

Jahresbericht 2002

LEGO Company



INHALT

Jahresgeschäftsbericht 2002	Seite 3
Die LEGO® Marke im Fokus	Seite 11
Nach der LEGO Philosophie leben	Seite 13
Umweltschutz im Fokus	Seite 15
Jahresabschluss 2002	Seite 17

Zur LEGO Company gehören die LEGO Gesellschaften, die sich im Besitz der Familie Kirk Kristiansen befinden, und zu einem geringeren Teil im Besitz des LEGO Fonds.

Bei den Angaben zum Jahresabschluss der LEGO Company handelt es sich somit nicht um Jahresabschluss-Angaben für eine selbständige juristische Einheit, sondern um einen konsolidierten Jahresabschluss für die o.a. Gruppe – so, als handele es sich um einen Konzern.

Aufsichtsrat der LEGO A/S:

Mads Øvlisen (*Aufsichtsratsvorsitzender*)
Kjeld Kirk Kristiansen,
stellvertretender Vorsitzender
Gunnar Brock
Mogens Johansen
Lars Kann-Rasmussen
Anders Moberg

Geschäftsleitung:

Kjeld Kirk Kristiansen, *President & CEO*
Poul Plougmann, *Executive Vice President & COO*

Global Management Team:

Andrew Black (*Americas*)
Francesco Ciccolella (*Global Branding*)
Dominic Galvin (*Global Brand Retail*)
Tommy G. Jespersen (*Global Supply Chain*)
Brad Justus (*LEGO Direct*)
Søren Torp Laursen (*Vertriebsregion Nordeuropa/Osteuropa*)
Mark Livingstone (*LEGO Interactive*)
Mads Nipper (*Vertriebsregion Mitteleuropa*)
Henrik Poulsen (*Global Innovation and Marketing*)
Lars Risager (*Vertriebsregion Südeuropa*)
Mads Ryder (*LEGOLAND Parks*)
Stig Toftgaard (*Global Business Support*)
Arthur Yoshinami (*Vertriebsregion Asien/Pazifischer Raum*)



LEGO, das LEGO Logo, BIONICLE und LEGOLAND sind Marken der LEGO Group.
© 2003 The LEGO Group

Jahresgeschäftsbericht

2002

Das Jahr 2002 darf angesichts einer Umsatzsteigerung um DKK 756 Mio. und einem Ergebnis vor Steuern von DKK 626 Mio. gegenüber DKK 532 Mio. im Vorjahr als ein den Umständen entsprechend gutes Jahr bezeichnet werden.

Die LEGO Company konnte das Wachstum des Vorjahres fortführen, und dies bezieht sich nahezu auf alle Märkte. Dadurch waren wir auch imstande, uns den diesjährigen, umfangreichen Veränderungen auf dem Markt anzupassen.

Nachfrage und Umsatz unterschieden sich sehr in den beiden Jahreshälften, was insbesondere auf den amerikanischen Markt zutrifft. Positiv ist zu vermerken, dass sich auf einigen europäischen Märkten wieder Optimismus breit macht.

Absatzsituation

Das Jahr begann außergewöhnlich gut. Das Weihnachtsgeschäft 2001 hatte bei der LEGO Company und beim Einzelhandel nur geringe Lagerbestände übrig gelassen, und die ersten Monate waren von großer Nachfrage geprägt.

Dies setzte sich bis weit ins erste Halbjahr hinein fort, gefördert durch die Einführung neuer Produkte sowie der Premiere des neuen *Star Wars* Films im späten Frühjahr. Aber auch der gute Absatz von *Harry Potter* und *BIONICLE* Artikeln schlug positiv zu Buche. Das erste Halbjahr brachte daher wesentlich bessere Ergebnisse, als noch zu Jahresbeginn erwartet.

Um während der Hochsaison keine Lieferengpässe aufkommen zu lassen, fertigte die LEGO Company auch im Sommer mit unvermindert hohen Stückzahlen.

Auch wenn das zweite Halbjahr für sich gesehen nicht als schlecht bezeichnet werden kann, wurden dennoch nicht die Erwartungen erfüllt, die das Frühjahr vermuten ließ.

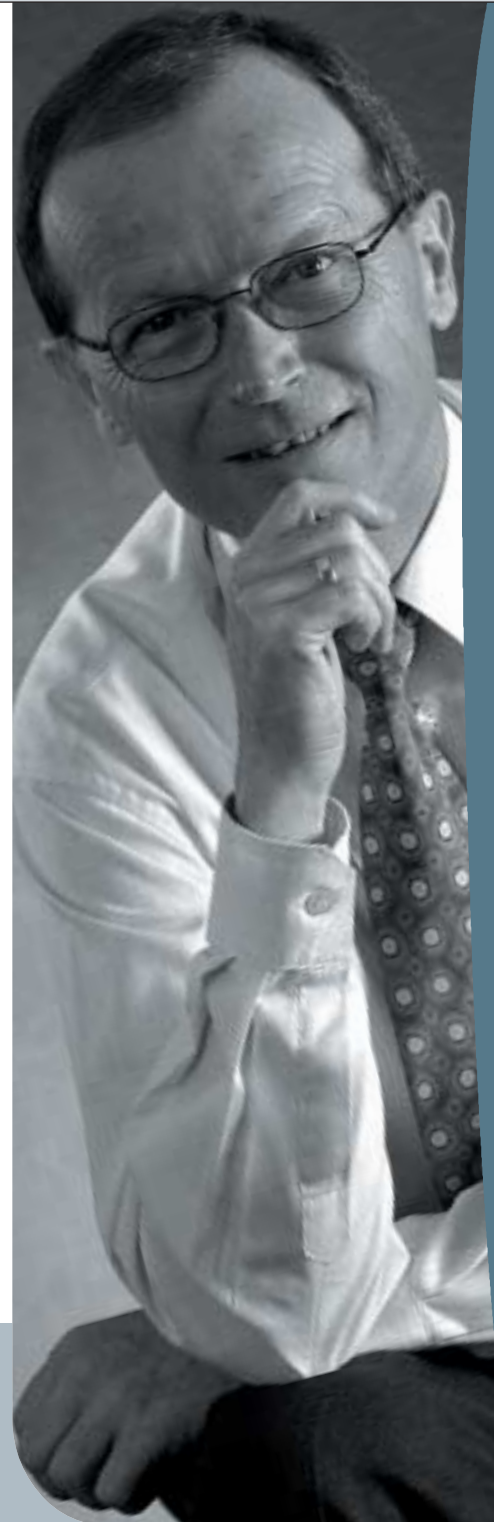
Wachsende Verunsicherung und Zurückhaltung bei den amerikanischen Endkunden führte zu einer merkbaren Stagnation in der gesamten amerikanischen Wirtschaft, was sich durch einen geringeren Umsatz bemerkbar machte, der im Frühjahr so nicht erkennbar war.

Nordamerika

Der Abschwung der Herbstmonate in den USA erwies sich jedoch nicht als vorübergehendes Phänomen. Er verstärkte sich im letzten Teil des Jahres noch und erreichte in der ersten Dezember-Hälfte seinen Höhepunkt, was dazu führte, dass die Lagerbestände zum Jahresende erheblich größer waren als noch zu Jahresbeginn.

Insgesamt ist auf dem amerikanischen Markt jedoch auch in diesem Jahr ein bedeutender Aufwärtstrend bezüglich Gewinn und Umsatz zu verzeichnen, und so lag der Gesamtumsatz 5% höher als im Vorjahr.

Da der amerikanische Markt noch immer rund ein Drittel des Gesamtumsatzes der LEGO Company ausmacht, stellt er für das Unternehmen den wichtigsten Markt dar.



*Kjeld Kirk Kristiansen
President & CEO*

Die Vertriebsregion Mitteleuropa

Auf dem großen mitteleuropäischen Markt mit Deutschland, Österreich und der Schweiz waren Schwankungen in dieser Größenordnung nicht festzustellen. Der relativ gute Absatz in Deutschland während der Sommermonate kann mit dem gesteigerten Interesse aus Anlass der Eröffnung des deutschen LEGOLAND Parks zusammenhängen.

Hingegen war der Verkauf in der "Hochsaison" Dezember eher enttäuschend, da die Weihnachtsgeschenke bei den deutschen Kunden hinsichtlich Menge und Größe geringer ausfielen. Enttäuschend verlief aber nicht nur der Absatz bei den großen, teuren Sets zu Weihnachten.

Das Weihnachtsgeschäft war merkbar von der Stagnation geprägt, von der die deutsche Wirtschaft betroffen ist, was auch dazu führte, dass der gesamte Spielzeugverkauf im Laufe des Jahres zurückging. Auch wenn nur bescheidene Zuwachsraten zu verzeichnen waren, konnte die LEGO Company dennoch im Jahresverlauf Marktanteile gewinnen. Auch die Märkte in der Schweiz und in Österreich konnten keine nennenswerten Zuwachsraten verzeichnen.

Die Vertriebsregion Nordeuropa

Dagegen konnte der nordeuropäische Markt mit den Benelux-Ländern, Großbritannien und Skandinavien eine Gesamtzuwachsrate von über 10% verzeichnen, was

auf höhere Absatzzahlen in Großbritannien und Skandinavien zurückgeführt werden kann, während die Zuwachsrate in den Benelux-Ländern eher bescheiden ausfiel. Erfreulich ist insbesondere der große Aufschwung in den skandinavischen Ländern, da die Absatzzahlen – gemessen an der Einwohnerzahl – ohnehin schon sehr hoch waren.

Die Vertriebsregion Südeuropa

Auch der südeuropäische Markt konnte im Jahresverlauf stark positive Zuwachsraten verzeichnen, die für die Folgejahre zu Optimismus Anlass geben. Die LEGO Company hat in diesen Ländern bisher noch keine Absatzzahlen in der Größenordnung wie in Mittel- und Nordeuropa erzielen können.

Zum südeuropäischen Markt gehören Frankreich, Italien, Spanien und Portugal. Kennzeichnend für dieses Jahr war hier eine bedeutend höhere Präsenz durch Bau-Veranstaltungen, Modelle in den Läden usw.

