

Årsrapport 2004
LEGO Koncernen



LEGO Koncernen i tre generationer

-
- 1932:** Ole Kirk Christiansen grundlægger legetøjsfabrik – under mottoet "Det bedste er ikke for godt"
- 1934:** LEGO navnet lanceres – en sammenlægning af ordene LEG GODT
- 1935:** Virksomhedens første trækonstruktionslegetøj
- 1949:** De første plastklodser "Automatic Binding Bricks" kommer på markedet
- 1955:** Godtfred Kirk Christiansen udvikler LEGO System i Leg, og skaber dermed en ny legeplatform
- 1958:** Ole Kirk Christiansen dør, og Godtfred Kirk Christiansen bliver administrerende direktør
- 1960:** Efter brand i trævarelageret koncentrerer produktionen om LEGO Systemet (LEGO klodser i plast)
- 1962:** LEGO hjulet opfindes
- 1966:** LEGO tog m. skinner og motor sættes i produktion
- 1968:** LEGOLAND familieparken åbner i Billund
- 1973:** Kjeld Kirk Kristiansen indtræder som direktør i de nyoprettede schweiziske LEGO produktionsselskaber
- 1977:** "System i Systemet" – Kjeld Kirk Kristiansens udviklingsmodel opdeler sortimentet i produktprogrammer og -linier. Startskuddet for den intensiverede produktudvikling
- 1978:** LEGO Technic produktlinien udvikles for at udfordre den trænedede LEGO bygger
- 1978:** Minifigurene lanceres
- 1979:** Kjeld Kirk Kristiansen bliver administrerende direktør
- 1980:** Institutionsafdelingen opbygges for at varetage virksomhedens samarbejde med børne- og uddannelsesinstitutioner (LEGO Dacta fra 1989, og senere LEGO Educational Division).
- 1986:** LEGO Technic Computer Control lanceres. Et resultat af partnerskabet med Media Lab, Massachusetts Institute of Technology, Boston
- 1989:** Dr. Seymour Papert, MIT, Boston udnævnes til "LEGO Professor of Learning Research"
- 1993:** Børnetøj produceres på licens efter aftale med børnetøjsfirmaet Kabooki
- 1995:** Godtfred Kirk Christiansen dør – få dage efter sin 75-års fødselsdag
- 1996:** www.LEGO.com etableres
- 1996:** LEGOLAND Windsor åbner
- 1998:** Den globale robotturnering, First LEGO League, ser dagens lys
- 1998:** LEGO Mindstorms – den intelligente LEGO klods, robotteknologi og LEGO byggesystemet integreres
- 1999:** Virksomhedens første filmlicensaftale indgås med Lucasfilm og resulterer i LEGO *StarWars*TM
- 2001:** BIONICLE skaber en ny legetøjskategori: "Constraction", der kombinerer konstruktionslegetøj og "action" temaer
- 2002:** LEGO Learning Institute organiserer og formidler viden om leg og læring
- 2002:** LEGOLAND Günzburg åbner
- 2002:** LEGO Brand Stores etableres for at komme tættere på forbrugeren
- 2003:** Clikits – nyt designsystem for piger lanceres
- 2004:** Kjeld Kirk Kristiansen træder tilbage som administrerende direktør og overlader posten til Jørgen Vig Knudstorp efter at have iværksat handlingsplanen, der igen skal gøre LEGO Koncernen værdiskabende.

Hoved- og nøgletal for LEGO Koncernen

[DKK MIO.]	2004	2003	2002	2001	2000
Resultatopgørelsen:					
Nettoomsætning	6.704	7.196	10.116	9.475	8.379
Omkostninger	(6.601)	(8.257)	(9.248)	(8.554)	(9.000)
Resultat før særlige samt finansielle poster og skat	103	(1.061)	868	921	(621)
Nedskrivning af anlægsaktiver	(723)	(172)	-	-	-
Restruktureringsomkostninger	(502)	(283)	-	(122)	(191)
Resultat af primær drift	(1.122)	(1.516)	868	799	(812)
Finansielle poster	(115)	18	(251)	(278)	(280)
Resultat før skat	(1.237)	(1.498)	617	521	(1.092)
Årets resultat af fortsættende aktiviteter	(1.473)	(953)	348	420	(788)
Resultat af ophørende aktiviteter	(458)	18	(22)	(54)	(75)
Årets resultat	(1.931)	(935)	326	366	(863)
Balance:					
Aktiver vedrørende fortsættende aktiviteter	5.657	10.049	12.560	14.093	13.072
Aktiver vedrørende ophørende aktiviteter	2.432	-	-	-	-
Aktiver i alt	8.089	10.049	12.560	14.093	13.072
Egenkapital (inkl. minoritetsinteresser)	2.948	4.892	6.478	6.225	5.699
Hensættelser og gældsforpligtelser vedrørende fortsættende aktiviteter	4.731	5.157	6.082	7.868	7.373
Hensættelser og gældsforpligtelser vedrørende ophørende aktiviteter	410	-	-	-	-
Pengestrømsopgørelse:					
Pengestrømme fra driftsaktivitet	774	944	1.853	1.227	(286)
Investeringer i materielle anlægsaktiver	457	709	1.264	1.478	1.186
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet	(29)	(560)	(1.003)	870	(139)
Samlede pengestrømme	538	(215)	(290)	771	(1.374)
Nøgletal i %:					
Overskudsgrad (fortsættende aktiviteter)	(16,7)	(21,1)	8,6	8,4	(9,7)
Nettomargin (fortsættende aktiviteter)	(22,0)	(13,2)	3,4	4,4	(9,4)
Egenkapitalforrentning	(46,3)	(16,7)	4,6	6,8	(15,2)
Soliditetsgrad	36,4	48,7	51,6	44,2	43,6
Soliditetsgrad inkl. ansvarlig lånekapital	46,3	48,7	51,6	44,2	43,6
Medarbejdere:					
Gennemsnitligt antal heltidsansatte, (fortsættende aktiviteter)	5.569	6.542	6.659	6.474	6.570
Gennemsnitligt antal heltidsansatte, (ophørende aktiviteter)	1.725	1.756	1.657	1.184	1.328

Nøgletal er udarbejdet i overensstemmelse med Den Danske Finansanalytikerforenings "Anbefalinger & Nøgletal 2005".

DEFINITIONER:

OVERSKUDSGRAD:
$$\frac{\text{Resultat før finansielle poster og skat} \times 100}{\text{Nettoomsætning}}$$

NETTOMARGIN:
$$\frac{\text{Årets resultat} \times 100}{\text{Nettoomsætning}}$$

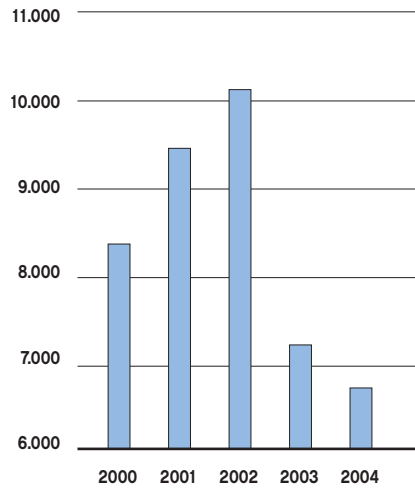
EGENKAPITALFORRENTNING:
$$\frac{\text{Årets resultat} \times 100}{\text{Gennemsnitlig egenkapital}}$$

Herudover er vist:

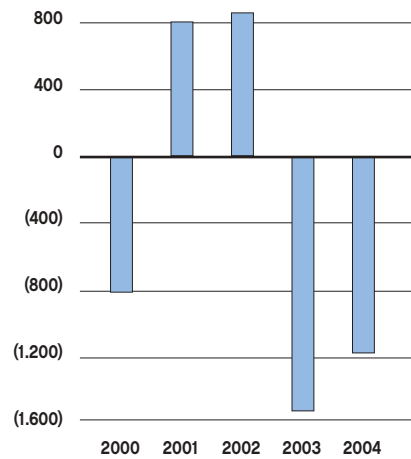
SOLIDITETSGRAD:
$$\frac{\text{Egenkapital (inkl. minoritetsinteresser)} \times 100}{\text{Passiver i alt, ultimo}}$$

SOLIDITETSGRAD INKL. ANSVARLIG LÅNEKAPITAL:
$$\frac{\text{Egenkapital (inkl. minoritetsinteresser)} + \text{ansvarlig lånekapital} \times 100}{\text{Passiver i alt, ultimo}}$$

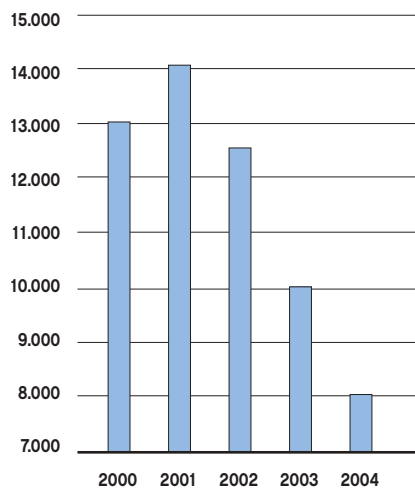
NETTOOMSÆTNING [DKK MIO.]



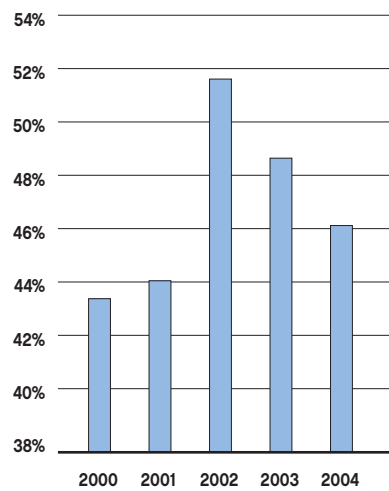
RESULTAT AF PRIMÆR DRIFT [DKK MIO.]



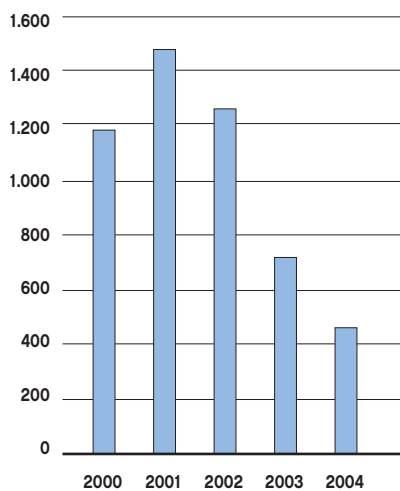
AKTIVER I ALT [DKK MIO.]



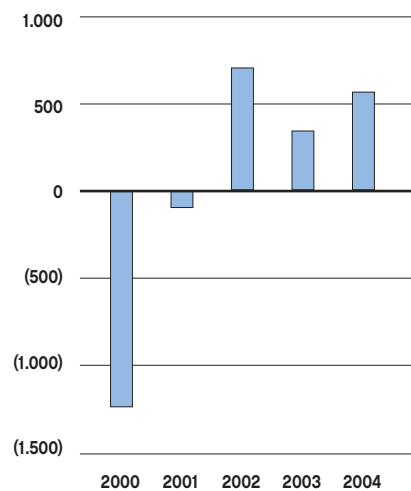
SOLIDITETSGRAD INKL. ANSVARLIG LÅNEKAPITAL



INVESTERINGER I MATERIELLE ANLÆGSAKTIVER [DKK MIO.]

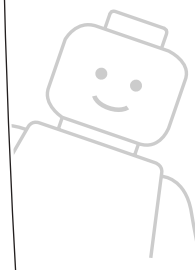
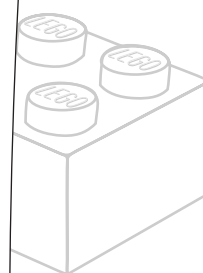


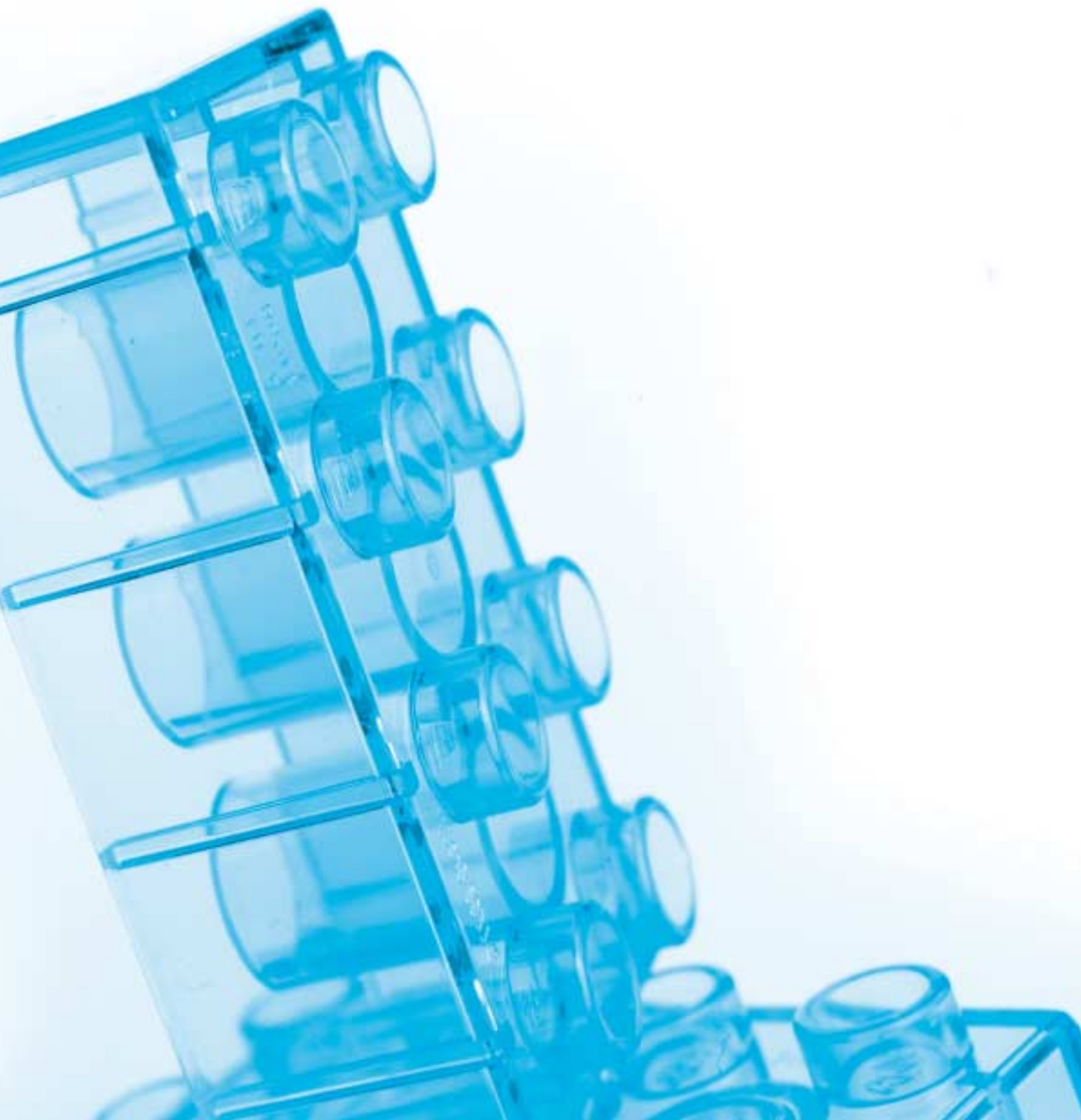
FRIE PENGESTRØMME FØR FINANSIERING [DKK MIO.]



INDHOLD

Forord	5
BERETNING:	
MARKED OG RESULTAT I 2004	7
Markedet	7
Omsætning og resultat	7
STRATEGI OG HANDLINGSPLAN	8
Etablering af klar retning for LEGO Koncernen	8
Skærpet indsats for at forbedre konkurrenceevnen	8
Reduktion af risici gennem tilpasning	9
FORVENTNINGER TIL 2005	10
ORGANISATIONSTRUKTUR OG LEDELSE	10
Markedsområder	11
Ledelse	11
MÆRKET	11
Produkter	11
Løbende dialog med LEGO Fans	12
FIRST LEGO League og MINDSTORMS konkurrencer	13
LEGO Club	13
Lancering af www.LEGOfactory.com	13
Voksne LEGO Fans	13
LEGO VisionLab	14
LEGO Learning Institute	14
MEDARBEJDERE OG KULTUR	14
Tilbage melding fra medarbejderne	14
Personale- og kulturpolitik	15
Forbedret Performance Management Program	15
Talentudvikling	15
Afskedigede medarbejdere	15
Arbejds miljø	15
VIRKSOMHEDENS ANSVAR	16
LEGO Koncernens kvalitetssikring	16
Materialevalg	16
Miljømæssige forpligtelser og tiltag	17
LEGO Koncernens Code of Conduct	17
Velgørenhed	18
REGNSKAB:	
Risikofaktorer	21
Forretningsmæssige risici	21
Finansielle risici	21
Regnskabsberetning	22
Anvendt regnskabspraksis	25
Ledelsespåtegning	29
Revisionspåtegning	30
Resultatopgørelsen	31
Balance	32
Pengestrømsopgørelse	34
Noter	35





Ny kurs for LEGO Koncernen

I 2004 blev det nødvendigt for LEGO Koncernen for alvor at lægge kursen om for at overvinde virksomhedens hidtil største finansielle krise.

Legetøjsbranchen og dermed også LEGO Koncernen har i de seneste år oplevet afgørende forandringer i forretningsbetingelser og markedsvilkår. Detailhandlen har været præget af konsolidering og store dagligvarekæder voksede på den traditionelle legetøjsforretnings bekostning. En kombination af en økonomisk presset forbrugerefterspørgsel og et specifikt pres på legetøjsmarkedet drevet af forbrugerelektronik førte til faldende omsætning i markedet for traditionelt legetøj. Samtidig har en stadig større del af virksomhedens konkurrenter henlagt produktion til lavtlønslande som Kina. Samlet set har disse faktorer medvirket til intens priskonkurrence og margenpres i et marked, der er i tilbagegang.

