

150 ÅR MED LANGSIGTET EJERSKAB

CARLSBERGFONDET

*Fondsmodellen i en
foranderlig verden*

Majken Schultz

Forperson, Carlsbergfondet

Næstforperson, Carlsberg A/S

Professor, Institut for organisation, CBS

PwC – Fondskonferencen

18. marts 2026



fundat
fundats og Gavebrev.

Ved dette mit Fundats og Gavebrev opretter jeg,
 Capitain og Brygger Jacob Christian Jacobsen,
 Ridder af Dannebrog og Dannebrogsmænd, en
 Stiftelse til Fremme af videnskabelige Formaal,
 der skal bære Navn af "Carlsberg Fondet."

I

Til denne Stiftelse skjenker jeg herved en
 Capital af 1,000,000 Kr, siger een Million
 Kroner med Pant og Sikkerhed i den mig
 tilhørende Eiendom Carlsberg, bestaaende af
 Parcellerne Matr. No. 19 c, e, f, g og 20 c i Valby,
 Hvidovre Sogn, Kjøbenhavns Amt, med dertil
 hørende Bygninger, fast Inventarium, Have-
 anlæg og Kunstværker, alt næstefters den for
 Tiden i Eiendommen indestaaende Prioritet
 paa 160,000 Kroner.

II

Denne Eiendom forpligter jeg mig og hvern-

150 ÅR MED FONDSMODELLEN

✦ 1876

Brygger J.C. Jacobsen stifter
Carlsbergfondet

✦ 1888

Carlsberg overdrages til fondet

Verdens første erhvervsdrivende
fond med ansvar for en
industrivirksomhed etableres

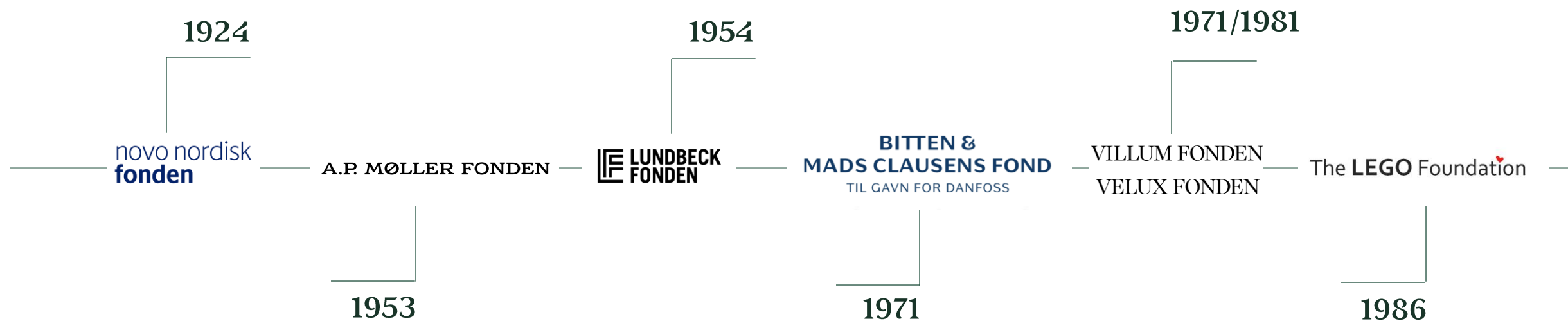
2026

150 år med...

- ❖ Langsigtet ejerskab
- ❖ Almennyttige uddelinger
- ❖ Værdiskabelse for samfundet



FLERE FONDE KOM TIL...



FONDSMODELLEN I EN OMSKIFTELIG VERDEN

Er fondsmodellens langsigtede perspektiv foreneligt med en stadig mere omskiftelig verden?

- ❖ Geopolitisk usikkerhed
- ❖ Større globale virksomheder
- ❖ Stigende kapitalbehov
- ❖ Pres for hurtige beslutninger

FONDSMODELLENS STYRKER

- ❖ Tydeligt purpose
- ❖ Strategisk stabilitet
- ❖ Langsigtet investeringshorisont



Rusland: Det svære valg

10% of global Carlsberg turnover

8400 employees

3 billion EUR in assets

8 breweries

Samlet tab: 47 mia. kr.



BRITVIC: En langsigtet investering *Ca. 30 mia. kr.*



CARLSBERG BRITVIC
**THE
DYNAMIC,
MULTI-BEVERAGE
POWERHOUSE**

42

brands

24 brews & 18 soft drinks

4,000

employees

£2.2bn

revenue

Bæredygtighed: Et bryggeri for fremtiden



CUTTING CARBON

Reducing emissions & building climate resilience



PROTECTING NATURE

Safeguarding & restoring the ecosystems that sustain us



INSPIRING CHOICE

Innovating & enabling informed & mindful consumption



EMPOWERING PEOPLE

Creating a safe, respectful & inclusive growth culture where everyone can thrive

OUR COMMITMENT TO RESPONSIBLE BUSINESS CONDUCT

FONDSEJERSKABET SOM VÆKSTBARRIERE?

Beer and brainy boards

Published OCT 24 2007 | Updated OCT 24 2007, 21:24

Probably the weirdest board in the world? The ivory towers of academia are usually found some distance from corporate battlefields. However, Carlsberg, which is plotting with Heineken to mount a bid for Scottish & Newcastle, has five full professors on its list of 12 directors. No doubt they bring expertise from pharmaceuticals

Financial Times gør grin
med Carlsbergs besty-
relse

"Nok den underligste bestyrelse i verden". Sådan lyder parodien

Fondsejede virksomheder bidrager i dag med:

- 24 % af DKs samlede værditilvækst
- 15 % af den samlede omsætning
- 26 % af den samlede eksport
- 9 % af den private beskæftigelse
- 39 % af danske virksomheder F&U-investeringer (19,5 mia. kr.)

Erhvervsdrivende fondes uddelinger (2024):

- 19,6 mia. kr. til almennyttige formål

Kilder:

Fondenes Videnscenter (2024): "Fondes Erhvervsaktivitet i 2022".

Fondenes videnscenter (2025): "Faktaark: Fondsbevillinger 2024".



Videnskab til Danmark siden 1876