Mit einer Umsatzsteigerung von nahezu 20% hat sich das Geschäft in diesen Ländern positiv entwickelt, was nach den enttäuschenden Jahren, die zu umfangreichen Umstrukturierungen geführt hatten, erfreulich ist.

Die Vertriebsregion Osteuropa

Auch Osteuropa gewinnt immer mehr an Bedeutung, wobei Russland und Polen die größten Märkte darstellen. Große Aufträge für Unterrichtsmaterialien insbesondere

für Moskauer Schulen haben einen wesentlichen Anteil an der Umsatzsteigerung, die der LEGO Educational Division erhebliche Wachstumsraten bescheren.

Die Vertriebsregion Asien /Pazifischer Raum

Die verstärkte Konzentration auf die asiatischen Länder hat zu messbaren Erfolgen geführt, wobei mit weiterer Zunahme in den kommenden Jahren zu rechnen ist. An die großen Zuwachsraten in Australien und Neuseeland versucht auch der japanische Markt anzuknüpfen, aber auch in Korea sind erhebliche Umsatzzuwächse zu verzeichnen. Als Besonderheit ist zu erwähnen, dass die japanische Jugend der Marke LEGO und entsprechenden Lizenzprodukten sehr großes Interesse entgegen bringt.

Der Verkauf über Internet und Versandhandel

Der Verkauf über Internet und Versandhandel ist aufgrund hoher Zuwachsraten in jeder Weise als zufriedenstellend zu bezeichnen, wobei die Amerikaner weiterhin die größten Abnehmer von LEGO Artikeln über diese Vertriebskanäle sind.

Die Produktpalette

Auch in diesem Jahr haben die Artikel der BIONICLE Serie die Hitliste der meistverkauften Produktserien angeführt, gefolgt von Harry Potter und *Star Wars*. Einzelne Artikel der Harry Potter Serie nehmen in der Liste der meistverkauften Packungen ein großes Volumen ein, und Hogwarts

Castle war der absolute Renner, gefolgt von anderen Artikeln dieser Serie.

Obwohl die Umsatzzahlen der EXPLORE Serie für die Kleinsten nicht ganz den Erwartungen entsprachen, haben sie dennoch dazu geführt, dass die neue Serie fast auf einer Linie mit Harry Potter und *Star Wars* steht.

Die LEGO Company knüpft jedoch noch weitaus höhere Erwartungen an dieses Produktprogramm, wenn Eltern überall auf der Welt mehr und mehr Kenntnis von diesem einzigartigen System zur Förderung der Entwicklung der Vorschulkinder erlangen. Die Produkte dieser Serie können alle kindlichen Entwicklungsphasen anregen. Bei diesen Produkten wurde ein markanter Namenswechsel durchgeführt – bekannte Namen wie PRIMO und DUPLO verschwanden und wurden durch den Portalnamen EXPLORE ersetzt. Auch wenn dies nicht ohne Probleme vor sich ging, was übrigens auch für den Umsatz gilt, besteht kein Zweifel daran, dass der Übergang zu der neuen Portalstruktur richtig ist und sich längerfristig als sinnvoll erweisen wird.

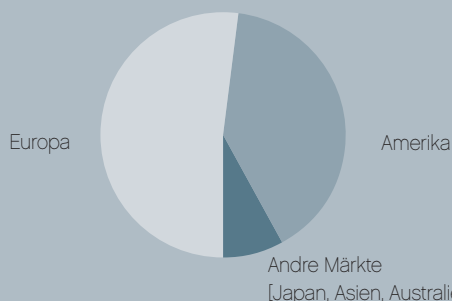
Die neuen Produktserien Racers und Sport wurden von den Kunden gut angenommen, was im Geschäftsjahr zu einer Vervielfachung des Umsatzes führte. Somit ist LEGO Racers – gemessen am Umsatz – jetzt die fünftgrößte Produktserie.

Die Galidor-Serie, die im letzten Jahr in den USA auf den Markt kam, entsprach



Poul Plougmann
Executive Vice President & COO

NETTOUMSATZ



NEUE KOOPERATIONSPARTNER IM JAHRE 2002



Zusammenarbeit mit der NBA

Im Mai vereinbarte die LEGO Company eine Zusammenarbeit mit der amerikanischen National Basketball Association (NBA) zwecks weltweiter Vermarktung neuer Basketball-Produkte, wobei einige NBA-Spieler als LEGO Minifiguren auftreten.

KOOPERATIONSPARTNER:

Nike
Intel
1. FC Bayern München
National Basketball Association (NBA)
National Hockey League (NHL)
NASA
Williams F1



nicht den Erwartungen, denn die gleichnamige TV-Serie, an welche die Artikel der Serie anknüpfen, erzielte dort nicht die ursprünglich erwarteten Zuschauerzahlen. Vieles deutet auch darauf hin, dass die Figuren dieser Serie in ihrem Erscheinungsbild zu weit von typischen LEGO Artikeln entfernt sind. Das könnte wohl die Ursache dafür sein, dass sich das Interesse für diesen neuen Artikel, der eigentlich ein Beitrag zur Entwicklung und Ausweitung der Kategorie ‚Actionfiguren‘ hätte sein sollen, in Grenzen hielt.

Die Parks

Die LEGOLAND Parks konnten Zuwächse bei den Besucherzahlen verzeichnen, was in allen Fällen zu einer verbesserten wirtschaftlichen Lage beitrug.

Es wurde laufend in Attraktionen investiert, die einen starken Bezug zu Artikeln der LEGO Company herstellen – in erster Linie LEGO Racers. Neu sind die Attraktionen X-TREME Racers (Billund) und die Racers Miniland-Bereiche (Billund + Windsor). 2002 war auch das erste Jahr, in dem eine Attraktion in allen vier Parks nahezu gleichzeitig eingeführt wurden, nämlich ein LEGO Racers 4-D-Film, der in kürzester Zeit entstand. In den drei „alten“ Parks wurde anlässlich der Einführung der EXPLORE Artikel ein EXPLORE Ausstellungsraum eingerichtet. Durch eine engere Zusammenarbeit der verschiedenen Marktsegmente konnte das Marketing für die Parks verbessert werden.

LEGOLAND Deutschland

Ein wichtiges Ereignis war die Eröffnung des neuen Parks in Günzburg (Deutschland), die rundum zufriedenstellend verlief. Dank der durch die zurückliegenden Park-eröffnungen gewonnenen Erfahrungen konnten Zeit- und Finanzpläne eingehalten werden, so dass der Park schneller als vorgesehen eröffnet werden konnte. Trotz der Konjunkturlaute in Deutschland, die auch in diesem Bereich zu spüren war, ließ die erste Saison bereits erkennen, dass sich die Erwartungen an den Park schnell erfüllen werden. Wesentlicher Unsicherheitsfaktor ist nach wie vor die allgemeine wirtschaftliche Situation in Deutschland.

LEGOLAND Billund

Der Park in Billund konnte die bisherigen Rekorde überbieten, denn umfangreiche Investitionen in neue Attraktionen zogen mehr zufriedene Besucher als je zuvor an. Dies führte zu einem der besten Geschäftsergebnisse in der Geschichte des Parks. Das Hotel LEGOLAND konnte ebenfalls eine Rekordsaison verzeichnen.

LEGOLAND Windsor

Die Saison in LEGOLAND Windsor war ebenfalls sehr zufriedenstellend. Auch wenn der Park zum Saisonende weniger Gäste als 2001 zu verzeichnen hatte, führten verbesserte wirtschaftliche Verhältnisse dazu, dass der Park in seiner siebten Saison kurz davor steht, Gewinn abzuwerfen. Diese Verbesserung ist darauf zurückzuführen, dass die Besucher im Durchschnitt mehr Geld als in den Vorjahren



Die National Hockey League (NHL) ist die erfolgreichste und bekannteste Eishockey-Liga der Welt. Im November schloss die LEGO Company einen Kooperationsvertrag zu Lizenzen und Marketing mit der Liga ab, bei dem die Eishockey-Artikel im Mittelpunkt stehen, welche die LEGO Company im Frühjahr 2003 auf den Markt bringt. Die Elemente der neuen Serie LEGO Sports tragen allesamt die Logos der NHL Liga und der Mannschaften.



ausgaben, wobei sie den Untersuchungen zufolge auch zufriedener als früher waren.

LEGOLAND California

Auch LEGOLAND California schnitt wesentlich besser ab, als in den Vorjahren. Als Folge der Konjunkturlaute in den USA und zur Rentabilitätssteigerung des Parks wurden die Öffnungszeiten geändert, so dass er jetzt an 66 besuchsschwachen Tagen im Jahr geschlossen ist. Das hat zu wesentlichen Verbesserungen beim Geschäftsergebnis geführt und der hohen Zufriedenheit der Gäste keinen Abbruch getan.

Insgesamt gesehen hat der Betrieb der Parks im Jahre 2002 den erhofften Erfolg gebracht, und es deutet nichts darauf hin, dass sich daran etwas ändert.

Die Fertigung

Im Rahmen unserer Bemühungen, die Herstellung der LEGO Produkte so flexibel wie möglich zu gestalten, waren bestimmte Änderungen in der Fertigung unerlässlich. Die Produktionsverläufe, die sich automatisieren lassen, erfolgen weitgehend in den dänischen und schweizerischen Produktionsstätten. Die Fertigungsabläufe, die eine Automatisierung nicht zulassen, werden zunehmend in das Herstellwerk der LEGO Company in Tschechien verlegt sowie an externe Hersteller vergeben.

Das enttäuschend verlaufende Weihnachtsgeschäft auf Märkten, die für die LEGO Company von großer Bedeutung sind, hat dazu geführt, dass sich im neuen

Jahr beim Einzelhandel und im Unternehmen umfangreiche Lagerbestände angesammelt haben. Da die Erwartungen an Umsatzsteigerungen im laufenden Jahr eher bescheiden sind, werden auch die Fertigungszahlen im Vergleich zu 2002 leicht fallen.

Das hat bereits dazu geführt, dass die Zahl der Mitarbeiter/innen im Werk in Billund um rund 10% abgebaut wurde.

Dennoch liegt die Mitarbeiterzahl im Fertigungsbereich in Billund immer noch höher als nach dem Abbau aufgrund der schlechten wirtschaftlichen Ergebnisse vor einigen Jahren.