Måden at drive forretning på må gribes radikalt anderledes an, hvis LEGO Koncernen skal overleve som en selvstændig dansk familieejet koncern og igen blive en finansiell solid og værdiskabende forretning. Det er målet at sikre dette, og som følge heraf er det besluttet at gennemføre en fundamental strategisk kursændring. Kursændringen indebærer, at indsatsen igen koncentrerer om koncernens klassiske kerneprodukter: LEGO klodserne, og om de værdier der igennem tiden er opbygget omkring LEGO varemærket.

Det globale legetøjsmarked var også i 2004 karakteriseret ved tilbagegang, og LEGO Koncernen oplevede trods fastholdelse af markedsandele en mindre gunstig salgsudvikling på stort set alle markeder, især påvirket af signifikant fald i nøgletalvurter over for den danske krone, samt reduktion af detailhandlens lagre af LEGO produkter.

Virksomhedens omsætning af legetøj udgjorde 6.704 mio. DKK i 2004 mod 7.196 mio. DKK i 2003, mens den samlede omsætning i 2004 blev 7.934 mio. DKK mod 8.428. DKK i 2003 (inklusive LEGOLAND Parkerne).

Denne ugunstige udvikling i legetøjsmarkedet medvirkede til at LEGO Koncernen allerede ved årets begyndelse iværksatte en handlingsplan med tre overordnede indsatsområder:

- Etablering af en klar retning for LEGO Koncernen og en grundlæggende ændring af måden at drive forretning på.
- Skærpet indsats for at forbedre konkurrenceevnen, særligt med fokus på forhandlernes indtjening.
- Reduktion af risici gennem tilpasning af aktiviteter, omkostninger og aktiver til en lavere omsætning.

Som led i handlingsplanen blev det besluttet at sælge LEGOLAND Parkerne for at forbedre koncernens likviditetsmæssige situation samt skabe en mere solid finansiell base. Parkerne anses derfor ikke længere for at være en del af LEGO Koncernens fortsættende aktiviteter. I regnskabet er resultat samt aktiver og passiver derfor opført som ophørende aktiviteter.

Handlingsplanen indebar betydelige omkostningsreduktioner og effektiviserings tiltag på legetøjsområdet, som sammen med det reducerede aktivitetsniveau resulterede i en reduktion af produktions- og driftsomkostningerne med 1.523 mio. DKK i forhold til 2003, en reduktion i størrelsesordenen 20%. Dette indebar samtidig en reduktion af medarbejderstaben med cirka 1.000.

Resultatet for legetøjsområdet før særlige samt finansielle poster og skat blev forbedret til 103 mio. DKK mod -1.061 mio. DKK i 2003.

Der er afholdt restruktureringsomkostninger og foretaget nedskrivninger af faste aktiver med henholdsvis 502 mio. DKK og 723 mio. DKK vedrørende legetøjsområdet.

Dette medfører at årets resultat for legetøjsområdet samlet set er på -1.473 mio. DKK mod -953 mio. DKK i 2003.

Resultatet af ophørende aktiviteter udgør -458 mio. DKK efter nedskrivninger af aktiverne i LEGOLAND Parkerne med 528 mio. DKK. Årets resultat af ophørende aktiviteter før nedskrivninger udgør 70 mio. DKK mod 18 mio. DKK i 2003.



Koncernen viser derfor et årsresultat på -1.931 mio. DKK mod -935 mio. DKK i 2003.

De beklagelige afskedigelser, de store nedskrivninger og engangsomkostninger afspejler handlingsplanens fokus, men har også en betydelig negativ indvirkning på årets resultat.

Med baggrund i LEGO Koncernens nye strategi og det skærpede fokus på måden at drive forretning på, blev koncernens kommunikationsstrategi ændret, således at der i højere grad lægges vægt på at kommunikere åbent og rettidigt med alle interessenter – både om den strategiske retning og om LEGO Koncernens periodevise resultater.

Et af de første skridt i retning af større åbenhed var i 2004 en ændring af ejerforholdene mellem koncernens selskaber. LEGO Holding A/S er nu moderselskab for både den danske og den schweiziske del af koncernen. Ved samme lejlighed er aktiekapitalen i LEGO Holding udvidet. LEGO Koncernen er dermed identisk med LEGO Holding Koncernen og koncernen hedder nu LEGO Koncernen i stedet for LEGO Company. For at opnå fuld sammenlignelighed er regnskabstallene for de foregående år i årsregnskabet for 2004 tilpasset den nye koncernstruktur.

Kjeld Kirk Kristiansen genindtrådte som daglig leder og trak et stort læs i forbin-

delse med strategiændringen og handlingsplanens gennemførelse. Da planen var godt i værk, valgte Kjeld Kirk Kristiansen at trække sig tilbage som administrerende direktør i koncernen efter 25 år på posten. Dette markerede et ledelsesmæssigt generationsskifte. Kjeld Kirk Kristiansen har spillet en helt afgørende rolle for virksomhedens mangeårige vækst og udvikling, samtidig med at han har fungeret som omdrejningspunkt for virksomhedens kultur og medarbejdere. Det ligger ledelsen meget på sinde at løfte denne arv i kampen for at sikre en bæredygtig LEGO Koncern også i fremtiden.

Uagtet den usikkerhed som koncernens forretningssituation har bevirket, tog LEGO medarbejderne udfordringen op og ydede en stor indsats i årets løb, og de bærer en betydelig del af æren for, at en fornyet LEGO Koncern er ved at tage form.

Trods koncernens udfordringer har året bekræftet den fortsatte relevans af LEGO produkterne. Den tidløse produkt-idé, et unikt sammenhængende konstruktions-system, skaber sjov, engagerende og kreativt udviklende leg. Det har i årets løb manifesteret sig i øget tilslutning til de mange LEGO aktiviteter for legelystne børn og voksne. LEGO Club har nu mere end 2,3 mio. børn i alderen 6-12 år som aktive medlemmer. I Korea er ca. 50.000 børn indskrevet i LEGO Educational Cen-

tre, og LEGO Mindstorms baserede globale robotkonkurrencer, som f.eks. FIRST LEGO League, oplevede i 2004 en stigning i det samlede deltagerantal til over 100.000 børn.

Også i 2005 vil LEGO Koncernen være præget af arbejdet med at skabe forudsætninger for konkurrencedygtighed og lønsomhed. Som følge af disse nye initiativer forventes der for 2005 en uændret omsætning og et overskud før særlige poster og skat i niveauet 200 mio. DKK.

2004 har været et år præget af igangsættelsen af handlingsplanen, gennemførelsen af store omkostningsreduktioner samt forbedringer af forholdet til såvel detailhandlen som forbrugerne.

2005 er året, hvor virksomhedens resultat ikke kun skal skabes af omkostningsreduktioner og effektiviseringer men af en virkelig forbedring af markedspositionen.

På de følgende sider er der redegjort nærmere for udviklingen i LEGO Koncernen i 2004 og for koncernens mål og planlagte initiativer.

Billund, marts 2005



Mads Øvlisen,
bestyrelsesformand



Jørgen Vig Knudstorp,
administrerende direktør



Beretning 2004

Marked og Resultat i 2004

Markedet

Det globale marked for traditionelt legetøj har igen i 2004 været under voldsomt pres, og de fleste lande har oplevet en stagnerende eller faldende totalomsætning. Markedet for elektronisk legetøj, det vil sige video-konsoller og computerspil, har derimod oplevet en mindre vækst. Den største trussel er imidlertid, at børn tidligere mister interessen for traditionelt legetøj, og at andre produkter inden for forbrugerelektronik, som f.eks. mobiltelefoner og mp3 musik-afspillere i stigende grad erstatter legetøjet.

En stigende konkurrence i detailledet påvirker endvidere markedet. De mellemstore legetøjskæder har sværere ved at klare sig i konkurrencen med de meget store kæder. Samtidig finder en stadig større del af legetøjssalget sted i de store dagligvarekæder – ofte på discountvilkår. Det stiller krav til legetøjsproducenterne om kortere leveringstider, mindre lagre i butikkerne, flere eksklusivprodukter, højere margin samt øget markedsføring. Konsekvensen af dette har været en fortsat kraftig priskonkurrence samt et øget marginpres. Stadig flere legetøjsproducenter producerer størstedelen af deres produkter i Kina, hvilket giver mulighed for lavere produktionsomkostninger.

Den negative markedsudvikling medfører, at omsætningen kun kan forøges gennem tilkæmpelse af markedsandele. Dette intensiverer konkurrencen og

øger risikoen i et marked, som i forvejen er stærkt præget af modfænomener, som forkorter produkternes levetid samt en meget sæsonbetonet indtjening, hvor op mod 50% af salget foregår i årets sidste tre måneder.

Omsætning og resultat

LEGO Koncernens resultat før særlige samt finansielle poster og skat blev forbedret i 2004 i forhold til 2003. Resultatet for 2004 blev således 103 mio. DKK mod -1.061 mio. DKK i 2003. Årsagen er, at virksomhedens omkostninger som følge af en lang række aktivitetsreduktioner og effektiviseringer er nedbragt med 1.523 mio. DKK svarende til 20% i forhold til det foregående år.

Skønt forbedret er resultatet før særlige samt finansielle poster og skat stadig utilfredsstillende. Dette skyldes først og fremmest den faldende omsætning. Omsætningen af legetøj i 2004 blev 6.704 mio. DKK mod 7.196 mio. DKK i 2003.

Den lave kurs på US dollars og relaterede asiatiske valutaer betød i 2004 et fald i nettoomsætningen på 3 procentpoint svarende til et fald på 200 mio. DKK

Den faldende omsætning er yderligere forårsaget af en generel tendens til lagerreduktion i detailledet, som er drevet af ønsket om højere effektivitet samt af forventningen om en fortsat faldende omsætning af traditionelt legetøj. Detailhandelskæderne har i 2004 minimeret deres lagre af LEGO produkter gennem højsæsonen. LEGO Kon-



Jørgen Vig Knudstorp, administrerende direktør

Jørgen Vig Knudstorp blev ansat i LEGO Koncernen i september 2001. Fra maj 2002 stod han i spidsen for LEGO Koncernens strategifdeling. Fra april til november 2003 var han konstitueret Chief Financial Officer, og i november 2003 blev han Senior Vice President og medlem af det øverste ledelsesteam, Global Management Team (nu LG-LT) med ansvar for Corporate Affairs. I oktober 2004 tiltrådte han som administrerende direktør.

CV:

2004 - : Administrerende direktør.
 2003 - 2004: Senior Vice President, Corporate Affairs, LEGO Koncernen.
 2003 - 2003: Vice President, Strategic Development, LEGO Koncernen.
 2002 - 2003: Senior Director, Global Strategic Development & Alliance Management, LEGO Koncernen.
 2001 - 2002: Director, Strategic Development, LEGO Koncernen.
 1998 - 2000: Konsulent, McKinsey & Co.

Alder:

36 år

Uddannelse:

Cand. oecon og Ph. D.

Privativ:

Gift med Vanessa Knudstorp. Far til Sebastian 4 år, Filippa 3 år, Zacharias 1 år. Bor i Århus.

DUPLO borgen udviklet på ni måneder

Tidligere kunne det tage 24 måneder fra en idé opstod, til det færdige LEGO produkt var til salg på legetøjshylderne. Det er for lang tid i det hurtigt skiftende legetøjsmarked anno 2005. LEGO Koncernen har derfor sat som mål at nedsætte udviklingstiden på de enkelte produkter til maksimum 12 måneder.

Det første produkt, der har kørt efter denne nye forkortede tidsramme, er DUPLO borgen, som blev lanceret 1. oktober 2004. Udviklingen foregik på blot ni måneder, hvor parallelle processer og hurtige beslutninger var med til at forkorte udviklingstiden.



cernen har opnået et tilfredsstillende salg fra detailledet til forbrugerne i højsæsonen 2004, der i lokale valutaer ligger på niveau med salget i 2003 (og dermed er markedsandele bevaret). Dette bevirker samtidig at detailhandlens lagersammensætning af LEGO produkter ved indgangen til 2005 er sundere, end den har været i de senere år.

Strategi og handlingsplan

For 2003 opgjordes resultatet før skat til -1.498 mio. DKK. Baggrunden var bl.a. en uforudset negativ udvikling på legetøjsmarkederne, tab af markedsandele på væsentlige markeder og dermed et globalt salg, der samlet blev 29 pct. mindre end i 2002.

I erkendelse af koncernens økonomiske resultat og fortsat utilfredsstillende salgssituation besluttede direktionen i samarbejde med bestyrelsen at lancere en ny handlingsplan, som blev offentliggjort i marts 2004. Handlingsplanen indeholder et markant strategiskifte, der betyder, at virksomhedens indsats fremover skal koncentreres om virksomhedens grundlæggende, tidløse og universelle produktide: LEGO klodserne og de værdier, der er opbygget omkring LEGO varemærket.

Målet med handlingsplanen er at sikre LEGO Koncernen lønsomhed og finansiell stabilitet og dermed at bevare det private ejerskab af virksomheden hos familien Kirk Kristiansen.

Handlingsplanen har tre overordnede indsatsområder:

- Etablering af en klar retning for LEGO Koncernen og en grund-

læggende ændring af måden at drive forretning på.

- Skærpet indsats for at forbedre konkurrenceevnen, særligt med fokus på forhandlernes indtjening.
- Reduktion af risici gennem tilpasning af aktiviteter, omkostninger og aktiver til en lavere omsætning.

Etablering af en klar retning for LEGO Koncernen og en grundlæggende ændring af måden at drive forretning på

Forretningsagendaens mål er: At blive en værdiskabende virksomhed. Dette udmønter sig i en grundlæggende effektivisering af virksomhedens drift og processer, eksempelvis i produktudvikling og i forsyningskæden. Handlingsplanen har medført et skift i virksomhedens kommunikationsstrategi i kraft af øget åben og rettidig kommunikation til alle virksomhedens interessenter om både fremtidig strategisk retning og løbende resultater.

Udstikning af klare mål for den enkelte medarbejder og gennemsigtige og rettidige opfølgningssystemer er under indarbejdelse for at give LEGO Koncernens virksomheds- og ledelseskultur et resultatorienteret løft.

Skærpet indsats for at forbedre konkurrenceevnen, særligt med fokus på forhandlernes indtjening

LEGO Koncernen skal tilbageerobre sin position som en af detailhandlens absolut foretrukne legetøjsleverandører. Dette kræver vedvarende skærpe af opmærksomheden på detailhandlens vilkår og profitabilitet samt på forbrugernes præferencer. Koncernen har justeret sine produkter, priser og produktudviklingsprocesser på baggrund af udmeldinger fra detailhandlen og forbrugerne. Det betyder f.eks., at produktudviklingstiden bliver halveret, hvil-



ket gør virksomheden mere reaktionsdygtig overfor skiftende behov i markedet. Derudover arbejder LEGO Koncernen på at nedbringe leveringstid og lagre.

Produktsortimentet skal i højere grad være i overensstemmelse med mærkets kerneide. Det vil sige et skærpet fokus på de klassiske produktlinjer som f.eks. LEGO DUPLO, LEGO Make & Create, de klassiske legetemaer og LEGO Technic. Udviklingsprojekter, som ikke er direkte relateret til LEGO Koncernens kerneforretning såsom elektronisk spil, er overdraget til licenspartnere.

Efter LEGO Koncernens egne analyser har koncernen i 2004 været i stand til at fastholde markedsandele i USA og Europa trods stigende konkurrence på et stagnerende marked. Endvidere indikerer tilbagemeldinger fra detailhandlen, at den turnaround, som virksomheden har startet i 2004 i kraft af sit øgede kundefokus, er bemærkelsesværdig. Der er dog stadig muligheder for forbedringer og behov for koncentreret indsats for at imødekomme detailhandlens forventninger.

Reduktion af risici gennem tilpasning af aktiviteter, omkostninger og aktiver til en lavere omsætning

Minimering af risici skal primært ske ved at tilpasse LEGO Koncernens aktivitets- og omkostningsniveau til en lavere omsætning og til forventningerne om en moderat vækst i fremtiden. Koncernens produktionskapacitet var blevet for stor på grund af den lave vækst i legetøjsmarkedet og de produktivitetsforbedringer, LEGO Koncernen har opnået gennem de seneste år. Derfor blev det besluttet, at en række af koncernens aktiver skal nedskrives betrag-

teligt. Aktiverne er desuden reduceret via frasalg.

Der er nedskrevet 1.251 mio. DKK i 2004 vedrørende anlægsaktiver heraf 528 mio. DKK vedrørende ophørende aktiviteter. Nedskrivningen er fordelt på flere forskellige aktiver heriblandt bygninger, produktionsapparatet og LEGOLAND Parkerne. Ydermere er virksomhedens brug af egne fly ophørt per 31. december 2004. Firmaflyene forventes solgt i løbet af 2005.

Baggrunden for nedskrivningerne er først og fremmest en overkapacitet på flere områder. Omsætningen på legetøj er faldet med mere end 25 pct. over de seneste år, og effektiviteten i produktionen er samtidig øget. Da der i samme periode var forventet en salgsvækst på 8-10 pct. om året, er resultatet blevet en overkapacitet i produktionen.

En række aktiviteter er endvidere blevet omlagt og centraliseret, blandt andet via udlicitering af computerspil og filmproduktion samt salg af undervisningsprodukter i Europa. Dermed er en betydelig besparelse i omkostningerne realiseret, og målet om at reducere de samlede omkostninger med 700 mio. DKK med fuld virkning fra 2005 blev allerede nået i 2004. Dette har samtidig ført til en reduktion i medarbejderantallet på cirka 1.000 i løbet af 2004.

I løbet af 2004 etablerede LEGO Koncernen yderligere ni detailforretninger (Brand Retail stores) så det samlede antal kom op på 33 globalt set. Forretningerne er primært placeret i USA, hvor de støtter virksomhedens strategi om at styrke kendskabet til varemærket. Samtidig er forretningerne en vigtig salgsplatform på et marked, der er mindre specialiseret og præget af kon-



LEGO produktion i Lättich lukket

I slutningen af marts 2004 lukkede LEGO Koncernen produktionen i Lättich, Schweiz efter 30 års virke. Da lukningen trådte i kraft, var 137 medarbejdere beskæftiget i støberierne. 25 medarbejdere er blevet overflyttet og integreret i produktionen i henholdsvis Willisau og Steinhausen og 12 medarbejdere kunne gå på efterløn. De resterende medarbejdere fik tilbudt hjælp til at finde nye job.

