler vedrørende finansiering af værdipapirer m.m.</p>		
	1999/00 (15 mdr.)	1998/99 (12 mdr.)
20 Køb og salg af virksomheder		
Køb af virksomheder:		
Købte aktiver:		
Anlægsaktiver	-3.203	-299
Omsætningsaktiver	-2.358	-208
Overtagne passiver:		
Hensættelser	652	35
Langfristet gæld	1.530	69
Kortfristet gæld	1.097	188
Minoritetsinteresser	667	-27
Overført fra associeret virksomhed	278	-
Koncerngoodwill	-3.125	-379
Købspris	-4.462	-621
Salg af virksomheder:		
Solgte aktiver:		
Anlægsaktiver	942	35
Omsætningsaktiver	1.645	185
Solgte passiver:		
Hensættelser	-63	-
Langfristet gæld	-38	-
Kortfristet gæld	-1.128	-115
Tilbageførsel af tidligere nedskreven koncerngoodwill	302	-
Tilgodehavende salgsvederlag	-1.103	-
Minoritetsinteresser m. m.	-404	20
Salgspris	153	125
Køb og salg af virksomheder, netto	-4.309	-496

Kvartalsmæssig resultatudvikling for 1999/00 (urevideret)

(Mio. kr.)	1. kvartal (Okt-Dec)			2. kvartal (Jan-Mar)		
	1999/00	1998/99	Diff.	1999/00	1998/99	Diff.
Omsætning	9.044	8.114	11%	6.960	6.417	8%
Resultat af primær drift	571	564	1%	82	74	11%
Særlige poster	-	-	-	214	-	-
Resultat før finansielle poster	571	564	1%	296	74	300%
Finansielle poster	(27)	(12)	-	(83)	57	-
Resultat før skat	544	552	-1%	213	131	63%
Koncernresultat	369	346	7%	247	49	404%

	3. kvartal (Apr-Jun)			4. kvartal (Jul-Sep)		
	1999/00	1998/99	Diff.	1999/00	1998/99	Diff.
Omsætning	12.406	8.603	44%	9.524	8.151	17%
Resultat af primær drift	902	593	52%	800	442	81%
Særlige poster	214	89	-	10	(10)	-
Resultat før finansielle poster	1.116	682	64%	810	432	88%
Finansielle poster	(13)	(72)	-	(67)	(92)	-
Resultat før skat	1.103	610	81%	743	340	119%
Koncernresultat	699	434	61%	580	327	77%

	5. kvartal (Okt-Dec)			Regnskabsåret (**)		
	1999/00	1999/00(*)	Diff.	1999/00	1998/99	Diff.
Omsætning	9.417	9.044	4%	47.351	31.285	51%
Resultat af primær drift	579	571	1%	2.934	1.673	75%
Særlige poster	(10)	-	-	428	79	-
Resultat før finansielle poster	569	571	0%	3.362	1.752	92%
Finansielle poster	(17)	(27)	-	(207)	(119)	-
Resultat før skat	552	544	1%	3.155	1.633	93%
Koncernresultat	332	369	-10%	2.227	1.156	93%

(*) Er 1. kvartal 1999/00, hvilket er samme periode 12 måneder før.

(**) 15 måneder for 1999/00 og 12 måneder for 1998/99.

Omsætning, resultat af primær drift og egenkapital

- i større dattervirksomheder og associerede virksomheder
(baseret på virksomhedernes rapportering til Carlsberg-gruppens årsregnskab)

	Omsætning i mio. kr.	Resultat af primær drift i mio. kr.	Egenkapital i mio. kr.	Kapital- andel
Udenlandske virksomheder				
Carlsberg-Tetley PLC, Northampton, England	13.248	533	5.878	100%
Oy Sinebrychoff, Helsinki, Finland	7.473	397	965	100%
Carlsberg Brewery Malaysia Berhad, Kuala Lumpur, Malaysia 1)	2.688	505	1.116	50%
Carlsberg Italia S.p.A., Varese, Italien	2.044	72	65	75%
Okocimskie Piwowarskie S.A., Brzesko, Polen 2)	1.558	-51	688	47%
Danske virksomheder				
Coca-Cola Nordic Beverages A/S, København	8.311	85 3)	1.046	51%
Danbrew Ltd. A/S, København	385	37	245	100%
Royal Scandinavia A/S, København	3.450	207	-	-

