

INHOUD

Geconsolideerde kerncijfers	3
Markante gebeurtenissen in 2008	4
I. Boodschap van de Voorzitter en de CEO	7
II. Mission Statement en Corporate Strategy	9
III. Profiel van de Groep	13
1. Producten en markten	13
2. Verkooporganisaties	14
3. Productievestigingen	14
4. Logistiek centrum	15
5. Groepsfuncties en landenorganisatie	15
IV. Corporate Governance	17
V. Verslag Raad van Bestuur	23
1. Activiteiten in 2008	23
1. Marktsituatie en verkoopresultaten	23
Algemene verkoopevolutie	23
Marktsituatie algemeen	23
2. Investerings en industriële werking	26
3. Kwaliteit en Onderzoek	26
4. Food Law & Nutrition	28
5. Milieu	28
6. Personeel en organisatie	28
7. Maatschappelijke verantwoordelijkheid	29
8. Evolutie van de kosten	29
9. Rentabiliteit	30
10. Voornaamste risico's en onzekerheden	30
11. Financiële instrumenten	32
12. Belangrijke feiten na 31 december 2008	32
2. Vooruitzichten 2009	35
3. Resultaten en voorstel tot winstverdeling	37
4. Overige vennootschapsinformatie	38
VI. Beurs- en aandeelhoudersinformatie	41
VII. Raad van Bestuur, Comités en Commissaris	45
Management van de Groep Lotus Bakeries	48
VIII. Financiële gegevens	51
Geconsolideerde jaarrekening	52
Financieel vijfjarenoverzicht Groep Lotus Bakeries	54
IX. Algemene inlichtingen	55



GECONSOLIDEERDE KERNCIJFERS VAN DE GROEP LOTUS BAKERIES

in miljoen EUR

	2008	2007	2006	2005	2004
RESULTATENREKENING					
Omzet	256,69	224,53	179,25	152,34	153,17
Afschrijvingen	(10,13)	(9,69)	(8,46)	(7,93)	(7,73)
Courant bedrijfsresultaat (REBIT)	34,04	28,70	19,94	15,05	13,99
Courante bedrijfscashflow (REBITDA) ⁽¹⁾	45,69	38,75	28,46	23,08	21,10
Niet-courant bedrijfsresultaat	(0,78)	(0,94)	(1,12)	0,18	(0,09)
Bedrijfsresultaat (EBIT) ⁽²⁾	33,26	27,76	18,82	15,23	13,90
Financieel resultaat	(6,94)	(3,97)	(3,19)	(1,25)	(1,35)
Resultaat vóór belastingen	26,32	23,79	15,63	13,98	12,55
Belastingen	(6,41)	(3,44)	(4,52)	(4,52)	(4,29)
Resultaat na belastingen	19,91	20,35	11,11	9,46	8,26
Aandeel in het resultaat van investeringen in geassocieerde vennootschappen	-	0,31	0,29	0,13	0,12
Resultaat van de activa aangehouden voor verkoop	0,25	-	-	-	-
Nettoresultaat	20,16	20,66	11,40	9,59	8,38
Nettoresultaat: aandeel derden	0,13	0,14	0,03	0,08	0,08
Nettoresultaat: aandeel Groep	20,03	20,52	11,37	9,51	8,30
AUTOFINANCIERING EN INVESTERINGEN					
Netto cash flow	36,50	29,71	22,03	18,43	16,36
Investerings ⁽³⁾	10,81	7,33	10,33	9,71	7,91
BALANS					
Balanstotaal	227,91	195,33	199,50	105,18	104,94
Eigen Vermogen	85,86	68,92	54,68	48,43	40,33
Netto financiële schulden ⁽⁴⁾	40,39	42,25	63,41	9,01	19,43
AANTAL PERSONEELSLEDEN ⁽⁵⁾	1.245	1.152	1.159	959	970
GECONSOLIDEERDE KERNCIJFERS					
PER AANDEEL in EUR ⁽⁶⁾					
Courant bedrijfsresultaat (REBIT)	44,63	37,64	25,62	19,30	18,06
Courante bedrijfscashflow (REBITDA)	59,91	50,82	36,56	29,60	27,24
Nettoresultaat: aandeel Groep	26,28	26,90	14,61	12,19	10,72
Nettodividend ⁽⁷⁾	5,10	4,05	3,30	2,25	1,80
Gewogen gemiddeld aantal aandelen	762.664	762.453	778.385	779.689	774.672
TOTAAL AANTAL AANDELEN					
PER 31 DECEMBER	803.037	803.037	803.037	803.037	803.037

(1) REBITDA wordt gedefinieerd als courant bedrijfsresultaat + afschrijvingen + voorzieningen en waardeverminderingen + niet-kosten waardering optie- en warrantsplan.

(2) EBIT wordt gedefinieerd als het courant bedrijfsresultaat + niet-courant bedrijfsresultaat.

(3) Omvat investeringen op materiële en immateriële vaste activa.

(4) Netto financiële schulden worden gedefinieerd als financiële schulden - geldbeleggingen - liquide middelen - eigen aandelen.

(5) Voor de joint ventures zijn alle personeelsleden voor honderd procent meegerekend.

(6) T.o.v. gewogen gemiddeld aantal aandelen.

(7) Voor 2008: dividend voorgesteld aan de Gewone Algemene Vergadering van 8 mei 2009.

MARKANTE GEBEURTENISSEN IN 2008

Nieuw product: Bumba madeleine



Overname López Market



Nieuwe producten:
Mega Mindy wafel en
Mega Mindy peperkoek

JANUARI	FEBRUARI	MAART	APRIL	MEI	JUNI
---------	----------	-------	-------	-----	------



Lancering van Lotus speculoospasta in België

Nieuwe verpakkingen: gebak en galetten



Hapklaar gamma in Nederland



Nieuwe speculooslijn in Lembeke



Nieuwe internationale verpakking speculoos



Overname van het Zweedse Annas Pepparkakor

JULI

AUGUSTUS

SEPTEMBER

OKTOBER

NOVEMBER

DECEMBER



Productierecord in de plant Lembeke: kaap van 25 miljoen kg speculoos wordt overschreden.



Nederland: overgang van ERP-platform BAAN naar SAP



Principe-akkoord: Corona-Lotus Inc. (USA) wordt 100% dochteronderneming van Lotus Bakeries



Jan Boone
Managing director

Matthieu Boone
CEO

Karel Boone
Voorzitter

Jan Vander Stichele
Managing director



BOODSCHAP VAN DE VOORZITTER EN DE CEO

Het jaar 2008 is een druk en goed jaar geweest voor Lotus Bakeries.

Het was druk, omdat we veel investeringen hebben verricht, twee acquisities hebben gerealiseerd en verdere organisatorische aanpassingen hebben doorgevoerd. Gelukkig was het ook druk omdat de verkopen van de meeste producten op alle markten zeer goed waren.

Onze jaaromzet steeg aanzienlijk met een interne groei van +12% in 2008. Onze consumenten hebben dan ook een blijvend en groeiend vertrouwen in onze merken Lotus en Peijnenburg. Bovendien konden we voortbouwen op een uitstekende samenwerking met al onze klanten, waarvoor onze dank.

Consumenten schenken hun vertrouwen aan authentieke producten, die ze kennen en waarderen van oudsher. Zij zijn er terecht van overtuigd dat het nog altijd dezelfde lekkere en eerlijke producten zijn welke ze van kindsbeen af hebben leren eten bij hun ouders en grootouders.

We hebben deze fundamentele tendens het afgelopen jaar sterker dan ooit ondersteund met televisiereclame zowel in België als in Nederland.

Natuurlijk was er de commerciële voltrefter van speculoospasta welke vanaf eind februari 2008 in de Belgische winkels te vinden was. Het succes was zonder weerga. Eind 2008 hebben we dit succes voortgezet met een introductie in de Nederlandse en Franse markt. Daarnaast steeg de verkoop van speculoos in de meeste landen zeer sterk, net als de verkoop van wafels in o.a. Frankrijk.

Ook was 2008 het jaar waarin de prijs van onze producten aanzienlijk steeg. Desondanks realiseerden we een volumegroei van 8,2%.

Organisatorisch zijn in 2008 grote stappen gezet welke voor de toekomst van Lotus Bakeries enorm belangrijk zijn. De landenorganisatie met corporate afdelingen en corporate services is verder uitgetekend en toegepast. Koninklijke Peijnenburg, dat tot voor kort een eigen informaticaplatform had, is overgeschakeld naar het SAP-systeem van Lotus Bakeries. Binnen Lotus Bakeries kunnen we nu spreken van een landenorganisatie met een geïntegreerd beleid op het gebied van financiën, ICT, K&O-beleid, HR-beleid en strategie.

In 2009 worden we wederom voor belangrijke uitdagingen geplaatst. We zullen de zeer moeilijke economische context en zijn gevolgen op het verbruik moeten trotseren. Daarnaast zullen we veranderingen binnen Lotus Bakeries het hoofd moeten bieden.

Wij zullen de consequenties van twee belangrijke beslissingen moeten opvangen. Ten eerste hebben we de commercialisatie van de Harry's producten in België beëindigd, zodat we ons nog beter kunnen focussen op onze eigen producten en merken. Ten tweede hebben we de productie van Jaffa cake bars verloren. Het zal energie en tijd vergen om dit belangrijke volume te compenseren met nieuwe en/of bestaande producten. Wij zijn er echter van overtuigd dat deze beslissingen de onderneming versterken. We kunnen immers beter ons lot in eigen handen hebben en onze producten zelf commercialiseren, dan afhankelijk te zijn van derden.

De derde grote uitdaging is de integratie van Annas in de Verenigde Staten en Canada met de bestaande Corona-Lotus Inc. organisatie. Ook deze uitdaging zien wij met vertrouwen tegemoet.

Gelukkig hebben we troeven in handen om Lotus Bakeries in 2009 nog sterker te maken. Troeven zoals een zeer sterk innovatieprogramma met vernieuwende producten welke de komende maanden gelanceerd worden, en de versterking van onze commerciële activiteiten in verschillende landen met de overname van López Market in Spanje en Annas Pepparkakor in de Nordic-landen en de Verenigde Staten. Bovendien zullen we in 2009 onze marketingactiviteiten in de Benelux flink opvoeren met sterk verhoogde budgetten voor gerichte TV-campagnes.

Het management en de medewerkers van Lotus Bakeries hebben in het verleden getoond dat ze gedegen plannen kunnen maken en deze met succes kunnen uitvoeren. Het enthousiasme en de ambitie om te slagen is dan ook bij iedereen aanwezig.

Om al deze redenen zien we dan ook vol vertrouwen de toekomst tegemoet. De fundamenten zijn zeker aanwezig om op termijn verder te groeien in omzet en rentabiliteit.

Matthieu Boone
CEO

Karel Boone
Voorzitter



Lotus

Honing
Koek

Couque
au miel

NIEUW-NOUVEAU



MISSION STATEMENT EN CORPORATE STRATEGY

MISSION STATEMENT

Lotus Bakeries wil haar **duurzame groei en rentabiliteit** baseren op:

- focus op **authentieke producten** uit de koekjes- en gebakwereld: speculoos, peperkoek/ontbijtkoek, wafels en galetten, gebakspecialiteiten en pepparkakor-koekjes. Producten die onderscheidend zijn, zowel ten aanzien van kwaliteit als van consumententevredenheid. De consument mag van Lotus Bakeries het beste verwachten in deze specialiteiten.
- een doelgerichte **merkpolitiek**: bouwen aan merken met inhoud. Lotus, Peijnenburg en Annas zijn sterke merken welke fierheid uitstralen en waar de consument terecht vertrouwen in heeft en zich goed bij voelt.
- een duidelijk **leadership** in haar specialiteiten.

De **dimensie en de organisatie** van Lotus Bakeries moeten aangepast zijn aan de omvang en de voorziene evolutie van **haar markt**.

CORPORATE STRATEGY

Het **terrein** van Lotus Bakeries bestaat uit authentieke specialiteiten uit de koekjes- en gebakwereld.

Lotus Bakeries wil haar leadership in deze producten versterken (of vestigen) in de eigen regio van iedere specialiteit en stimuleert de internationalisatie van deze producten. Dit leadership wordt uitgedrukt in een **sterke merkpositie voor de merken Lotus, Peijnenburg en Annas**.

Om dit doel te bereiken beschikt Lotus Bakeries over de volgende **essentiële middelen**:

- **Merkposities**: Lotus Bakeries beschikt over drie zeer sterke merken met een rijke inhoud in hun basismarkt (Lotus in België, Peijnenburg in Nederland en Annas in Zweden) en een zeer sterke marktpositie en consumentenwaardering als specialist in de andere landen.

- Lotus is het merk in België, Frankrijk en alle andere landen voor speculoos, gebak, wafels en galetten.
- Peijnenburg is het merk in Nederland voor ontbijtkoek en andere specialiteiten welke passen binnen het merkimago 'Happen naar Peijnenburg (mag elke dag)'.
- Annas is het merk in Zweden, de Verenigde Staten en alle exportlanden voor de pepparkakor specialiteiten.

Dit leadership wordt uitgedrukt in een merkpolitiek die voor de consument herkenbaar is en vertrouwen geeft in de producten.

Om dit leadership te realiseren heeft de onderneming voor de volgende strategische accenten gekozen:

■ Merkenbeleid:

- De merken zijn de belangrijkste pijler van het beleid. In 2008 is 84% van de omzet onder eigen Lotus Bakeries merken gerealiseerd.
- Investerings in de markt worden systematisch uitgebouwd om de merkbekendheid te verhogen en de groei te bestendigen. Deze investeringen zijn recentelijk opgevoerd. Het is een strategische optie om de investeringen in 2009 verder te vergroten.

■ Merkinhoud:

Lotus Bakeries heeft drie zeer sterke merken die elk een spontane merkbekendheid van 70% of meer in hun thuislanden hebben, te weten, Lotus in België, Peijnenburg in Nederland en Annas in Zweden.