Efter lukningen af fabrikken i Lättich er 350 medarbejdere beskæftiget i LEGO Schweiz i Willisau og Steinhausen.

Kronprinseparret besøgte Billund

Tusindvis af børn og voksne var mødt frem, da Kronprins Frederik og Kronprinsesse Mary var på officielt besøg i LEGOLAND Billund i september 2004. De havde den særlige opgave at indvie en model af deres eget hjem, Fredensborg Slot og Kancellihuset.

Kronprins Frederik og Kronprinsessen fik overrakt to små LEGO figurer af sig selv, som de valgte at placere ved Kancellihusets hoveddør.

Ni modeldesignere har brugt 3.000 timer på at lave research, tegne og bygge den store model af slottet. Det svarer til én persons arbejde i to år. Modellen er opført i målestoksforholdet 1:20, og der er brugt i alt 369.000 LEGO klodser.



solidering i detailhandelsleddet. Gennem årene har koncernen afprøvet forskellige forretningskoncepter, beliggenheder og produktporteføljer for at opnå den rette kombination. Koncernen har nu udviklet et koncept for en mindre, profitabel kæde af detailforretninger. Forretningskonceptet er blevet godt modtaget af forbrugerne og vandt i 2004 en international design, marketing og ejendomsudviklings pris. Det er imidlertid LEGO Koncernens hensigt at opnå yderligere erfaring i indretning og drift af disse forretninger, før der foretages yderligere større investeringer. Det påregnes, at der vil gå 1-2 år med at tilpasse konceptet.

2004 var besøgs-mæssigt et godt år for LEGOLAND Parkerne. Antallet af gæster steg med mere end 140.000 – næsten 3 procent. Antallet af solgte sæsonpas steg kraftigt; flere end 350.000 af LEGOLAND Parkernes gæster har nu et sæsonpas. Aktivitets-mæssigt forbedrede LEGOLAND Parkerne sig markant i forhold til året før, og på tværs af parkerne var det glædeligt at se, at tilfredsheden blandt gæsterne fortsat er stigende fra et meget højt udgangsniveau. Resultatet af LEGOLAND Parkerne for 2004 viste et overskud efter skat på 20 mio. DKK før nedskrivning af aktiver mod et overskud efter skat i 2003 på 27 mio. DKK.

LEGOLAND Parkerne forventes at blive solgt i løbet af 2005. Parkerne er kapitalintensive, og et frasalg vil frigøre likviditet samt reducere LEGO Koncernens faste omkostninger og dermed medvirke til at sikre en bæredygtig kerneforretning på legetøjsområdet. Markedet for forlystelsesparker er præget af konsolidering på grund af øget konkurrence og deraf opstået behov for at skabe stordriftsfordele. En ny ejerstruktur kan

tilføre de nødvendige fremtidige investeringer til fornyelse af infrastruktur såsom hotelvirksomhed m.m. samt skabe andre synergi-mæssige fordele.

LEGO Koncernen afhændede i 2004 en aktiepost på nominelt 5.000.000 DKK A-aktier i KOMPAN A/S. De resterende aktier vil blive afhændet i 2005. KOMPAN A/S indgår ikke i konsolideringen men medtages under ophørende aktiviteter.

LEGO Koncernen har i 2004 nedbragt de samlede aktiver fra 10.049 mio. DKK til 8.089 mio. DKK. Heraf vedrører 2.432 mio. DKK ophørende aktiviteter der forventes afhændet i 2005.

Forventninger til 2005

Handlingsplanen, der blev lanceret i 2004, vil i væsentlig grad også påvirke 2005. Overordnet set vil planen skabe en mindre men finansielt stærkere og mere strømlinet koncern, som er tilpasset en branche og produktkategori med lav vækst. Hovedindsatsen vil fremover ligge inden for det klassiske konstruktionslegetøj, som er kerneforretningen.

LEGO Koncernen forventer i 2005 en uændret omsætning og et overskud før særlige poster og skat i niveauet 200 mio. DKK.

Organisationsstruktur og ledelse

LEGO Koncernens hovedaktionær, Kjeld Kirk Kristiansen, overtog i januar 2004 den daglige ledelse af koncernen og har som sådan været primus motor i arbejdet med at ændre kursen i virksomheden.



Da handlingsplanen var sat i værk og de første forandringer gennemført, besluttede Kjeld Kirk Kristiansen at trække sig tilbage som administrerende direktør i selskabet efter at have haft posten i 25 år. Bestyrelsen udnævnte i oktober 2004 en ny direktion bestående af Jørgen Vig Knudstorp som administrerende direktør (President and CEO) og Jesper Ovesen som finansdirektør (CFO).

Bestyrelsen fortsatte uændret med Mads Øvlisen som bestyrelsesformand og med Kjeld Kirk Kristiansen som næstformand.

Markedsområder

I oktober blev virksomhedens organisation ændret. Den nye organisation har til formål at sikre en mere kundefokuseret og enkel struktur i selskabet.

På salgssområdet arbejdes nu med kun to markedsområder – European and Emerging Markets (EEM) og Americas (AMS). De markeder, der hørte til det tidligere markedsområde Asia Pacific refererer nu til European and Emerging Markets, mens det australske og det newzealandske marked er blevet en del af Americas.

Direct-to-consumer, som er koncernens mærkevarebutikker Brand Retail samt internet- og postordrehandlen Shop@Home, refererer ligeledes til ledelsen for Americas organisationen.

Ledelse

Den nye organisationsstruktur resulterer i en mere enkel ledelse, som nu udgøres af direktionen og fire funktionsområder, og dermed seks medlemmer. LEGO Koncernens ledelse består således ud over Administrerende direktør Jørgen Vig Knudstorp og Finansdi-

rektør Jesper Ovesen af Salgsdirektør Henrik Poulsen (European and Emerging Markets), Salgsdirektør Søren Torp Laursen (Americas, Australia, New Zealand, og Direct-to-Consumer), Produktudviklings- og Marketingdirektør Mads Nipper (Global Innovation and Marketing) og Produktions- og Logistikdirektør Lars Altemark (Global Supply Chain). Desuden refererer Mads Ryder, Direktør for LEGOLAND Parkerne direkte til direktionen.

Mærket

Adgangen til brug af LEGO varemærket er fortsat et af koncernens væsentligste "immaterielle aktiver". For at styrke og værne om dette samt genetablere en bæredygtig forretning, har virksomhedens ledelse og bestyrelse valgt at sætte skærpet fokus på kerneideen bag mærket.

De produkter, der bygger på kerneideen, er de klassiske produktlinier som for eksempel LEGO QUATRO/DUPLO, LEGO Make & Create, de klassiske legetemaer, såsom LEGO City, LEGO Technic og LEGO MINDSTORMS. Der arbejdes henimod at skabe en bedre balance mellem disse klassiske produktlinier og historiebaserede produkter, som for eksempel BIONICLE, LEGO Star Wars™ og LEGO Harry Potter™, således at virksomheden kan genvinde de markedsandele, den har mistet over de seneste år.

Produkter

2004 bød både på nye produktlanceringer samt relanceringer. Af de mest markante kan nævnes:

QUATRO

Til de et-til-treårige blev QUATRO lance-



Stort LEGO show i Holland

I efteråret afholdt LEGO World i Holland for fjerde år i træk et fem dages LEGO Show. Eventen er et samarbejde mellem LEGO Benelux og flere eksterne partnere her i blandt den hollandske fanklub Bouwsteen.

I de 17000 m2 store haller kunne børnene prøve LEGO Sports, der var CLIKITS hjørne til pigerne, Knights' Kingdom og LEGO pirater, byggeaktiviteter og meget mere. Tv-stationen Fox Kids sørgede for musikalsk underholdning med populære bands.

Over 40.000 mennesker besøgte arrangementet, og det var publikumsrekord.

LEGO DUPLO mærket er tilbage

I 2004 vendte den kendte DUPLO kanin tilbage til LEGO æskerne for de mindste. Siden 2002 har æskerne været markedsført som LEGO EXPLORE, hvilket ikke har vundet genklang hos forbrugerne. Derfor tog LEGO Koncernen konsekvensen i slutningen af 2003, så produktporteføljen for 2004 kunne lanceres under det tidligere mærke – LEGO DUPLO.

Tilbagemeldingerne fra forbrugere og forhandlere lød, at LEGO EXPLORE gjorde det svært for forbrugerne at finde frem til de produkter, som de kender og holder af. Resultatet er, at LEGO Koncernens tre byggesystemer for de små, LEGO BABY, QUATRO og DUPLO, nu bliver markedsført i sammenhæng. Genindførelsen af DUPLO varemærket var et af de første eksempler på LEGO Koncernens målsætning om at reagere hurtigere på signaler i markedet.



ret i årets løb. QUATRO klodserne er otte gange så store som DUPLO klodserne, og er til de helt små børns første erfaringer med at bygge. De to systemer er komplementære.

DUPLO

LEGO Koncernen relancerede DUPLO mærket i 2004. LEGO DUPLO produkterne var tidligere meget populære til de mindste børn, men blev i 2002 erstattet af et nyt udviklingssystem – LEGO EXPLORE. Det nye system fik desværre ikke samme gennemslagskraft hos forbrugerne, og virksomheden oplevede derfor et betragteligt fald i omsætningen på produkter til børn i "førskolealderen". De relancerede DUPLO produkter er blevet godt modtaget af såvel detailhandlen som forbrugerne.

Make & Create

Den klassiske kreative linie Make & Create har opnået et godt salg i 2004, hvilket bekræfter beslutningen om den øgede vægt på kerneideen.

KNIGHTS' KINGDOM

I 2004 blev KNIGHTS' KINGDOM produkterne lanceret. Produktlinien bygger på det klassiske borg- og riddertema og er ligesom BIONICLE bygget op over sit eget univers med en indbygget historie og egen hjemmeside. Produktet Castle of Morcia var blandt de ti bedst sælgende LEGO produkter i 2004.

CLIKITS

Pigeproduktet CLIKITS, som er et kreativt konstruktionslegetøj med bl.a. smyksesæt fortsatte den positive udvikling fra lanceringsåret 2003. Salget til detailhandlen steg med omkring 15% i forhold til foregående år. Produkterne er nu at finde på stort set alle selska-

bets markeder, bl.a. USA og Nord- og Central Europa.

Spider-Man™ 2 og LEGO Harry Potter™ 3

LEGO Koncernen har rettighederne til at producere konstruktionslegetøj i forbindelse med flere succesrige biograf-filmserier. To af dem havde premiere i 2004 – Spider-Man™ 2 og LEGO Harry Potter™ 3. Begge bidrog positivt til årets resultat.

BIONICLE

BIONICLE er endnu engang den produktlinie, der har solgt bedst. I efteråret kom BIONICLE DVD nr. to, og den blev ligesom den første film godt modtaget.

FERRARI

I februar offentliggjorde LEGO Koncernen et nyt samarbejde med Ferrari. Det har gennem året givet en række lanceringer af LEGO Ferrari produkter, som alle er baseret på Ferraris Formel 1 biler. Produkterne indgår både i LEGO Racers og LEGO DUPLO serierne og har opnået meget positive salgstal. Formel 1 produkterne vil i 2005 blive fulgt op af en række produkter baseret på Ferraris gadebiler.

I løbende dialog med LEGO Fans

Den daglige kontakt og interaktion med fans og forbrugere over hele verden er fortsat af afgørende betydning for at sikre, at produkterne appellerer til forbrugerne. Derfor engagerer virksomheden sig i en lang række initiativer, der styrker og stimulerer børns og voksnes kreativitet og fantasi, ofte i samarbejde med LEGO entusiaster. Blandt initiativerne kan nævnes FIRST LEGO League, LEGO Club og www.LEGOfactory.com.



FIRST LEGO League og MINDSTORMS konkurrencer

LEGO Koncernen har også i 2004 fortsat arbejdet med de såkaldte FIRST LEGO League turneringer. FIRST LEGO League er en robotkonkurrence for børn og unge i alderen 9-16 år der i hold dyster i flere discipliner. Turneringerne bliver afholdt i et samarbejde med den amerikanske non-profit organisation FIRST (For Inspiration and Recognition of Science and Technology), der via projekter drevet af børnene selv udvikler børnenes interesse og evner for naturvidenskabelige og matematisk/tekniske fag.

I løbet af 2004 blev der afholdt FIRST LEGO League turneringer i 20 forskellige lande, hvoraf Japan, Sydafrika, Schweiz, Mexico, Israel og Tyrkiet er nye deltagerlande. Antallet af deltagende børn er steget med mere end 30 pct. siden 2003 til 55.000 i 2004 fordelt på 6.000 hold. Endvidere blev der afprøvet turneringer i USA rettet mod yngre børn i aldersgruppen 6-9 år.

I Asien blev der yderligere afholdt en række robot-konkurrencer baseret på LEGO MINDSTORMS - i World Robotic Organisation (WRO) og Robocup. I disse konkurrencer deltog ialt mere end 6.000 teams i 2004, hvilket betyder, at det samlede antal børn og unge, der deltog i MINDSTORMS baserede konkurrencer (inklusive FIRST LEGO League) var på over 100.000 i 2004.

LEGO Club

LEGO Club er en klub for 6-12-årige som i 2004 havde 2,3 mio. medlemmer. Kontakten til medlemmerne varetages gennem en hjemmeside og et medlemsblad. Medlemsbladet udkommer på engelsk, tysk, fransk og japansk ca. seks gange om året. LEGO Club giver

medlemmerne mulighed for at vise hinanden billeder af deres "yndlings-konstruktioner" og hente inspiration til den videre leg.

I september blev en ny klub lanceret i USA LEGO BrickMaster som via betalt medlemskab giver adgang til en række aktiviteter.

Lancering af www.LEGOfactory.com

I november 2004 lancerede LEGO Koncernen hjemmesiden www.LEGOfactory.com. Her bliver børn og andre byggeinteresserede inviteret til at designe LEGO modeller og deltage i konkurrencer om LEGO præmier. Formålet med hjemmesiden er at udvide LEGO Koncernens kontakt til LEGO fans i alle aldre. Hvis børnene har brug for gode råd eller ideer, kan de på hjemmesiden se inspirationsmateriale fra LEGO designere og voksne LEGO fans.

Ved hjælp af softwareprogrammet, LEGO Digital Designer (LDD), kan forbrugerne bygge tredimensionelle LEGO modeller og deltage i LEGO Factory konkurrencen. Der udtrækkes hver uge nye vindere, som udover at blive præmieret med LEGO produkter, konkurrerer om titlen som "Professionel LEGO Factory designer" og dermed får sin model masse-produceret og solgt på Shop@home på www.LEGO.com. De ti endelige vindere får endvidere 5% royalty fra hver solgt æske.

Den første version af LDD blev lanceret for et år siden på LEGO.com og kan downloades gratis. Det har 700.000 forbrugere verden over benyttet sig af.

Voksne LEGO Fans

Et stigende antal voksne LEGO entusiaster har startet grupper hvor de diskuterer deres LEGO hobby. De kalder sig selv "AFOL's" - "Adult Fans of LEGO". I en



Knights' Kingdom på hylderne i 2004

I begyndelsen af 2004 lancerede LEGO Koncernen Knights' Kingdom, der bygger på det klassiske ridder tema. Kernemålgruppen for produktet er drenge på 5-7 år. Drenge der elsker action, og som bliver fascineret af den fysiske leg, produkterne lægger op til.

Produktet består af to linjer: Actionfigurerne og Play Themes. De to linjer har forskellige kvaliteter, som supplerer hinanden. Play Themes leverer byggeoplevelsen, mens figurerne er langt mere actionpræget.

LEGO Educational Centre åbner i Asien

LEGO Educational Division åbnede i 2004 to nye uddannelsescentre for børn i alderen tre til seks år. Et i Singapore og et i Japan. De første centre i Asien blev åbnet tilbage i 2001, og der er i dag 150 LEGO Education Centres spredt over Korea, Japan, Kina, Australien og Singapore. Alene i Korea deltager næsten 50.000 børn i et LEGO Educational Centre program.

I Asien er LEGO klodserne kendt for at have en stor læringsværdi, og i centrene kan børnene udvikle deres evner for kreativ problemløsning og kommunikation. En særligt uddannet lærer underviser små hold med 5 - 10 elever. Et "kursus" er på 48 timer, og for øjeblikket er der udviklet kursusmaterialer for 3-5 årige elever. Børnene kommer på uddannelsescentre om eftermiddagen efter skoletid eller børnehaver.

I de nye centre står LED både for design af centrene, læseplanen, undervisningsmaterialet og træning af underviserne samt leveringen af LEGO produkter. Investeringen og driften bag centrene håndteres af en række eksterne partnere.



årrække, har LEGO Koncernen aktivt udviklet relationer med adskillige "AFOL" grupper som har etableret hjemmesider, som organiserer offentlige events og deltager i LEGO udviklingsprojekter. I januar 2005 annoncerede LEGO Koncernen sit "LEGO Ambassador" program til AFOL's globalt. Formålet med dette program er at videreudvikle gensidigt nyttige relationer mellem LEGO Koncernen og dens loyale, talentfulde og engagerede forbrugere.

LEGO VisionLab

LEGO VisionLab blev etableret i 2003 med det formål at udvikle og kommunikere fremtidsscenerier til brug ved produkt- og konceptudvikling. I oktober 2004 leverede VisionLab anden generation af organisationens fremtidsscenerier samt en trend-oversigt. I 2005 vil disse scenarier danne grundlag for virksomhedens produktudvikling. Afdelingen er nedlagt ved udgangen af 2004.