De anførte beløb for omsætning og resultat af primær drift udgør de pågældende virksomheders totale regnskabstal for 15 måneder bortset fra følgende:

- 1) De viste tal er for perioden 1. juli 1999 - 31. december 2000
- 2) De viste tal er for perioden 1. januar 1999 - 31. december 2000
- 3) Indgår i Carlsberg-gruppens årsregnskab efter korrektion for Carlsbergs hensættelse til indkørsomkostninger og udgifter til strukturændringer, som omtalt i regnskabsberetningen

Koncernoversigt

		Kapital- andel	Nominal selskabs- kapital i 1.000	Valuta	Valutakurs pr. 31.12.2000
CARLSBERG A/S					
Aktiekapital DKK 1.278.125.640					
Bryggerivirksomheder - opdelt efter organisationsstruktur					
Carlsberg A/S, København					
Norden og Vesteuropa					
Carlsberg Breweries A/S, København		● 100%	300.000	DKK	
Carlsberg Danmark A/S, København		● 100%	1.000	DKK	
Oy Sinebrychoff, Helsinki, Finland	2 dattervirksomheder	● 100%	244.985	FIM	125,52
Falcon Holding Ab, Falkenberg, Sverige	4 dattervirksomheder	● 100%	150.000	SEK	84,51
Carlsberg-Tetley PLC, Northampton, England	8 dattervirksomheder	● 100%	90.004	GBP	1195,82
Carlsberg Italia S.p.A., Varese, Italien	28 dattervirksomheder	● 75%	16.265	ITL mio.	0,3854
Unicer - Bebidas de Portugal, S.A., Porto, Portugal	9 dattervirksomheder	◆ 44%	50.000	EUR	746,310
International Breweries B.V., Bussum, Holland		■ 16%	62	USD	802,05
Feldschlösschen Getränke Holding AG, Rheinfelden, Schweiz	19 dattervirksomheder	● 100%	95.000	CHF	489,96
Carlsberg France S.A., Paris, Frankrig		● 100%	5.200	FRF	113,77
Hannet Brauerei GmbH, Mönchengladbach, Tyskland	5 dattervirksomheder	● 100%	35.003	DEM	381,58
Asien					
Carlsberg Asia Pte Ltd, Singapore		● 100%	100	SGD	462,94
Carlsberg Marketing (Singapore) Pte Ltd., Singapore		● 100%	1.000	SGD	462,94
Carlsberg Brewery Hong Kong Limited, Hong Kong	3 dattervirksomheder	● 51%	250.000	HKD	102,84
Carlsberg Brewery Malaysia Berhad, Kuala Lumpur, Malaysia	3 dattervirksomheder	● 1) 50%	153.000	MYR	211,25
Gorkha Brewery Ltd, Katmandu, Nepal		■ 48%	466.323	NPR	10,75
Hue Brewery Ltd., Hue, Vietnam		■ 35%	216.788	VND	0,06
Southern Bottlers Limited, Blantyre, Malawi					
South-East Asia Brewery Ltd., Hanoi, Vietnam		● 35%	212.705	VND	0,06
Østeuropa m.v.					
Okocimskie Piwowskie S.A, Brzesko, Polen	2 dattervirksomheder	● 1) 47%	22.000	PLN	193,73
Panonska Pivovara d.o.o., Koprivnica, Kroatien		■ 40%	159.932	HRK	99,00
AB Svyturys, Klaipeda, Litauen		● 58%	18.000	LTL	200,51
Carlsberg Malawi Brewery Limited, Blantyre, Malawi		● 49%	20.000	MWK	10,15
Israel Beer Breweries Ltd., Ashkelon, Israel		■ 20%	42	ILS	198,67
Nuuk Imeq A/S, Nuuk, Grønland		■ 24%	38.000	DKK	
Carlsberg Agency Inc., New York, USA	1 dattervirksomhed	● 100%	10	USD	802,05
Øvrige bryggerirelaterede virksomheder					
Carlsberg International A/S, København		● 100%	1.000	DKK	
Danbrew Ltd. A/S, København	2 dattervirksomheder	● 100%	2.000	DKK	
Danish Maltng Group A/S, Vordingborg		● 100%	100.000	DKK	
Tuborg International A/S, København		● 100%	1.000	DKK	
United Breweries International Limited A/S, København		● 100%	500	DKK	
Læskedrikvirksomheder					
Coca-Cola Nordic Beverages A/S, København	5 dattervirksomheder	● 51%	600.009	DKK	
Saltum og Neptun Bryggerier A/S, Saltum	1 dattervirksomhed	● 100%	10.000	DKK	
Øvrige virksomheder					
J.C. Bentzen A/S, København		● 100%	30.000	DKK	
Carlsberg Finans A/S, København		● 100%	25.000	DKK	
Carlsberg (UK) Limited, Northampton, England		● 100%	100	GBP	1195,82
Ejendomsaktieselskabet Tuborg Nord B, København		● 100%	25.000	DKK	
Ejendomsaktieselskabet Tuborg Nord C, København		● 100%	10.000	DKK	
Ejendomsaktieselskabet Tuborg Nord D, København		● 100%	10.000	DKK	
Investeringsselskabet af 29. oktober 1962 A/S, København	1 dattervirksomhed	● 100%	5.000	DKK	
Nepko A/S, København		● 100%	1.000	DKK	
Investeringsselskabet af 17. januar 1991 A/S, København		● 100%	14.500	DKK	
Ejendomsaktieselskabet af 4. marts 1982, København		● 100%	9.500	DKK	
RS Holding Frederiksberg a.s., København		■ 2) 28%	343.000	DKK	
Vingaarden A/S, Odense	3 dattervirksomheder	■ 40%	15.000	DKK	