De merkinhoud is voor Lotus: met passie voor het beste product, respect voor traditie en enthousiasme voor het beroep. Lotus positioneert zich als een merk dat de consument een bijzondere smaakervaring wil geven, zodat die consument nog meer kan genieten van elk Lotus-moment. Lotus wil zich profileren als een dynamisch, spits en speels merk, maar ook als een merk dat warm en sociaal is. Dit heeft zich vertaald in de nieuwe merkslogan 'Lotus. Daar zit liefde in.'

De merkinhoud voor Peijnenburg is gericht op lekker en verantwoord. Hieruit vloeit de slogan 'Happen naar Peijnenburg (mag elke dag)' voort.



Annas is een grote Zweedse traditie. Annas pepparkakor-koekjes behoren tot het Zweeds erfgoed en staan voor lekkere koekjes welke warmte en traditie uitstralen.

In andere landen worden de Lotus Bakeries producten gewaardeerd om hun kwaliteit en specificiteit.

Systematisch wordt gewerkt om de merkinhoud van een specialiteit uit het land van oorsprong te introduceren in de andere regio's of landen.

- **Productiecentra:**

Productieafdelingen zijn sterk gespecialiseerd en hebben een hoge productiviteit. Iedere productielijn moet de hoogste productiviteit bereiken, zodat producten tegen competitieve prijzen op de markt kunnen worden gebracht. Daarvoor zijn de nodige investeringen voorzien en is een bekwame organisatie aanwezig.

- De **commerciële organisatie** is in vele landen in de diepte uitgebouwd zodat in de belangrijkste markten specifieke marktsegmenten en consumentengroepen worden bereikt. De detailhandel (retail) is in de meeste markten het voornaamste afzetkanaal, maar out of home (grootverbruik en horeca) neemt aan belang toe. In de belangrijkste markten (België, Nederland, Frankrijk, Zweden) wordt de verkoop gestimuleerd door actieve publiciteit en promotionele activiteiten. In de andere landen wordt een actieve commerciële politiek gevoerd, die is aangepast aan de positie als specialist in het betreffende land.

- **Nieuwe productontwikkelingen** en een evoluerende consument inzake **nutritionele vereisten** (low trans margarine, low sat margarine, producten rijk aan vezels, minder vet enz.) vereisen een sterk team op gebieden als productverbetering en productontwikkeling. Lotus Bakeries heeft hiervoor een team van specialisten dat ondersteuning biedt aan de productinvesteringen, om markt- en marketingevoluties doelgericht te kunnen uitvoeren en nieuwe producten te ontwikkelen.

- Door het gebruik van een geïntegreerd informatiesysteem beschikt Lotus Bakeries over een zeer effectief **MIS** (Management Information System). Dit systeem maakt het mogelijk de strategische sturing en de dagelijkse leiding van de ondernemingsactiviteiten te baseren op concrete gegevens. Daarbij wordt het hoogste belang gehecht aan de snelheid van de beschikbaarheid van de gegevens, maar evenzeer aan de accuraatheid.

Lotus Bakeries zal zo haar verdere **groei** en **rentabiliteit** realiseren door de versterking van haar markt- en merkpositie en door de verdere internationalisatie van haar producten.



Medewerkers Lotus Bakeries Iberica



PROFIEL VAN DE GROEP

1. PRODUCTEN EN MARKTEN

Lotus Bakeries heeft gekozen voor een **merkpolitiek** in authentieke **specialiteiten uit de koekjes- en gebakwereld**: speculoos, peperkoek/ontbijtkoek, wafels en galetten, gebakspecialiteiten en pepparkakor-koekjes. Deze merkpolitiek realiseert Lotus Bakeries door haar leadership in deze producten te versterken in de regio van de specialiteit en de internationalisatie van deze producten te stimuleren.

SPECULOOS

Speculoos is van oorsprong een Belgisch product dat zijn typische smaak dankt aan de karamelisatie van de suiker tijdens het bakproces. In België is Lotus speculoos een toproduct in de gehele koekjesmarkt. Lotus speculoos kent steeds meer internationale bijval, waardoor inmiddels 70% van de verkoop buiten België wordt gerealiseerd. Frankrijk, de Verenigde Staten, Nederland, het Verenigd Koninkrijk en Duitsland zijn de voornaamste markten buiten België.

Andere landen waar Lotus speculoos een sterk groeiend succes kent, zijn Zuid-Korea, Japan, de Tsjechische Republiek, Zwitserland, Oostenrijk, Israël, Spanje en Italië. Ook de andere exportmarkten ontwikkelen zich zeer gunstig.

Speculoospasta werd begin 2008 in België gelanceerd en later in het jaar in Nederland en Frankrijk. Dit product dat is afgeleid van speculooskoekjes, is een waar succes en verovert een vaste plaats in de (ontbijt)pastamarkt in België en Nederland.

WAFELS EN GALETTEN

België heeft reeds lang een goede reputatie voor zijn wafels. Lotus Bakeries heeft in dit segment een zeer uitgebreid gamma dat met name bestaat uit Luikse wafels, Soft wafels, gevulde wafels, galetten (knapperige en dunne wafels) en vanillewafels. Door zich als merk te onderscheiden kan Lotus Bakeries met deze producten de keuze voor kwaliteit en specificiteit bevorderen. Lotus wafels worden vooral verkocht in Frankrijk, België, het Verenigd Koninkrijk, Duitsland, Spanje en Nederland.

GEBAKSPECIALITEITEN

Deze groep van authentieke producten is moeilijk onder één noemer te plaatsen. In vrijwel alle gevallen gaat het om specialiteiten die zeer populair in hun regio en land van oorsprong zijn. De specialiteiten hebben een uitstekende kwaliteit en een sterke branding en zijn als gevolg daarvan stevig en diep in het consumentengedrag en consumptiepatroon verankerd. Deze producten zoals frangipane, madeleine, carré confiture en Zebra in België, Glacés en Enkhuizer koeken in Nederland en Bretoense boterspecialiteiten zijn dan ook belangrijke steunpunten voor de populariteit van het merk Lotus.

PEPERKOEK (benaming in België)

ONTBIJTKOEK (benaming in Nederland)

Dit authentieke product uit de Lage Landen heeft zich zeer sterk ontwikkeld in Nederland. Sterke merken zoals Peijnenburg en Wieger Ketellapper zijn uitgebouwd tot moderne, eigentijdse begrippen die passen in het verbruikspatroon van de hedendaagse, bewuste consument. In Nederland is - door de kwaliteit van de producten en door de dynamiek waarmee de merken zijn geladen - de populariteit van de ontbijtkoek zeer groot. Het verbruik is in totaal meer dan 35 miljoen kilogram per jaar. Koninklijke Peijnenburg heeft in Nederland meer dan 60% van de ontbijtkoekmarkt in handen. De actuele dynamiek op de Nederlandse markt zal uiteraard worden voortgezet door het vlaggenschip 'Peijnenburg'.

In België wordt slechts 5 miljoen kilogram peperkoek verbruikt. Lotus wil deze producten versterkt commercialiseren, allereerst in België en Frankrijk. Onder het merk Lotus zal een nieuwe dynamiek aan dit product worden gegeven door productontwikkeling en verpakkingsvernieuwing.

Door onze activiteiten op de Belgische markt is de peperkoekmarkt al van een stagnerende naar een groeiemarkt geëvolueerd.

PEPPARKAKOR-KOEKJES

Pepparkakor-koekjes zijn een Zweedse traditionele specialiteit. Het is een dun en krokant koekje met kaneel en

gember. De producten van Annas Pepparkakor zijn beschikbaar in verschillende smaken maar worden altijd op basis van hetzelfde deeg en volgens hetzelfde traditionele recept bereid. Annas Pepparkakor is hierin dé marktleider met een spontane merkbekendheid in Zweden van meer dan 70%.

Annas Pepparkakor heeft dit product als specialiteit weten te introduceren in de Verenigde Staten, Canada, Zweden en veel andere landen.

2. VERKOOPORGANISATIES

Lotus producten worden zowel thuis als buitenshuis gebruikt. Om iedere markt intensief te kunnen bewerken heeft Lotus Bakeries gespecialiseerde verkoopteams per markt: detailhandel (retail), catering (scholen, klinieken) en food service (hotels, restaurants, cafés en benzinestations).

Eigen verkooporganisaties zijn actief in **België, Nederland, Frankrijk, Duitsland/Oostenrijk/Zwitserland, de Tsjechische Republiek/Slovakije, het Verenigd Koninkrijk, Spanje en Zweden.**

In de **Verenigde Staten** heeft Lotus Bakeries een verkooporganisatie die als postorderbedrijf de Lotus producten verkoopt (catalog-sales) en ook de verkoop in retail organiseert. Daarnaast verkoopt een gespecialiseerd Amerikaans bedrijf Lotus producten aan luchtvaartmaatschappijen.

Voor de **exportlanden** in Europa en het Midden-Oosten werkt de onderneming vanuit België, voor de exportlanden in Azië en Oceanië vanuit **Singapore**. Per land wordt nauw samengewerkt met gespecialiseerde invoerders welke op professionele wijze onze producten verkopen. De voornaamste exportlanden zijn **Zuid-Korea, Japan, Israël, Italië, het Balkangebied, Cyprus, Taiwan, Libanon, Griekenland, China en Koeweit.**

Harry's Benelux is een joint venture met Harry's, marktleider in Frankrijk in voorverpakte broodproducten. Zij commercialiseert in België een gamma broodproducten met een houdbaarheid van 28 à 42 dagen.

3. PRODUCTIEVESTIGINGEN

Het omvangrijk productengamma van Lotus Bakeries brengt met zich mee dat verschillende producttechnologieën worden aangewend. Het kennen, beheersen en verder ontwikkelen van deze producttechnologieën is voor Lotus Bakeries een permanente uitdaging. Daarnaast is het noodzakelijk om het aantal producten en technologieën per productie-eenheid te beperken. Het is dan ook noodzakelijk om de producten en productieprocessen te concentreren in gespecialiseerde fabrieken.

Hieronder volgt een overzicht van de productievestigingen:

België

- In **Kaprijke** (Lembeke), Oost-Vlaanderen, wordt naast het volledig gamma speculoos ook frangipane geproduceerd.
- In **Gent** (Oostakker), Oost-Vlaanderen, worden madeleine, Amico, Zebra en Midi geproduceerd. Deze productievestiging is bovendien gespecialiseerd in snack-cakes (Marshmallow, Bimbo) en in carré confiture.
- De wafel- en galettenproductie is verdeeld tussen **Meise**, Vlaams-Brabant en **Courcelles**, Henegouwen.

Frankrijk

- **Comines**, Le Nord, is gespecialiseerd in gevulde wafels, kokosproducten en de frangipane onder het merk Cremers en onder distributiemerken.
- In **Briec-de-l'Odét**, Bretagne, produceert Le Glazik de Bretoense boterproducten: quatre-quarts barres, demi lunes, mini quatre-quarts, madeleine, gâteaux bretons, galettes bretonnes, palets en luxekoekjes met boter (amandelbrood, hartjes).

Nederland

- In **Geldrop**, Noord-Brabant, wordt de beroemde Peijnenburg-koek geproduceerd.
- In **Sintjohannesga**, Friesland, wordt Friese koek onder het merk Wieger Ketellapper geproduceerd, alsook ontbijtkoek onder het merk Peijnenburg.
- In **Enkhuizen**, Noord-Holland, worden Glacés, mergpijpjes en Enkhuizer koeken geproduceerd.

Zweden

- **Tyresö**, bij Stockholm, produceert de fijne Annas pepparkakor-koekjes voor de Zweedse markt en exportmarkten.

Canada

- **High River**, Alberta, produceert de fijne Annas pepparkakor-koekjes voor de Verenigde Staten en Canadese markt.

4. LOGISTIEK CENTRUM

Het logistiek centrum **Lokeren** (Oost-Vlaanderen, België) verzorgt de leveringen van de producten die zijn geproduceerd in de Belgische en Franse fabrieken. Voor de leveringen vanuit de andere fabrieken (Nederland, Zweden, Canada) wordt een beroep gedaan op externe logistieke partners.

5. GROEPSFUNCTIES EN LANDENORGANISATIE

De afgelopen jaren is de organisatie aangepast om tot een zo coherent en efficiënt mogelijke realisering van de strategie en de doelstellingen van de Groep te komen.

De ingeslagen weg van internationalisatie zal de organisatie in 2009 vervolgen. Ook zal Lotus Bakeries de groepsstructuur verder uitbouwen.

Het Corporate Executive Committee bestaat uit de CEO, twee managing directors, de corporate director finance & human resources en de corporate director ICT, tax & legal.

Aldus beschikken we op groepsniveau over een reeks afdelingen die voor de Groep of voor de landen- en regio-organisaties hetzij algemeen sturend, hetzij expertise brengend, hetzij dienstverlenend werken (corporate HR, corporate controlling, corporate treasury, ICT, corporate tax, corporate secretary, quality & research, central engineering, food law & nutrition, buying coordination).

Het Group Management Team zal bestaan uit de Executive Committee leden aangevuld met de zeven managers die verantwoordelijk zijn voor een land of regio (België, Nederland, Frankrijk, Noord-Amerika, Noord- en Oost-Europa, het Verenigd Koninkrijk en Export). Landen- en regio-organisaties spelen een zeer belangrijke rol om goed te kunnen inspelen op de commerciële eigenheden van iedere markt en de cultuur van ieder land. Het is van cruciaal belang om ieder land en/of regio zo goed mogelijk aan bod te laten komen in de concrete vertaling en uitwerking van de beleidslijnen die op groepsniveau worden vastgesteld.





CORPORATE GOVERNANCE

Lotus Bakeries heeft een **Corporate Governance Charter** aangenomen en gepubliceerd op haar website (www.lotusbakeries.com). Dit charter wordt aangepast in functie van gegevens die wijzigen. Dit charter verbindt er zich toe de principes van de Corporate Governance Code van 9 december 2004 toe te passen en beschrijft de belangrijkste aspecten van Lotus Bakeries' Corporate Governance en de interne reglementen van de Raad van Bestuur, van de Comités en het Executief Comité.

In dit jaarverslag worden de feitelijke gegevens over het toepassen van Lotus Bakeries' Corporate Governance weergegeven. Het bevat ook de uitleg over de afwijkingen t.o.v. de bepalingen van de Corporate Governance Code.