LEGO Learning Institute

LEGO Learning Institute er den research enhed i LEGO Koncernen, der har ansvaret for indsamling af viden om leg, læring og kreativitet i det moderne samfund. Institutet blev etableret i 2001, og beskæftiger sig udover vidensindsamling med at formidle denne viden til produktudvikling, marketing og kommunikation internt i virksomheden, bl.a. igennem en "whole child development guide" der dækker børns udvikling i alderen 0-8 år. I løbet af 2004 har LEGO Learning Institutes medarbejdere desuden været foredragsholdere på en række internationale konferencer, round tables og workshop sessions om børn, leg og læring.

Medarbejdere og kultur

Medarbejderne i LEGO Koncernen har i løbet af 2004 oplevet en virksomhed i krise med øgede krav til skabelse af resultater i takt med en omkostningsreduktion, som har formindsket medarbejderstaben.

Den heraf følgende usikkerhed har lagt stort pres på medarbejderne, hvis aktive medvirken til at sikre en bæredygtig udvikling er vigtigere end nogensinde. Derfor er kommunikationen mellem topledelsen og medarbejderne blevet styrket med henblik på at sikre klar retning samt for at øge forretningsforståelsen i hele organisationen.

Ledelsen oprettede i maj 2004 en Stakeholder Relations funktion som en del af organisationen People, Culture & Corporate Communication (PCC). Dette skete som følge af et ønske fra ledelsens side om fortsat at sikre, at LEGO Koncernen påtager sig forpligtelser overfor miljø, samfund og diverse interessegrupper og generelt lever op til sit sociale ansvar som virksomhed. Et klart etisk standpunkt og et stort socialt engagement er det, der bygger bro mellem de værdier som har karakteriseret virksomheden i hele dens historie og de skærpede krav til de finansielle resultater. PCC består endvidere af den tidligere Kommunikationsafdeling (Corporate Communications), og Personaleafdelingen (Human Resources).

Tilbage melding fra medarbejderne – Puls 2004

Den årlige medarbejderundersøgelse - Puls - blev gennemført i slutningen af 2003 og begyndelsen af 2004. Undersøgelsen afdækker medarbejdernes engagement, tilfredshed og forståelse for virksomhedens retning og for ledel-



sens kommunikation. Puls spiller en væsentlig rolle i Direktionens bestræbelser på at sikre dialog med medarbejderne.

Personale- og kulturpolitik

LEGO Koncernen ønsker at fastholde og tiltrække de bedste medarbejdere. Derfor er der i 2004 udarbejdet en ny politik om virksomhedens holdninger, løfter og forventninger til medarbejderne. Politikken understreger LEGO Koncernens ønske om at skabe en kultur, hvor medarbejdere og ledere sammen skaber økonomiske resultater samtidig med at virksomhedens tradition for høje etiske standarder opretholdes. Den nye politik vil i løbet af 2005 blive retningsgivende for en revision af øvrige personalepolitikker.

Forbedret Performance Management Program

LEGO Koncernens Performance Management Programme (PMP) blev introduceret i 2000, og det skal sikre, at medarbejderne (individuelt eller som teams) hvert år i samarbejde med den nærmeste leder nedbryder virksomhedens strategier til klare individuelle mål for de væsentligste arbejdsopgaver.

I 2004 blev programmet revideret, så individuelle resultater i højere grad honoreres, og tydelig sammenhæng er etableret mellem individuelle Key Performance Indicators og virksomhedens overordnede mål. Programmet er at betragte som et ledelsesværktøj, som er specifikt udviklet til at hjælpe LEGO Koncernen med at nå de opstillede mål via en fokuseret, målbar og effektiv proces. Således understøtter programmet den strategiske retning og sikrer prioritering i den nuværende kritesituation. Da LEGO Koncernens resultat for 2004 var negativt, blev der generelt ikke

udbetalt bonus til medarbejdere, med mindre de arbejdede direkte med salg.

Talentudvikling

I 2004 har LEGO Koncernen øget indsatsen inden for udvikling af talenter i virksomheden. En løbende og målrettet udvikling af potentielle ledelsestalenter er nødvendig for at motivere og fastholde medarbejdere med højt potentiale og for at sikre kontinuitet og konsistens i virksomhedens ledelse.

Virksomhedens talentprogram omfatter "senior talenter" – ledere med potentiale til på sigt at indgå i topledelsen – og business unit talenter – medarbejdere med generelt ledelsespotentiale. Ved udgangen af 2004 var i alt 16 senior talenter og 67 business unit talenter engageret i talentprogrammet.

Afskedigede medarbejdere

LEGO Koncernen har i 2004 været igennem en lang række af afskedigelser. De afskedigede medarbejder har alle fået tilbud om at deltage i et genplacerings-forløb. Knap 300 medarbejdere har taget imod tilbuddet, der både støtter den enkelte i at afklare den fremtidige situation og giver hjælp i forbindelse med jobsøgning.

Arbejds miljø

Medarbejdernes helbred og sikkerhed ligger virksomheden meget på sinde, og der arbejdes løbende på at sikre medarbejderne ensartede arbejdsvilkår på alle lokationer. I 2001 tog Arbejdstilsynet i Danmark initiativ til en særlig indsats overfor anmeldte arbejdsulykker i større virksomheder. I december 2004 offentliggjorde Arbejds miljørådet og Arbejdstilsynet en rapport, der viste at LEGO Koncernen via en målrettet indsats havde været i stand til at sænke antallet af arbejds-



Øget dialog mellem ledere og medarbejdere

Dialog er blevet et nøgleord for LEGO Koncernen gennem 2004. I en tid hvor forandringerne har præget virksomheden, har det været vigtigt at give medarbejderne det fulde perspektiv. Derfor har ledelsen afholdt såkaldte Townhall møder globalt i virksomheden. Der er afholdt mere end 45 møder mellem ledelse og medarbejdere for at støtte implementeringen af handlingsplanen og for at give medarbejderne lejlighed til at få svar på uafklarede spørgsmål.

Dialogen og åbenheden afspejler sig desuden på koncernens intranet. Her kan medarbejderne hver dag følge med i, hvordan det går med virksomhedens leveringsevne og salgsresultater. Som noget nyt har medarbejderne lejlighed til at chatte med ledelsen på fastsatte tidspunkter. Desuden kan alle medarbejdere kommentere eller stille spørgsmål til bestemte personer på samtlige artikler, der bliver publiceret på intranettet.

LEGO legetøj mest populært i det 20. århundrede

LEGO legetøj er i Storbritannien blevet udnævnt til det mest populære legetøj gennem de seneste 100 år. Internetafstemningen var sat i gang af Museum of Childhood i London, som ønskede at finde ud af, hvilket legetøj folk mente de bare måtte have.

LEGO produkterne vandt overbevisende med 31 procent af stemmerne. Computerspil kom på andenpladsen med 14 procent af stemmerne, og bamser fik en tredjeplads. Resultatet blev offentliggjort op til åbningen af en stor udstilling, Must-have-Toys, i oktober 2004.



ulykker fra 1997/1999 og frem til 2003/2004 med i alt 75%.

LEGO Koncernen arbejder fortsat frem mod en global implementering af arbejdsmiljøledelsessystemet OHSAS 18001. Virksomhedens aktiviteter i Billund blev certificeret i 2003 og implementeringen i resten af verden vil være gennemført ved udgangen af 2006.

Virksomhedens ansvar

LEGO Koncernen var i 2003 den første producent af legetøj, der tilsluttede sig FN's Global Compact initiativ. FN's initiativ reflekterer virksomhedens ønske om at leve op til sit sociale ansvar inden for menneskerettigheder, miljø og arbejdstagerrettigheder.

I 2004 deltog koncernens hovedaktionær og daværende administrerende direktør, Kjeld Kirk Kristiansen, i Global Compact Leaders Summit in New York for at demonstrere LEGO Koncernens fortsatte tilslutning til de forpligtelser Global Compacts principper indebærer.

Der er udarbejdet en plan for implementering af Global Compact principperne i organisationen (www.LEGO.com opdateres løbende med LEGO Koncernens indsats på Global Compact området)

LEGO Koncernens kvalitetssikring

LEGO Koncernen stræber efter at etablere en generelt høj standard for legetøj både hvad angår børns sikkerhed og på miljøområdet. Derfor er det koncernens politik altid at være opdateret på den seneste forskning på

området og at tilstræbe kun at benytte materialer, der balancerer hensynet til sikkerhed, miljø og produktkvalitet.

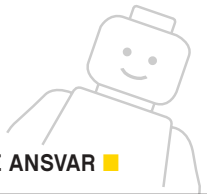
Som led i koncernens løbende kvalitetssikring, er alle aktiviteter fra produktudvikling til distribution omfattet af et kvalitetsstyringsystem og certificeret i henhold til DS/EN ISO9001:2000. Derudover er der i 2004 foretaget revision af virksomhedens Quality Assurance manual, som er retningsgivende for de relevante medarbejdere, der er involveret i arbejdet med LEGO produkter.

Materialevalg

Legetøj fra LEGO Koncernen opfylder alle de nationale og internationale myndighedskrav, der findes indenfor området. Derudover er det et internt krav i koncernen, at produkterne lever op til de forventninger om kvalitet og sikkerhed, som forbrugerne med rimelighed kan have under hensyntagen til lege-mønstre og forudsigeligt misbrug.

LEGO Koncernen undgår så vidt muligt enhver brug af blødgørende stoffer (phthalater) i alle produkter. Koncernen anvender som udgangspunkt den strengeste lovgivning på området for produkter til børn i 0-3 års alderen og har ligeledes valgt at lade koncernens produkter til øvrige aldersgrupper opfylde samme strenge kvalitetskrav. Det betyder at der ikke er phthalater i LEGO legetøj, bortset fra eventuel minimal baggrundsforurening, der ikke overstiger gældende lovgivning – svarende til "måleusikkerhed" – i det enkelte produkt.

Eftersom den seneste videnskabelige forskning viser at børns helbred og sikkerhed ikke bringes i fare af PVC, har LEGO Koncernen besluttet at acceptere brugen af PVC i visse begrænsede



dele af produktporteføljen, hvor PVC betragtes som det sikreste materiale der er af højest kvalitet. Dette inkluderer elektriske ledninger, dekorationsmaling og ganske få andre kategorier. LEGO klodser, andre byggeelementer og LEGO emballage indeholder ikke PVC.

Alle materialer og stoffer og deres miljø- og helbredsmæssige effekter bliver løbende vurderet, og alle materialer er dækket af LEGO Koncernens produkt-sikkerhedspolitik, der som minimum er i overensstemmelse med gældende lovgivning.

Alle koncernens legetøjsprodukter er mærket med EU's CE-mærke. Mærkingen betyder, at produkter fra LEGO Koncernen lever op til det europæiske legetøjsdirektiv. Produkter, der er produceret til det amerikanske marked, skal leve op til Code of Federal Regulation og ASTM-standarden F963. De meget høje kvalitetskrav har betydet, at LEGO Koncernen heller ikke i 2004 har måtte tilbagekalde legetøj pga. problemer med produktsikkerheden.

Miljømæssige forpligtelser og tiltag

Det er fortsat LEGO Koncernens politik at miljømæssige hensyn skal indgå i alle relevante processer og eventuelle miljømæssige belastninger forårsaget af virksomhedens aktiviteter løbende reduceres.

LEGO Koncernen påbegyndte i 2004 arbejdet med at etablere et system til registrering af hjælpestoffer. Systemet har til formål at sikre løbende registrering og kontrol med brugen af hjælpestoffer i virksomhedens processer og produkter. Selve systemdelen blev færdig i 2004. Implementering og uddannelse i brug af systemet forventes at ske i andet kvartal i 2005.

LEGO Koncernen arbejder fortsat frem mod en global implementering af miljøledelsessystemet ISO 14 001. Selve opbygningen af ledelsessystemet er sat i gang i 2004 og den endelige implementering finder sted i 2006.

LEGO Koncernens Code of Conduct

I 1997 udarbejdede LEGO Koncernen en række retningslinjer for koncernens og leverandørernes forventede adfærd i relation til børnearbejde, kompensati-on, arbejdstid, diskrimination m.m.

Kravene i LEGO Koncernens Code of Conduct ligger på flere områder højere end de generelle standarder i mange af leverandørlandene. I løbet af 2004 er Code of Conduct blevet revideret og udbygget med et appendiks om børnearbejde. LEGO Koncernens appendiks er blevet til i samarbejde med Red Barnet og afspejler virksomhedens holdning til børnearbejde.

I løbet af 2004 blev der foretaget 92 audits hos LEGO Koncernens leverandører. Af disse var 16 opfølgende audits for at sikre fortsat fremskridt indenfor eventuelle påpegede forbedringsområder. Samtlige leverandører har forpligtet sig til at optimere de områder, hvor monitørerne har påpeget behov for skærpelse eller forbedring af vilkår.

LEGO Koncernens Code of Conduct gælder ikke kun for virksomhedens leverandører men håndhæves naturligvis også internt ved hjælp af audits afholdt af tredje part hvert andet år. I december 2004 blev den første audit gennemført i henholdsvis Billund (Danmark) og Kladno (Tjekkiet).

Sidst men ikke mindst blev alle medarbejdere fra koncernens indkøbsafde-



54.000 kopiprodukter destrueret i Finland

Il november 2004 blev 54.514 æsker med kopier af LEGO produkter tilintetgjort på destruktionsanstalten Kymenlaakson Jäte Oy i Finland. Den store sending af kopilegetøj blev opsnapet af Toldvæsenet i Finland i transit på vej fra Kina til Rusland.

De 10,5 ton kopiprodukter var alle slaviske imitationer af LEGO produkter. Desuden var klodserne af betydelig lavere kvalitet end den standard LEGO Koncernen har sat, og der var stor risiko for at klodserne bristede ved leg.

Kopiprodukterne var markedsført under varemærket "Enlighten". Der var tale om den største forsendelse af LEGO kopiprodukter, toldmyndighederne nogensinde har konfiskeret.

ling informeret om indholdet og vigtigheden af den reviderede Code of Conduct i løbet af 2004 for at sikre størst mulig viden og forståelse for LEGO Koncernens krav til leverandører og samarbejdspartnere.

Velgørehed

LEGO Koncernen har i 2004 fortsat samarbejdet med Red Barnet for at leve op til koncernens samfundsmæssige ansvar generelt og i særdeleshed LEGO Koncernens sociale ansvar over

for børn og deres udvikling. Samarbejdet med Red Barnet har fundet sted siden 2000 og involverer både økonomisk støtte samt produkt donationer, blandt andet i forbindelse med flodbølge-katastrofen i Sydøstasien, (information om konkrete projekter er at finde på www.LEGO.com). Ydermere har LEGO Danmark fortsat doneret produkter til velgørende organisationer, børneafdelinger på hospitaler og mødrehjælpsinstitutioner.





Jesper Ovesen, finansdirektør

Jesper Ovesen blev ansat i LEGO Koncernen den 1. november 2003 som finansdirektør. Samtidig indtrådte han i LEGO Koncernens øverste ledelsesteam, Global Management Team (nu LG-LT). Jesper Ovesens ansvarsområde er desuden Corporate Activities, som blandt andet dækker Global IT, Anlægs- og Forsyningsafdelingen og den juridiske afdeling. Jesper Ovesen har tidligere været økonomidirektør i Danske Bank, økonomidirektør i Novo Nordisk og adm. direktør for Baltica Bank.

CV:

2003 – CFO – LEGO Koncernen
1998 – 2003 CFO – Danske Bank
1994 – 1998 Vice-President Finance – Novo Nordisk
1993 – 1994 Chief Executive Officer – Baltica Bank
1989 – 1993 Vice-President Finance – Baltica Holding

Alder:

48 år

Uddannelse:

Statsautoriseret Revisor med en Master i Finance fra Københavns Universitet.



Risikofaktorer

Til LEGO Koncernens forretning knytter sig en række risikofaktorer. De kan opdeles i to kategorier: forretningsrelaterede og finansielle risici. Nedenfor er kort beskrevet de væsentlige risikofaktorer for virksomhedens indtjening. De er nævnt i vilkårlig rækkefølge.

FORRETNINGSMÆSSIGE RISICI

Forbrugernes efterspørgsel og produktudvikling

LEGO Koncernens afsætning afhænger til stadighed af, at forbrugerne finder produkterne attraktive. Forbrugernes efterspørgsel skifter hurtigere, er sværere at forudsige og er samtidig blevet mere modepræget, hvilket er ensbetydende med en kortere levetid for de enkelte produkter. Hertil kommer, at LEGO Koncernens salg er meget sæsonpræget. Over halvdelen af omsætningen ligger i perioden september til december. Det stiller store krav til koncernens produktudvikling og -tilpasning.

Kunder

Udviklingen i retning af færre og større enheder i detailhandlen fortsætter. Det har også for LEGO Koncernen betydet en stigende koncentration af salg til færre men større kunder. For virksomheden betyder det en øget risiko ved konkurser o.l. Den stigende koncentration betyder også, at kundernes forhandlingsposition forbedres, både hvad angår pris og hyldemeter.

Markedsposition

LEGO Koncernen har gennem en årrække haft en stærk position på markedet for konstruktionslegetøj. Gennem de seneste år har flere konkurrenter dog lanceret konstruktionslegetøj og andre produkter, der direkte konkurrerer med LEGO produkter.

LEGO Koncernen søger fortsat at sikre sin markedsposition gennem bl.a. vedligeholdelse af patenter og rettigheder, overvågning af konkurrenters kopiering af LEGO produkterne samt udnyttelse af LEGO navnet og den goodwill, der er knyttet til navnet.

Virksomhedsstrategi

Som konsekvens af den tidligere fejlslagne vækststrategi blev en ny handlingsplan

med et markant strategiskift lanceret – og iværksat – ved årsskiftet.

Handlingsplanen er af væsentlig betydning for, at LEGO Koncernen kan realisere sine mål for 2005 og fremefter. Det er således væsentligt, at de enkelte initiativer i handlingsplanen gennemføres tilfredsstillende. Det skal bl.a. sikres gennem en tæt opfølgning og løbende justeringer.

FINANSIELLE RISICI

Valuta

LEGO Koncernens basisvaluta er danske kroner, og de væsentligste eksponeringer relaterer sig til US dollar, euro, schweizer franc og japanske yen.