Die Marke

Die LEGO Company hat auch im Jahre 2002 erhebliche Mittel zur Markenpflege aufgewendet. Es wurden Verträge mit verschiedenen Partnern geschlossen und innerhalb und außerhalb der LEGO Company wurden Anstrengungen unternommen, die Marke LEGO und ihre Philosophie noch bekannter zu machen.

Darüber hinaus flossen erhebliche Mittel in das Konzept für Markenwaren-Läden, das jetzt in der Praxis erprobt wird. Drei Testläden wurden im Laufe des Jahres in Köln, London und Moskau eröffnet, und weitere Läden mit diesem Konzept werden im Jahr 2003 folgen. Testergebnisse und Erfahrungen aus vorhandenen LEGO Läden fließen in Überlegungen und Planungen ein, die den Kontakt der LEGO Company mit den Endkunden direkter gestalten sollen. Dies ist im Zusammen-



hang mit den Bemühungen der LEGO Company zu sehen, die Kunden und ihre Bedürfnisse besser verstehen zu lernen. Zudem möchte die LEGO Company Erfahrungen sammeln, wie man Kindern und Eltern die Produktphilosophie ‚Spielerisches Lernen‘ am besten vermittelt. Die Erfahrungen aus den alten und neuen Läden sollen aber nicht nur ihnen und dem Unternehmen, sondern auch dem gesamten Einzelhandel zugute kommen.

Während des Jahres wurde sehr viel unternommen, um Marke und Produkte international vor zahlreichen Nachahmungsversuchen zu schützen, die durch den verschärften Wettbewerb auf dem Markt für Bauspielzeug mehr und mehr zum Alltag des Unternehmens gehören. Ein in diesem Zusammenhang interessantes Ereignis ist ein einschneidendes, international aufsehenerregendes Urteil des Obersten Gerichtshofes in China, das sich gegen Nachahmungsprodukte richtet.

Umweltverträgliche Fertigung

Die LEGO Company leitete im Jahre 2002 Schritte ein, um die Aufmerksamkeit in den nächsten Jahren stärker auf den Umweltbereich zu lenken. Dazu wurde ein Gremium eingesetzt, das Umweltmaßnahmen in der LEGO Company weltweit unterstützen soll. Ferner wurden 2002 eine Energieanalyse sowie Bedarfsanalysen in ausgewählten Betriebsbereichen des dänischen Herstellwerkes erstellt. Diese haben den Zweck, zu energieeinsparenden Lösungen im Bereich Fertigungstechnik, Logistik, Wartung, IT/Automation und verschiedenen anderen Bereichen zu kommen.

Ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu einer zielgerichteteren Umweltpolitik ist, ein anerkanntes Umweltmanagementsystem gemäß der Norm ISO 14001 einzuführen.

Hiermit wurde 2002 begonnen, und daraus ergibt sich eine Verschärfung der bisherigen Umweltpolitik der LEGO Company und der damit verbundenen Ziele.

Es wird fortwährend daran gearbeitet, die von Verpackungen ausgehende Umweltbelastung zu vermindern. Die Kartonagen für LEGO Produkte bestehen mittlerweile zu 95% aus wiederverwertetem Material, und es wird ständig daran gearbeitet, den Bedarf an Verpackungsmaterial zu verringern.

Bezüglich der Produkte sind die Umweltbelange durch die Spielzeugrichtlinie der EU (88/378/EWG) als grundsätzliche Verordnung geregelt. Die LEGO Company verwendet nur Kunststoffmaterialien, die die Anforderungen an Materialien erfüllen, die mit Lebensmitteln in Berührung kommen. Darüber hinaus wird kein PVC für LEGO Produkte verwendet. Ein umfangreiches Genehmigungsverfahren sowie laufende interne und externe Prüfungen gewährleisten die Einhaltung dieser Anforderungen.

Die Prognose für das Jahr 2003

Das konjunkturschwache Jahresende 2002 mit dem enttäuschenden Weihnachtsgeschäft in den USA und der Vertriebsregion Mitteleuropa führt dazu, dass die LEGO Company das Jahr 2003 mit einem hohen Lagerbestand – im Unter-

BMW WILLIAMS F1

LEGO Racers kam 2002 so richtig in Schwung – mit dem „Flaggschiff“ der Serie, dem großen blauen LEGO TECHNIC Racer, der nach dem Original Formel 1-Modell BMW Williams F1 gebaut wurde. Dank der Zusammenarbeit mit dem Formel 1-Team wird den jugendlichen LEGO Racers Käufern oder Besuchern der LEGO Racers Website ein Einblick in die Welt des Rennsports ermöglicht.





nehmen sowie im Einzelhandel – beginnen musste.

Dadurch ist mit einem schwachen Start für 2003 zu rechnen, zumal sich auch die Aussicht auf einen anhaltend schwachen Dollar negativ auswirkt. Da das Unternehmen sensibel auf Währungsschwankungen reagiert weil – ein Drittel des Umsatzvolumens in Dollar abgerechnet wird – hat der niedrige Dollarkurs unausweichlich großen Einfluss auf das Ergebnis des kommenden Jahres.

Wenn die LEGO Company trotz dieser negativen Einflüsse auch für 2003 etwa das gleiche Ergebnis und einen ähnlichen Umsatz erwartet, ist dies dem attraktiven Produktprogramm zu verdanken sowie den in den letzten Jahren entwickelten Bemühungen, noch effizienter und wettbewerbsfähiger zu werden.

Bedingt durch die derzeitige politische und wirtschaftliche Situation ist das Kundenverhalten durch Verunsicherung und Zurückhaltung geprägt. Inwieweit sich die internationale politische Entwicklung auf das Kaufverhalten auswirkt, ist schwer absehbar und stellt daher einen erheblichen Unsicherheitsfaktor dar.

In den Jahren 2001 und 2002 hat die LEGO Company eine Zeit durchgemacht, in der Geschäftsentwicklung und grundlegende Wertvorstellungen ganz oben an standen. Inzwischen begibt sich das Unternehmen in eine neue Phase – mit dem Ziel, ein Fundament für künftiges Wachstum zu schaffen. Wir gehen davon aus, dass sich diese Zeit der Konzentration und Konsolidierung über einige Jahre hinziehen wird.

Längerfristig wird von einer durchschnittlichen jährlichen Umsatzsteigerung von rund 10% ausgegangen, wobei zu erwarten ist, dass der Gewinn der LEGO Company noch stärker anwächst.

Ein Dank an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen

Das Jahr 2002 war in mancherlei Hinsicht ein turbulentes Jahr, das den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen einiges abverlangte. Dass sich die LEGO Company in vielen Bereichen inmitten eines Umstellungsprozesses befindet, machte die Situation für die Mitarbeiter/innen nicht leichter. Es gibt also gute Gründe, ihnen für das Geleistete zu danken.

**Kjeld Kirk Kristiansen
Poul Plougmann**

FC Bayern München

Im Oktober 2002 schlossen die LEGO Company und der deutsche Fußballverein FC Bayern München einen Kooperationsvertrag ab. Dieser Vertrag umfasst auch die Aufstellung eines großen Spielzettes beim Olympiastadion in München, in dem Kinder mit LEGO Elementen spielen können, während die Eltern sich das Fußballspiel ansehen. Als „Gegenleistung“ darf die LEGO Company Trikots und Logo des Vereins für die Elemente von LEGO Fußball verwenden.



Die LEGO Marke im Fokus

Auch wenn wir bereits zu den 10 bekanntesten Marken bei Familien mit Kindern zählen, haben wir das Zeug, noch mehr für unseren Namen zu tun. Da der Bekanntheitsgrad der Marke LEGO weit über das Geschäftliche hinausreicht, ist es an der Zeit, ihr volles Potential in dieser Zielgruppe zur Geltung zu bringen. Dazu wollen wir uns auf das Kerngeschäft konzentrieren, ohne uns von vornherein auf eine Produktkategorie festzulegen.

Im Jahre 2002 waren wir in Sachen Markenpflege sehr aktiv, indem wir uns gezielt mit ihren Grundlagen beschäftigt und die Philosophie, die seit Jahren den Erfolg der Marke LEGO ausmacht, zeitgemäß definiert haben. Entsprechend haben wir auch die Strategie verfeinert und legen mehr Wert auf eine direktere und relevantere Implementierung.

Wir sehen Kinder in vielerlei Hinsicht als Vorbilder an, denn sie sind wissbegierig, kreativ und voller Phantasie, sie wollen auf Entdeckungsreise gehen, die Welt erkunden, können staunen und haben eine angeborene Veranlagung zum Lernen. Da es sich hierbei um unschätzbar wertvolle Eigenschaften handelt, die das ganze Leben hindurch gepflegt und angeregt werden sollten, haben wir es uns auch zum Ziel gesetzt, das Kind in uns allen zu fördern.

Die Fortentwicklung

Unsere Philosophie und die damit verbundenen Wertvorstellungen sind das zentrale Element bei der Arbeit mit der Marke, denn sie machen ihre Substanz aus. Um sie als Richtschnur bei all unserem Tun vor Augen zu haben, haben wir die Wertvorstellungen, und das, was uns von anderen abhebt, interpretiert und definiert. Kreativität

steht bei der LEGO Company dafür, sich selbst auszudrücken sowie für die andauernde Weiterentwicklung der Individualität. Vorstellungskraft steht für grenzenlose Ideenvielfalt, Neugier sowie Entdecken und Erkunden, um Ideen zum Leben zu erwecken. Lernen steht für einen Lernprozess, der spielerisch stattfindet. Ein anspruchsvolles Spiel oder ein Spiel, das „hands on – minds on“ die Fähigkeiten des Einzelnen fördert. Spaß steht für Aktivitäten, soziales Miteinander, kindgerechten Abenteuerspaß und die Lust am eigenen Schaffensdrang. Qualität bezieht sich bei der LEGO Company auf die Produktqualität, die ethischen Wertvorstellungen und den Aufbau eines dauerhaften Vertrauensverhältnisses. Man muss sich deutlich vor Augen halten, dass es die Gesamtheit dieser Wertvorstellungen ist, die unsere Marke zu etwas Einzigartigem macht, denn nur wenn alle fünf beachtet werden, befinden wir uns im Einklang mit unserer Markenphilosophie.