1. RAAD VAN BESTUUR EN COMITÉS VAN DE RAAD VAN BESTUUR

1.1 RAAD VAN BESTUUR

1.1.1 Samenstelling

- Van **01/01/2008 tot 31/12/2008** was de samenstelling de volgende:
 - Charlofin NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Karel Boone, niet-uitvoerend Voorzitter, vertegenwoordigt de meerderheidsaandeelhouder, Bisinvest NV.
 - Beukenlaan NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Matthieu Boone, gedelegeerd bestuurder en CEO, vertegenwoordigt de meerderheidsaandeelhouder, Bisinvest NV.
 - CofigoMM BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Jan Vander Stichele, uitvoerend bestuurder.
 - Mercur Consult NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Jan Boone, uitvoerend bestuurder.
 - Christavest Comm. VA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Stanislas Boone, niet-uitvoerend bestuurder, vertegenwoordigt de meerderheidsaandeelhouder, Bisinvest NV.

- PMF NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Johan Boone, niet-uitvoerend bestuurder, vertegenwoordigt de meerderheidsaandeelhouder, Bisinvest NV.
- Anton Stevens, niet-uitvoerend bestuurder, vertegenwoordigt de meerderheidsaandeelhouder, Bisinvest NV.
- Michaël Boone & Co BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Michaël Boone, niet-uitvoerend bestuurder, vertegenwoordigt de meerderheidsaandeelhouder, Bisinvest NV.
- Graaf Paul Lippens, onafhankelijk bestuurder.
- Christulf BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Chris Dewulf, onafhankelijk bestuurder.
- Jean-Luc Dehaene, onafhankelijk bestuurder.
- Herman Van de Velde NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Herman Van de Velde, onafhankelijk bestuurder.
- Wolferen BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Johan Lokhorst, niet-uitvoerend bestuurder.

Op deze wijze hebben we een evenwichtige Raad van Bestuur waarin de meerderheidsaandeelhouder, de onafhankelijke bestuurders en de directie voldoende vertegenwoordigd zijn.

Paul Lippens is niet-uitvoerend, onafhankelijk bestuurder sinds 1988. Hij is tevens Voorzitter van de Raad van Bestuur van Iscal Sugar NV, fabrikant van suiker en één van de leveranciers van Lotus Bakeries. De Raad van Bestuur meent dat de onafhankelijkheid van Paul Lippens niet in het gedrang komt daar er geen interferentie is tussen de aankoop van suiker en de functie van bestuurder bij Lotus Bakeries. Ook het feit dat de benoeming van Paul Lippens in mei 2005 een vierde mandaat was, werd door de Raad van Bestuur, in dit geval, niet als een aantasting van zijn onafhankelijkheid beschouwd.

Alle bestuursmandaten vervallen onmiddellijk na de Gewone Algemene Vergadering van 2009 behalve het mandaat van Wolferen BV dat eindigt onmiddellijk na de Gewone Algemene Vergadering van 2011.

• Voorstel aan de **Gewone Algemene Vergadering van 8 mei 2009:**

- Michaël Boone & Co BVBA vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Michaël Boone stelt zich niet voor ter herbenoeming op de Algemene Vergadering van 8 mei 2009. Hij heeft door zijn ervaring en betrokkenheid bij het bedrijf positief bijgedragen tot de goede werking van de Raad van Bestuur. De meerderheidsaandeelhouder zal geen andere kandidaat voorstellen en daardoor zijn vertegenwoordiging in de Raad van Bestuur beperken tot vijf leden.
- Paul Lippens en Christulf BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Chris Dewulf hebben respectievelijk gedurende 21 en 13 jaar de functie uitgeoefend van onafhankelijk bestuurder. Door de nieuwe wettelijke definitie van onafhankelijk bestuurder, kunnen zij de functie van onafhankelijk bestuurder niet verder uitoefenen. Hun herbenoeming wordt dan ook niet voorgesteld. Hun bijdrage tot het goede bestuur van Lotus Bakeries is van zeer groot belang geweest.
- De andere bestuurders, wiens mandaat vervalt, worden voorgesteld tot herbenoeming: Charlofin NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Karel Boone voor een periode van drie jaar (de leeftijdsgrens van 70 jaar wordt dan bereikt), Jean-Luc Dehaene voor een periode van twee jaar (de leeftijdsgrens van 70 jaar wordt dan bereikt), Beukenlaan NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Matthieu Boone, CofigoMM BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Jan Vander Stichele, Mercuur Consult NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Jan Boone, Christavest Comm. VA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Stanislas Boone, PMF NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Johan Boone, Anton Stevens en Herman Van de Velde NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Herman Van de Velde; allen voor een periode van vier jaar.
- Worden voorgesteld ter benoeming als bestuurder met de kwalificatie van onafhankelijk bestuurder voor een periode van vier jaar:
 - Benoit Graulich BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Benoit Graulich (43 jaar). Hij behaalde de diploma's van Master in de Rechten, Bedrijfskunde en Financien aan de KUL. Hij startte zijn professionele loopbaan bij PricewaterhouseCoopers en vervolgens Artesia Bank. In 2000 werd hij partner bij Ernst & Young en is actueel partner bij Bencis Capital Partners. Hij beantwoordt aan de criteria van onafhankelijk bestuurder.

■ Mevrouw Dominique Leroy (44 jaar). Zij behaalde het diploma van handelsingenieur aan de Solvay Business School. Zij heeft een carrière van 22 jaar bij Unilever. Zij startte in finance en oefende diverse functies uit in sales en marketing. Ze werd benoemd als country manager van Unilever Belgium in 2007 en is tevens lid van het directiecomité van Unilever Benelux. Zij beantwoordt aan de criteria van onafhankelijk bestuurder.

- De curricula vitae van de bestuurders zijn weergegeven op pagina's 45-46 van dit jaarverslag en op de corporate website van Lotus Bakeries.
- De secretaris van de Raad van Bestuur is Filip Standaert, Secretaris-Generaal.
- Vanaf de Algemene Vergadering van 8 mei 2009 zal de Raad van Bestuur bestaan uit de volgende leden:
 - Charlofin NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Karel Boone, niet-uitvoerend Voorzitter, vertegenwoordigt de meerderheidsaandeelhouder, Bisinvest NV.
 - Beukenlaan NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Matthieu Boone, gedelegeerd bestuurder en CEO, vertegenwoordigt de meerderheidsaandeelhouder, Bisinvest NV.
 - CofigoMM BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Jan Vander Stichele, uitvoerend bestuurder.
 - Mercuur Consult NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Jan Boone, uitvoerend bestuurder.
 - Christavest Comm. VA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Stanislas Boone, niet-uitvoerend bestuurder, vertegenwoordigt de meerderheidsaandeelhouder, Bisinvest NV.
 - PMF NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Johan Boone, niet-uitvoerend bestuurder, vertegenwoordigt de meerderheidsaandeelhouder, Bisinvest NV.
 - Anton Stevens, niet-uitvoerend bestuurder, vertegenwoordigt de meerderheidsaandeelhouder, Bisinvest NV.
 - Jean-Luc Dehaene, onafhankelijk bestuurder.
 - Herman Van de Velde NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Herman Van de Velde, onafhankelijk bestuurder.
 - Wolferen BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Johan Lokhorst, niet-uitvoerend bestuurder.
 - Benoit Graulich BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Benoit Graulich, onafhankelijk bestuurder.
 - Dominique Leroy, onafhankelijk bestuurder.

1.1.2 Werking van de Raad van Bestuur

- De Raad van Bestuur vergaderde zesmaal in 2008. Alle bestuurders waren aanwezig op alle vergaderingen, behalve éénmaal twee bestuurders.
- De behandelde onderwerpen waren:
 - recente verkoop- en financiële resultaten
 - resultaten op 30/06 en 31/12 en voorstel persbericht
 - investeringsbudget en globaal budget
 - verslagen en aanbevelingen van de Comités
 - overnameprojecten
 - desinvesteringen
 - evolutie grondstofprijzen en indekkingen
 - intrestindekkingen
 - belangrijke wijzigingen in de organisatie
 - nieuwe productintroducties
 - aandeelhoudersstructuur
 - voorstel onderwerpen jaarverslag
 - agenda's Algemeen Vergaderingen.
- Er hebben zich in de loop van 2008 geen situaties voorgedaan waarbij de Raad van Bestuur de procedure van artikel 523 van het Wetboek van Vennootschappen op de belangenconflictregering moet toepassen.
- Er hebben zich in de loop van 2008 geen belangenconflicten voorgedaan tussen Lotus Bakeries NV (met inbegrip van haar verbonden vennootschappen) en haar bestuurders, respectievelijk leden van het Executief Comité, die onder de belangenconflictregering van artikel 523 en 524 van het Wetboek van Vennootschappen vallen.

De in de loop van 2008 uitgevoerde transacties in effecten van Lotus Bakeries NV door personen die beschouwd worden als insider en door personen met leidinggevende verantwoordelijkheid zijn gebeurd volgens de regels van Lotus Bakeries ter voorkoming van marktmisbruik.

Eind 2008-begin 2009 is er een evaluatie geweest over de samenstelling en werking van de Raad van Bestuur en de Comités. De Voorzitter heeft hierover verslag uitgebracht in de Raad van Bestuur van mei 2009.

1.2 AUDITCOMITÉ

Het Auditcomité bestaat uit twee onafhankelijke bestuurders: Paul Lippens (Voorzitter) en Christulf BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Chris Dewulf. Michaël Boone & Co BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Michaël Boone en Charlofin NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Karel Boone, beide niet-uitvoerende bestuurders zijn de twee andere leden van het Auditcomité. De Voorzitter heeft een doorslaggevende stem in geval van

staking van stemmen zodat de onafhankelijke bestuurders voldoende invloed hebben. Het Auditcomité vergaderde driemaal in 2008 en alle leden waren aanwezig. De Commissaris nam deel aan een deel van de drie vergaderingen en heeft in deze drie vergaderingen zijn bevindingen aan het Auditcomité voorgesteld.

De behandelde onderwerpen waren:

- systematische behandeling van een risico-domein in het kader van een global audit aanpak.
- bevindingen en aanbevelingen van de Commissaris
- IFRS waarderingsregels
- bespreking van rapporten van de Commissaris over specifieke domeinen.

Vanaf 8 mei 2009 zal het Auditcomité bestaan uit de volgende leden:

Benoit Graulich BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Benoit Graulich (Voorzitter), Dominique Leroy en Charlofin NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Karel Boone.

1.3 REMUNERATIE- EN BENOEMINGSCOMITÉ

Het Remuneratie- en Benoemingscomité telt vier leden die allen niet-uitvoerende bestuurders zijn: Christulf BVBA (Voorzitter), vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Chris Dewulf, Jean-Luc Dehaene en Paul Lippens zijn onafhankelijke bestuurders. Charlofin NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Karel Boone is niet-uitvoerend en niet-onafhankelijk lid. Het Comité vergaderde tweemaal in 2008 waarbij telkens alle leden aanwezig waren.

De behandelde onderwerpen waren:

- organisatie externe meting salarissen
- wijziging in de samenstelling en benoeming van nieuwe leden van het Executief Comité.

Vanaf 8 mei 2009 zal het Remuneratie- en Benoemingscomité bestaan uit volgende leden:

Jean-Luc Dehaene (Voorzitter), Herman Van de Velde NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Herman Van de Velde en Charlofin NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Karel Boone.

1.4 VERGOEDING VAN DE BESTUURDERS

De leden van de Raad van Bestuur ontvangen elk 17.500 EUR/jaar. De Voorzitter ontvangt 35.000 EUR op jaarbasis. Ieder lid van het Audit- of het Remuneratie- en Benoemingscomité ontvangt een vergoeding van 5.000 EUR/jaar.



Managementteam Frankrijk

2. EXECUTIEF COMITÉ

- Het Executief Comité bestaat uit volgende leden:
 - Beukenlaan NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Matthieu Boone, CEO en Voorzitter
 - CofigoMM BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Jan Vander Stichele, managing director
 - Mercur Consult NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Jan Boone, managing director
 - Wilfried Deleye, corporate directeur finance
 - William Du Pré, algemeen directeur België
 - Jos Destrooper, corporate directeur human resources
 - Marco de Leeuw, algemeen directeur Nederland.
- De secretaris van het Executief Comité is Filip Standaert, Secretaris-Generaal.
- Het Executief Comité vergaderde vijftienmaal in 2008. Alle leden waren aanwezig op alle vergaderingen. Er waren geen transacties tussen Lotus Bakeries en de leden van het Executief Comité die strijdig waren met de belangen van Lotus Bakeries.
- De remuneratiepolicy wordt om de twee jaar bepaald door de Raad van Bestuur op voorstel van het Remuneratie- en Benoemingscomité. Hierbij wil Lotus Bakeries een remuneratiepakket hanteren dat in overeenstemming is met deze bedrijven, die betreffende omvang, complexiteit en internationale activiteit vergelijkbaar zijn. Hiertoe wordt een beroep gedaan als raadgever op een internationaal bedrijf dat de functieweging en het overeenstemmende salarispakket voorstelt.
- De leden van het Executief Comité hebben door de aard van hun functies verschillende statuten, zowel in België als in andere landen. De remuneratie wordt daarom, waar nodig, omgezet tot een bruto salaris vóór sociale lasten ten laste van de werkgever.

In 2008 ontving de CEO volgende remuneraties:

- vaste vergoeding:	293.014 EUR
- variabele vergoeding:	131.857 EUR
- andere:	64.506 EUR

In 2008 ontvingen de leden van het Executief Comité, de CEO niet inbegrepen, samen volgende remuneraties:

- vaste vergoeding:	994.251 EUR
- variabele vergoeding:	378.391 EUR
- andere:	197.160 EUR

- Er zijn geen bijzondere aanwervings- en vertrekregelingen overeengekomen met de leden van het Executief Comité.

3. EXTERNE AUDIT

PricewaterhouseCoopers Bedrijfsrevisoren BCVBA vertegenwoordigd door de heer Lieven Adams, bedrijfsrevisor en de heer Peter Opsomer, bedrijfsrevisor, is benoemd tot Commissaris van Lotus Bakeries NV op 11 mei 2007 door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor een termijn van drie jaar. Het mandaat vervalt onmiddellijk na de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2010. De vergoedingen die in 2008 betaald zijn voor de audit- en niet-auditdiensten aan PricewaterhouseCoopers Bedrijfsrevisoren en aan de personen met wie PricewaterhouseCoopers Bedrijfsrevisoren is verbonden, zijn weergegeven in toelichting 38 van de financiële bijlage.