● Dattervirksomheder

◆ Pro rata konsolideret associeret virksomhed

■ Øvrig associeret virksomhed

1) Børsnoteret virksomhed

2) Ejerandelen i Royal Scandinavia A/S er delvist afstået pr. 31. december 2000

Carlsberg A/S' aktieandel i Royal Scandinavia A/S besiddes indirekte via RS Holding Frederiksberg a.s.

Ledelsespåtegning

Bestyrelse og direktion har dags dato vedtaget, at såvel Carlsberg-gruppen som moderselskabets regnskab for året 1999/2000, der sluttede 31. december 2000, indstilles til generalforsamlingens godkendelse.

København, den 14. februar 2001

Direktionen for Carlsberg A/S

Flemming Lindeløv *

Michael C. Juul *

Nils S. Andersen *

Jørn P. Jensen **

Bestyrelsen for Carlsberg A/S

Poul Chr. Matthiessen
Formand

Palle Marcus
Næstformand

Hans Andersen

Torkild Andersen

Henning Dyremose

Preben Hedegård

Povl Krogsgaard-Larsen

Axel Michelsen

Erik Dedenroth Olsen

Jens Bigum

Per Øhrgaard

* Udtrådt af direktionen 14. februar 2001 for at indtræde i direktionen for Carlsberg Breweries A/S.

** Pr. 14. februar 2001 administrerende direktør for Carlsberg A/S.

Revisionspåtegning

Vi har revideret det af ledelsen aflagte regnskab for Carlsberg-gruppen og moderselskabet for regnskabsåret 1. oktober 1999 – 31. december 2000.

Den udførte revision

Vi har tilrettelagt og udført revisionen i overensstemmelse med almindeligt anerkendte danske revisionsprincipper og internationale revisionsstandarder med henblik på at opnå en begrundet overbevisning om, at regnskaberne er uden væsentlige fejl og mangler. Under revisionen har vi ud fra en vurdering af væsentlighed og risiko efterprøvet grundlaget og dokumentationen for de i regnskaberne anførte beløb og øvrige

oplysninger. Vi har herunder taget stilling til den af ledelsen valgte regnskabspraksis og de udførte regnskabsmæssige skøn samt vurderet, om regnskaberne giver et retvisende billede af Gruppens og moderselskabets aktiver og passiver, økonomiske stilling samt resultat.