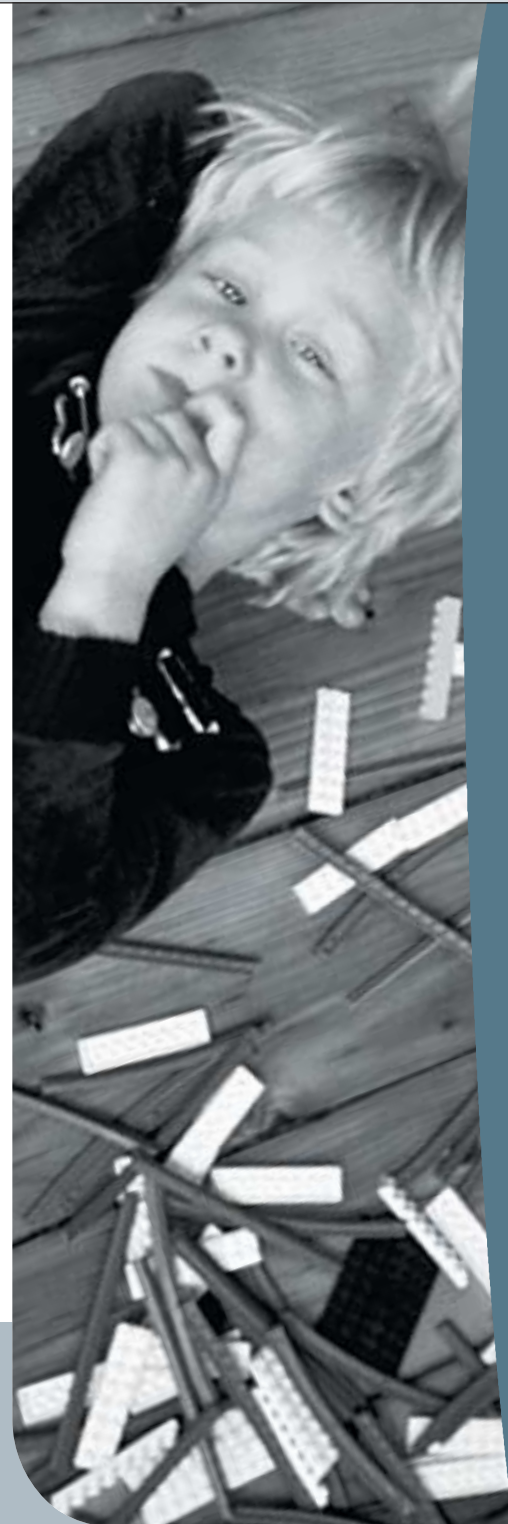
Die Positionierung unserer Marke wurde überarbeitet. Die Marke LEGO steht für weitaus mehr, als Förderung der Kreativität und Anregung der Phantasie, denn es geht um den nie endenden Prozess, sich Meinungen zu bilden, zu forschen, kreiieren, etwas zu bewirken und zu handeln – kurzum: um einen expansiven Schöpfungsprozess. Das was die Marke LEGO jetzt vermitteln soll, findet ihren Ausdruck in dem Slogan ‚Die Kraft, etwas zu erschaffen‘. Die Kraft richtet sich an die Befähigung des Kindes.

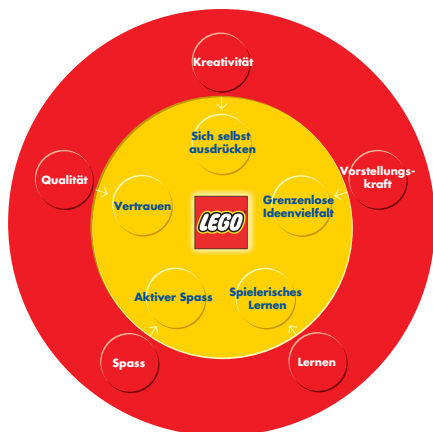
Zu erschaffen bezieht sich auf das einzigartige Angebot der LEGO Marke und die Philosophie des Konstruktivismus. Die Positionierung basiert auf den Erfahrungen der Marke und dadurch bietet die Marke LEGO ein schöpferisches Werkzeug – frei von allen Schranken wie Warengruppen, Alter, Geschlecht oder kultureller Hintergrund.

Erfahrungsgrundlagen

Wichtigstes Kapital der LEGO Company sind eine starke Marke sowie gute Kenntnisse des Marktgeschehens. Es wird im Sinne der LEGO Philosophie beständig an der Weiterentwicklung der Produkte gearbeitet. Darüber hinaus verfügt das Unternehmen über die Fähigkeit, enge Geschäftsbeziehungen zu anderen Unternehmen zu knüpfen und zu gewährleisten, dass unsere Zulieferer die strengen Qualitätsanforderungen an Artikel und Fertigungsmethoden erfüllen. Ferner werden Mitarbeiter zielgerichtet geschult und motiviert, um ihre Arbeitsfreude und Zufriedenheit als Angehörige der LEGO Company zu steigern.

Alle diese Initiativen sind für Erhalt und Ausbau der Marktposition von großer Bedeutung – und somit auch für eine tragfähige Zukunft.





Außer der Formulierung der Wertvorstellungen und der Erneuerung unserer Positionierung haben wir auch eine neue Architektur geschaffen, die das Einzigartige der LEGO Marke fördern sollen. Die Marken-Architektur ist für Kinder und Erwachsene von zentraler Bedeutung und ermöglicht es, ein starkes und klares Bild der LEGO Marke über Segmente, Warengruppen und Absatzkanäle hinweg zu vermitteln. Sie gibt dem Endkunden durch erlebnisreiche Kundensegmentierung ein besseres Verständnis der LEGO Marke. Darüber hinaus gestattet uns die Marken-Architektur, die Fokussierung auf individuelle Produktserien und Kategorien einzudämmen und stattdessen die strategisch wichtigsten Bereiche hervorzuheben. Die Marken-Architektur umfasst vier Portale, die den Zugang zur Marke gestatten. Jedes Portal verfügt über ganz eigene Erkennungsmerkmale, die die unterschiedlichen Erfahrungswelten dahinter widerspiegeln. Die vier Portale wurden wie folgt benannt:

Explore ist ein ganzheitliches Spiel- und Lernsystem für Babys und Kinder im Vorschulalter.

Make & Create befasst sich mit dem Prozess des Bauens, Konstruierens und Erfindens.

Stories & Actions beruht auf Geschichten, einem eigenen Spieluniversum, Charakteren und/oder Wettbewerben.

Next hebt das neueste und innovativste Konstruktionskonzept hervor.

Die visuelle Identität der LEGO Marke wurde aktualisiert, so dass die Entwicklung unserer Positionierung und Architektur deutlich wird. Jedes Portal hat – obwohl sie visuell miteinander verbunden sind – sein besonderes Aussehen.

LEGO Learning Institute

Im Jahre 2002 wurde das LEGO Learning Institute eingerichtet, um eigene Forschungsprojekte und eine Zusammenarbeit mit internationalen Forschungseinrichtungen durchzuführen und grundlegende Einblicke in die kindliche Entwicklung und den Zusammenhang zwischen Spielen und Lernen weiterzuentwickeln. Dieses Wissen wird mit den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen der LEGO Company, Eltern, Lehrern und Forschern weltweit geteilt. Darüber hinaus dient das LLI als „Brücke“ zur Forschung im Bereich der kindlichen Entwicklung.

Stärkung der weltweiten Aktivitäten im Jahre 2003

Die positiven Folgen der intensiveren Fokussierung auf die Markenstrategie ist bereits in der LEGO Company spürbar. Die Architektur, Positionierung und die besonderen Wertvorstellungen haben insgesamt einen positiven Einfluss auf Arbeit, Handlungsweise und Beschlüsse der Mitarbeiter/innen. Außerdem haben über 1.000 Mitarbeiter/innen an Brand School-Seminaren teilgenommen, wodurch eine bedeutende Zahl der Mitarbeiter/innen der LEGO Company ein noch tieferes Verständnis der Marke erhalten haben. Das wird im Jahre 2003 die weltweite Implementierung der Aktivitäten stärken.

Wir möchten die LEGO Marke bis 2005 zur stärksten Marke bei Familien mit Kindern machen.



LEGO	Explore	Make & Create	Stories & Action	Next
	ist ein ganzheitliches Spiel- und Lernsystem für Babys und Kleinkinder zwischen 0 und 4 Jahren.	befasst sich mit dem Prozess des Bauens, Konstruierens und Erfindens.	beruht auf Geschichten, einem eigenen Spieluniversum, Charakteren und/oder Wettbewerben.	hebt das neueste und innovativste Konstruktionskonzept hervor.
Endorsed	*Endorsed by* ist nicht als zentrales LEGO Produkt zu betrachten, kann aber in ein Portal integriert werden, sobald die LEGO Werte in der Kundenerwartung erstellt sind.			

ZUSAMMENARBEIT MIT NIKE

Das weltbekannte Sportunternehmen Nike und die LEGO Company haben im Oktober eine Zusammenarbeit vereinbart: Nike stellt Sportschuhe her, deren Verpackung und Dekoration einen Bezug zum BIONICLE Universum haben. Die neuen Nike BIONICLE Schuhe sind insbesondere für Kinder und Jugendliche gedacht, die ihr Outfit nach Lust und Laune verändern wollen. Ende 2002 kamen die ersten BIONICLE Schuhe in den USA auf den Markt, und Anfang 2003 folgt Europa.



Nach der LEGO Philosophie leben

Die zielgerichteten Maßnahmen, die LEGO Company zu einem Arbeitsplatz zu machen, an dem sich die Mitarbeiter/innen wohl fühlen, haben im dritten Jahr zu messbaren Ergebnissen geführt.

Ziel ist es nicht nur, optimale Arbeitsbedingungen, berufliche und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten sowie Zufriedenheit zu gewährleisten, sondern auch ein vernünftiges Gleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit herzustellen.

LEGO Puls

Seit dem Jahre 2000 führt die LEGO Company Fragebogen-Aktionen unter Einbeziehung aller Mitarbeiter/innen durch, um Einsichten ins Arbeitsklima zu erhalten. Die Untersuchung, die den Namen LEGO Puls trägt, umfasst mehr als 60 Fragen, die sich auf die LEGO Philosophie, das Arbeitsumfeld und die Unternehmensführung beziehen.