VERSLAG RAAD VAN BESTUUR

1. ACTIVITEITEN IN 2008

1. MARKTSITUATIE EN VERKOOPRESULTATEN

ALGEMENE VERKOOPEVOLUTIE

De geconsolideerde omzet van Lotus Bakeries steeg in 2008 met 14% in vergelijking met het jaar daarvoor. In het eerste semester was de verkoopstijging uitstekend met een toename van 16%. Het tweede semester was eveneens zeer goed met een stijging van 13%. Voor 2008 bedroeg de interne groei 12%.

Ondanks de gevoelige prijsstijgingen die eind 2007 zijn toegepast, heeft Lotus Bakeries in 2008 een volumegroei van 8,2% gerealiseerd.

MARKTSITUATIE ALGEMEEN

De totale markt van koekjes en gebak in ruime zin is in de meeste landen ongunstig geëvolueerd in volume in 2008. In het algemeen kunnen we zeggen dat de volumes per markt een negatieve groei tussen 0% en -1% hebben gekend. In omzet was een positieve evolutie van 3% à 4% waar te nemen in de meeste subsegmenten en in de meeste landen.

Door de prijsstijgingen en de economische situatie zijn er wel grote schommelingen per product zichtbaar. De consument heeft in vele gevallen zijn keuze herschikt. Lotus Bakeries heeft het hierbij beter gedaan dan de markt, zowel in volume als in omzet.



TV-spot Peijnenburg - Koffieleutjes - 'Happen naar Peijnenburg (mag elke dag)'



TV-spot Peijnenburg - Hapklaar - 'Happen naar Peijnenburg (mag elke dag)'



TV-spot Lotus - peperkoek - 'Want een zwak moment komt altijd ongelegen.'

Dit is in grote lijnen te danken aan:

- 1) Acquisities van Annas Pepparkakor en López Market;
- 2) Succesvolle introductie van speculoospasta in België en later in 2008 in Nederland en Frankrijk;
- 3) Gestage groei van Lotus speculoos op de meeste markten;
- 4) Sterke groei van wafels in verschillende landen o.a. in Frankrijk;
- 5) Sterke groei van de B2B activiteiten in het Verenigd Koninkrijk.

De volgende punten hebben een remmende werking gehad:

- 1) Daling in Bretoense boterproducten;
- 2) Daling in Harry's producten.

In 2008 zijn de volgende resultaten geboekt:

België

In België steeg de omzet van Lotus Bakeries in 2008 met 14,2% naar 86,7 miljoen EUR .

De redenen hiervoor waren voornamelijk de succesvolle lancering in februari 2008 van Lotus speculoospasta. Dit is een ongelooflijk succes geworden, zowel in omzet en volume als consumententevredenheid. De herhaalaankopen zijn dan ook bijzonder hoog.

De lancering is sterk ondersteund met PR nadat het idee voor speculoospasta was ontstaan in het programma 'De Bedenkers' op de Vlaamse TV-zender Eén.

In 2008 is Lotus speculoospasta bovendien gepromoot met een televisiespot met als merk baseline 'Lotus. Daar

zit liefde in.'. Met deze televisiespot wordt Lotus als merk nóg beter gepositioneerd.

Een andere reden voor de omzetgroei in 2008 was de sterke prijsstijgingen die wij eind 2007 hebben doorgevoerd. Ondanks deze prijsstijgingen zijn de consumenten Lotus trouw gebleven. We hebben in geen enkel marktsegment marktaandeel verloren.

Zoals in andere jaren, hebben wij ook in 2008 de verkoop van Lotus producten ondersteund door:

- TV-reclame voor Lotus peperkoek in de eerste helft van het jaar;
- Drie edities van het magazine Lotus Lekkers, die elk verspreid zijn onder meer dan 300.000 gezinnen. Lotus Lekkers is een magazine waarin interessante informatie te lezen is over nieuwe producten, leuke promoties en informatie over Lotus en Lotus producten.
- Vijf actiegolven met promoties en speciale uitstallingen op de winkelpunten (Cosy Time, Ontbijt, Zomers genieten, Back to School, Sinterklaas).
- Vernieuwing in het gamma met de lancering van drie Lotus producten. Deze producten hebben zorgvuldige en evenwichtige voedingswaarden en zijn gekoppeld aan twee sterke 'characters': Mega Mindy en Bumba.
- Vernieuwd verpakkingsdesign voor gebak, waardoor het totale gamma nog meer merkuitstraling kent en een betere en mooiere schappresentatie heeft op de verkooppunten.

Nederland

Op de Nederlandse markt heeft Lotus Bakeries wederom een sterke groei opgetekend van 9,9%.

De voornaamste oorzaken waren:

- 1) Verder doorgroeien van het snack-concept in ontbijtkoek met de 'Snelle Jelle' producten en de lancering van het gamma 'Hapklaar' in de loop van 2008.
- 2) Verder doorgroeien van het koekje 'Koffieleutje'.
- 3) Succesvolle lancering van Lotus speculoospasta op de Nederlandse markt, ondersteund met de Lotus TV-spot.
- 4) Voortgezette TV-ondersteuning van het merk Peijnenburg.
- 5) Krachtige promotionele activiteiten op de winkelpunten door o.a. een uitstekende samenwerking met onze klanten.

Frankrijk

De totale omzet van Lotus Bakeries in Frankrijk steeg met 8,7%.

In Frankrijk waren in 2008 twee tegengestelde tendensen te zien, namelijk een daling in de boterspecialiteiten enerzijds, en een zeer sterke stijging in Lotus speculoos en Lotus wafels anderzijds. Het professionele sales- en marketingteam versterkt het succes van onze producten welke steeds meer in de smaak vallen bij de Franse consumenten.

Hierdoor weet Lotus speculoos in een markt met twee grote internationale concurrenten zowel in volume als in marktaandeel vooruitgang te boeken.

Noord- en Oost-Europa

In Noord- en Oost-Europa steeg de omzet in 2008 met 22,1% tot 13,2 miljoen EUR. Deze omzetsijting is vooral te danken aan:

- 1) De consolidatie van Annas Pepparkakor (vooral verkopen in Zweden en Finland) voor de maand december 2008.
- 2) Sterke groei in Duitsland, Oostenrijk en Zwitserland voor Lotus speculoos en Lotus wafels.

Verenigd Koninkrijk

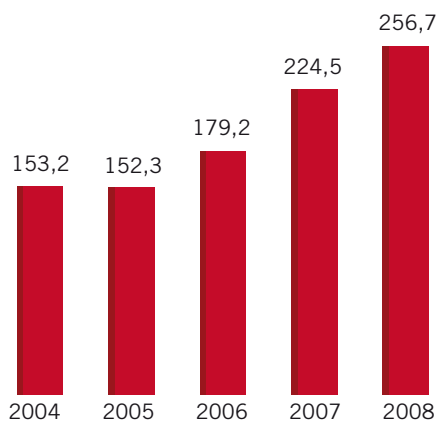
In het Verenigd Koninkrijk heeft Lotus Bakeries twee typen klanten. Enerzijds het normale Lotus cliënteel, namelijk retailklanten en OOH-klanten. Anderzijds de onderneming Mc Vities, welke - ondanks eerder aangekondigde berichten van stopzetting - heel 2008 onze producten heeft afgenomen, zelfs in toenemende mate.

De omzet is gevoelig gestegen ondanks het verzwakkende pond sterling. Lotus speculoos kende in het Verenigd Koninkrijk dan ook een verder toenemend succes. De consumentengetrouwheid is zeer groot. Eind 2008 is de nieuwe verpakking van Lotus speculoos (internationale versie) op de markt gebracht.

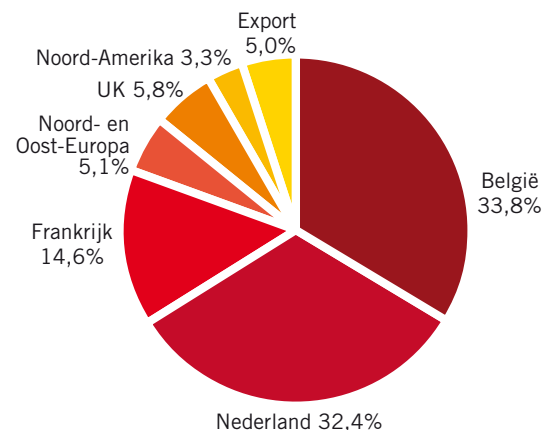
Noord-Amerika

Ondanks de zwakke Amerikaanse dollar heeft de verkoop in de Verenigde Staten zich gunstig ontwikkeld. Speculoos wordt onder de naam 'Biscoff' steeds populairder in de Verenigde Staten. De retailverkoop via supermarkten evolueerde zeer gunstig. De verkopen via de eigen catalog sales organisatie kende echter een gevoelig dalende ten-

Omzetevolutie
in miljoen EUR



Omzetspreiding



dens, met name vanaf september 2008. De commercialisatie van onze producten in retail en catalog sales vindt plaats via een joint venture met The Gourmet Center Inc. The Gourmet Center Inc. is een belangrijke specialist in luchtvaartcatering en verkoopt de Lotus producten ook in de luchtvaartsector.

Export

Export evolueerde bijzonder gunstig naar 12,9 miljoen EUR mede dankzij de overname van López Market. López Market is meegeconsolideerd vanaf februari 2008. Ook de andere exportmarkten evolueerden zeer gunstig. Japan, Zuid-Korea, Israël, de landen van het Balkangebied en Italië zijn belangrijke markten voor Lotus Bakeries en kenden een sterke groei in 2008.

2. INVESTERINGEN EN INDUSTRIËLE WERKING

De investeringen in materiële en immateriële vaste activa in 2008 bedroegen 10,8 miljoen EUR tegenover 7,3 miljoen EUR in 2007. Met dit bedrag zitten de investeringen beduidend hoger dan vorig jaar en iets hoger dan in het jaar 2006, maar toch onder de gebudgetteerde 13 miljoen EUR voor 2008. Dit vindt o.a. zijn verklaring door de bewuste keuze om de uitbreidingsinvesteringen in Geldrop en Sintjohannesga over 2008 én 2009 te spreiden en de opstart van de uitgebreide single pack lijn in Lembeke eind februari 2009 te voorzien.

2008 is vooral gekenmerkt door een verdere stijging van de vraag naar speculoos, waar de reeds besliste capaciteitsuitbreiding (nieuwe lijn en nieuw gebouw in Lembeke) precies op tijd kwam. De start en vooral het succes van de speculoospasta hebben investeringen in de margariefabriek noodzakelijk gemaakt, waardoor de productie de stijgende vraag kan blijven volgen.

Het succes van de single packs ontbijtkoek die in Sintjohannesga worden gemaakt, kan beantwoord worden door de installatie van de nieuwe verpakkingslijn.

Alle plants werken volgens eenduidig bepaalde en uitdagingende normen, zowel op het vlak van rendement, als op het vlak van kwaliteit, hygiëne en veiligheid. Een aantal parameters worden elke dag opnieuw gemeten zodat elke afdeling tijdig over de juiste informatie beschikt en bijstuurt waar nodig. De teams in de plants blijven zeer gemotiveerd en gefocust op de goede werking van de afdelingen en de continue optimalisering en/of verbetering van de productieprocessen.

Om de operational excellence zo breed mogelijk uit te dragen en de werknemers zo goed mogelijk bij het gebeuren te betrekken is een uitwisselingsplatform over de verschillende plants opgezet zodat de 'best of class practices' gedeeld kunnen worden.

Intussen kunnen wij stellen dat naar bedrijfszekerheid toe het niveau is blijven stijgen, ook in Courcelles hebben we een significante verbetering op zowat alle criteria kunnen vaststellen.

In 2009 zal verder geïnvesteerd worden in de capaciteitsuitbreiding in Lembeke, Geldrop en Tyresö, in de automatiseringsprojecten van Sintjohannesga en enkele andere efficiëntie verhogende investeringen. Het budget voor 2009 bedraagt ongeveer 9,5 miljoen EUR.

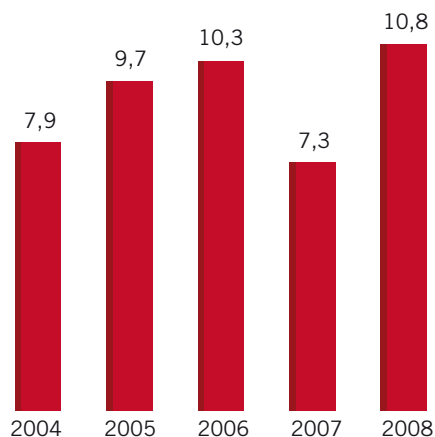
3. KWALITEIT EN ONDERZOEK

Kwaliteit en Onderzoek (K&O) functioneert nu als één afdeling, de wisselwerking tussen kwaliteitsbeheer en productverbetering is hierdoor nog meer versterkt.

KWALITEITSBEHEER

Voor Lotus Bakeries als producent van merkproducten is het essentieel dat de producten onderscheidend zijn wat betreft kwaliteit en klantentevredenheid. Zorg dragen voor effectief kwaliteitsbeheer is daarom een permanente opdracht voor elke fabriek en de K&O-afdeling van de onderneming. Toezicht en handhaving vormen belangrijke onderdelen van het kwaliteitsbeheer om zeker te stellen dat het vastgelegde kwaliteitsniveau steeds wordt bereikt.