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

Konklusion

Det er vor opfattelse, at regnskaberne for Gruppen og moderselskabet er aflagt i overensstemmelse med dansk lovgivnings krav til regnskabsaflæggelsen, og at regnskaberne giver et retvisende billede af Gruppens og moderselskabets aktiver og passiver, økonomiske stilling samt resultat.

København, den 14. februar 2001

KPMG C.Jespersen

PricewaterhouseCoopers

Finn L. Meyer
Statsaut.revisor

Poul Erik Olsen
Statsaut.revisor

Morten Iversen
Statsaut.revisor

Fin T. Nielsen
Statsaut.revisor

Dattervirksomheder

Carlsberg-Tetley PLC
Carlsberg-Tetley Brewing Ltd.
 Storbritannien
 140 Bridge Street
 GB-Northampton NN1 1PZ

Adm. direktør: Colin Povey
 Antal medarbejdere: 2.849
 Ejerandel: 100%

Falcon Holding AB
Falcon Bryggerier AB
 Sverige
 Årstadvägen
 Box 164
 S-311 22 Falkenberg

Adm. direktør: Anders Bolmén
 Antal medarbejdere: 526
 Ejerandel: 100%

Oy Sinebrychoff Ab
 Finland
 P.O. Box 87
 SF-04201 Kerava

Adm. direktør: Johan Furuholm
 Antal medarbejdere: 937
 Ejerandel: 100%

AO Vena
 Rusland
 1 Farforovskaya str.
 RUS-St. Petersburg 193171

Adm. direktør: Barry C. Marshall
 Antal medarbejdere: 500
 Ejerandel: 66% ejet af
 Oy Sinebrychoff Ab

AB Svyturys
 Litauen
 Kulių Vartų 7
 LT-5799 Klaipėda

Adm. direktør: Tomas Kucinskas
 Antal medarbejdere: 321
 Ejerandel: 58,15%

Hannen Brauerei GmbH
 Tyskland
 Senefelderstrasse 25
 D-41066 Mönchengladbach

Adm. direktører: Bjørn Sønderskov
 og Erik Juul Rasmussen
 Antal medarbejdere: 314
 Ejerandel: 100 %

Feldschlösschen
Getränke Holding AG
 Schweiz
 Theophil Roniger-Strasse
 CH-4310 Rheinfelden

Adm. direktør: Erwin Flückiger
 Antal medarbejdere: 2.465
 Ejerandel: 100%

Okocimskie Zakłady
Piwowskie S.A.
 Polen
 Ul. Browarna 14
 PL-32-800 Brzesko

Adm. direktør: Marcin Pirog
 Antal medarbejdere: 1.054
 Ejerandel: 47,02%

United Romanian Breweries
Bereprod SRL
 Rumænien
 89 Biruintei Blvd.
 Com. Pantelimon
 ROM-Bucharest

Adm. direktør: Isaac Sheps
 Antal medarbejdere: 520
 Ejerandel: 100% ejet af
 International Breweries
 (Netherlands) B.V., heraf
 Carlsberg 15,56%

Panonska Pivovara d.o.o.
 Kroatien
 Ulica Danica 3
 HR-48000 Koprivnica

Adm. direktør: Zeljko Markovic
 Antal medarbejdere: 307
 Ejerandel: 40%

Türk Tuborg Bira ve Malt Sanayii A.S.
 Tyrkiet
 P.K. 150
 TR-35212 Izmir

Adm. direktør: Taner Ciger
 Antal medarbejdere: 279
 Ejerandel: 2,24%

Israel Beer Breweries Ltd.
 Israel
 Amitek Bldg.
 11 Ben Gurion Street
 Givat Shmuel

Adm. direktør: Rafi Baharav
 Antal medarbejdere: 300
 Ejerandel: 20%

Nuuk Imeq A/S
 Grønland
 Postbox 1075
 3900 Nuuk

Adm. direktør: Nis Nissen
 Antal medarbejdere: 51
 Ejerandel: 23,68%

Carlsberg Importers S.A.-N.V.
 Belgien
 Industrielaan 16-20
 B-1740 Ternat

Adm. direktør: Paul Haelterman
 Antal medarbejdere: 40
 Ejerandel: 10%

Carlsberg Italia S.p.A.
 Italien
 Via Olona, 103
 I-21056 Induno Olona (VA)