Risiciene søges reduceret mest muligt ved et naturligt match af ind- og udbetalinger samt af ind- og udlån i samme valuta. Hvor risiciene ikke kan afdækkes ved et naturligt match anvendes terminskontrakter og valutaoptioner til at minimere de valutamæssige risici. Formålet med valutaafdækningen er udelukkende kommercielt begrundet, og det er således ikke virksomhedens politik at afdække alle risici relateret til nettoinvesteringer i udenlandske selskaber.

Rente

LEGO Koncernens renterisiko er ændringer i renteniveauet på finansiering. Risikoen søges minimeret ved at sikre et naturligt match mellem gælden og anlægs- henholdsvis omsætningsaktiver. Herudover afdækkes risiciene ved brug af renteswaps og -optioner.

Kredit

Kreditrisici omfatter finansielle partnere og kunders evne til at opfylde deres forpligtelser.

Risici ved finansielle partnere søges begrænset ved dels alene at benytte partnere med høj kreditværdighed og dels ved at sprede engagementet blandt flere partnere.

For at minimere risikoen for tab på kundetilgodehavender anvendes et globalt kreditforsikringsprogram.

Likviditet

LEGO Koncernens likviditet skal altid kunne dække de investerings- og driftsmæssige behov. Det sker gennem en fortsat fokus på optimering af pengestrømmene og sikring af tilstrækkelige trækingsrettigheder i bankerne. Udover kontoindeståender består LEGO Koncernens likviditetsreserve således af både faste trækingsrettigheder (committede kreditfaciliteter) og tilsagte trækingsrettigheder (uncommittede kreditfaciliteter).

Det er LEGO Koncernens politik at opnå så lave langsigtede finansieringsomkostninger som muligt, og der anvendes en spredning på både kreditgivere og på løbetider for sammensætning af gælden.

Der arbejdes løbende med en tilpasning af LEGO Koncernens balance med henblik på at styrke soliditeten og mindske behovet for arbejdskapital.

Regnskabsberetning

Regnskabsberetningen er baseret på de fortsættende aktiviteter, som omfatter legetøjsområdet, medmindre andet er anført. De ophørende aktiviteter, som i det væsentligste omfatter LEGOLAND Parkerne, er kommenteret særskilt sidst i regnskabsberetningen.

Hovedtræk

- Omsætningen blev 7% lavere end året før hvoraf de 3%-point skyldes valuta, primært fald i USD.
- Bruttomarginen på 60% er 3%-point højere end i 2003.
- Resultat før særlige samt finansielle poster og skat er forbedret fra -1.061 mio. DKK i 2003 til 103 mio. DKK i 2004.
- Særlige poster andrager -1.225 mio. DKK i 2004 vedrørende nedskrivninger på anlægsaktiver og restruktureringsomkostninger.
- Årets resultat før skat andrager -1.237 mio. DKK mod -1.498 mio. DKK i 2003.
- Samlede aktiver er nedbragt til 8.089 mio. DKK, heraf vedrører 2.432 mio. DKK ophørende aktiviteter.
- Egenkapitalen andrager 2.948 mio. DKK inklusive minoritetsinteresser, svarende til en soliditet på 36% (46% inklusive ansvarlig lånekapital).
- Der er realiseret frie pengestrømme 538 mio. DKK på trods af at årets resultat er negativt med DKK 1.931 mio.
- Bruttoinvesteringer på 325 mio. DKK mod 573 mio. DKK i 2003. Provenu fra salg af anlægsaktiver på 190 mio. DKK.

Konsolidering

LEGO Holding A/S har i 2004 overtaget hele kapitalen i INTERLEGO AG via en

skattefri aktieombytning samtidig med at kapitalen i LEGO Holding A/S er udvidet. Da det er den samme aktionær der har haft kontrollen over INTERLEGO AG og LEGO Holding A/S er overtagelsen behandlet efter årsregnskabslovens bestemmelser for virksomhedssammenlægninger; Sammenlægningsmetoden. I overensstemmelse hermed er sammenligningstal og hovedtal tilpasset, som havde virksomhederne været sammenlagt fra regnskabsårets begyndelse.

LEGO Koncernen afhændede i 2004 en aktiepost på nominelt 5.000.000 DKK A-aktier i KOMPAN A/S. De resterende aktier forventes afhændet i 2005. KOMPAN A/S indgår ikke i konsolideringen men medtages under ophørende aktiviteter.

I konsekvens af ovenstående ændringer består koncernregnskabet for LEGO Holding A/S således primært af LEGO A/S og INTERLEGO AG med tilhørende dattervirksomheder. Tidligere bestod koncernregnskabet primært af LEGO A/S og KOMPAN A/S med dattervirksomheder. Jf. i øvrigt koncernoversigten.

Aktiviteter vedrørende LEGOLAND Parker og KOMPAN A/S er i 2004 opført som ophørende aktiviteter som følge af LEGO Koncernens nødvendige fokus på kerneforretningen, samt intentionerne om et frasalg i løbet af 2005. Resultatopgørelsens sammenligningstal herunder hoved- og nøgletal er tilpasset i overensstemmelse hermed.

Årets resultat

Årets resultat inklusive ophørende aktiviteter andrager -1.931 mio. DKK mod -935 mio. DKK i 2003 svarende til en tilbagegang på 996 mio. DKK, hvilket skyldes flere væsentlige forhold.

Den reducerede nettoomsætning, som følge af vigende salg og valutakurser, har haft en mindre effekt, og bruttoresultatet

er således kun faldet med 37 mio. DKK, på grund af en forbedret bruttomargin. Det forringede bruttoresultat mere end modsvares af opnåede omkostningsbesparelser på 1.068 mio. DKK, samt 133 mio. DKK i indtægter ved salg af anlægsaktiver, som følge af den iværksatte handlingsplan.

Resultatet før særlige samt finansielle poster og skat er således forbedret med 1.164 mio. DKK fra et negativt resultat i 2003 på -1.061 mio. DKK til et positivt resultat på 103 mio. DKK.

I 2004 er årets resultat endvidere væsentligt påvirket af foretagne nedskrivninger af anlægsaktiver med i alt 1.251 mio. DKK, heraf 528 mio. DKK vedrørende ophørende aktiviteter, mod 172 mio. DKK i 2003, samt restruktureringsomkostninger på i alt 502 mio. DKK mod 283 mio. DKK i 2003.

Årets finansielle nettoomkostninger er steget med 133 mio. DKK som følge af lavere valutakursgevinster fra sikringsaktiviteter.

Omsætning

Det samlede salg i 2004 androg 6.704 mio. DKK mod 7.196 mio. DKK i 2003 svarende til en nedgang på 7%, hvilket dækker over en reel salgstilbagegang på 4% samt en valutakurspåvirkning på 3%.

Opgjort i lokal valuta har salgstilbagegangen generelt været den samme på alle markeder, og det er således ikke lykkedes at genvinde noget af den betydelige omsætningsnedgang i 2003 på hverken det asiatiske eller amerikanske marked.

Den negative valutakurspåvirkning kan tilskrives faldet i en af LEGO Koncernens primære faktureringsvalutaer, US dollaren overfor den danske krone. Den gennemsnitlige værdi af US dollaren i 2004 har været 9% lavere end den gennemsnitlige værdi i 2003.



Bruttomargin

En bruttomargin på 60% er en stigning på 3%-point i forhold til 2003, hvilket dækker over flere forhold. Som følge af øget pris-pres på legetøjsmarkedet har det været nødvendigt at sænke priserne på udvalgte produkter samt yde højere og flere rabatter, hvilket har resulteret i lavere salgspriser end i 2003. Til gengæld er det lykkedes at opveje dette ved effektivisering og besparelser i produktionsleddet, samt begrænse udgifterne til lagernedskrivninger.

Omkostninger

Årets salgs-, distributions-, administrations- samt andre omkostninger andrager 4.062 mio. DKK for 2004 mod 5.130 mio. DKK i 2003. Et fald på 1.068 mio. DKK, hvilket skyldes realiserede omkostningsbesparelser.

Den største del af de opnåede besparelser er resultater af den målrettede indsats der blev igangsat i 2003, og er fortsat i 2004, med speciel fokus på LEGO Koncernens administrations-, udviklings-, salgs- og distributionsomkostninger.

Licens- og royaltynomkostninger

LEGO Koncernen har som en del af den almindelige forretning indgået en række royalt- og licensaftaler med opfindere, designere og andre rettighedshavere med henblik på brug af intellektuelle rettigheder, herunder beskyttede varemærker, i LEGO Koncernens produkter. Der er i 2004 afholdt 224 mio. DKK i henhold til indgåede aftaler mod 256 mio. DKK året før. Omkostninger vedrørende licenser og royalt indgår som en del af produktionsomkostninger samt andre driftsomkostninger.

Nedskrivninger af anlægsaktiver

I henhold til anvendt regnskabspraksis foretages der nedskrivningstest i de tilfælde, hvor der er interne eller eksterne indikationer på et nedskrivningsbehov på enkelte aktiver eller grupper af aktiver. På baggrund af de foretagne test er der i 2004 foretaget samlet nedskrivning af anlægsaktiver på 1.251 mio. DKK, hvoraf 528 mio. DKK vedrører nedskrivning af aktiver i ophørende aktiviteter. Nedskrivninger på

723 mio. DKK kan primært henføres til ejendomme samt produktionsudstyr.

Nedskrivningen skyldes den faldende aktivitet og stigende effektivisering, hvorved der er opstået produktionsmæssig overkapacitet, idet planlægningen har været baseret på væsentlig højere vækstforventninger end realiseret.

Restruktureringsomkostninger

Som led i at tilpasse LEGO Koncernens forretning til det nuværende aktivitetsniveau samt understøtte fokus på kerneforretningen, har det i 2004 været nødvendigt at foretage en række omstruktureringer samt hensættelser hertil. Der er således afholdt 502 mio. DKK i restruktureringsomkostninger i 2004.

Omkostningerne vedrører primært godtgørelse til medarbejdere i forbindelse med opsigelse af deres ansættelsesforhold med i alt 368 mio. DKK. Endvidere er der afholdt restruktureringsomkostninger til nedlukning af produktions- og kontorfaciliteter, i form af omkostninger til opsigelse af lejekontrakter samt retablering af lejede lokaler på i alt 84 mio. DKK.

Finansielle poster

Finansielle nettoomkostninger udgjorde 115 mio. DKK, svarende til en forøgelse på 133 mio. DKK. I 2003 blev realiseret en finansiell nettoindtægt på 18 mio. DKK.

Årets nettorenteomkostninger er lavere end i 2003 på grund af de forbedrede pengestrømme. I modsætning til i 2003 er årets finansielle nettoomkostninger kun i begrænset omfang påvirket af valutakursreguleringer. I 2004 er der nettokursgevinster på 59 mio. DKK mod 232 mio. DKK i 2003, svarende til, et fald på 173 mio. DKK.

Skat

Årets skatteomkostning andrager 236 mio. DKK mod en indtægt på 545 mio. DKK i 2003. Uagtet årets negative resultat realiseres en skatteomkostning, hvilket hovedsageligt skyldes, at der ikke er foretaget fuld aktivering af udskudt skat vedrørende

de foretagne nedskrivninger af anlægsaktiver, og hensættelser til restrukturering.

Ved udgangen af 2004 havde LEGO Koncernen udskudte skatteaktiver på 448 mio. DKK samt hensættelser til udskudt skat på 175 mio. DKK. De udskudte skatteaktiver kan primært henføres til LEGO Koncernens aktiviteter i salgsselskaber, og det er forventningen, at de fremførte skattemæssige underskud kan anvendes i den fremtidige indtjening indenfor en kortere årrække.

Balance

I 2004 er der sket en yderligere tilpasning af LEGO Koncernens balance, hvilket har bevirket, at summen af de samlede aktiver nu andrager 8.089 mio. DKK mod 10.049 mio. DKK ved årets begyndelse. Et fald på 1.960 mio. DKK der hovedsageligt skyldes et væsentligt fald i LEGO Koncernens anlægsaktiver. Arbejdskapital er nedbragt i forhold til 2003.

Anlægsaktiver er påvirket af foretagne nedskrivninger på 1.251 mio. DKK, hvortil kommer et lavere investeringsniveau samt frasalg af anlægsaktiver. Med overførsel af anlægsaktiver i parker til ophørende aktiviteter samt klassificering af ejendomme m.v. for i alt 403 mio. DKK som omsætningsaktiver, da disse forventes afhændet i 2005, andrager de samlede materielle anlægsaktiver for fortsættende aktiviteter 1.594 mio. DKK.

Investeringer

Bruttoinvesteringer i materielle anlægsaktiver blev 325 mio. DKK i 2004 svarende til en reduktion på 248 mio. DKK i forhold til 2003. Nedgangen skyldes fokus på forenkling og effektivisering i udviklings- og produktionsprocesserne med deraf reduceret behov for investering i specifikke værktøjer og forme.

I 2004 er endvidere afhændet en række anlægsaktiver, bl.a. ejendomme og fly, som led i at tilpasse LEGO Koncernen til det fremtidige aktivitetsniveau. I årets løb er der solgt anlægsaktiver til en bogført

værdi på 57 mio. DKK med et salgsprøve på 190 mio. DKK. Som en del af handlingsplanen vil en nedbringelse af den rentebærende gæld fortsætte i 2005, og det forventes bl.a. at ske ved frasalg af anlægsaktiver til en bogført værdi på 403 mio. DKK. Anlægsaktiver til salg er opført særskilt under omsætningsaktiver.

Egenkapital

Egenkapitalen ved udgangen af 2004 udgjorde 2.948 mio. DKK (inklusive minoritetsinteresser) mod 4.892 ultimo 2003, et fald på 1.944 mio. DKK.

Årets resultat har nedbragt egenkapitalen med 1.931 mio. DKK. Endvidere har valutakursreguleringer af udenlandske dattervirksomheders egenkapital, regulering af finansielle instrumenter, samt betalt udbytte påvirket egenkapitalen negativt med 13 mio. DKK.

Egenkapitalen inklusive minoritetsinteresser modsvarer en soliditet på 36%, og indregnes den ansvarlige lånekapital på 800 mio. DKK, jf. nedenfor, udgør soliditetsgraden 46%.

Ansvarlig lånekapital

Som led i ændringen af LEGO Koncernens struktur og dennes finansiering er der i slutningen af 2004 indgået aftale med KIRKBI A/S om tilførsel af 800 mio. DKK i ansvarlig lånekapital ved konvertering af gæld. Lånet er uopsigeligt fra långiver.

Det ansvarlige lån har en løbetid på 7 år med mulighed for førtids-indfrielse af LEGO Koncernen under forudsætning af, at koncernen har en soliditet på minimum 40% efter indfrielse. Lånet er bevilliget på særlige vilkår om tilbagetrædelse fra långivers side i forhold til alle øvrige kreditorer.

Eventualforpligtelser

Koncernen har gennem 2003 og 2004 været i dialog med de schweiziske momsmyndigheder vedrørende dokumentation af omkostningsfordelingen mellem LEGO Schweiz AG og LEGO System A/S samt dokumentation af eksport fra Schweiz.

Efter gennemgang af dokumentationen er begge forhold afklaret uden at der fra myndighedernes side er rejst krav mod koncernen.

Pengestrømme

LEGO Koncernens pengestrømme fra driftsaktiviteter udgjorde 774 mio. DKK mod 944 mio. DKK i 2003. Den positive pengestrøm på trods af det betydelige underskud skyldes, at en væsentlig del af årets resultat vedrører nedskrivninger som relaterer sig til tidligere års investeringer. Driftskapitalen er endvidere nedbragt som følge af den fortsatte fokus herpå.

De samlede frie pengestrømme andrager 538 mio. DKK inklusive ophørende aktiviteter mod -215 mio. DKK i 2003. Forbedringen skyldes det reducerede investeringsni-

veau samt frasalg af anlægsaktiver. Endvidere er pengestrømme fra finansieringsaktiviteter forbedret som følge af lavere udbytteudbetaling og afdrag på lån.

Koncernens finansielle ressourcer er væsentligt forbedret ved udgangen af 2004 i forhold til tidligere år.

Ophørende aktiviteter

Det skærpede fokus på kerneforretningen har medført at det er besluttet at finde nye ejere til LEGOLAND Parkerne. Aktiviteterne vedrørende LEGOLAND anses således for at være ophørende. Herudover anses også koncernens ejerandel i KOMPAN A/S som ophørende.

I konsekvens heraf er LEGOLAND og KOMPAN aktiviteterne behandlet som ophørende aktiviteter, hvilket betyder, at resultat efter skat, aktiver og forpligtelser er oplyst særskilt i regnskabet. Resultatopgørelsens sammenligningstal og hovedtal er tilpasset i overensstemmelse hermed.

Resultat efter skat af de ophørende aktiviteter andrager -458 mio. DKK for 2004 mod 18 mio. DKK i 2003. I årets resultat er indeholdt 528 mio. DKK vedrørende nedskrivning af anlægsaktiver. Samlede aktiver vedrørende ophørende aktiviteter andrager 2.432 mio. DKK imens hensættelser og forpligtelser andrager 410 mio. DKK. Jf. i øvrigt regnskabsnote 8.



Anvendt regnskabspraksis

Årsrapporten for LEGO Holding A/S er aflagt i overensstemmelse med Årsregnskabslovens bestemmelser for en stor klasse C-virksomhed.

Retvisende billede

LEGO Holding A/S har valgt at fravige Årsregnskabslovens skemakrav til resultatopgørelse og balance med henblik på at give et retvisende billede af fortsættende og ophørende aktiviteter, som vises på særskilte poster. Fravigelserne har ikke betydning for størrelsen af resultat, samlede aktiver og passiver eller egenkapital.

Sammenlægning

Selskabet har i 2004 overtaget hele virksomhedskapitalen i INTERLEGO AG via en skattefri aktieombytning.

Som følge af, at det er den samme aktionær, der har haft kontrollen over INTERLEGO AG og LEGO Holding A/S er overtagelsen behandlet efter sammenlægningsmetoden, dvs. de i årsrapporten anførte regnskabsposter fremkommer med udgangspunkt i de oprindeligt foretagne anskaffelsessummer ligesom resultatopgørelsen omfatter begge selskaber i hele 2004.