Investeringen
in miljoen EUR



Lotus Bakeries heeft hiertoe een **stelsel van kwaliteitsbeheer** opgezet, dat in alle productiecentra wordt toegepast. Per onderwerp zijn duidelijke richtlijnen vastgelegd:

- **selectiecriteria van leveranciers:** de leveranciers worden goedgekeurd op basis van gestructureerde leveranciersaudits en op basis van de beoordeling van de geleverde prestaties gedurende het jaar.
- **specificaties en controlesystemen van grondstoffen en verpakkingen:** naast de vastgelegde specificaties van alle grondstoffen en verpakkingen worden gedetailleerde lastenboeken opgemaakt ten aanzien van de productveiligheid. Op basis hiervan worden de binnenkomende grondstoffen en verpakkingen gecontroleerd. In alle productievestigingen bestaat een systeem waardoor voor ieder lot afgewerkte producten de gebruikte loten grondstoffen kunnen worden geïdentificeerd en getraceerd (traceability).
- **procesbeschrijving van de productie:** alle productieprocessen kennen een volledige beschrijving ten behoeve van de productie zodat een constante kwaliteit kan worden gewaarborgd.
- **kwaliteit van de afgewerkte producten:** in de verschillende onderdelen van de productie is een systematische kwaliteitsbeoordeling geïntegreerd. Daarnaast is er een centrale kwaliteitsbeoordeling met een kwaliteitscijfer.
- **kwaliteit en relatie met de klanten:** klachten worden in een systematische aanpak afgehandeld en opgevolgd. Daarnaast zijn draaiboeken uitgewerkt voor de aanpak van eventuele ernstige klachten of van mogelijke crisissituaties.
- **hygiëne-aanpak:** voor alle productieprocessen - per productielijn - zijn HACCP-plannen opgesteld. Op basis van hygiëne-checklijsten worden systematisch audits uitgevoerd.

De samenbundeling van het Lotus en Koninklijke Peijnenburg kwaliteitssysteem is in 2008 voortgezet met duidelijke afspraken naar verantwoordelijkheden toe. Ook in 2009 wordt hier zeer veel aandacht aan besteed. Ook bij Annas Pepparkakor beschikt men over een duidelijke kwaliteitsfilosofie die in het gemeenschappelijk kwaliteitsbeleid toegepast zal worden.

Naast de interne audit van al deze aspecten zijn in alle fabrieken externe certificeringen in voege: het ISO-9001:2000 certificaat en/of een BRC higher level certificaat. Externe certificatie blijven we zien als een heel belangrijke ruggensteun voor het continu verbeteren van producten en processen.

ONDERZOEK EN ONTWIKKELING

De ondernemingsstrategie van Lotus Bakeries is gebaseerd op een principiële keuze voor een **merkpolitiek**, met als directe consequentie dat de producten door de verbruiker positief moeten worden gewaardeerd omwille van hun **specifieke en onderscheidende eigenschappen**.

Om dit te bereiken, wordt voor alle producten voortdurend gewerkt aan verbetering en vernieuwing, zodat het positieve onderscheid met andere producten in de markt in stand wordt gehouden. Als onderdeel van dit beleid worden producten soms grondig veranderd of worden geheel nieuwe producten ontwikkeld om in te spelen op de evolutie van de wensen van de verbruiker.

De Groep beschikt nu over **elf fabrieken**. Er is een grondige kennis van de daar gebruikte technologieën aanwezig. Met deze kennis en de bijbehorende ervaringsachtergrond dragen dan ook alle fabrieken wezenlijk bij aan dit proces van voortdurende verbetering en vernieuwing.

De **afdeling Research & Development** realiseert een systematische kennisopbouw ten aanzien van alle producten, zodat de kennis en ervaring van afzonderlijke fabrieken overal binnen de Groep ten nutte kan worden gemaakt. Dit resulteert alvast binnen elke plant tot betere processbeheersing. Deze process- en vooral productkennis wordt aangevuld met eigen onderzoek. Waar mogelijk wordt een beroep gedaan op externe onderzoeks- en opleidingsinstellingen. Daardoor speelt de R&D afdeling een belangrijke rol in alle onderzoeks- en verbeteringsprojecten die in de fabrieken worden uitgevoerd.

Zowel in België als in Nederland beschikken we over gespecialiseerde capaciteit voor de ontwikkeling van nieuwe producten (NPD). Een belangrijke prioriteit op dit gebied is de aanpassing van bestaande producten en de ontwikkeling van nieuwe producten in aansluiting op de toenemende vraag van de markt naar producten die passen in een verantwoord voedingspatroon (gezondheidsaspecten, voedingsclaims).

Op technisch gebied wordt op gelijkaardige wijze gewerkt. In elke fabriek is de kennis aanwezig die nodig is om het gehele productieapparaat goed te doen functioneren. De overkoepelende afdeling **Engineering Services** kent alle uitrustingen in de verschillende fabrieken en alle productieprocessen en heeft zo een ruime technische kennis en ervaring. Vanuit die ervaring, aangevuld met specifiek onderzoek voor bepaalde projecten, worden de belangrijke investeringen en automatiseringen in samenwerking met de betrokken fabriek gerealiseerd en blijft de know-how eigen aan het bedrijf.

4. FOOD LAW & NUTRITION

Lotus Bakeries bepaalt haar nutritionele policies door proactief de voedingswetgeving op te volgen, onder meer door middel van een actieve deelname binnen de gerichte projectgroepen van onze beroepsorganisaties (zowel in België, Nederland en Frankrijk als op Europees vlak). Zo bepalen thema's als 'voeding en gezondheid', 'etikettering' en 'duurzaamheid' mee de output die de afdeling Food Law & Nutrition geeft, zodat dit binnen alle betrokken afdelingen levendig gehouden wordt.

5. MILIEU

De milieueffecten van de activiteiten van Lotus Bakeries concentreren zich hoofdzakelijk in twee domeinen: verpakking en exploitatie van fabrieken. In beide domeinen werkt Lotus Bakeries onverminderd aan een steeds verdere verbetering van haar milieuprestaties.

MILIEU EN VERPAKKING

Lotus Bakeries blijft verder zoeken naar mogelijkheden om de hoeveelheid verpakkingsmateriaal per eenheid product te beperken en is voortdurend op zoek naar materialen, die beantwoorden aan alle veiligheids-, betrouwbaarheids- en consumentenvereisten en tegelijkertijd het milieu minder belasten.

De verantwoordelijkheid hiervoor is neergelegd bij de marketing zodat deze milieudoelstellingen een belangrijke rol spelen bij het ontwikkelen van nieuwe producten of bij vernieuwingen van bestaande producten.

Lotus Bakeries is altijd voorstander geweest om – in samenwerking tussen de verschillende actoren - werkbare systemen tot stand te brengen die het beheer van verpakkingsafval een geïntegreerde plaats geven in een goed milieubeheer. Lotus Bakeries heeft hieraan dan ook steeds actief meegewerkt. In Duitsland, België, Frankrijk en Nederland geldt een terugnameverplichting van het verpakkingsafval. Dit wordt gerealiseerd door gestructureerde samenwerking tussen fabrikanten van verbruiksgoederen, distributie-ondernemingen en de verpakkingsindustrie: Duales-System in Duitsland, Fost Plus in België, Eco-Emballages in Frankrijk en Eco-verpakking in Nederland.

MILIEU EN EXPLOITATIE

In dit domein komen zeer uiteenlopende milieuaspecten aan bod. De milieueffecten van de exploitatie worden systematisch onderzocht en op basis van de uitkomsten worden passende maatregelen genomen om negatieve effecten weg te werken of te verminderen.

De basisideeën op dit gebied zijn gemeenschappelijk en hecht verankerd in de corporate waarden en doelstellingen van Lotus Bakeries. Deze afzonderlijke maatregelen zijn echter voor een gedeelte sterk gebonden aan de lokale voorschriften. Overal binnen de onderneming wordt echter gestreefd naar verregaande bewustmaking van de milieueffecten van de bedrijfsactiviteiten en zoekt men naar maximale resultaten op gebieden als preventie (bijvoorbeeld afvalwater), recuperatie (onder meer van papier en karton) of verantwoorde vernietiging (zoals bijvoorbeeld de verbranding van verpakkingsafval in gespecialiseerde centra).

6. PERSONEEL EN ORGANISATIE

EVOLUTIE VAN HET PERSONEEL

Het aantal medewerkers op 31/12/2008 steeg met 93 medewerkers tot 1.245. Het aantal voltijdse werknemers verhoogde met 98 terwijl het aantal deeltijdsen daalde met 5.

In België zijn er 662 medewerkers (= +23), in Frankrijk 128 (= +2), in Nederland 339 (= -2), in de Verenigde Staten 27 (idem), in Duitsland 10 (idem), in het Verenigd Koninkrijk 5 (= +2), in Zwitserland 1 (idem), in de Tsjechische Republiek 4 (idem) en in Singapore 1 (idem). Er zijn 68 medewerkers bijgekomen door de acquisities van López Market in Spanje (= +12) en Annas Pepparkakor (= +39 in Zweden en +17 in Canada).

De personeelsaantallen van de joint ventures zijn voor 100% meegerekend.

De mannen en vrouwen vertegenwoordigen elk 50% van het totaal.

In het totaal zijn 344 personen deeltijds tewerkgesteld voor een voltijds equivalent van 225.

LEADERSHIP @ LOTUS BAKERIES

In 2007 werd het project 'Leadership @ Lotus Bakeries' opgestart om de toekomstige uitdagingen met alle medewerkers succesvol te kunnen realiseren.

Het doel van het project is om de rol van de leidinggevende en de kaderpopulatie in zijn geheel te verduidelijken. Het project draagt bij tot de verwezenlijking van één Lotus cultuur en staat als centraal model bij de verschillende HR domeinen zoals talent en performance management.

Het leadership model zal in 2009 verder worden uitgedragen in de nieuwe landen van Lotus Bakeries ter integratie van HR processen. De gewenste cultuurontwikkeling blijft een prioriteit voor de toekomst op HR vlak.

7. MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDELIJKHEID

Lotus Bakeries is zich bewust van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en zet zich actief in om haar rol in de samenleving ten volle op zich te nemen.

Reeds veel jaren steunt de onderneming diverse sociale en culturele projecten, activiteiten en organisaties. Dit omspannt een zeer breed terrein: onder meer giften en ondersteuning van ontwikkelingsprojecten, cultuursponsoring en sponsoring van activiteiten in de lokale gemeenschappen waarin de onderneming actief is.

Voor het geheel van lokale- en ontwikkelingsprojecten heeft Lotus Bakeries vaste beleidslijnen ontwikkeld, waarbij de grootte van haar financiële steun is gerelateerd aan de jaarlijkse brutowinst van Lotus Bakeries.

Naast de bestaande projecten ondersteunt Lotus Bakeries ook het **CFP (Corporate Funding Programme)**. Binnen het CFP ondersteunt Lotus Bakeries het project 'De Boot naar Kinshasa'. Dit project – dat ook door de overheid wordt ondersteund - heeft tot doel een centrale organisatie tot stand te brengen voor transport en commercialisering van landbouw- en andere basisproducten langs het Mai-Ndombemeer, de Kongostroom van en naar Kinshasa. Het personeel van Lotus Bakeries heeft reeds verschillende acties ten bate van dit project georganiseerd. Per ingezameld bedrag legt Lotus Bakeries nog eens hetzelfde bedrag bij. Bovendien wordt dit bedrag nogmaals verdubbeld door het ontwikkelingsfonds van de voedingsnijverheid. Op deze wijze kon reeds heel wat

lokale vooruitgang geboekt worden. Ook in 2009 worden de inspanningen voor dit prachtig project voortgezet.

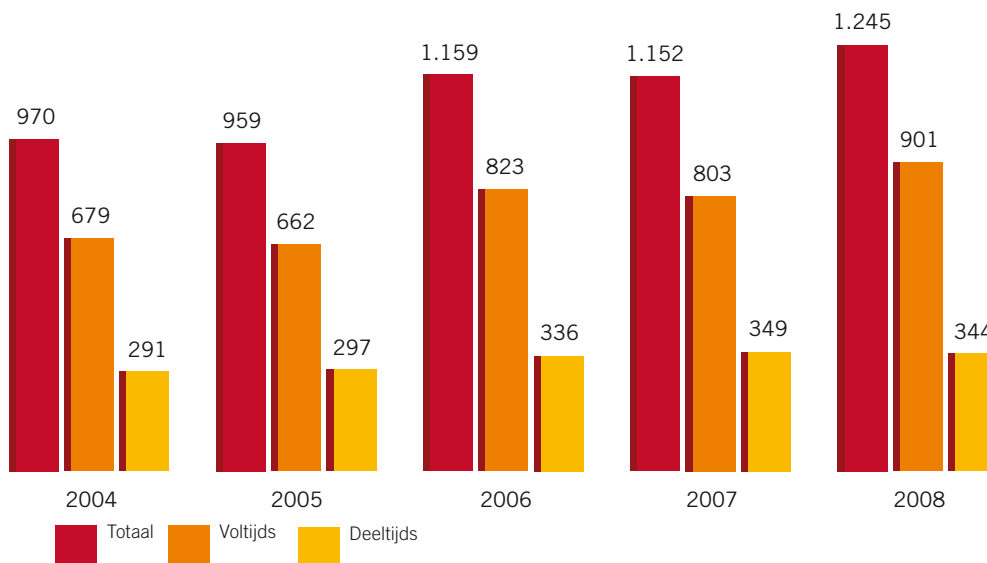
Lotus Bakeries heeft een **bedrijfscode** voor alle personeelsleden opgesteld. Deze bedrijfscode bevat niet alleen de bedrijfswaarden die de grondslag vormen voor de positieve bedrijfscultuur van de onderneming, maar omvat ook een omschrijving van de verantwoordelijkheden ten opzichte van alle stakeholders die met Lotus Bakeries zijn verbonden.

8. EVOLUTIE VAN DE KOSTEN

De belangrijke stijging van de grondstofprijzen die we in de loop van 2007 noteerden, waren nog aan de orde in het begin van 2008. Het is pas net voor de zomer 2008 dat we een lichte daling konden vaststellen van de prijzen van boter, bloem en suiker. De prijzen van margarines en van energie kenden, na een aanzienlijke stijging in het eerste semester, pas later in het jaar een eerste daling. De prijzen van de meeste verpakkingsmaterialen lagen gemiddeld hoger dan vorig jaar.

De stijging van de personeelskosten in 2008 wordt ook mede verklaard door de opname in de consolidatiekring van de twee overgenomen bedrijven in 2008: López Market S.L. vanaf februari 2008 en Annas Pepparkakor Holding AB vanaf december 2008. Dankzij de sterke omzetevolutie kenden de personeelskosten, uitgedrukt ten opzichte van de omzet een daling in vergelijking met vorig jaar.