Zu den wichtigsten Ergebnissen der Untersuchung des Jahres 2002 gehört die Erkenntnis, dass eine bemerkenswert hohe Zufriedenheit mit der LEGO Company als Arbeitgeber herrscht. 85% der Mitarbeiter/innen sagen ohne Umschweife, dass sie gerne zur Arbeit kommen,

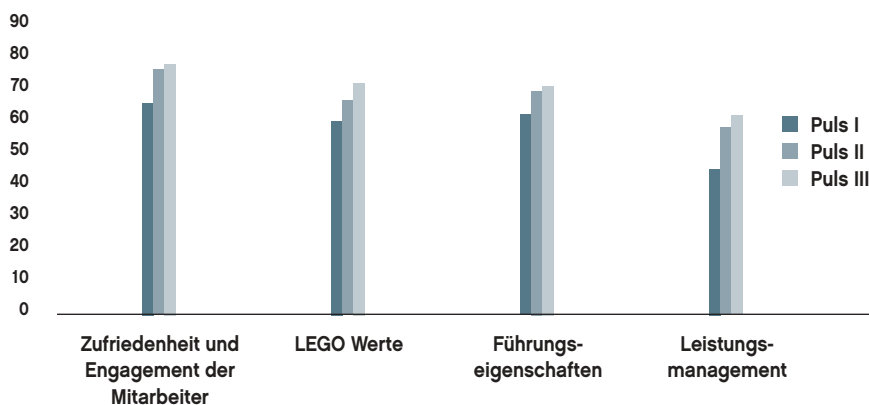
und das sind 7% mehr als bei der ersten Untersuchung vor drei Jahren.

80% sind allgemein mit dem Unternehmen zufrieden, während 6% nicht dieser Meinung sind. Bei der Untersuchung des Vorjahres lagen die vergleichbaren Zahlen bei 76% bzw. 7%, im Dezember 2000 bei 65% bzw. 13%.

In allen wichtigen Untersuchungsbereichen ist eine Steigung bei den positiven Werten zu beobachten – diese ist bei ‚Arbeitsbedingungen‘ am größten und im Bereich ‚Zusammenarbeit und Arbeitsverteilung‘ am geringsten.

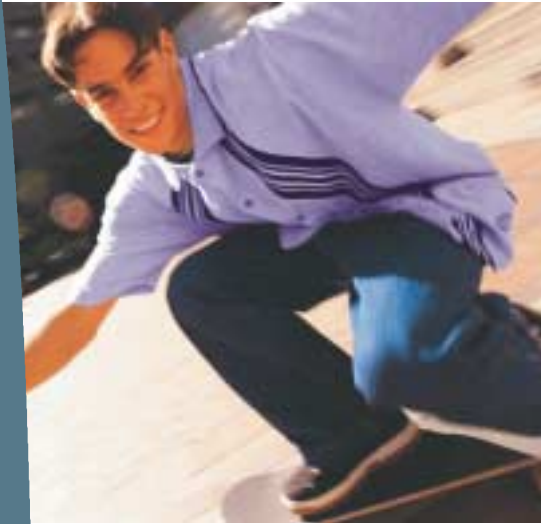
Auch die Zufriedenheit mit der Unternehmensführung ist Jahr für Jahr gestiegen und liegt jetzt bei 71%.

Ausgesprochen zufrieden äußert man sich auch darüber, dass das Unternehmen auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben achtet. Dabei haben die Mitarbeiter/innen das Gefühl, dass ihnen ihre Arbeit gute Entwicklungs- und Einflussmöglichkeiten bietet, und sie reagieren auch positiv auf die Frage, ob sie von den Vorgesetzten zuvorkommend und mit Respekt behandelt werden.



Etwa 1.000 Mitarbeiter haben in 2002 an Playful Learning Kursen (Bild) teilgenommen, und eine entsprechende Anzahl Mitarbeiter nahmen an Brand School Kursen teil.





Etwas schlechter schnitt dagegen der Bereich ‚Effizienz und Überschaubarkeit der Arbeitsabläufe‘ ab, hier war der Zufriedenheitsprozentsatz verhältnismäßig gering. Da jede(r) vierte Mitarbeiter/In dies für ‚äußerst wichtig‘ für die LEGO Company hält, wird man sich im Jahre 2003 besonders hierum kümmern.

Im dritten Jahr in Folge ist die Zahl der Rückläufe bei der Fragebogenaktion gestiegen, der Wert liegt jetzt bei 81%.

Die Fragebögen, die in 10 Sprachen erschienen, wurden von über 6.600 Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen zurückgesandt.

Die Philosophie der LEGO Company gründet sich auf fünf Grundpfeiler: Kreativität, Spaß, Lernen, Qualität und Vorstellungskraft. Ganz in diesem Sinne geht es darum, die Fähigkeiten von Mitarbeiter/innen zu fördern und auszubauen, was mit Hilfe eines Entwicklungsprogramms namens Performance Management Program (PMP) erfolgt. Es dient dazu, die Unternehmensphilosophie und ihre kurz- und langfristigen Zielsetzungen in greifbare Ziele für jede(n) Mitarbeiter/In umzusetzen, die zwischen ihm/ihr und dem Vorgesetzten formuliert werden.

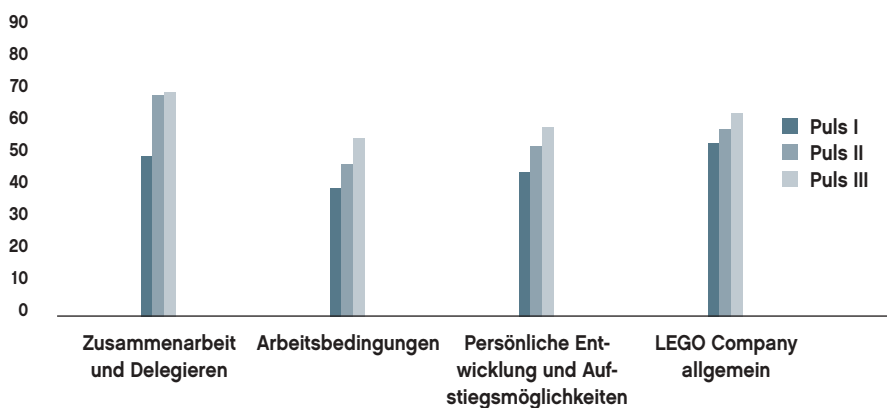
Seit der Einführung des PMP im Jahre 2000 werden für alle Beschäftigten jährlich klare Vorgaben erstellt, und zwar ausgehend von ihren Aufgabenbereichen in Übereinstimmung mit der Unternehmenspolitik. An das PMP-Entwicklungsprogramm ist gleichzeitig ein Bonussystem geknüpft.

Im Laufe des Jahres 2003 werden auch für alle Angestellten der LEGO Company persönliche Entwicklungspläne ausgearbeitet. Sie sind in fünf für die LEGO Company entscheidende Bereiche eingeteilt: Befolgung der LEGO Philosophie, Fähigkeit zur Mitarbeiterführung, Konzentration auf Marke und Kunden, Anleitung von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen sowie fachliche Kenntnisse und Fähigkeiten.

Unter den 90 Managern der oberen Führungsebene wurden die Entwicklungspläne bereits 2001 umgesetzt, und die Betroffenen haben mit etwa 300 leitenden Angestellten der nachgeordneten Führungsebene entsprechende Gespräche geführt. Es wird angestrebt, dass für alle Mitarbeiter/innen in den Jahren 2003-2004 ein persönlicher Entwicklungsplan ausgearbeitet wird, der ihre Fähigkeiten verbessert und damit auch den Unternehmenszielen zugute kommt.

Lernen durch Spielen

Im Jahre 2002 wurden außerdem Kurse für Mitarbeiter/innen abgehalten, bei denen die LEGO Philosophie und die Marke im Mittelpunkt standen. Einer dieser Kurse widmete sich dem spielerischen Lernen, und im Laufe des Jahres haben zwischen 800 und 1.000 Mitarbeiter/innen daran teilgenommen und erfahren, wie wichtig dieses Thema ist. Darüber hinaus haben 1.000 Mitarbeiter/innen an Brand School-Seminaren teilgenommen, bei denen sie an zwei Tagen mit der Bedeutung der Markenpflege für die LEGO Company vertraut gemacht wurden.



Umweltschutz im Fokus

1990: Die Initiative „grüne LEGO Welle“ wird gestartet.

Ein großer Teil des Kunststoffabfalls wird zur Herstellung neuer Komponenten wiederverwendet, der Rest wird in Heizmaterial umgewandelt.

Durch Umstellen von PVC auf PET kann die Materialstärke der Verpackungskomponenten um 30% reduziert werden.

1991: 90% unserer Verpackungen besteht aus recycelbaren Kartonagen.

1992: Unsere Verpackung erhält das Siegel „Der grüne Punkt“ als Nachweis dafür, dass wir uns an die Verpackungsvorschriften halten. Der Gesichtspunkt der Wiederverwertbarkeit steht in unseren Werken weltweit ganz oben.

Die Transportabteilung beginnt damit Diesel mit niedrigem Schwefelinhalt einzusetzen.

1993: LEGO Systems Inc. (USA) erhält für seinen Umweltprospekt „The LEGO Promise to Planet Earth“ einen Preis für gute Kommunikation.

1994: Die LEGO Company stellt ein Umwelt-Video zum internen Gebrauch vor. Über 200 Mitarbeiter/innen werden als Umweltbeauftragte geschult, und es wird ein Maßnahmenkatalog zum Umweltschutz festgelegt.

1995: Ein neues Kühlsystem wird eingeführt, bei dem ausschließlich Wasser als Kühlmittel verwendet wird. Die LEGO Company erhält den europäischen Umwelt-

preis „European Environmental Award“ für ihr energieschonendes und umweltgerechtes Kühlsystem.

1996: Weniger als 1% der im Unternehmen gebrauchten Kunststoffmenge lässt sich nicht dem Recycling zuführen.

Durch die Einführung einer neuen Methode wird der Verbrauch von Silikon in der Dekorationsabteilung halbiert.