Ophørende aktiviteter

En ophørende aktivitet defineres som et forretningsområde, hvormed beslutning om afvikling er truffet og offentliggjort.

Nettoresultatet af ophørende aktiviteter, gevinst og tab ved afhændelse af aktiver og afvikling af forpligtelser relateret hertil samt skatteeffekten heraf præsenteres som særskilte poster. Aktiver og passiver af ophørende aktiviteter indgår som særskilte poster i balancen.

Sammenligningstal

Sammenligningstallene for 2003 er tilpasset den nye struktur, samt tilpasset til opdelingen på fortsættende og ophørende aktiviteter for så vidt angår resultatopgørelsen.

Der er foretaget tilsvarende tilpasninger i 5-års oversigten med hoved- og nøgletal.

Konsolidering

Koncernregnskabet for LEGO Holding A/S omfatter de selskaber, hvor LEGO Holding A/S direkte eller indirekte ejer mere end 50% af stemmerne eller på anden måde har en bestemmende indflydelse. Disse selskaber fremgår af afsnittet "LEGO Holding A/S koncernen - selskabsstruktur".

Koncernregnskabet er udarbejdet på grundlag af regnskaber for de omfattede selskaber, som et sammendrag af regnskabsposter af ensartet karakter og udarbejdet efter samme regnskabspraksis.

Der er foretaget eliminering af internt salg og køb, renter, udbytter, aktiebesiddelser, tilgodehavender og gæld samt interne gevinster og tab.

Minoritetsinteresser

Ved opgørelse af koncernresultat og koncernegenkapital anføres den del af dattervirksomhedernes resultat og egenkapital, der kan henføres til minoritetsinteresser, som særskilte poster i resultatopgørelse og balance. Minoritetsinteresser indregnes på grundlag af omvurdering af overtagne aktiver og forpligtelser til dagsværdi på tidspunktet for erhvervelse af dattervirksomheder.

Ved efterfølgende ændringer i minoritetsinteresser medtages den ændrede andel i resultatet fra tidspunktet for ændringen.

Indregning og måling

I resultatopgørelsen indregnes indtægter i takt med, at de indtjenes, herunder indregnes værdireguleringer af finansielle aktiver og forpligtelser. I resultatopgørelsen indregnes ligeledes alle omkostninger, herunder afskrivninger og nedskrivninger.

Aktiver indregnes i balancen, når det er sandsynligt, at fremtidige økonomiske fordele vil tilflyde LEGO Holding A/S, og aktivets værdi kan måles pålideligt.

Forpligtelser indregnes i balancen, når det er sandsynligt, at fremtidige økonomiske fordele vil fragå LEGO Holding A/S, og forpligtelsens værdi kan måles pålideligt.

Ved første indregning måles aktiver og forpligtelser til kostpris. Efterfølgende måles aktiver og forpligtelser som beskrevet for hver enkelt regnskabspost nedenfor.

Visse finansielle aktiver og forpligtelser måles til amortiseret kostpris, hvorved der indregnes en konstant effektiv rente over løbetiden. Amortiseret kostpris opgøres som oprindelig kostpris med fradrag af eventuelle afdrag samt tillæg/fradrag af den akkumulerede afskrivning af forskellen mellem kostpris og nominelt beløb.

Ved indregning og måling tages hensyn til forudsigelige tab og risici, der fremkommer inden årsrapporten aflægges, og som be- eller afkræfter forhold, der eksisterer på balancedagen.

Omregning af fremmed valuta

Balancen for udenlandske dattervirksomheder omregnes til danske kroner til statusdagens kurs, mens resultatopgørelsen omregnes ved anvendelse af en beregnet gennemsnitskurs. Kursreguleringer i forbindelse med konsolideringen er ført direkte på egenkapitalen.

Hvor koncernlån er langsigtede, betragtes disse som et tillæg til nettoaktiverne i dattervirksomheden, og kursreguleringer føres direkte på egenkapitalen. Eksterne lån optaget til afdækning af sådanne koncernlån indregnes på tilsvarende måde.

Andre balancer i fremmed valuta omregnes til danske kroner til statusdagens kurs. Realiserede og urealiserede gevinster samt tab indregnes i resultatopgørelsen.

Afledte finansielle instrumenter

Afledte finansielle instrumenter indregnes første gang i balancen til kostpris og

måles efterfølgende til dagsværdi. Positive og negative dagsværdier af afledte finansielle instrumenter indgår i periodeafgrænsningsposter.

Ændringer i dagsværdien af afledte finansielle instrumenter, der er klassificeret som og opfylder kriterierne for sikring af dagsværdien af et indregnet aktiv eller en indregnet forpligtelse, indregnes i resultatopgørelsen sammen med eventuelle ændringer i dagsværdien af det sikrede aktiv eller den sikrede forpligtelse.

Ændring i dagsværdien af afledte finansielle instrumenter, der er klassificeret som og opfylder betingelserne for sikring af fremtidige pengestrømme, indregnes på egenkapitalen. Resultater den fremtidige transaktion i indregning af aktiver eller forpligtelser, overføres beløb, som tidligere blev indregnet på egenkapitalen, fra egenkapitalen og indregnes i kostprisen for henholdsvis aktivet eller forpligtelser. Resultater den fremtidige transaktion i indtægter eller omkostninger, overføres beløb, som blev indregnet på egenkapitalen, til resultatopgørelsen i den periode, hvor det sikrede påvirker resultatopgørelsen.

Resultatopgørelsen

Indtægter

Nettoomsætning omfatter værdien af varer og tjenesteydelser leveret i perioden. Nettoomsætningen indregnes eksklusiv moms og rabatter i forbindelse med salget.

Afskrivninger

Immaterielle og materielle anlægsaktiver afskrives over de enkelte aktivers forventede brugstid:

Lineær afskrivning:	
Immaterielle aktiver	5 år
Bygninger	25 år
Produktionsanlæg og maskiner	2-20 år
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	3-10 år

Leasing

Leasingkontrakter vedrørende materielle anlægsaktiver, hvor selskabet ikke har alle væsentlige risici og fordele forbundet med ejendomsretten, klassificeres som operationel leasing, og indregnes i resultatopgørelsen på lineær basis over kontraktens løbetid.

Incitament (såsom lejefri perioder, forkortede perioder, dækning af omkostninger, osv.) i forbindelse med en operationel leasing aftale, indregnes på lineær basis over kontraktens løbetid.

Særlige poster

Særlige poster omfatter væsentlige beløb af engangskarakter, som ikke kan henføres til den normale drift, herunder eksempelvis nedskrivning af immaterielle og materielle anlægsaktiver til genindvindingsværdi, omkostninger til restrukturering samt eventuelle tilbageførsler.

Resultat af kapitalandele i dattervirksomheder og associerede virksomheder

I resultatopgørelsen for moderselskabet indregnes den forholdsmæssige andel af resultat før skat for året.

Finansielle poster

Finansielle indtægter og omkostninger omfatter renter, finansielle omkostninger ved finansiel leasing, realiserede og urealiserede valutakursreguleringer, kursreguleringer på værdipapirer, amortisering af realkreditlån samt tillæg og godtgørelse under acontoskatteordningen.

Selskabsskat og udskudt skat

Årets aktuelle skat baseret på årets beregnede skattepligtige indkomst er udgiftsført sammen med årets forskydning i udskudt skat beregnet i henhold til gældsmetoden.

Ændring i udskudt skat som følge af ændringer i skattesatser indregnes i resultatopgørelsen.

Der er hensat til beregnet skyldig skat samt til udskudt skat på midlertidige forskelle mellem regnskabsmæssig og skattemæssig værdi af aktiver og forpligtelser opgjort på statusdagen.

Hensættelse til udskudt skat afspejler effekten af eventuelle fremførte skattemæssige underskud m.v. i det omfang det vurderes, at disse kan modregnes i den skattepligtige indkomst. I det omfang den beregnede udskudte skat er positiv, indregnes denne i balancen til den forventede realisationsværdi som et udskudt skatteaktiv.

Balance

Forsknings- og udviklingsomkostninger

Forskningsomkostninger indregnes i resultatopgørelsen efterhånden som de forbruges. Udviklingsomkostninger inklusive indirekte omkostninger indregnes i balancen som et immaterielt anlægsaktiv, hvis omkostningerne vurderes at generere fremtidige økonomiske fordele for selskabet. Andre udviklingsomkostninger udgiftsføres i perioden, hvor de forbruges. Udviklingsomkostninger afskrives over den forventede økonomiske levetid fra produktets kommercielle benyttelse.



Det er vurderet, at ingen omkostninger kan aktiveres i henhold til disse betingelser, da størstedelen af omkostningerne i nyhedsprojekter er markedsføringsomkostninger, der relaterer sig til udviklingen og vedligeholdelsen af LEGO varemærket.

Materielle anlægsaktiver

Materielle anlægsaktiver måles til kostpris med fradrag for foretagne af- og nedskrivninger. Der afskrives ikke på grunde.

Kostprisen omfatter materialeomkostninger, komponenter, serviceydelser fra underleverandører, direkte løn samt indirekte produktionsomkostninger. Finansielle omkostninger inkluderes ikke.

Leasingkontrakter vedrørende materielle anlægsaktiver, hvor de enkelte selskaber har alle væsentlige risici og fordele forbundet med ejendomsretten klassificeres som finansiell leasing. Finansielle leasingkontrakter måles ved første indregning i balancen til laveste værdi af dagsværdi og nutidsværdi af de fremtidige leasingydelser. Ved beregning af nutidsværdien anvendes leasingkontraktens interne rentefod som diskonteringsfaktor eller en tilnærmet for denne. Finansielt leasede aktiver behandles herefter som selskabets øvrige materielle anlægsaktiver.

Den kapitaliserede restleasingforpligtelse indregnes i balancen som en gældsforpligtelse, og leasingydelsens rentedel indregnes over kontraktens løbetid i resultatopgørelsen.

Finansielle anlægsaktiver

Kapitalandele i dattervirksomheder og associerede virksomheder optages i moderselskabets regnskab efter den indre værdis metode. Dvs. at moderselskabets forholdsmæssige andel af dattervirksomhedernes indre værdi samt resultat medtages i balance henholdsvis resultatopgørelse.

Dattervirksomheder og associerede virksomheder med en negativ indre værdi optages til nul. Moderselskabets tilgode-

havender i sådanne virksomheder modregnes den negative indre værdi. Skulle den negative indre værdi overstige moderselskabets tilgodehavende, indregnes beløbet under hensættelser.

Andre investeringer

Andre investeringer måles til kostpris. I tilfælde hvor kostprisen er højere end den estimerede værdi, nedskrives til denne lavere værdi.

Nedskrivning af anlægsaktiver

Den regnskabsmæssige værdi af immaterielle og materielle anlægsaktiver gennemgås årligt for at afgøre, om der er en indikation af værdiforringelse, ud over det som udtrykkes ved normal afskrivning.

Genindvindingsværdien for aktivet opgøres som den højeste værdi af nettosalgsværdien og kapitalværdien.

Såfremt det ikke er muligt at fastsætte genindvindingsværdien for det enkelte aktiv, vurderes nedskrivningsbehovet for den mindste gruppe af aktiver, hvor det er muligt at opgøre genindvindingsværdien.

Ejendomme og andre aktiver hvor det ikke er muligt at opgøre en genindvindingsværdi som følge af, at aktivet ikke i sig selv skaber fremtidige pengestrømme, vurderes for nedskrivningsbehov sammen med den gruppe af aktiver, hvortil de kan henføres.

Nedskrivning af immaterielle og materielle anlægsaktiver omkostningsføres under særlige poster.

Varebeholdninger

Varebeholdninger måles til kostpris baseret på FIFO princippet. I tilfælde hvor kostprisen er højere end nettorealisationsværdien, nedskrives til denne lavere værdi.

Varer under fremstilling samt fremstillede færdigvarer måles til direkte omkostninger med tillæg af indirekte produktionsomkostninger. Finansielle omkostninger inkluderes ikke.

Tilgodehavender

Tilgodehavender måles til amortiseret kostpris, hvilket sædvanligvis svarer til nominal værdi.

Der hensættes til imødegåelse af forventede tab på basis af en individuel vurdering af risikoen på de enkelte fordringer.

Periodeafgrænsningsposter

Periodeafgrænsningsposter opført som aktiver omfatter afholdte udgifter vedrørende efterfølgende regnskabsår samt regulering af afledte finansielle instrumenter til dagsværdi.

Periodeafgrænsningsposter opført som passiver omfatter modtagne betalinger for indtægter vedrørende efterfølgende regnskabsår, samt negative reguleringer af afledte finansielle instrumenter til dagsværdi.

Udbytte

Udbytte, som ledelsen foreslår uddelt for regnskabsåret, vises som en særskilt post under egenkapitalen.

Andre hensatte forpligtelser

Hensatte forpligtelser indregnes, når virksomheden, som følge af en begivenhed indtruffet før eller på balancedagen, har en retlig eller faktisk forpligtelse, og det er sandsynligt, at der må afgives økonomiske fordele for at indfri forpligtelsen.

Pengestrømsopgørelse

Pengestrømsopgørelsen viser pengestrømme for året fordelt på driftsaktivitet, investeringsaktivitet og finansieringsaktivitet, årets forskydning i finansielle ressourcer samt finansielle ressourcer ved årets begyndelse og slutning.

Pengestrømme fra driftsaktivitet

Pengestrømme fra driftsaktivitet opgøres som årets resultat reguleret for ikke-kontante driftsposter, ændring i driftskapital samt betalt selskabsskat.

■ ANVENDT REGNSKABSPRAKSIS

Pengestrømme fra investeringsaktivitet

Pengestrømme fra investeringsaktivitet omfatter betaling i forbindelse med køb og salg af immaterielle, materielle og finansielle anlægsaktiver.

Pengestrømme fra finansieringsaktivitet

Pengestrømme fra finansieringsaktivitet omfatter ændringer i størrelse eller sammensætning af aktiekapital og omkostninger forbundet hermed samt optagelse af lån, afdrag på rentebærende gæld samt betaling af udbytte til selskabsdeltagere.

Finansielle ressourcer

Finansielle ressourcer omfatter likvide beholdninger og lignende, der uden hindring kan omsættes til likvide beholdninger, og hvorpå der kun er ubetydelig risiko for værdiændringer, modregnet kortfristet gæld til kreditinstitutter.

Kortfristede tilgodehavender hos samt kortfristet gæld til KIRKBI selskaber medtages som finansielle ressourcer.

Ledelsepåtegning

Bestyrelse og direktion har dags dato aflagt og godkendt årsrapporten for 2004 for LEGO Holding A/S.

Årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med Årsregnskabsloven. Vi anser den valgte regnskabspraksis for hensigts-

mæssig og de udførte regnskabsmæssige skøn for forsvarlige. Vi finder endvidere den samlede præsentation af årsrapporten retvisende. Årsrapporten giver derfor efter vor opfattelse et retvisende billede af koncernens og moderselskabets aktiver, passiver, egenkapital og den finansiel-

le stilling samt resultatet af koncernens og moderselskabets aktiviteter og pengestrømme.

Årsrapporten indstilles til generalforsamlingens godkendelse.

Billund, 1. marts 2005

Direktion



Jørgen Vig Knudstorp,
Administrerende direktør



Jesper Ovesen
Finansdirektør

Bestyrelse



Mads Øvlisen,
Formand



Kjeld Kirk Kristiansen,
Næstformand



Lars Erik Kann-Rasmussen



Mogens Johansen



Anders Christer Moberg



Lars Gunnar Bertelson Brock

Revisionspåtegning

Til aktionærerne i LEGO Holding A/S

Vi har revideret årsrapporten for LEGO Holding A/S for regnskabsåret 2004, der aflægges efter reglerne i Årsregnskabsloven.

Selskabets ledelse har ansvaret for årsrapporten. Vort ansvar er på grundlag af vor revision at udtrykke en konklusion om årsrapporten.

Den udførte revision

Vi har udført vor revision i overensstemmelse med internationale og danske revisionsstandarder. Disse standarder kræver,

at vi tilrettelægger og udfører revisionen med henblik på at opnå høj grad af sikkerhed for, at årsrapporten ikke indeholder væsentlig fejlinformation. Revisionen omfatter stikprøvevis undersøgelse af information, der understøtter de i årsrapporten anførte beløb og oplysninger. Revisionen omfatter endvidere stillingtagen til den af ledelsen anvendte regnskabspraksis og til de væsentlige skøn, som ledelsen har udøvet, samt vurdering af den samlede præsentation af årsrapporten. Det er vor opfattelse, at den udførte revision giver et tilstrækkeligt grundlag for vor konklusion. Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

Konklusion

Det er vor opfattelse, at årsrapporten giver et retvisende billede af koncernens og moderselskabets aktiver, passiver, egenkapital og finansielle stilling pr. 31. december 2004 samt af resultatet af koncernens og moderselskabets aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 2004 i overensstemmelse med Årsregnskabsloven.

Billund, 1. marts 2005

PricewaterhouseCoopers

Statsautoriseret Revisionsinteressentskab



Lars Holtug
statsautoriseret revisor



Harald Birkwald
statsautoriseret revisor

Resultatopgørelse 1. januar - 31. december

[DKK MIO.]