Personeel



9. RENTABILITEIT

Het **courant bedrijfsresultaat (REBIT)** kende in absolute waarde een gevoelige stijging, namelijk van 28,7 miljoen EUR tot 34,0 miljoen EUR of een stijging van 18,6%. Ook de courante bedrijfscashflow (REBITDA) kende een gevoelige stijging met 17,9% tot 45,7 miljoen EUR.

De rentabiliteitsratio's op omzet lagen licht hoger dan vorig jaar. De REBIT op omzet verhoogde van 12,8% naar 13,3%. De REBITDA op omzet bedroeg 17,8% tegenover 17,3% in 2007.

Deze stijging is het gevolg van de sterke interne groei van de omzet van 12%, voornamelijk toe te schrijven aan de introductie van speculoospasta in België, Nederland en Frankrijk, de verdere sterke internationale groei van speculoos, van wafels in Frankrijk en van peperkoek in Nederland en België.

Het **niet-courant bedrijfsresultaat** bedroeg -0,78 miljoen EUR, vooral toe te wijzen aan de afschrijvingen op de afschrijfbaar merken uit de 'purchase price allocation' van Peijnenburg.

Het **financieel resultaat** bedroeg -6,9 miljoen EUR tegenover -3,97 miljoen EUR in 2007. Deze stijging is bijna volledig toe te wijzen aan de daling van de 'market to market' waarde van de intrestindekkingen van de financiering van de overname van Koninklijke Peijnenburg ingevolge toepassing van IFRS. Deze kost ligt in 2008 ongeveer 2,6 miljoen EUR hoger dan in 2007, overwegend een niet-kaskost.

De **nettowinst** bedraagt 20,2 miljoen EUR t.o.v. 20,7 miljoen EUR in 2007. In 2008 werd wel een fors hoger operationeel resultaat gerealiseerd t.o.v. vorig jaar. In 2007 echter werd het resultaat positief beïnvloed met een bedrag van 2,2 miljoen EUR door de vermindering van de uitgestelde belastingen.

Daarenboven waren de waardeverminderingen op de intrestindekkingen in 2007 ongeveer 2,6 miljoen EUR lager.

De **netto cash flow** steeg met 22,9% van 29,7 miljoen EUR in 2007 tot 36,5 miljoen EUR in 2008.

10. VOORNAAMSTE RISICO'S EN ONZEKERHEDEN

De belangrijkste marktrisico's voor de Groep zijn fluctuaties in grondstof- en verpakkingsprijzen, in wisselkoersen en rentevoeten.

1. GRONDSTOF- EN VERPAKKINGSPRIJZEN

Het risico van nadelige gevolgen van schommelingen in grondstofprijzen op de financiële resultaten wordt beperkt door het afsluiten van termijncontracten met een vastgelegde prijs in euro voor de belangrijke volatiele grondstoffen. Voor andere grondstoffen en voor verpakking wordt waar mogelijk met jaarafspraken gewerkt.

2. WISSELRISICO

De aankopen gebeuren in overwegende mate in euro. Ook langs verkoopzijde wordt een zeer belangrijk deel van de omzet in euro afgerekend. De voornaamste vreemde munttransacties m.b.t. verkoop gebeuren in USD en GBP. Het wisselrisico van deze twee munten is voor het grootste deel ingedekt door optiecontracten. Voor Annas Pepparkakor in Zweden gebeuren zowel aankopen als verkopen in overwegende mate in SEK.

De vordering in CZK met betrekking tot de verkoop van het aandeel van de Groep in Lotus Delta in de Tsjechische Republiek is eveneens ingedekt tegen een vaste wisselkoers.

3. RENTERISICO

De lange termijn financiële verplichtingen zijn ofwel met vaste (2.096 kEUR) ofwel met variabele rentevoet (59.744 kEUR) op basis van de Euribor op ten hoogste 1 jaar. Het intrestrisico van de variabele rentevoet is voor 72% van de uitstaande financiële schulden ingedekt met renteoptiecontracten. Na jaareinde is het intrestrisico met variabele rentevoet voor 98% van de uitstaande financiële schulden ingedekt naar aanleiding van de leningen voor de overname van Annas Pepparkakor.

4. KREDIETRISICO

De Groep opteert ervoor om maximaal contracten af te sluiten of samen te werken met partijen met een goede kredietwaardigheid of via zekerheden het kredietrisico te beperken.

Voor de financiële operaties, kredieten en indekkingen wordt enkel samengewerkt met gevestigde financiële instellingen met een A⁻ rating of hoger.

De Groep beschikt over een gediversifieerde internationale klantenportefeuille, voornamelijk bestaande uit grote retail, cash & carry en food service klanten in de verschillende landen. Voor de export buiten West- en Noord-Europa, de Verenigde Staten en Canada wordt gewerkt op basis van documentair krediet of kredietverzekering. Het gemiddelde aantal dagen klantenkrediet is relatief beperkt (30 dagen in 2008). Binnen de Groep bestaan er strikte procedures en regels om de klanten accuraat op te volgen en eventuele potentiële risico's zo snel en doeltreffend als mogelijk te kunnen beperken en beheersen.

5. LIQUIDITEITSRISICO

Door de belangrijke operationele en netto cash flow t.o.v. de netto financiële schuldpositie is het liquiditeitsrisico van de Groep beperkt.

6. VERMOGENSSTRUCTUUR

Lotus Bakeries streeft er naar om haar vermogensstructuur (balans tussen schulden en eigen vermogen) zo te behouden dat de gewenste financiële flexibiliteit blijft behouden om haar strategie van groei te kunnen uitvoeren.

Er wordt ernaar gestreefd de verhouding tussen de netto financiële schulden, gedefinieerd als financiële schulden - geldbeleggingen - liquide middelen - eigen aandelen en de courante bedrijfs-cashflow (REBITDA) te behouden binnen een niveau dat in de financiële markt als een normaal gezond niveau wordt geëvalueerd.

In 2008 werd ruimschoots voldaan aan de financiële covenants die in het kader van de externe financiering zijn overeengekomen.

7. RISICO'S VERBONDEN AAN PRODUCTAANSPRAKELIJKHEID

De productie, verpakking en verkoop van voedingsproducten dragen risico's mee verbonden aan productaansprakelijkheid.

Lotus Bakeries stelt aan het productieproces en de distributie over gans de ketting de hoogste eisen naar product-

veiligheid, van grondstoffen tot distributie van het eindproduct. Dit alles wordt ondersteund en geborgd door gestructureerde procedures en systematische interne kwaliteitsaudits. Op regelmatige tijdstippen hebben externe audits plaats in het kader van ISO, BRC enz. Voor de productaansprakelijkheid zijn de nodige verzekeringen afgesloten binnen de redelijke grenzen.

8. PENSIOENPLAN RISICO'S

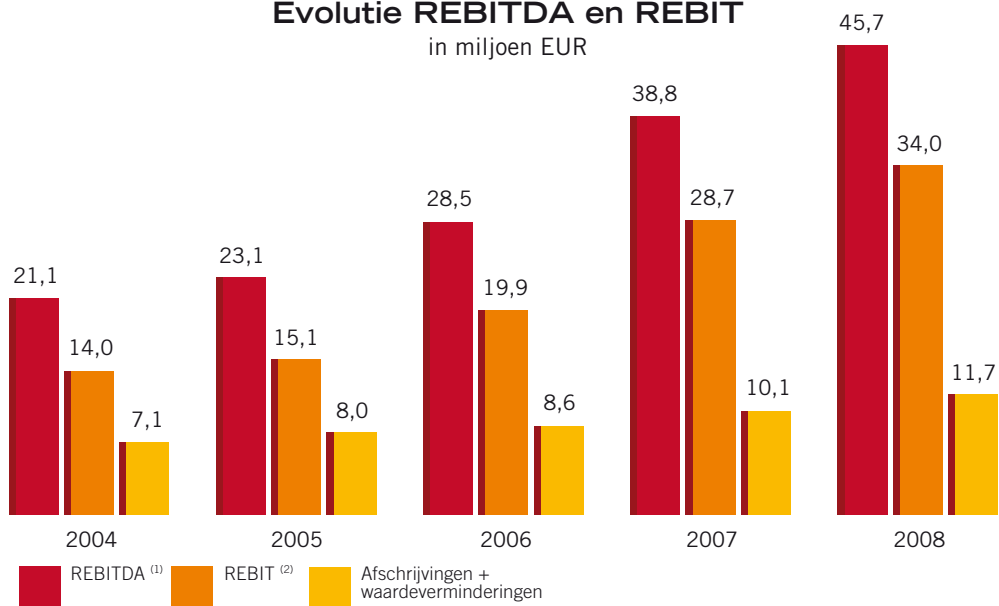
De vorm en de voordelen van de pensioenplannen die bestaan binnen de Groep zijn afhankelijk van de voorwaarden en de gebruiken in de betrokken landen.

Een belangrijk deel van deze pensioenplannen zijn toegezegde-bijdrageregelingen. Dit is o.a. het geval voor België, Frankrijk, Zweden, Canada en de Verenigde Staten. Deze fondsen worden gespijsd met werkgevers- en werknemersbijdragen en worden ten laste genomen van de resultatenrekening van het betrokken jaar.

Bij de dochterondernemingen in Nederland en Duitsland bestaan er toegezegd-pensioenregelingen. In Nederland is er een toegezegd-pensioenregeling afgesloten met BPF: gezien de gegevens voor de toegezegde pensioenberekening cfr. IAS 19 hiervoor niet beschikbaar is, wordt het stelsel verwerkt onder de toegezegde-bijdrageregeling.

Daarnaast bestaan er in bepaalde ondernemingen voorzieningen voor brugpensioen (België) en pensioenverplichtingen door legale vereisten (Frankrijk). Deze worden ook behandeld als toegezegd-pensioenregelingen. Voor deze toegezegd-pensioenregelingen zijn de nodige voorzieningen aangelegd op basis van de actuariële hui-

Evolutie REBITDA en REBIT in miljoen EUR



(1) REBITDA wordt gedefinieerd als courant bedrijfsresultaat + afschrijvingen + voorzieningen en waardeverminderingen + niet-kaskosten waardering optie- en warrantenplan.

(2) REBIT wordt gedefinieerd als het courant bedrijfsresultaat.

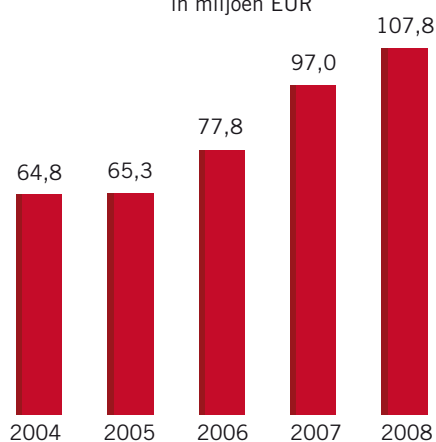
dige waarde van de toekomstige verplichtingen aan de betrokken werknemers.

11. FINANCIËLE INSTRUMENTEN

De Groep gebruikt afgeleide financiële instrumenten om risico's in te dekken met betrekking tot ongunstige schommelingen in wisselkoersen en intrestpercentages. Er worden geen derivaten aangewend voor handelsdoeleinden. Afgeleide instrumenten worden initieel gewaardeerd tegen kostprijs, nadien tegen reële waarde.

De lopende contracten voldoen niet aan de voorwaarden van hedge accounting cfr. IAS 39. De veranderingen in de reële waarde worden opgenomen in de resultatenrekening.

Evolutie toegevoegde waarde in miljoen EUR



Het merendeel van de per eind 2007 uitstaande afgeleide instrumenten inzake rentevoeten werden in de loop van 2008 stopgezet en vervangen door nieuwe interest rate swaps met vaste rentevoet.

12. BELANGRIJKE FEITEN NA 31 DECEMBER 2008

HARRY'S BENELUX

In 1999 richtten Lotus Bakeries en Harry's een joint venture op, namelijk Harry's Benelux NV, voor de commercialisatie van voorverpakte broodproducten en viennoiserie in België. Harry's, deel van de Italiaanse Barilla Groep, produceert de producten en Lotus Bakeries zet zijn commerciële organisatie in om de producten onder het merk Harry's te commercialiseren.

Lotus Bakeries heeft beslist zijn 40% aandeel in Harry's Benelux aan de Harry's Groep te verkopen. De overeengekomen overnameprijs, die eind mei 2009 betaald zal worden aan Lotus Bakeries, is gebaseerd op een waarde van 5,6 miljoen EUR voor 100% van de aandelen van de vennootschap Harry's Benelux. Op die manier kan de commerciële organisatie van Lotus Bakeries België zich ten volle focussen op de producten onder het eigen merk Lotus. De totale omzet in 2008 van de Harry's producten bedroeg 6,5 miljoen EUR. De marketing, verkoop en logistiek van Harry's producten in België zal worden geïntegreerd in de Barilla Groep, vandaar dat deze omzet niet meer wordt meegeconsolideerd binnen Lotus Bakeries vanaf begin 2009.

FINANCIËLE RATIO'S

	2008	2007	2006	2005	2004
in % van de omzet					
Toegevoegde waarde	42,0	43,2	43,4	42,9	42,3
REBITDA	17,8	17,3	15,9	15,2	13,8
Netto cash flow	14,2	13,2	12,3	12,1	10,7
REBIT	13,3	12,8	11,1	9,9	9,1
Nettoresultaat	7,9	9,2	6,4	6,3	5,5
in % van de toegevoegde waarde					
Personeelskosten	56,8	58,1	61,0	62,1	64,6
Afschrijvingen ⁽¹⁾	9,4	10,0	10,9	12,2	11,9
Belastingen	5,9	3,6	5,8	6,9	6,6
Netto financiële lasten ⁽²⁾	6,4	4,1	4,1	1,9	2,1
Nettoresultaat	18,7	21,3	14,7	14,7	12,9

(1) Exclusief afschrijvingen op consolidatieverschillen.

(2) Netto financiële lasten wordt gedefinieerd als financieel resultaat exclusief afschrijvingen op consolidatieverschillen.