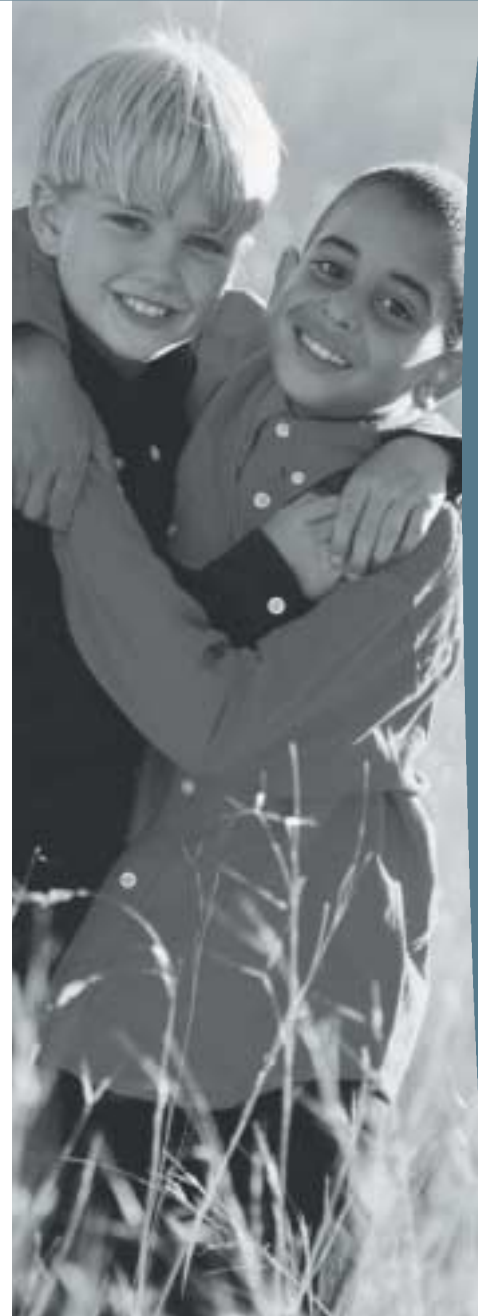
1997: Umweltmanagement wird bei der LEGO Produktion AG (Schweiz) eingeführt. Im Bereich Produktion und Logistik wird eine umweltverträgliche Technologie eingeführt. Eine mobile Wasseraufbereitungsanlage für die Feuchtbereiche im Park LEGOLAND Billund vermindert den Wasserbedarf um 80%.

1998: Durch eine neue Verpackungsmethode für Versendungen kann der Verbrauch an Schrumpffolie halbiert werden.

1999-2000: 2000 wird eine neue Anlage zur mechanischen Trennung und Wiedergewinnung von gemischtem Kunststoffabfall eingeführt.

2002: In Billund wird ein Managementsystem für Arbeits- und Gesundheitsschutz eingeführt, das den Richtlinien der OHSAS 18001 entspricht.

2002: Es werden Maßnahmen für ein weltweites Arbeitsumfeldsystem eingeleitet, damit die Anforderungen der Norm ISO 14001 eingehalten werden können.



Mit der NASA zum Mars

Im Juni 2003 sendet die NASA zwei Raumfahrzeuge zum Mars, und mit an Bord ist neben einer DVD mit den Namen von mindestens 4 Mio. Menschen auch eine LEGO Figur. Am 16. Oktober wurde die Zusammenarbeit zwischen der NASA, der LEGO Company und The Planetary Society auf der internationalen Raumfahrtkonferenz in Houston (Texas) vorgestellt.

EVENTS



LEGO Markenwaren-Laden

Am 1. Oktober durchschnitt Kjeld Kirk Kristiansen, Inhaber der LEGO Company, das Band zur Einweihung des weltweit ersten LEGO Markenwaren-Ladens in der Kölner Innenstadt, dem ein völlig neues Konzept zugrunde liegt. In dem 350 m² großen Laden, dem ersten von mehreren Testläden, wird eine breite Palette des gesamten LEGO Sortiments angeboten – von LEGO EXPLORE, LEGO MINDSTORMS, LEGO WEAR bis zu elektronischen LEGO Spielen. Im November wurde ein weiterer Markenwaren-Laden in Milton-Keynes, nordwestlich von London, eingeweiht, und im Dezember kam ein weiterer im größten Einkaufszentrum Osteuropas in Moskau hinzu.

Andere Events in 2002:

**Die Eröffnung von LEGOLAND Deutschland.
Der Racers 4D Film startet in allen
LEGOLAND Parks.
LEGO Companys 70-jähriger Geburtstag.**



Eröffnung von LEGOLAND Deutschland

Ein Jahr früher als geplant wurde am 17. Mai 2002 LEGOLAND Deutschland eröffnet. Dieser Park befindet sich in Günzburg (Bayern) und ist der vierte weltweit. Bereits in der ersten Saison kamen über 1,3 Mio. Besucher, die auch die zahlreichen tollen LEGO Modelle bewunderten, die 140 Modellbauer im Laufe von zwei Jahren aus über 50 Mio. LEGO Steinen gebaut hatten.

Jahresabschluss 2002

5-JAHRES-ÜBERSICHT [DKK MIO.]

	2002	2001	2000	1999	1998
Ergebnisrechnung					
Nettoumsatz	11.426	10.670	9.467	9.808	7.680
Ergebnis vor Zinsen und Steuern	830	700	(989)	708	(172)
Ergebnis vor Steuern	626	532	(1.190)	516	(282)
Jahresergebnis	428	433	(916)	273	(194)
Bilanz					
Summe der Vermögenswerte	12.144	13.683	12.280	12.933	11.250
Eigenkapital	6.952	6.803	6.283	6.856	5.841
Kapitalflüsse					
Kapitalflüsse aus betrieblicher Tätigkeit	1.989	874	(142)	419	113
Investitionen bei Sachanlagen	(1.253)	(1.453)	(1.156)	(942)	(1.398)
Kapitalflüsse des Jahres	(289)	771	(1.375)	84	(854)
Finanzielle Eckwerte in %					
Umsatzrentabilität	7,3	6,6	(10,4)	7,2	(2,2)
Ergebnisgrad	3,7	4,1	(9,7)	2,8	(2,5)
Eigenkapitalverzinsung	6,2	6,6	(13,9)	4,3	(3,4)
Eigenkapitalanteil	57,2	49,7	51,2	53,0	51,9
Mitarbeiter					
Durchschnittswert	8.297	7.641	7.880	8.190	9.079

EINLEITUNG

Im Jahre 2002 stieg der Umsatz um DKK 756 Mio. auf DKK 11,4 Mia. und das Ergebnis vor Steuern stieg im Vergleich zu 2001 um DKK 94 Mio. auf DKK 626 Mio. an. Das Eigenkapital erhöhte sich um DKK 149 Mio., was einen Eigenkapitalanteil am Gesamtkapital von 57% ergibt – im Vergleich zu 2001 also eine Zunahme um 7%. Der Kapitalfluss aus Geschäftstätigkeiten hat sich im Vergleich zu 2001 mehr als verdoppelt und liegt bei fast DKK 2 Mia.



Zur LEGO Company gehören die LEGO Gesellschaften, die sich im Besitz der Familie Kirk Kristiansen befinden, und zu einem geringeren Teil im Besitz des LEGO Fonds.

Bei den Angaben zum Jahresabschluss der LEGO Company handelt es sich somit nicht um Jahresabschluss-Angaben für eine selbständige juristische Einheit, sondern um einen konsolidierten Jahresabschluss für die o.a. Gruppe – so, als handle es sich um einen Konzern.

Jahresabschluss 2002

Änderungen bei den Rechnungslegungsgrundsätzen

Wie bereits in den zurückliegenden Jahren wurde der Jahresabschluss der LEGO Company in Übereinstimmung mit den Vorschriften des Dän. Gesetzes über den Jahresabschluss erstellt. Wegen einiger Novellierungen sind auch Änderungen in den Rechnungslegungsgrundsätzen der LEGO Company erforderlich geworden.

Diese Änderungen, die sich auf konzerninterne Darlehen (Investitionen in Tochterunternehmen), Maßnahmen zur Kurssicherung und auf Zinsen beziehen, haben einen positiven Einfluss auf das Ergebnis vor Steuern in Höhe von DKK 82 Mio. und auf das Eigenkapital in Höhe von DKK 331 Mio. (akkumuliert) gehabt.

Ergebnisrechnung

Die Umsatzsteigerung des Jahres 2002, die insbesondere im ersten Halbjahr zu beobachten war, ist überwiegend auf Zuwächse in den Vertriebsregionen Nord- und Südamerika und Asien/Pazifischer Raum sowie auf die Eröffnung des LEGOLAND Parks in Günzburg (Deutschland) zurückzuführen. Die tatsächliche Umsatzsteigerung auf regionalen Märkten entspricht jedoch in gewissem Umfang rückläufigen Wechselkursen, besonders beim US-Dollar.

Der Umsatz stieg um DKK 756 Mio. auf einen Gesamtwert von DKK 11,4 Mia.

Das Ergebnis vor Steuern stieg 2002 auf DKK 626 Mio. an, während es im Vorjahr bei DKK 532 Mio. lag.

Die Zunahme bei den finanziellen Aufwendungen ist auf den neuen LEGOLAND Park in Deutschland zurückzuführen.

Die Steueraufwendungen für das Geschäftsjahr stiegen um DKK 99 Mio. auf DKK 198 Mio., und diese enorme Erhöhung ist zum einen darauf zurückzuführen, dass ein zunehmender Teil der

Einnahmen aus Ländern mit hohen Steuersätzen stammt, zum anderen aber auch auf steigende, nicht realisierte steuerliche Verluste in den LEGOLAND Parks.

Bilanz

Der LEGOLAND Park Günzburg (Deutschland) wurde im Frühjahr 2002 eröffnet, was sich in verminderten Vermögenswerten während der Bauzeit niederschlug, dem aber erhöhte Investitionen für Grundstück und Gebäude sowie erhöhte betriebliche Aufwendungen gegenüberstehen.

Wegen des schwachen Weihnachtsgeschäftes sind die Lagerbestände gestiegen, die Außenstände dagegen gesunken.

Ein wirksames Liquiditätsmanagement hat zu geringerer Kapitalbindung und verminderten kurz- und langfristigen Verbindlichkeiten geführt.