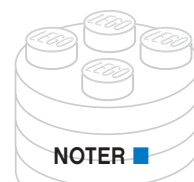
Morderselskab		Note	Koncern	
2003	2004		2004	2003
79	90	Nettoomsætning	6.704	7.196
(34)	(29)	Produktionsomkostninger	(2.672)	(3.127)
45	61	Bruttoresultat	4.032	4.069
-	-	Salgs- og distributionsomkostninger	(2.872)	(3.526)
(15)	(25)	Administrationsomkostninger	(587)	(860)
-	115	Andre driftsindtægter	133	-
-	(1)	Andre driftsomkostninger	(603)	(744)
30	150	Resultat før særlige samt finansielle poster og skat	103	(1.061)
-	(46)	Nedskrivning af anlægsaktiver	(723)	(172)
-	-	Restruktureringsomkostninger	(502)	(283)
30	104	Resultat af primær drift	(1.122)	(1.516)
(1.313)	(1.449)	Resultat i dattervirksomheder før skat	-	-
8	2	Finansielle indtægter	104	286
(54)	(42)	Finansielle omkostninger	(219)	(268)
(1.329)	(1.385)	Resultat før skat	(1.237)	(1.498)
522	(240)	Selskabsskat	(236)	545
(807)	(1.625)	Årets resultat af fortsættende aktiviteter	(1.473)	(953)
(9)	50	Resultat af ophørende aktiviteter	(458)	18
(816)	(1.575)	Årets resultat	(1.931)	(935)
-	-	Minoritetsaktionærernes andel af årets resultat	356	119
(816)	(1.575)	LEGO Holding A/S's andel af årets resultat	(1.575)	(816)
Forslag til resultatdisponering for LEGO Holding A/S				
-	-	Udbytte		
(816)	(1.575)	Overført resultat		
(816)	(1.575)	Disponeret		

Pengestrømsopgørelse 1. januar - 31. december

[DKK MIO.]

Moderselskab		Note	Koncern	
2003	2004		2004	2003
(1.329)	(1.385)	Resultat før skat vedrørende fortsættende aktiviteter	(1.237)	(1.498)
(9)	50	Resultat af ophørende aktiviteter	(458)	18
20	79	Af- og nedskrivninger	2.104	1.133
1.488	1.353	Øvrige reguleringer	109	(81)
170	97		518	(428)
		Ændring i driftskapital:		
-	-	Ændring i varebeholdninger	72	679
236	(154)	Ændring i tilgodehavender	134	858
5	(5)	Ændring i kortfristet gæld	111	(281)
241	(159)		317	1.256
-	-	Betalt selskabsskat	(61)	116
411	(62)	Pengestrømme fra driftsaktivitet	774	944
(36)	(138)	Køb af materielle anlægsaktiver	(457)	(709)
-	-	Køb af immaterielle anlægsaktiver	-	-
-	-	Regulering finansielle anlægsaktiver	-	50
-	173	Salg af anlægsaktiver	250	60
(36)	35	Pengestrømme fra investeringsaktivitet	(207)	(599)
(10)	-	Betalt udbytte	(19)	(66)
-	-	Kapitalindskud	-	(16)
-	800	Ansvarlig lånekapital	800	-
(430)	(621)	Ændring af langfristet gæld	(810)	(478)
(440)	179	Pengestrømme fra finansieringsaktivitet	(29)	(560)
(65)	152	Samlede pengestrømme	538	(215)
(86)	(151)	Finansielle ressourcer, 1. januar	(620)	(405)
(151)	1	Finansielle ressourcer, 31. december	(82)	(620)

Poster i pengestrømsopgørelsen kan ikke direkte udledes af forskydninger i balancen.



Noter

[DKK MIO.]

Note 1. Administrationsomkostninger

Moderselskab			Koncern	
2003	2004		2004	2003
		Honorar til PricewaterhouseCoopers:		
-	1	Revision	9	8
-	-	Andre ydelser	10	13
		Honorar til Ernst & Young:		
-	-	Revision	-	-
1	-	Andre ydelser	1	1
1	1		20	22
-	-	Heraf vedrørende ophørende aktiviteter	2	3

Note 2. Medarbejderforhold - Personaleomkostninger

Moderselskab			Koncern	
2003	2004		2004	2003
10	4	Lønninger og gager	2.179	2.570
1	-	Pensioner	119	113
-	-	Andet samt udgifter til social sikring	101	120
11	4		2.399	2.803
-	-	Heraf vedrørende ophørende aktiviteter	364	396
		Heraf løn og vederlag til:		
1	-	Direktion	4	4
-	-	Bestyrelse	1	1
1	-		5	5
		Medarbejdere:		
20	6	Gennemsnitligt antal heltidsansatte	7.294	8.298
-	-	Heraf vedrørende ophørende aktiviteter	1.725	1.756

Noter

[DKK MIO.]

Note 3. Nedskrivning af anlægsaktiver

I henhold til anvendt regnskabspraksis foretages der nedskrivningstests i de tilfælde, hvor der er interne eller eksterne indikatorer på et nedskrivningsbehov på enkelte aktiver eller grupper af aktiver. På baggrund af den dårlige indtjening, øget effektivisering, overkapacitet samt tidligere års store anlægsinvesteringer, er der i 2004 gennemført en række nedskrivningstests af de regnskabsmæssige værdier af virksomhedens anlægsaktiver. De regnskabsmæssige værdier af anlægsaktiverne er vurderet i forhold til genindvindingsværdien, fastsat som den højeste værdi af aktivets nettosalgsværdi eller kapitalværdi. I de tilfælde, hvor genindvindingsværdien er lavere end aktivernes regnskabsmæssige værdier er der indregnet en nedskrivning.

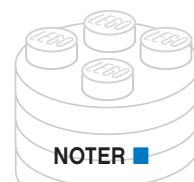
De gennemførte beregninger er foretaget under hensyntagen til LEGO Koncernens pengestrømme og forretning, der omfatter aktiver relateret til følgende grupper: Legetøj, Parker, Brand Retail og Shop@Home.

Som resultat af de foretagne tests er der i 2004 foretaget en samlet nedskrivning af anlægsaktiver på 1.251 mio. DKK, hvoraf 723 mio. DKK vedrører fortsættende aktiviteter og de resterende 528 mio. DKK vedrører ophørende aktiviteter.

Moderselskab			Koncern	
2003	2004		2004	2003
-	-	Grunde og bygninger	335	172
-	-	Produktionsanlæg og maskiner	188	-
-	46	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	200	-
-	46		723	172

Note 4. Restruktureringsomkostninger

Moderselskab			Koncern	
2003	2004		2004	2003
-	-	Personale og personalerelaterede omkostninger	368	76
-	-	Bygnings- og lejemålsomkostninger	84	103
-	-	Andet	50	104
-	-		502	283



Noter

[DKK MIO.]

Note 5. Resultat før skat i dattervirksomheder

Moderselskab		
2003	2004	
-	-	Overskud
(1.313)	(1.449)	Underskud
(1.313)	(1.449)	

Note 6. Finansielle poster

Moderselskab			Koncern	
2003	2004		2004	2003
		Finansielle indtægter:		
4	1	Renteindtægter fra tilknyttede virksomheder	-	-
4	1	Øvrige renteindtægter	46	54
-	-	Valutakursgevinst	59	235
8	2		105	289
-	-	Heraf vedrørende ophørende aktiviteter	1	3
8	2	Finansielle indtægter vedrørende fortsættende aktiviteter	104	286
		Finansielle omkostninger:		
51	40	Renteudgifter	230	280
3	2	Valutakurstab	-	3
54	42		230	283
-	-	Heraf vedrørende ophørende aktiviteter	11	15
54	42	Finansielle omkostninger vedrørende fortsættende aktiviteter	219	268

Noter

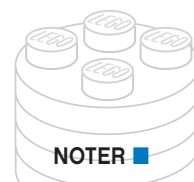
[DKK MIO.]

Note 7. Skat af årets resultat

Moderselskab			Koncern	
2003	2004		2004	2003
-	3	Årets aktuelle skat	(63)	85
4	(36)	Regulering udskudt skat	(207)	457
-	-	Andre skatter mv.	3	(28)
-	-	Reguleringer vedr. tidligere års skat	24	8
518	(210)	Skat i dattervirksomheder	-	-
522	(243)		(243)	522
-	(3)	Heraf vedrørende ophørende aktiviteter	(7)	(23)
522	(240)		(236)	545

Skat af årets resultat forklares således:

Moderselskab			Koncern	
%	mDKK		mDKK	%
(30)	(35)	Beregnet 30% skat af årets resultat før skat	506	30
		Skatteeffekt af:		
-	-	Højere/lavere skatteprocent i dattervirksomheder	22	1
-	-	Ikke fradragsberettigede omkostninger	(22)	(1)
-	-	Regulering af skat vedrørende tidligere år	24	1
-	-	Effekt af sambeskatning	12	-
-	-	Effekt af ikke aktiveret udskudt skat	(785)	(45)
(180)	(210)	Skat i dattervirksomheder	-	-
2	2	Andet	-	-
(208)	(243)		(243)	(14)
	(3)	Heraf vedrørende ophørende aktiviteter	(7)	
	(240)		(236)	



Noter

[DKK MIO.]

Note 8. Ophørende aktiviteter

Det er i 2004 besluttet at frasælge koncernens LEGOLAND Parker samt relaterede aktiviteter, da disse ikke anses for at være en del af kerneforretningen. Et salg af de pågældende aktiviteter forventes gennemført i 2005.

KOMPAN A/S er endvidere medtaget som ophørende aktivitet som følge af salg af aktiemajoritet i 2004 samt forventet salg af resterende aktier i 2005.

Morderselskab			Koncern	
2003	2004		2004	2003
-	-	Nettoomsætning	1.230	1.232
-	-	Omkostninger	(1.196)	(1.170)
-	-	Nedskrivning af anlægsaktiver	(528)	-
(9)	53	Resultatandel og gevinst, KOMPAN A/S	53	(9)
-	-	Finansielle poster	(10)	(12)
(9)	53	Resultat før skat af ophørende aktiviteter	(451)	41
-	(3)	Skat	(7)	(23)
(9)	50	Resultat af ophørende aktiviteter	(458)	18
-	196	Anlægsaktiver, jf. note 9	2.301	-
-	43	Omsætningsaktiver	131	-
-	239	Aktiver i alt	2.432	-
-	-	Hensættelser	12	-
-	-	Gældsforpligtelser	398	-
-	-	Hensættelser og gældsforpligtelser i alt	410	-

NOTER

Noter

[DKK MIO.]

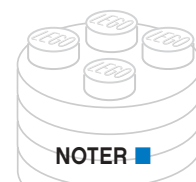
Note 9. Materielle anlægsaktiver

Koncern

	Grunde og bygninger	Produktionsanlæg og maskiner	Andre anlæg, materiel og inventar	Anlægsaktiver under opførelse	Ophørende aktiver
Kostpris 1. januar	3.774	2.123	1.942	253	–
Tilgang 1. januar ved sammenlægning	2.388	1.248	1.383	28	–
Kursregulering 1. januar	(35)	(2)	(35)	3	(98)
Tilgang	10	138	159	18	132
Afgang	(450)	(476)	(682)	–	(2)
Overførsler	(2.491)	31	(1.629)	(270)	4.359
Kostpris 31. december	3.196	3.062	1.138	32	4.391
Af- og nedskrivninger 1. januar	1.364	1.589	895	–	–
Tilgang 1. januar ved sammenlægning	1.081	1.051	1.056	–	–
Kursregulering 1. januar	(8)	(1)	(29)	–	(42)
Årets afskrivninger	132	352	113	–	256
Årets nedskrivninger	335	188	200	–	528
Afskrivninger afhændede aktiver	(295)	(416)	(424)	–	(1)
Overførsler	(585)	–	(764)	–	1.349
Af- og nedskrivninger 31. dec.	2.024	2.763	1.047	–	2.090
Regnskabsmæssig værdi 31 dec.	1.172	299	91	32	2.301

Værdien af danske grunde og bygninger for fortsættende og ophørende aktiviteter udgør ifølge offentlig vurdering 905m DKK. Den tilsvarende regnskabsmæssige værdi udgør 712m DKK pr 31. december 2004.

Ingen anlægsaktiver er aktiveret i forbindelse med finansiel leasing.



Noter

[DKK MIO.]

Note 10. Materielle anlægsaktiver

Moderselskab

	Grunde og bygninger	Andre anlæg materiel og inventar	Anlægsaktiver under opførelse	Ophørende aktiviteter
Kostpris 1. januar	513	150	110	-
Kursregulering 1. januar	-	-	-	-
Tilgang	1	120	-	17
Afgang	-	(376)	-	-
Overførsler	(359)	110	(110)	359
Kostpris 31. december	155	4	-	376
Af- og nedskrivninger 1. januar	285	149	-	-
Årets afskrivninger	2	12	-	19
Årets nedskrivninger	-	46	-	-
Afskrivninger afhændede aktiver	-	(204)	-	-
Overførsler	(161)	-	-	161
Af- og nedskrivninger 31. december	126	3	-	180
Regnskabsmæssig værdi 31 december	29	1	-	196

Værdien af danske grunde og bygninger for fortsættende og ophørende aktiviteter udgør ifølge offentlig vurdering 378m DKK. Den tilsvarende regnskabsmæssige værdi udgør 225m DKK pr 31. december 2004.

Ingen anlægsaktiver er aktiveret i forbindelse med finansiel leasing.

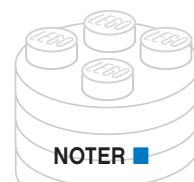
Noter

[DKK MIO.]

Note 11. Finansielle anlægsaktiver

Koncern

	Kapitalandele i associerede virksomheder	Andre kapitalandele
Kostpris 1. januar	7	42
Tilgang 1. januar ved sammenlægning	-	59
Tilgang	-	-
Afgang	(7)	(59)
Kostpris 31. december	-	42
Værdireguleringer 1. januar	(3)	(40)
Tilgang 1. januar ved sammenlægning	-	-
Valutakursreguleringer	-	-
Øvrige reguleringer	3	-
Årets resultat før skat	-	(2)
Skat	-	-
Modtaget udbytte	-	-
Værdireguleringer 31. december	-	(42)
Værdi 31. december	-	-



Noter

[DKK MIO.]

Note 12. Finansielle anlægsaktiver

Moderselskab

	Kapitalandele i datter- virksomheder	Kapitalandele i associerede virksomheder	Andre kapitalandele
Kostpris 1. januar	2.707	2	41
Tilgang 1. januar ved sammenlægning	2.733	-	-
Korrigeret kostpris 1. januar	5.440	2	41
Tilgang	-	-	-
Afgang	(59)	(2)	-
Kostpris 31. december	5.381	-	41
Værdireguleringer 1. januar	(569)	(2)	(39)
Tilgang 1. januar ved sammenlægning	(259)	-	-
Korrigeret værdiregulering 1. januar	(828)	(2)	(39)
Valutakursreguleringer	(38)	-	-
Årets reguleringer vedrørende afgang	42	-	-
Øvrige reguleringer	(13)	2	(2)
Årets resultat før skat	(1.449)	-	-
Skat	(204)	-	-
Modtaget udbytte	(56)	-	-
Af- og nedskrivninger 31. dec.	(2.546)	-	(41)
Regnskabsmæssig værdi 31. dec.	2.835	-	-

NOTER

Noter

[DKK MIO.]

Note 13. Udskudt skatteaktiv og hensættelser

Morderselskab			Koncern	
2003	2004		2004	2003
-	-	Udskudt skatteaktiv, 1. januar	588	257
(18)	(14)	Hensat til udskudt skat, 1. januar	(115)	(241)
(18)	(14)		473	16
4	(36)	Årets ændring i udskudt skat	(207)	457
(14)	(50)	Udskudt skat, netto pr. 31. december	266	473
-	-	Heraf vedrørende ophørende aktiviteter	(7)	-
(14)	(50)		273	473
		Der fordeler sig:		
-	-	Udskudt skatteaktiv 31. december	448	588
(14)	(50)	Hensat udskudt skat 31. december	(175)	(115)
(14)	(50)	Udskudt skat, netto pr. 31. december	273	473

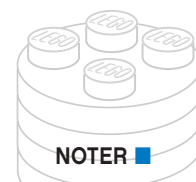
Udskudt skat - Koncern

	Udskudt skatteaktiv	Hensat udskudt skat	Udskudt skat netto 2004	Udskudt skat netto 2003
Anlægsaktiver	22	(85)	(63)	(89)
Omsætningsaktiver	75	-	75	26
Varebeholdninger	96	-	96	157
Hensatte forpligtelser	52	(1)	51	64
Gæld	24	(1)	23	36
Fremførte skattemæssige underskud	178	(31)	147	288
Andet	1	(57)	(56)	(9)
	448	(175)	273	473

Koncernens ikke aktiverede skatteaktiver vedrørende skattemæssige underskud og tidsbestemte afgivelser udgør 552 mio. DKK vedrørende fortsættende aktiviteter og 555 mio. DKK vedrørende ophørende aktiviteter.

Fremførte skattemæssige underskud - Koncern

	2004	2003
Skatteaktiver vedrørende fremførte skattemæssige underskud er aktiverede ud fra en vurdering af hvorvidt disse kan udnyttes i fremtiden.		
Koncernens skattemæssige underskud vedrørende aktiverede udskudte skatteaktiver udløber som følger:		
Inden for 1 år	4	1
Inden for 2 år	-	78
Inden for 3 år	-	-
Inden for 4 år	18	-
Inden for 5 år	-	10
Efter 5 år	125	199
	147	288



Noter

[DKK MIO.]

Note 14. Varebeholdninger – Koncern

	2004	2003
Råvarer, komponenter og igangværende arbejder	240	252
Færdigvarer	472	579
Varebeholdninger i alt	712	831

Note 15. Tilgodehavende hos tilknyttede virksomheder

Moderselskab			Koncern	
2003	2004		2004	2003
41	198	Heraf forfalder efter 1 år	-	-

Note 16. Egenkapital - Koncern og Moderselskab

	Virksomheds kapital	Overført resultat	Udbytte	I alt
Saldo 1. januar	47	1.673		1.720
Kapitalforhøjelse ved indskud af INTERLEGO AG Koncernen	76	2.657		2.733
Regulering som følge af sammenlægningsmetoden		(259)		(259)
Korrigeret egenkapital 1. januar	123	4.071	-	4.194
Valutakursreguleringer vedrørende udenlandske dattervirksomheder		(41)		(41)
Regulering af valutaterminskontrakter til dagsværdi vedrørende sikring af fremtidigt køb og salg i fremmed valuta		47		47
Regulering af øvrige finansielle instrumenter		(3)		(3)
Øvrige reguleringer		(9)		(9)
Overført af årets resultat		(1.575)		(1.575)
Saldo 31. december	123	2.490	-	2.613
Minoritetsinteresser				335
Ansvarlig lånekapital				800
Samlet ansvarlig kapital inklusive minoritetsinteresser				3.748

Moderselskabets aktiekapital består af:

104	A-aktier á DKK 1.000 eller multipla heraf
19	B-aktier á DKK 1.000 eller multipla heraf
123	Samlet aktiekapital 31. december

Udover den foretagne kapitaludvidelse i 2004 er der ikke sket udvidelse af selskabskapitalen de seneste 5 år.