SAMENWERKING MC VITIES

Er werd in het jaarverslag 2007 reeds melding gemaakt van het feit dat Mc Vities Cake Company, een onderdeel van United Biscuits, beslist heeft om in de toekomst zelf de Jaffa cake bars te produceren. Er is nu overeengekomen dat Lotus Bakeries deze Mc Vities cake bars zal produceren tot augustus 2009. Op jaarbasis vertegenwoordigt de productie van de Mc Vities Jaffa cake bars een omzet van ongeveer 6,5 miljoen EUR en een EBIT en dekking van vaste kosten van ongeveer 1,8 miljoen EUR.

LOTUS BAKERIES UK

Lotus Bakeries UK werd in 2005 opgericht als een joint venture tussen Lotus Bakeries en de heer John Bowmer. Lotus Bakeries heeft begin 2009 gebruik gemaakt van zijn call optie om de resterende 25% aandelen van John Bowmer over te kopen aan £ 300.000. Op die manier

wordt Lotus Bakeries voor 100% eigenaar van Lotus Bakeries UK.

CORONA-LOTUS INC.

Op 19 december 2008 maakte Lotus Bakeries bekend dat Corona-Lotus Inc. (USA) een 100% dochteronderneming wordt van de Groep Lotus Bakeries.

Zoals gepland heeft de definitieve closing plaatsgevonden op 1 april 2009 waarbij de resterende 50% van de aandelen van Corona-Lotus Inc. overgedragen werden aan de Lotus Bakeries Groep. Daarnaast werd een langetermijnovereenkomst gesloten tussen The Gourmet Center en Lotus Bakeries waardoor The Gourmet Center verder, zoals in het verleden, Lotus speculoos exclusief zal verkopen aan de luchtvaartmaatschappijen in de Verenigde Staten.



TV-spot Lotus - speculoospasta - 'Lotus. Daar zit liefde in.'

FINANCIËLE RATIO'S

	2008	2007	2006	2005	2004
Dagen klantenkrediet	30	27	34	36	39
Solvabiliteit (%)	37,7	35,3	27,4	46,1	38,4
Liquiditeit (Current ratio)	0,9	0,7	0,8	1,0	0,9
Bruto verkoopmarge (%)	17,5	17,4	15,6	14,9	13,5
Netto cash flow/Netto financiële schulden (%)	90,4	70,3	34,8	204,6	84,2
Netto rentabiliteit van het eigen vermogen (%)	23,5	30,0	20,9	19,8	20,8



Thins since 1929

Swedish quality and tradition

ANNA'S

2. VOORUITZICHTEN 2009

De merken van Lotus Bakeries waren zeer succesvol in 2008. Het vertrouwen van de consument in onze merken blijft groot. Lotus Bakeries heeft in 2008 een opmerkelijke groei gekend; ook in het tweede semester waarin de economische crisis toesloeg.

Sedert eind 2008 zijn enkele tendensen zichtbaar, die in 2009 zullen doorzetten en zelfs verscherpen:

- De consument blijft basisvoeding zoals koekjes consumeren, alhoewel er verschuivingen zijn binnen het assortiment. Dit is vooral het geval in de West-Europese landen. De consument heeft terecht vertrouwen in de merken van Lotus Bakeries.
- Muntschommelingen treffen onze producten, waardoor wij of onze invoerders de prijzen substantieel moeten verhogen. Dit is vooral het geval voor het GBP (pond sterling) en de KRW (Koreaanse Won).
- In sommige exportlanden waar ingevoerde koekjes als luxe worden ervaren, zal de economische crisis naar verwachting een negatief effect hebben. Dit is het geval voor de export naar het Midden-Oosten en het Verre Oosten.
- De Amerikaanse consument is meer terughoudend in het kopen van niet-basis voeding, zoals catalog sales en ingevoerde koekjes.
- Sinds een aantal jaren produceert Lotus Bakeries een aantal producten voor Mc Vities Cake Company, een onderdeel van United Biscuits. Mc Vities wil de Jaffa cake bars zelf gaan produceren. De productie van Jaffa cake bars door Lotus Bakeries zal in augustus 2009 worden beëindigd. Dit zal impact hebben op de omzet in 2009 en de daarop volgende jaren.

- Lotus Bakeries heeft beslist zijn 40% aandeel in Harry's Benelux aan Harry's Groep te verkopen. Deze omzet van 6,5 miljoen EUR in 2008 zal hierdoor wegvallen in de geconsolideerde cijfers van 2009.

- Annas Pepparkakor wordt vanaf december 2008 meegeconsolideerd.

Al deze elementen stellen ons voor uitdagingen, maar geen onoverkomelijke. We kunnen ons nu nog beter focussen op onze kernmissie. Dit zal niet onmiddellijk een duidelijk berekenbaar effect hebben, maar zal ons op de lange termijn sterker maken.

Bij het management en alle medewerkers leeft de vaste overtuiging dat we als specialist onze activiteiten nóg verder kunnen verbeteren, zoals meer en betere communicatie en een sterkere uitstraling naar de consument. Ook willen wij nóg betere producten gaan maken, want dat mag de consument van een specialist verwachten.

Bij Lotus Bakeries zijn we permanent bezig om nog betere prestaties neer te zetten en dat zullen we blijven doen. We hebben dan ook het grootste vertrouwen dat de fundamenten aanwezig zijn om op termijn verder te groeien in omzet en rentabiliteit.



Corporate Quality & Research - Food Law & Nutrition

3. RESULTATEN EN VOORSTEL TOT WINSTVERDELING

GECONSOLIDEERD

De geconsolideerde nettowinst van het boekjaar 2008 bedroeg 20,2 miljoen EUR tegenover 20,7 miljoen EUR in 2007.

STATUTAIR

Voor de moedermaatschappij Lotus Bakeries NV zijn de resultaten van het boekjaar 2008 als volgt: in EUR

• Winst van het boekjaar	10.411.600,34
• Onttrekking aan de belastingvrije reserves	40.112,57
• Overboeking naar de belastingvrije reserves	(159.060,04)
Te bestemmen winst van het boekjaar	10.292.652,87

De Raad van Bestuur stelt voor het winstsaldo als volgt te bestemmen:

• Toevoeging aan de overige reserves	(4.547.001,27)
• Uitkering van een brutodividend van 6,80 EUR per aandeel aan 803.037 aandelen ⁽¹⁾	5.460.651,60
• Uitkering van tantièmes aan de bestuurders	285.000,00

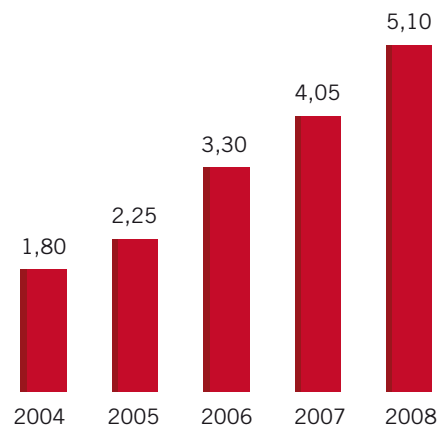
TOTAAL **10.292.652,87**

(1) De dividenden van de ingekochte aandelen Lotus Bakeries worden uitgekeerd aan Lotus Bakeries Group Services NV en worden bijgevolg niet geschorst.

In overeenstemming met de wettelijke voorschriften werd de balans die aan de goedkeuring van de aandeelhouders wordt voorgelegd, opgesteld op basis van deze verdeling.

Indien de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 8 mei 2009 het voorstel van de Raad van Bestuur aanvaardt, zal na aftrek van een roerende voorheffing van 25%, het nettodividend 5,10 EUR per aandeel bedragen. Dit nettodividend per aandeel wordt betaalbaar gesteld vanaf 18 mei 2009 tegen voorlegging van coupon nr. 21 aan de loketten van Bank Degroef, Dexia Bank, Fortis Bank, ING Bank, KBC Bank en Petercam.

Evolutie nettodividend per aandeel
in EUR



4. OVERIGE VENNOOTSCHAPSINFORMATIE

1. WIJZIGINGEN IN HET MAATSCHAPPELIJK KAPITAAL

In het boekjaar 2008 hebben er zich geen wijzigingen voorgedaan in het maatschappelijk kapitaal.

2. INKOOP VAN EIGEN AANDELEN

De Buitengewone Algemene Vergadering van 9 mei 2008 verleende aan de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries NV de machtiging om gedurende een termijn van 18 maanden aandelen of winstbewijzen van Lotus Bakeries NV te verkrijgen en te vervreemden tot beloop van maximum tien procent van het geplaatste kapitaal onder de voorwaarden voorzien door het Wetboek van Vennootschappen, tegen een vergoeding overeenkomende met de gemiddelde notering van het aandeel Lotus Bakeries over de laatste dertig kalenderdagen voorafgaand aan de datum van inkoop respectievelijk datum van verkoop verminderd met twintig procent zowel in geval van inkoop als verkoop als minimumvergoeding en vermeerderd met respectievelijk tien procent in geval van inkoop en twintig procent in geval van verkoop als maximumvergoeding.

In de loop van 2008 werden 1.256 eigen aandelen ingekocht, welke een fractiewaarde van 2.400 EUR of 0,16% van het geplaatst kapitaal vertegenwoordigen. Het totaal aantal ingekochte eigen aandelen dat per einde boekjaar in portefeuille wordt gehouden bedraagt 39.607, welke een fractiewaarde van 73.950 EUR of 4,93% van het geplaatst kapitaal vertegenwoordigt.

Alle beurstransacties werden uitgevoerd conform de verschillende machtigingen die de Buitengewone Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders hiervoor verleenden aan de Raad van Bestuur.

3. AANDELENOPTIES PER 31 DECEMBER 2008

In het kader van het Lotus Bakeries aandelenoptieplan werden geen nieuwe aandelenopties in 2008 uitgegeven. Per 31 december 2008 bedroeg het totaal aantal nog niet uitgeoefende aandelenopties 34.911.

Jaar van uitgifte van de opties	Aantal toegekende opties	Aantal uitgeoefende opties	Beschikbaar saldo opties
1999	4.590	4.590	-
2000	5.560	5.560	-
2001	5.120	4.971	149
2002	3.727	3.441	286
2003	4.635	4.635	-
2004	7.043	3.867	3.176
2005	8.300	-	8.300
2006	9.950	-	9.950
2007	13.050	-	13.050
TOTAAL	61.975	27.064	34.911

4. UITGIFTE VAN WARRANTEN

De belangrijkste voorwaarden van de in 2007 uitgegeven warranten, de uitoefening ervan en de belangrijkste gevolgen van de opheffing van het voorkeurrecht voor de aandeelhouders zijn vermeld in deel 2 in toelichting 25 bij de geconsolideerde jaarrekening.

5. WETTELIJKE BELANGENCONFLICTEN

Er hebben zich in 2008 geen situaties van wettelijke belangenconflicten voorgedaan die vielen onder de toepassing van de artikelen 523 en 524 van het Wetboek van Vennootschappen.

6. VERMELDINGEN IN HET KADER VAN ARTIKEL 34 VAN HET KONINKLIJK BESLUIT VAN 14 NOVEMBER 2007 - BESCHERMINGSCONSTRUCTIES

1. De Raad van Bestuur van Lotus Bakeries NV is gemachtigd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders om in geval van een openbaar overnamebod op de aandelen van de vennootschap, bij toepassing van het toegestane kapitaal, het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap te verhogen onder de voorwaarden van artikel 607 van het Wetboek van Vennootschappen. Deze machtiging is toegekend voor een periode van drie jaar vanaf 5 juni 2007 en kan vernieuwd worden.
2. Door een beslissing van de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 12 mei 2006 is de Raad van Bestuur gemachtigd om in overeenstemming met de bepalingen van artikel 620 van het Wetboek van Vennootschappen aandelen van de vennootschap te verkrijgen voor rekening van deze laatste, wanneer deze verkrijging noodzakelijk is om te voorkomen dat de vennootschap een ernstig en dreigend nadeel zou lijden. Deze machtiging is geldig voor drie jaar vanaf 2 juni 2006 en kan vernieuwd worden.

7. MEDEDELING IN HET KADER VAN ARTIKEL 74§7 VAN DE WET VAN 1 APRIL 2007 OP DE OPENBARE OVERNAMEBIEDINGEN

Lotus Bakeries NV heeft op 19 februari 2008 een mededeling ontvangen in het kader van artikel 74§7 van de wet van 1 april 2007 op de openbare overnamebiedingen.

Uit deze mededeling blijkt dat op 1 september 2007 Bisinvest NV 470.175 aandelen Lotus Bakeries met stemrecht aanhield, wat overeenstemt met een participatie van 58,55% en Stichting Administratiekantoor van aandelen Bisinvest en Lotus Bakeries 81.549 aandelen Lotus Bakeries met stemrecht aanhield wat overeenstemt met een participatie van 10,16%. Deze twee verbonden vennootschappen hielden op 1 september 2007 samen 551.724 aandelen Lotus Bakeries met stemrecht aan wat overeenstemt met een participatie van 68,70%.





BEURS- EN AANDEELHOUDERS- INFORMATIE

1. AANTAL AANDELEN

- Op 31 december 2008 bedroeg het aantal aandelen van Lotus Bakeries NV 803.037. Er hebben zich in de loop van 2008 geen wijzigingen voorgedaan in het aantal aandelen Lotus Bakeries.
- De aandelen zijn op naam, aan toonder of gedematerialiseerd in coupures van 1-10-50. Voor omzetting van aandelen in aandelen op naam of in gedematerialiseerde aandelen, kan contact opgenomen worden met het Secretariaat-Generaal.

2. BEURSNOTERING

- De aandelen Lotus Bakeries zijn sedert begin januari 2002 genoteerd op de continumarkt van NYSE Euronext (Brussel). Voordien waren de aandelen genoteerd op de contantmarkt met dubbele fixing. De code van het aandeel is LOTB (ISIN code 0003604155).
- Ten gevolge van een herziening van de koerslijsten op Euronext en de overschakeling naar één gereguleerde lijst 'Eurolist' op 4 april 2005, werd het aandeel Lotus Bakeries in de Bel Small-index opgenomen. Deze opname vergroot de zichtbaarheid van het Lotus Bakeries aandeel bij de investeerders. Het is tevens de garantie voor een minimale verhandelbaarheid.