Adm. direktør: Marcello Verratti
 Antal medarbejdere: 799
 Ejerandel: 75%

Unicer – Bebidas de Portugal S.A.
 Portugal
 Apartado 1044
 P-4466-955 S. Mamede de
 Infesta Codex
 Porto

Adm. direktør: Manuel Ferreira De Oliveira
 Antal medarbejdere: 1.506
 Ejerandel: 44,0%

Carlsberg Brewery Hong Kong Limited
 Hong Kong
 1 Dai Kwai Street
 Tai Po Industrial Estate
 Tai Po, New Territories

Adm. direktør: Jesper Bjørn
 Madsen (Group), Vincent Kelly (CHK)
 Antal medarbejdere: 975
 (Group), 218 (CBHK)
 Ejerandel: 51%

Carlsbrew Brewery
(Guangdong) Limited
 Kina
 28 Elin South Road
 Huizhou City
 Guangdong 516001

Adm. direktør: Edwin Lam
 Antal medarbejdere: 468
 Ejerandel: 99% ejet af Carlsberg
 Brewery Hong Kong Limited

Tsingtao Beer Shanghai
Songjiang Company Ltd.
 Kina
 1 Jin Xi Road
 Songjiang Industrial Zone
 Shanghai 201600

Adm. direktør: Ge Bao Wei
 Antal medarbejdere: 289
 Ejerandel: 25% ejet af Carlsberg
 Brewery Hong Kong Limited

Carlsberg Malawi Brewery Limited

Malawi
P.O.Box 1050
Blantyre

Adm. direktør: Chadwick L. Mphande
Antal medarbejdere: 284
Ejerandel: 49%

Southern Bottlers Limited

Malawi
P.O.Box 406
Blantyre

Adm. direktør: Chadwick L. Mphande
Antal medarbejdere: 1.966
Ejerandel: Carlsberg Malawi Brewery Limited 49,8%
Carlsberg 8,56%

South-East Asia Brewery Ltd.

Vietnam
167B Minh Khai Street
Hanoi

Adm. direktør: Nguyen Ngoc Bao
Antal medarbejdere: 324
Ejerandel: 35%

Hue Brewery Ltd.

Vietnam
Thuan An Street
Hue City

Adm. direktør: Nguyen Minh
Antal medarbejdere: 245
Ejerandel: 35%

Carlsberg Brewery Malaysia Berhad

Malaysia
P.O. Box 10617
50720 Kuala Lumpur

Adm. direktør: Jørgen Bornhoft
Antal medarbejdere: 669
Ejerandel: 50%

Carlsberg Marketing (Singapore) Pte. Ltd.

Singapore
745 Toa Payoh Lorong 5
#04-01 HBM Building
Singapore 319455

Adm. direktør: Mervin Sim
Antal medarbejdere: 46
Ejerandel: 100%

Gorkha Brewery Limited

Nepal
P.O. Box 4140
New Baneshwor
Katmandu

Adm. direktør: Chandra Prakash Khetan
Antal medarbejdere: 225
Ejerandel: 48,3%

Carlsberg Brewery (Thailand) Co., Ltd.

Thailand
288/35-37 Surawongse Road
Bangkok 10500

Adm. direktør: Sawat Sopa
Antal medarbejdere: 440
Ejerandel: 8%

Beer Thai (1991) Co. Ltd.

Thailand
288/35-37 Surawongse Road
Bangkok 10500

Adm. direktør: Sawat Sopa
Antal medarbejdere: 1.031
Ejerandel: 8%

Ceylon Brewery Ltd.