Aktionærer som ejer mere end 5% af aktiekapitalen:

Kjeld Kirk Kristiansen, 7190 Billund
Sofie Kirk Kristiansen, 1437 København K
Thomas Kirk Kristiansen, 8350 Hundslund
Agnete Kirk Kristiansen, 9000 Ålborg

■ NOTER

Noter

[DKK MIO.]

Note 17. Minoritetsinteresser

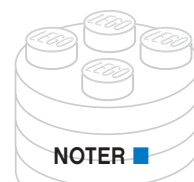
Morderselskab			Koncern	
2003	2004		2004	2003
-	-	Saldo 1. januar	698	1.076
-	-	Overførsel af KOMPAN A/S til ophørende aktiviteter	-	(178)
-	-	Korrigeret saldo 1. januar	698	898
-	-	Andel af årets resultat	(356)	(119)
-	-	Valutakursreguleringer m.v.	(7)	(81)
-	-	Saldo 31. december	335	698

Note 18. Andre hensatte forpligtelser, fortsættende aktiviteter

Morderselskab			Koncern	
2003	2004		2004	2003
-	-	Saldo 1. januar	359	59
-	-	Kursregulering 1. januar	(1)	-
-	-	Tilgang	530	340
-	-	Forbrugt	(212)	(22)
-	-	Tilbageført	(31)	(18)
-	-	Saldo 31. december	645	359

Note 19. Langfristet gæld

	Gæld i alt	Forfald år 1	Forfald efter 5 år
Morderselskab:			
Ansvarlig lånekapital	800	-	800
Banker og andre kreditinstitutter	-	-	-
Øvrige	-	-	-
	800	-	800
Koncern:			
Ansvarlig lånekapital	800	-	800
Banker og andre kreditinstitutter	1.623	112	-
Øvrige	322	282	-
	2.745	394	800
Heraf vedrørende ophørende aktiviteter	255	255	-
	2.490	139	800



Noter

[DKK MIO.]

Note 20. Ansvarlig lånekapital

Lån fra KIRKBI A/S, i alt 800 mio. DKK er uopsigeligt fra långiver og forfalder december 2011.

Lånet der forrentes med CIBOR +3% p.a. er bevilliget på særlige vilkår med mulighed for indfrielse før tid fra låntagers side, under forudsætning af en soliditet på minimum 40% efter indfrielse. Endvidere gælder tilbagetrædelse fra långivers side i forhold til alle øvrige kreditorer.

Note 21. Sikkerhedsstillelser og eventualforpligtelser

Moderselskab			Koncern	
2003	2004		2004	2003
-	-	Garantier	1	1
-	-	Leasingforpligtelser	449	569
-	-	Andre forpligtelser	37	126
-	-		487	696
-	-	Heraf vedrørende ophørende aktiviteter	4	4

Koncern

Koncernen har indgået aftaler om køb og salg af valuta på termin for i alt 1.345 mio. DKK samt valutoptioner for 273 mio. DKK. I overensstemmelse med anvendt regnskabspraksis er urealiserede gevinster og tab pr. statusdagen indregnet i enten resultatopgørelsen eller direkte på egenkapitalen afhængig af den pågældende transaktion. Pr. 31. december 2004 er urealiserede gevinster på i alt 84 mio. DKK indregnet i resultatopgørelsen og urealiserede gevinster på i alt 67 mio. DKK er indregnet direkte på egenkapitalen.

Koncernen har indgået låneaftaler vedrørende lån af 546 mio. DKK (100 mio. USD), 147 mio. DKK (600 mio. CZK) og 930 mio. DKK (125 mio. EUR), som indeholder en række klausuler omfattende information om virksomheden, afhændelser samt optagelse af lån, der såfremt disse ikke opfyldes kan medføre, at lånene kan kræves indfriet.

Koncernen har indgået kontrakter med en række udlejere og leverandører. Kontrakterne indebærer ikke forpligtelser udover, hvad der er sædvanligt i handelsforhold.

Noter

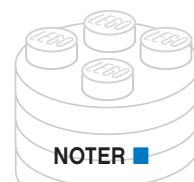
[DKK MIO.]

Note 22. Øvrige reguleringer (pengestrømsopgørelse)

Morderselskab			Koncern	
2003	2004		2004	2003
-	(156)	Gevinst/tab ved salg af anlægsaktiver	(176)	35
-	(99)	Valutakursreguleringer	(39)	(296)
1.579	1.573	Dattervirksomheder	-	-
(87)	44	Finansielle instrumenter	44	(87)
(4)	-	Ændring i hensættelser	277	306
-	(9)	Andre reguleringer	3	(39)
1.488	1.353	Øvrige reguleringer i alt	109	(81)

Note 23. Finansielle ressourcer (pengestrømsopgørelse)

Morderselskab			Koncern	
2003	2004		2004	2003
-	1	Likvide beholdninger	312	116
		Kortfristet gæld:		
(151)	-	Banker og andre kreditinstitutter - fortsættende aktiviteter	(139)	(736)
-	-	Banker og andre kreditinstitutter - ophørende aktiviteter	(255)	-
(151)	1	Finansielle ressourcer i alt	(82)	(620)



Noter

[DKK MIO.]

Note 24. Nærtstående parter

LEGO Holding A/S er kontrolleret af Kjeld Kirk Kristiansen (Billund), som ejer aktiemajoriteten i LEGO Holding A/S.

Følgende transaktioner har været gennemført med nærtstående parter, hvor Kjeld Kirk Kristiansen og hans familie har kontrollerende eller betydelig indflydelse. Alle transaktioner er sket på almindelige forretningsmæssige vilkår.

	Salg af produkter til	Renter modtaget fra	Salg af aktiver til
KIRKBI AG koncernen	–	–	–
KIRKBI A/S koncernen	1	1	79
	1	1	79

	Lejeudgifter betalt til	Renter betalt til	Service honorar betalt til
KIRKBI AG koncernen	–	5	–
KIRKBI A/S koncernen	–	41	26
	–	46	26

	Varemærke- licens betalt til	Andre drifts- indtægter modtaget fra	Andre drifts- omkost. betalt til
KIRKBI AG koncernen	67	–	–
KIRKBI A/S koncernen	54	–	–
	121	–	–

	Tilgodehavende fra	Kortfristet gæld til	Lån fra
KIRKBI AG koncernen	21	36	171
KIRKBI A/S koncernen	24	13	800
	45	49	971

Koncernen har valutaterminskontrakter for 313 mio. DKK pr. 31. december 2004 med KIRKBI A/S som modpart.

Koncernen har leasingforpligtelser for 8 mio. DKK pr. 31. december til KIRKBI A/S koncernen.

I december 2004 er LEGO Holding A/S's kapital forhøjet med nominelt 76 mio. DKK fra 47 mio. DKK til 123 mio. DKK. Kapitalforhøjelsen er sket i form af apportindskud af samtlige aktier i INTERLEGO AG, og vederlagt fuldt ud med aktier i LEGO Holding A/S. Der er ikke ydet vederlag herudover.

Samtlige aktier vedrørende forhøjelsen er tegnet af de bestående aktionærer Kjeld Kirk Kristiansen, Sofie Kirk Kristiansen, Thomas Kirk Kristiansen og Agnete Kirk Kristiansen.

Ferrari, all associated logos and the distinctive designs are trademarks of Ferrari S.p.A.
The body of the Ferrari car is protected as Ferrari property under trade dress and/or design regulations.

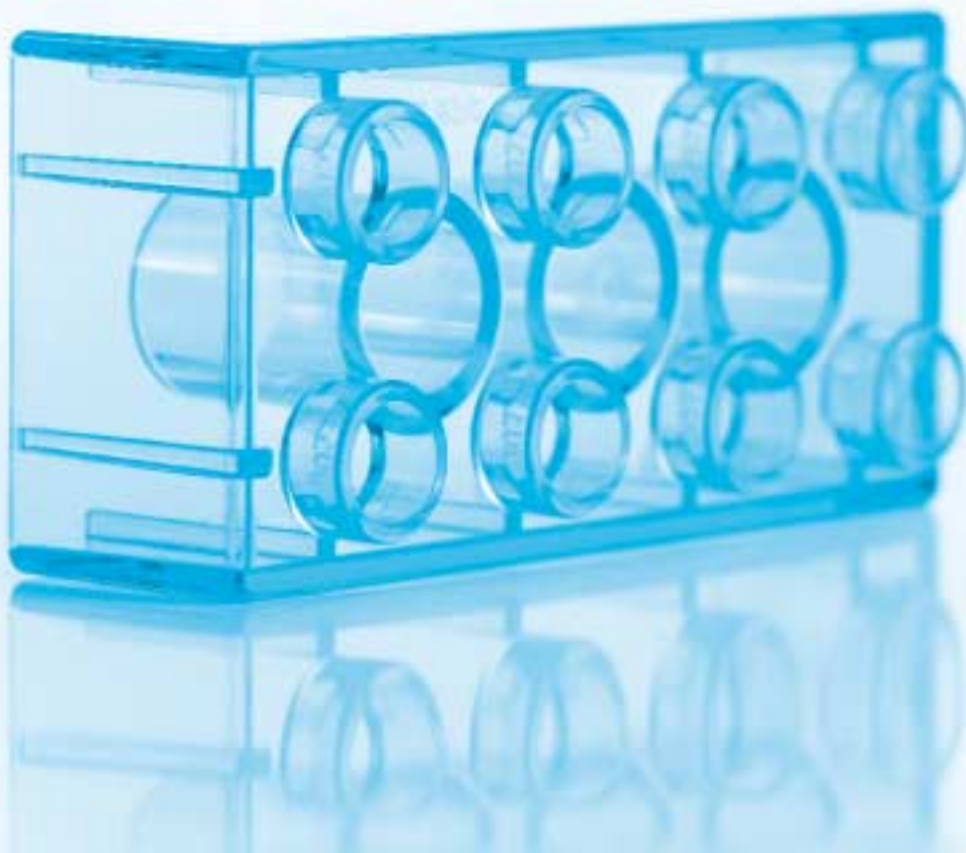
Spider-Man and all related characters: TM & © 2004 Marvel Characters, Inc.
Spider-Man 2, the movie: © 2004 Columbia Pictures Industries Inc.
All rights reserved.

© 2004 Lucasfilm Ltd. & TM. All rights reserved. Used under authorisation.

HARRY POTTER, characters, names and related indicia are trademarks of © Warner Bros. Entertainment Inc.
Harry Potter Publishing Rights © JKR.

LEGO, the LEGO, QUATRO, KNIGHTS' KINGDOM and CLIKITS logos, DUPLO, BIONICLE, MINDSTORMS, the Knob configuration and the Minifigure and LEGOLAND are trademarks of the LEGO Group.

©2005 The LEGO Group



LEGO Koncernens Ledelse



Jørgen Vig Knudstorp, Jesper Ovesen, Lars Altemark, Søren Torp Laursen, Mads Nipper, Mads Ryder, Henrik Poulsen

Jørgen Vig Knudstorp

Administrerende direktør

Jesper Ovesen

Finansdirektør
Corporate Finance

Lars Altemark

Global Forsyningskædedirektør

Søren Torp Laursen

Salgsdirektør
Americas, inklusiv Australien, New Zealand,
og Direct-to-Consumer

Mads Nipper

Produktudviklings- og Marketingdirektør
Global Innovation and Marketing

Mads Ryder

Direktør
for LEGOLAND Parkerne

Henrik Poulsen

Salgsdirektør
European & Emerging Markets,
inklusiv Japan og Korea

Bestyrelsen for LEGO Holding A/S



Mads Øvlisen

Formand for bestyrelsen siden 1996. Medlem siden 1991. Bestyrelsesformand for Novo Nordisk A/S og Det Kongelige Teater. Medlem af bestyrelsen for Wanås Foundation. Adjungeret professor på Handelshøjskolen i København inden for virksomheders sociale ansvar.



Kjeld Kirk Kristiansen

Næstformand for bestyrelsen siden 1996. Medlem siden 1975. Bestyrelsesformand for LEGO System A/S, LEGOLAND A/S, KIRKBI A/S, LEGO Fonden, Ole Kirks Fond og Edith og Godtfred Kirk Christiansens fond. Administrerende Direktør for LEGO Koncernen i perioden 1979-2004. Hovedaktionær i LEGO Koncernen.



Anders Moberg

Bestyrelsesmedlem siden 1999. Administrerende Direktør for hollandske Royal Ahold. Medlem af bestyrelsen for VELUX A/S, DFDS A/S og Clas Ohlson AB.



Gunnar Brock

Bestyrelsesmedlem siden 1995. Administrerende direktør og medlem af bestyrelsen for svenske Atlas Copco AB. Medlem af bestyrelsen for OMX AB, Sweden. Medlem af Ingenjørs Vetenskabs Akademien (IVA).



Lars Erik Kann-Rasmussen

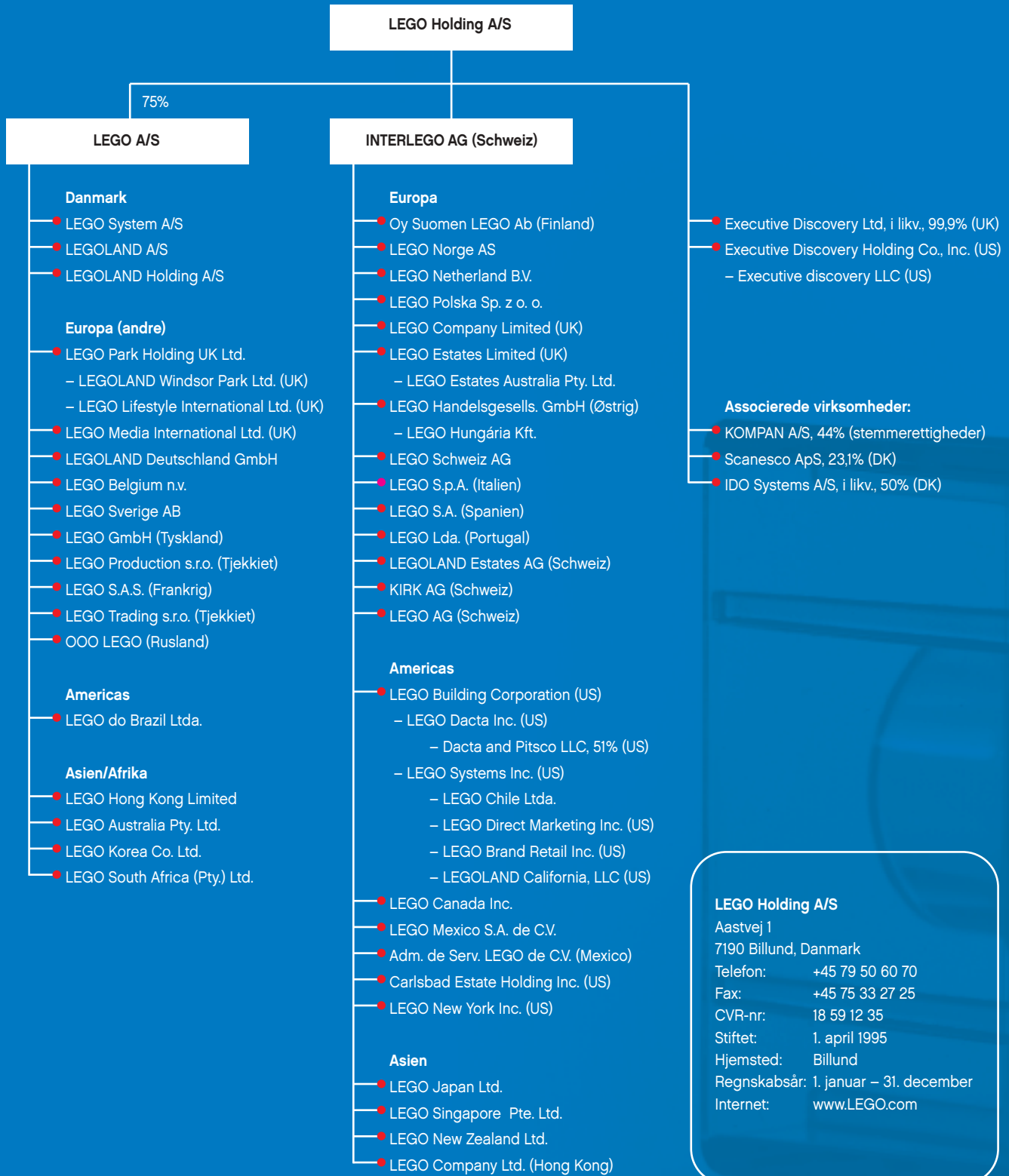
Bestyrelsesmedlem siden 1993. Bestyrelsesformand for VKR Holding A/S og VELUX A/S. Medlem af bestyrelsen for A.P. Møller - Mærsk A/S og Stiftelsen Herlufsholm Skole og Gods.



Mogens Johansen

Bestyrelsesmedlem siden 1978. Familierepræsentant. Svoger til Kjeld Kirk Kristiansen. Medlem af bestyrelsen for KIRKBI A/S, LEGO Fonden, og Edith og Godtfred Kirk Christiansens fond.

LEGO Koncernen





LEGO Koncernen – Danmark

Aastvej
7190 Billund
Tel.+ 45 79 50 60 70

LEGO Koncernen – Schweiz

Sihlbruggstrasse 3
6340 Baar
Schweiz
Tel.: +41 41 769 20 20

LEGO Koncernen – USA

555 Taylor Road
P.O. Box 1600
Enfield, CT 06083-1600
USA
Tel.: +1 860 749 2291

www.LEGO.com

Årsrapport 2004 udgives for LEGO Koncernen af Stakeholder Relations.

Stakeholder Relations · Billund · Danmark · Telefon +45 79 50 60 70 · Telefax +45 75 35 33 60