Das Eigenkapital stieg um DKK 149 Mio. an, was einen Eigenkapitalanteil von 57% am Gesamtkapital ergibt. Die Entwicklung beim Eigenkapital wird vom positiven Geschäftsergebnis sowie von Erträgen aus negativen Wechselkursberichtigungen und Nettoinvestitionen in ausländische Tochtergesellschaften beeinflusst.

Kapitalflüsse

Die Kapitalflüsse aus Geschäftstätigkeiten haben sich im Vergleich zu 2001 mehr als verdoppelt und liegen jetzt bei fast DKK 2 Mia.

Die Investitionen sind etwas zurückgegangen, nämlich von DKK 1,3 Mia. im Jahre 2001 auf DKK 1,2 Mia. im Jahre 2002, was einem Nettozugang bei Geschäftstätigkeiten und Investitionstätigkeiten in Höhe von DKK 800 Mio. (2002) gegenüber einem negativen Betrag von DKK 400 Mio. (2001) entspricht – also eine Verbesserung um DKK 1,2 Mia.

BEGRIFFSBESTIMMUNGEN

Umsatzrentabilität: $\frac{\text{Ergebnis aus Hauptbetrieb} \times 100}{\text{Nettoumsatz}}$

Ergebnisgrad: $\frac{\text{Jahresergebnis} \times 100}{\text{Nettoumsatz}}$

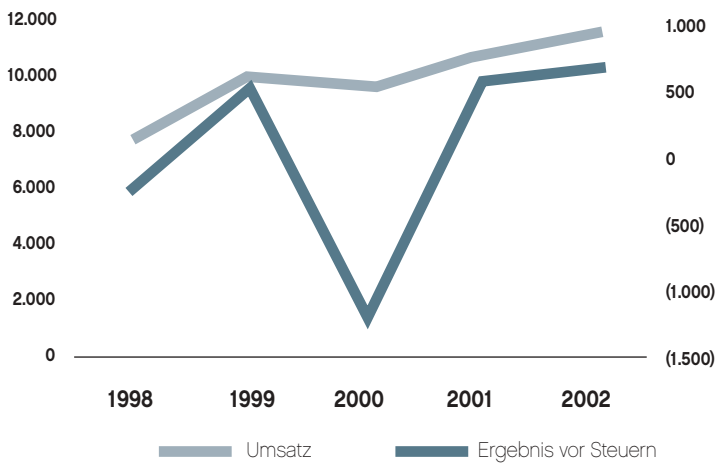
Eigenkapitalverzinsung: $\frac{\text{Jahresergebnis} \times 100}{\text{Durchschnittliches Eigenkapital}}$

Eigenkapitalanteil: $\frac{\text{Eigenkapital} \times 100}{\text{Summe der Passiva zum Jahresende}}$

ERGEBNISRECHNUNG [DKK MIO.]

	2002	%	2001	%
Nettoumsatz	11.426	100	10.670	100
Betriebskosten	(10.596)	(93)	(9.970)	(93)
Ergebnis vor Zinsen und Steuern	830	7	700	7
Finanzposten	(204)	(2)	(168)	(2)
Ergebnis vor Steuern	626	5	532	5
Steuern auf das Jahresergebnis	(198)	(2)	(99)	(1)
Jahresgewinn	428	4	433	4

UMSATZ/ERGEBNIS VOR STEUERN [DKK MIO.]

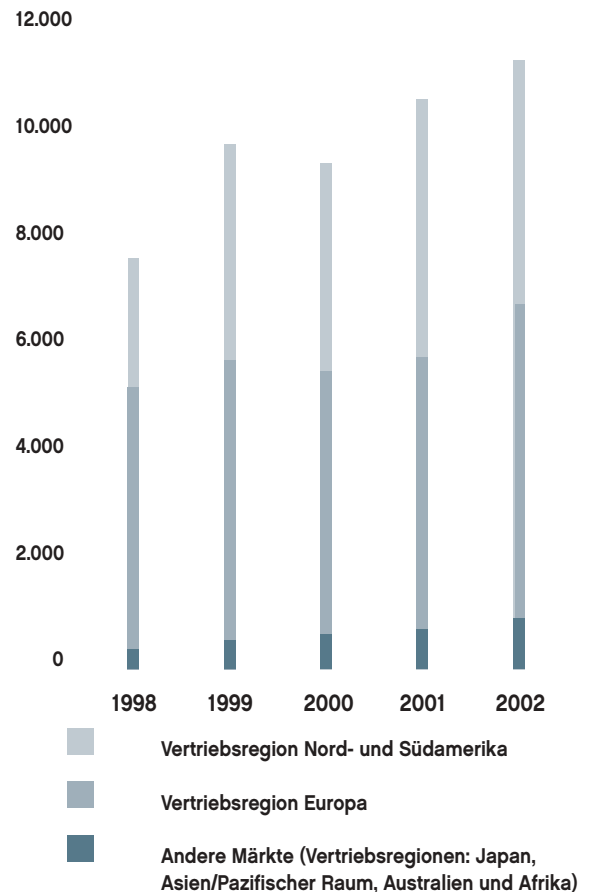


Einige Angaben zur Ergebnisrechnung

Im Jahr 2002 setzte sich die positive Entwicklung des Vorjahres fort, was sich in steigendem Umsatz und einem verbesserten Ergebnis vor Steuern niederschlug.

Die Umsatzsteigerungen dieses Jahres sind in erster Linie auf die Ergebnisse des amerikanischen Marktes und der Vertriebsregion Asien/Pazifischer Raum sowie auf die Eröffnung des neuen LEGO-LAND Parks in Deutschland zurückzuführen. Die tatsächliche

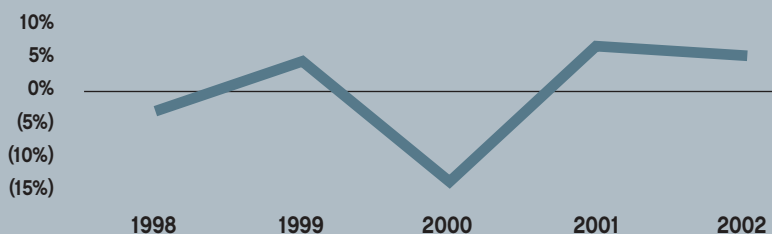
NETTOUMSATZ [DKK MIO.]



Umsatzsteigerung auf den regionalen Märkten entspricht jedoch in gewissem Umfang rückläufigen Wechselkursen, besonders beim US-Dollar.

Die Steueraufwendungen im Geschäftsjahr 2002 stiegen im Vergleich zu den Vorjahren markant, was auf höhere Einnahmen aus Ländern mit hohen Steuersätzen zurückzuführen ist, aber auch darauf, dass nicht realisierte Verluste gegenüber früher angestiegen sind.

EIGENKAPITALVERZINSUNG



Jahresabschluss 2002

BILANZ [DKK MIO.]

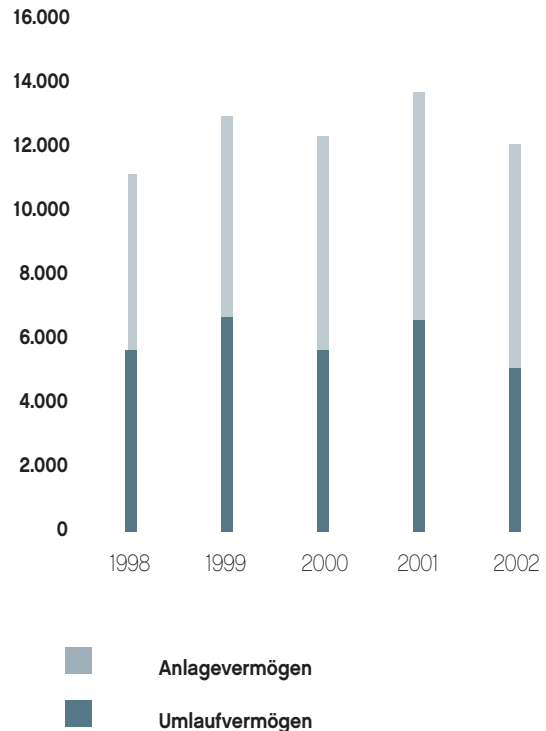
	2002	%	2001	%
Anlagevermögen	6.962	57	7.076	52
Umlaufvermögen	5.182	43	6.607	48
Summe der Aktiva	12.144	100	13.683	100
Eigenkapital	6.952	57	6.803	50
Rückstellungen	381	3	322	2
Langfristige Verbindlichkeiten	2.113	17	3.069	22
Kurzfristige Verbindlichkeiten	2.698	22	3.489	25
Summe der Passiva	12.144	100	13.683	100

Bilanz

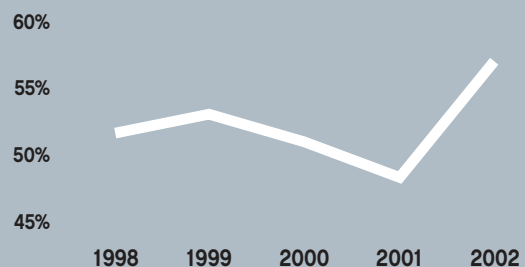
Im Laufe des Jahres 2002 gelang es im Zuge der Fertigstellung des LEGOLAND Parks in Günzburg, die Summe der Vermögenswerte im Vergleich zu den Vorjahren zu mindern. Insbesondere ist es gelungen, die Summe des Umlaufvermögens zu mindern.

Zusammen mit dem positiven Geschäftsergebnis und der damit verbundenen positiven Entwicklung beim Eigenkapital führte die fallende Bilanzsumme zu einem deutlich verbesserten Eigenkapitalanteil am Gesamtkapital, die nun gut 57% beträgt.

VERMÖGENSWERTE UND VERMÖGENSVERTEILUNG [DKK MIO.]



EIGENKAPITALANTEIL



KAPITALFLÜSSE [DKK MIO.]