Sri Lanka
83, George R. De Silva Mawatha
Colombo 13

Adm. direktør: Suresh Shah
Antal medarbejdere: 165
Ejerandel: 8%

Danbrew Ltd. A/S

København
Rahbeks Allé 21
1801 Frederiksberg C

Direktion: Jens Due
Antal medarbejdere: 102
Ejerandel: 100%

Alfred Jørgensen Laboratorium A/S

København
Frydendalsvej 30
1809 Frederiksberg C

Direktion: Olav Vind Larsen og
Annette Lillie
Antal medarbejdere: 62
Ejerandel: 100% ejet af
Danbrew Ltd. A/S

Danish Malting Group A/S

Vordingborg
Spirevej 5, Ørslev
4760 Vordingborg

Direktion: Kim G. Jørgensen
Antal medarbejdere: 17
Ejerandel: 100%

J.C. Bentzen A/S

København
Ny Carlsberg Vej 100
1799 København V

Direktion: Ole Bent Andersen
Antal medarbejdere: 17
Ejerandel: 100%

Carlsberg Finans A/S

København
Ny Carlsberg Vej 100
1799 København V

Direktion: Jesper Bærnholdt
Antal medarbejdere: 7
Ejerandel: 100%

Tuborg Nord B, C, D

København
Ny Carlsberg Vej 100
1799 København V

Direktion: Orla Kristensen
Ejerandel: 100%

Coca-Cola Nordic Beverages A/S

Hellerup
Strandvejen 60
2900 Hellerup

Direktion: Per Brøndum Andersen
Antal medarbejdere: 3.352
Ejerandel: 51%

Premium Beer Import A/S

Kolding
Birkedam 10 A
6000 Kolding

Direktion: Åge Vestergaard
Antal medarbejdere: 12
Ejerandel: 67,55 %

Saltum og Neptun Bryggerier A/S

Saltum
Sdr. Saltumvej 4
9493 Saltum

Direktion: Jørn Skipper
Antal medarbejdere: 121
Ejerandel: 100 %

Royal Scandinavia A/S

København
Smallegade 45
2000 Frederiksberg

Direktion: Knud Odgaard Pedersen,
Michael Ring og Hardy Thøgersen
Antal medarbejdere: 3.682
Ejerandel: 28%

Vingaarden A/S

Odense
Gammel Højmevej 30
5250 Odense SV

Direktion: Peter Schaltz
Antal medarbejdere: 179
Ejerandel: 40%

Fondsbørsmeddelelser

Meddelelser fra Carlsberg A/S til Københavns Fondsbørs A/S

30. september 1999 – 31. december 2000

29. november 1999	Årsregnskabsmeddelelse 1998/99.
7. december 1999	Divisionsdirektør Lars Kjær fratræder.
20. december 1999	Carlsberg enejer af finske Sinebrychoff og svenske Falcon.
22. december 1999	Carlsberg sælger aktiepost i Dansk Kapitalanlæg A/S.
18. januar 2000	Koncerndirektør Walther Paulsen fratræder.
27. januar 2000	Salg af aktier i spanske Grupo Cruzcampo gennemført.
4. februar 2000	Jørn P. Jensen tiltræder som koncerndirektør.
9. februar 2000	Delårsrapport 1:1999/2000 oktober-december udsendes 22. februar 2000.
11. februar 2000	Orientering om Unicer S.A., - União Cervejaria S.A. (Unicer).
22. februar 2000	Delårsrapport 1:1999/2000 oktober-december.
25. februar 2000	Øget aktieandel i Carlsberg Malaysia.
9. marts 2000	Informationsmateriale om salg af aktiepost i Tivoli.
5. maj 2000	Kontrolbesøg af EU-kommisionen.
22. maj 2000	Delårsrapport 2:1999/2000 oktober-marts udsendes 7. juni 2000.
31. maj 2000	Carlsberg Breweries A/S etableres.
7. juni 2000	Delårsrapport 2:1999/2000.
19. juni 2000	Salg af aktiepost i Tivoli.
23. juni 2000	Oplysning om ejerandel i Tivoli.
9. august 2000	Samarbejde med kinesisk bryggerigruppe.
14. august 2000	Ekstraordinær generalforsamling afholdes 30. august 2000.
17. august 2000	Delårsrapport 3:1999/2000 udsendes 21. september 2000.
18. august 2000	Købstilbud til Albanis aktionærer.
30. august 2000	Ekstraordinær generalforsamling.
12. september 2000	Købstilbuddet til Albanis aktionærer.
18. september 2000	Vedr. tilbud på det schweiziske bryggeri Feldschlösschen.
20. september 2000	Carlsberg forhøjer ikke sit købstilbud til Albanis aktionærer.
21. september 2000	Delårsrapport 3:1999/2000 oktober-juni (9 måneder).
10. oktober 2000	Carlsberg gennemfører ikke sit købstilbud til Albani.
1. november 2000	Combio A/S tilføres kapital.
3. november 2000	Carlsberg køber største schweiziske bryggeri Feldschlösschen.
16. november 2000	Carlsberg og Coca-Cola: Island og Finland.
17. november 2000	Finansiel kalender.
28. november 2000	Delårsrapport 4:1999/2000 oktober-september (12 måneder).
13. december 2000	Carlsberg Breweries i Sverige og Norge.
15. december 2000	Carlsberg Asia Ltd. etableres.
20. december 2000	Carlsberg indfører incitamentsprogram.
22. december 2000	Carlsberg reducerer sin ejerandel af Royal Scandinavia.

Carlsberg A/S

pr. ultimo december 2000

Bestyrelse

Bestyrelse og Koncerndirektion



Professor, dr.polit.
Poul Chr. Matthiessen
Formand for bestyrelsen



Direktør
Palle Marcus
Næstformand i bestyrelsen



Bryggeriarbejder
Hans Andersen



Professor, dr.phil.
Torkild Andersen



Administrerende direktør
Jens Bigum



Administrerende direktør
og koncernechef
Henning Dyremose



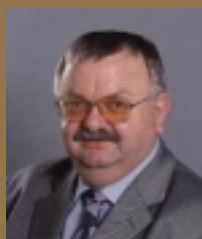
Professor, dr.pharm.
Povl Krogsgaard-Larsen



Overglasurmaler
Jens Larsen



Professor, dr.phil.
Axel Michelsen



Fuldmægtig
Erik Dedenroth Olsen



Sølvsmed
John Petersen



Professor, dr.phil.
Per Øhrgaard



Koncerndirektion



Koncernchef,
administrerende direktør
Flemming Lindeløv *



Koncerndirektør
Michael C. Iuul *



Koncerndirektør
Nils S. Andersen *



Koncerndirektør
Jørn P. Jensen **

* Udtrådt af direktionen 14. februar 2001 for at indtræde i direktionen for Carlsberg Breweries A/S.

** Pr. 14. februar 2001 administrerende direktør for Carlsberg A/S.



Carlsbergs primære aktivitetsområde er produktion, salg og distribution af øl og læskedrik samt aktiviteter, der understøtter dette formål.

Carlsberg er en markedsorienteret virksomhed med en førende position inden for den globale bryggeriindustri. Ved anvendelse af alle materielle og menneskelige ressourcer lægger Carlsberg afgørende vægt på kvalitet og stærk konkurrencemæssig positionering af mærkevarer og service, til gavn for alle led i værdikæden.

Carlsbergs fortsatte vækst og indtjening skal sikres gennem en forstærket udbygning af aktiviteterne på bestående markeder samt etablering på nye markeder, hvor markedspotentialet giver mulighed herfor.

Carlsbergs mål er - gennem investeringer eller i samarbejde med partnere - at opnå markedslederskab i segmenter, hvor størrelse og vækst muliggør stor-driftsfordele og omkostningseffektivitet i f.eks. produktion, logistik og markedsføring.

Carlsberg skal på alle forretningsområder arbejde målbevidst og beslutsomt for vækst, høj lønsomhed og stigende indtjening med henblik på at realisere et resultat, der er bedre end de enkelte markeders og konkurrenters. Dermed lægges grundlaget for en dynamisk vækst til gavn for vore kunder, medarbejdere og aktionærer.

Carlsberg vedkender sig sit ansvar med hensyn til miljømæssige forhold, etisk adfærd, vor historiske arv og respekt for den lokale kultur.

Generalforsamling

Carlsberg A/S
8. marts 2001, kl. 16.30
i Tivolis Koncertsal
Tietgensgade 20
København V

Carlsberg A/S

CVR nr. 61056416

Valby Langgade 1

2500 Valby

Telefon: 3327 2727

Fax: 3327 4850

E-post: carlsberg@carlsberg.com

www.carlsberg.com