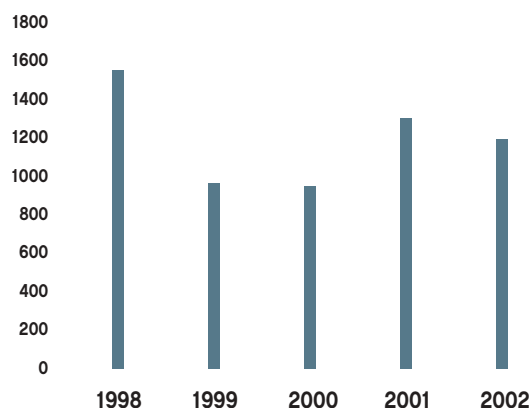
	2002	2001
Kapitalflüsse von:		
Geschäftstätigkeiten	1.989	874
Investitionstätigkeiten	(1.189)	(1.306)
Finanzierungsgeschäfte	(1.089)	1.203
Kapitalflüsse des Jahres	(289)	771

Kapitalflüsse

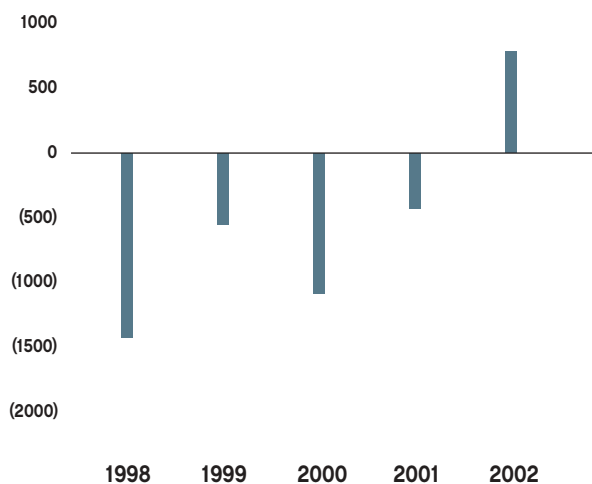
Im Gegensatz zu den Vorjahren erbrachte das Jahr 2002 einen positiven Netto-Cashflow vor Finanzierungsaufwendungen, wodurch ein positiver Betrag in Höhe von DKK 800 Mio. gegenüber einem negativen Betrag im Jahre 2001 in Höhe von DKK 432 Mio. erreicht werden konnte.

Diese positive Entwicklung ist in erster Linie auf die verbesserten Kapitalflüsse aus Geschäftstätigkeiten zurückzuführen, wobei die Investitionstätigkeiten im Großen und Ganzen auf gleichem Niveau wie in den Vorjahren lagen.

NETTOINVESTITIONEN [DKK MIO.]



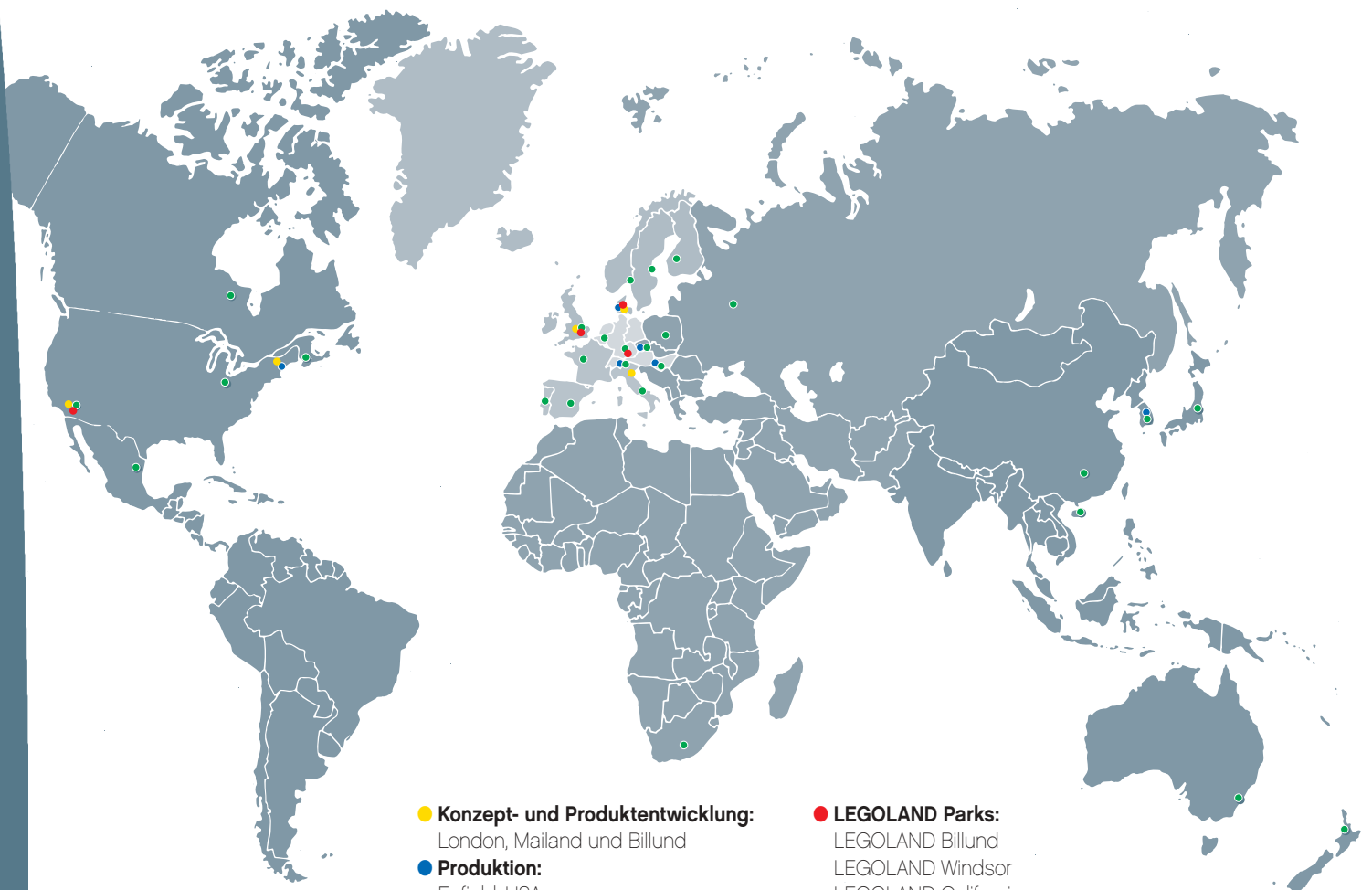
KAPITALFLÜSSE VOR FINANZIERUNGSGESCHÄFTEN [DKK MIO.]



Aufwendungen für Warenzeichen

Bei den Aufwendungen für Warenzeichen in Höhe von DKK 350 Mio. handelt es sich im Wesentlichen um Zahlungen im Rahmen von Lizenzverträgen, die mit Gesellschaften der KIRKBI-Unternehmensgruppe bestehen.





● Konzept- und Produktentwicklung:

London, Mailand und Billund

● Produktion:

Enfield, USA
 Baar, Schweiz
 Billund, Dänemark
 Kladno, Tschechien
 Seoul, Korea

● LEGOLAND Parks:

LEGOLAND Billund
 LEGOLAND Windsor
 LEGOLAND California
 LEGOLAND Deutschland

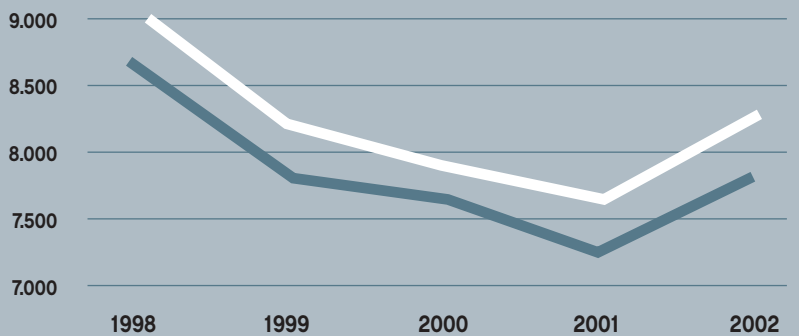
**● Vertriebsgesellschaften
 und LEGO Niederlassungen**

ANZAHL MITARBEITER/INNEN

(umgerechnet auf Vollzeitbeschäftigte)

— Mitarbeiter/innen per 31.12.

— Durchschnittswert



DIE ERSTEN 5 PRODUKTSERIEN AUF DER HITLISTE 2002



Umsatz der Produktserien:

DIE FÜNF BESTEN

1. BIONICLE
2. LEGO Harry Potter
3. LEGO EXPLORE
4. LEGO Star Wars
5. LEGO Racers



© 2003 Lucasfilm Ltd. & TM/MC. Alle Rechte vorbehalten. Nutzung erfolgt in Lizenz.

HARRY POTTER, Zahlen, Namen und entsprechende Erkennungszeichen sind eingetragene Markenzeichen © von Warner Bros. Harry Potter Publishing Rights © JKR

Der Name Williams, das Symbol des Williams F1-Teams und das Williams-Automodell sind geistiges Eigentum der Williams Grand Prix Engineering Limited. Alle Rechte vorbehalten.

Das Recht an den gezeigten NBA Symbolen ist ausschließliches Eigentum der NBA Properties, Inc. und/oder der NBA Member Teams, diese dürfen nur mit Genehmigung verwendet werden.

NHL und das NHL Schild sind eingetragene Markenzeichen der National Hockey League. Alle dargestellten Logos und Zeichen sind Eigentum der NHL und den entsprechenden Mannschaften und dürfen nicht ohne vorherige schriftliche Zustimmung von NHL Enterprises, L.P. © NHL 2003 verwendet werden. Alle Rechte vorbehalten.

Bei der Bezeichnung NIKE handelt es sich um ein Warenzeichen der Fa. Nike, Inc. und ihrer Tochtergesellschaften.



REDAKTION: Der Jahresbericht 2002 wird im Auftrage der Geschäftsleitung von der Abteilung Global Company Communications herausgegeben.

Zur Redaktion gehören:

Peter Kjelstrup, Vice President (verantwortl.),
Global Company Communications
Thomas Reil, Redakteur, Global Company Communications

Søren Lindgaard, Head of Global Finance
Henrik Deneke, Head of Global Consolidated Accounts

Global Company Communications · Billund · Dänemark · Tel. +45 79 50 60 70 · Telefax +45 75 35 33 60