3. FINANCIËLE DIENSTVERLENING

De financiële dienstverlening betreffende het aandeel Lotus Bakeries wordt verstrekt door de volgende financiële instellingen: Bank Degroof, Dexia Bank, Fortis Bank, ING Bank, KBC Bank en Petercam.

4. LIQUIDITEIT EN VISIBILITEIT VAN HET AANDEEL

Lotus Bakeries heeft beursvennootschap Petercam NV als 'liquidity provider' (liquiditeitsverschaffer) aangesteld. De liquiditeits- en marktactiveringsovereenkomst die met Petercam werd gesloten, kadert in de zorg van Lotus Bakeries voor een voldoende actieve markt in het aandeel zodat er in normale omstandigheden een toereikende liquiditeit gehandhaafd kan worden.

5. STRUCTUUR VAN HET AANDEELHOUDERSCHAP

Op basis van de transparantiekennisgeving die door Lotus Bakeries op 13 oktober 2008 werd ontvangen, ziet het aandeelhouderschap van Lotus Bakeries NV er per 1 september 2008 als volgt uit:

	Aantal stemrechten	% stemrechten
Bisinvest NV	470.175	58,55%
Stichting Administratiekantoor van Aandelen Bisinvest en Lotus Bakeries	81.549	10,16%
Lotus Bakeries Group Services NV ⁽¹⁾	38.517	4,80%
Publiek	212.796	26,49%
TOTAAL	803.037	100,00%

(1) De stemrechten verbonden aan de aandelen in handen van Lotus Bakeries Group Services NV zijn geschorst. De dividenden zijn niet geschorst en worden uitgekeerd aan Lotus Bakeries Group Services NV.

6. BEURSKAPITALISATIE

Per 31 december 2008 bedroeg de beurskapitalisatie van Lotus Bakeries 196,7 miljoen EUR.

7. EVOLUTIE VAN HET AANDEEL LOTUS BAKERIES

De grafiek op pagina 43 geeft de evolutie weer van de koers met wederbelegd nettodividend vanaf 31 december 1988 van het Lotus Bakeries aandeel in vergelijking met de BASR (Brussels All Share Return)-index. De BASR-index weerspiegelt het koersverloop van de totale Belgische markt.

8. BEURSGEGEVENS OVER HET AANDEEL LOTUS BAKERIES

De tabellen met de geconsolideerde kerncijfers per aandeel respectievelijk de beursgegevens over het aandeel Lotus Bakeries worden vermeld op pagina's 3 en 42 van dit jaarverslag.

9. CORPORATE WEBSITE

Op de corporate website (www.lotusbakeries.com) is een belangrijk deel voorbehouden voor investor relations. De website speelt aldus een belangrijke rol in de financiële communicatie van de Groep.

10. FINANCIËLE KALENDER

Woensdag 22 april 2009

Jaarverslag 2008 beschikbaar op www.lotusbakeries.com

Vrijdag 8 mei 2009

- Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders om 16.30 uur

- Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders om 18.00 uur
- Bekendmaking van de tussentijdse verklaring over de periode vanaf 1 januari 2009.

Maandag 18 mei 2009

Betaalbaarstelling van het dividend over het boekjaar 2008

Maandag 31 augustus 2009

Bekendmaking van de halfjaarresultaten 2009

Maandag 15 februari 2010

Bekendmaking van de jaarresultaten 2009

Vrijdag 14 mei 2010

Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

11. VOORSTEL VAN BESLUITEN AAN DE GEWONE ALGEMENE VERGADERING VAN 8 MEI 2009

1. Voorstel tot goedkeuring van de statutaire jaarrekening afgesloten op 31 december 2008.
2. Voorstel tot goedkeuring van de voorgestelde winstverdeling waarvan detail vermeld wordt op pagina 37.
3. Voorstel om bij afzonderlijke stemming kwijting te verlenen aan de bestuurders en aan de Commissaris voor de uitoefening van hun mandaat gedurende het afgelopen boekjaar 2008.
4. a) Voorstel om het aantal bestuurdersmandaten te verminderen van dertien naar twaalf.

GEGEVENS OVER HET AANDEEL LOTUS BAKERIES IN EUR

	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Hoogste koers tem 31/03 in 2009	265,00	289,99	255,88	225,00	139,50	104,50
Laagste koers tem 31/03 in 2009	236,25	194,00	201,50	135,20	97,00	56,50
Koers per 31/12 - per 31/03 in 2009	250,50	244,99	234,90	208,40	136,00	101,90
Beurskapitalisatie per 31/12 - per 31/03 in 2009 in miljoen EUR	201,16	196,70	188,63	167,35	109,21	81,83
Aantal aandelen per 31/12 - per 31/03 in 2009	803.037	803.037	803.037	803.037	803.037	803.037
Verhouding koers/winst (PER) ⁽¹⁾	9,98	9,76	9,13	14,68	11,39	9,76
Verhouding koers/cash flow (PCF) ⁽²⁾	5,51	5,39	6,35	7,60	5,92	5,00

(1) PER: Price Earnings Ratio: de beurskoers op het einde van het jaar (respectievelijk per 31 maart in 2009) gedeeld door het nettoresultaat per aandeel op het einde van het jaar.

(2) PCF: Price Cash Flow Ratio: de beurskoers op het einde van het jaar (respectievelijk per 31 maart in 2009) gedeeld door de netto cash flow per aandeel op het einde van het jaar.

b) Voorstel tot herbenoeming tot bestuurder van Lotus Bakeries NV:

- Charlofin NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Karel Boone, voor een duur van drie jaar.
- Beukenlaan NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Matthieu Boone, gedelegeerd bestuurder en CEO, voor een duur van vier jaar.
- CofigoMM BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Jan Vander Stichele, voor een duur van vier jaar.
- Mercur Consult NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Jan Boone, voor een duur van vier jaar.
- Christavest Comm. VA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Stanislas Boone, voor een duur van vier jaar.
- PMF NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Johan Boone, voor een duur van vier jaar.
- De heer Anton Stevens, voor een duur van vier jaar.

c) Voorstel tot herbenoeming tot onafhankelijk bestuurder van Lotus Bakeries NV:

- De heer Jean-Luc Dehaene, voor een duur van twee jaar.
- Herman Van de Velde NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Herman Van de Velde, voor een duur van vier jaar.

d) Voorstel tot benoeming tot onafhankelijk bestuurder van Lotus Bakeries NV:

- Mevrouw Dominique Leroy, voor een duur van vier jaar.
- Benoit Graulich BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Benoit Graulich, voor een duur van vier jaar.

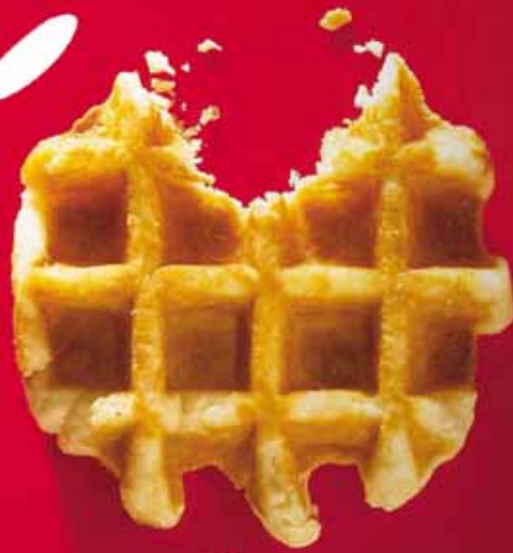
Alle personen en vennootschappen die voorgesteld worden om (her)benoemd te worden als onafhankelijk bestuurder, voldoen aan de onafhankelijkheidscriteria van artikel 526 ter van het Wetboek van Vennootschappen.

5. Voorstel tot goedkeuring van het aandelenoptieplan 2009.

Evolutie van de koers van het Lotus Bakeries aandeel in vergelijking met de BASR-index



F Lotus



Des gaufres
à dévorer partout !



DEPUIS 1932

Un délicieux moment de douceur





RAAD VAN BESTUUR, COMITÉS EN COMMISSARIS

SAMENSTELLING VAN DE RAAD VAN BESTUUR

Situatie vanaf 8 mei 2009

Charlofin NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Baron Karel Boone

Niet-uitvoerend Voorzitter

Karel Boone behaalde het diploma van Handelsingenieur (KUL) en startte in 1966 als uitvoerend bestuurder van de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries (toen Lotus Biscuits genaamd). Toen Lotus Biscuits in 1974 fuseerde met Corona werd hij CEO. Hij was tevens uitvoerend Voorzitter van de Raad van Bestuur van 1992 tot 2006 toen hij niet-uitvoerend Voorzitter van de Raad van Bestuur werd. Hij bekleedt daarnaast bestuurdersmandaten in Axa Belgium, Bank Degroof, Compagnie du Bois Sauvage, UCB (Voorzitter) en Vandemoortele (Voorzitter). Hij is lid van de Commissie Corporate Governance voor Belgische beursgenoteerde ondernemingen. Hij is tevens Ere-Voorzitter van het Verbond van Belgische Ondernemingen.

Beukenlaan NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Matthieu Boone

Gedelegeerd bestuurder

Matthieu Boone behaalde het diploma van Handelsingenieur (KUL). Hij is gedelegeerd bestuurder van Lotus Bakeries. Hij is bestuurder van Lotus Bakeries sedert 1970. Hij is lid van de Raad van Bestuur van ACG.

CofigoMM BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Jan Vander Stichele

Uitvoerend bestuurder

Jan Vander Stichele behaalde de diploma's van Burgerlijk Ingenieur (KUL) en van Kandidaat Toegepaste Economische Wetenschappen (KUL). Zijn belangrijkste functie was technisch directeur van de Groep Verlipack. Sedert eind 1996 is hij actief in de Groep Lotus Bakeries, aanvankelijk als algemeen directeur Lotus Bakeries France, nadien als general manager operations en actueel als managing director. Hij is lid van de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries sedert mei 2005. Daarnaast oefent hij een bestuurdersmandaat uit bij Team Industries (Voorzitter).

Mercuur Consult NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Jan Boone

Uitvoerend bestuurder

Jan Boone behaalde de diploma's van Licentiaat Toegepaste Economische Wetenschappen (KUL) en een Licence Spéciale en Révisorat (UMH). Hij startte zijn loopbaan in de Audit-afdeling van PricewaterhouseCoopers. In 2000 maakte hij de overstap naar Omega Pharma. Tot mei 2005 bekleedde hij daar de functie van head of corporate controlling en was hij lid van het Corporate Executive Committee en Raad van Bestuur. Vanaf mei 2005 is hij actief bij Lotus Bakeries en actueel als managing director van Lotus Bakeries. Hij is tevens vanaf dan bestuurder bij Lotus Bakeries. Daarnaast oefent hij het mandaat van niet-uitvoerend bestuurder uit bij Omega Pharma en Durabrik.

Christavest Comm. VA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Stanislas Boone

Niet-uitvoerend bestuurder

Stanislas Boone behaalde de diploma's van Industrieel Ingenieur Biochemie (HTISL), Graduaat Bedrijfseconomie (KUL) en Graduaat Arbeidsorganisatie (KUL). Hij was gedelegeerd bestuurder en groepsdirecteur operations bij Lotus Bakeries tot juli 1998. Hij is thans consultant. Hij is lid van de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries sinds 1970. Daarnaast is hij lid van de Raad van Bestuur van DesleeClama Textiles en Voorzitter van het Business Angels Netwerk (BAN-Vlaanderen) en van Angels Arkiv Fund.

PMF NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Johan Boone **Niet-uitvoerend bestuurder**
Johan Boone behaalde het diploma van Licentiaat Tandheelkunde (KUL) en oefent het beroep uit van tandarts. Hij is lid van de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries sedert 1996.

Anton Stevens **Niet-uitvoerend bestuurder**
Anton Stevens is Licentiaat Rechten (RUG) en Licentiaat Notariaat (RUG). Hij is bestuurder van Lotus Bakeries sedert 2002.

Jean-Luc Dehaene **Onafhankelijk bestuurder**
Jean-Luc Dehaene is Doctor in de Rechten (KUL). Hij heeft verschillende ministerambten uitgeoefend, was Eerste Minister van België van 1992 tot 1999 en was Vice-voorzitter van de Europese Conventie. Thans is hij lid van het Europees Parlement. Hij is bestuurder van Lotus Bakeries sinds 2000. Sinds oktober 2008 is hij Voorzitter van de Raad van bestuur van Dexia. Daarnaast is hij lid van de Raad van Bestuur van Inbev, Umicore, Thrombogenics en Voorzitter van de Raad van Bestuur van het Europa College te Brugge.

Herman Van de Velde NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Herman Van de Velde **Onafhankelijk bestuurder**
Herman Van de Velde is Licentiaat Economische Wetenschappen (KUL) en haalde een postgraduaat Bedrijfsbeheer aan het UFSIA. Sinds 1989 is hij gedelegeerd bestuurder van de beursgenoteerde lingeriegroep Van de Velde. Hij is tevens bestuurder bij Top Form International (Hong Kong). Hij is lid van de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries sedert mei 2005. Hij is eveneens Voorzitter van VKW Oost-Vlaanderen.

Wolferen BV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Johan Lokhorst **Niet-uitvoerend bestuurder**
Johan Lokhorst behaalde de diploma's van Industriële Bedrijfskunde, Marktkunde en Marktonderzoek (Landbouw Hogeschool Wageningen) en Financiering en Financiële Analyse (Technische Hogeschool Enschede). Vanaf 1999 tot en met 2007 was hij algemeen directeur van Koninklijke Peijnenburg. Hij oefent thans het mandaat uit van Voorzitter van de Raad van Commissarissen van De Banket Groep BV, Hespri Holding BV, Bart's Retail Food Group BV, en van Voorzitter van de Raad van Bestuur van Salad Signature NV, Voorzitter van de Sectorraad Paarden en hij is lid van de Raad van Dieraangelegenheden en lid van de Raad van Commissarissen Springpaarden Fonds Nederland BV. Hij is lid van de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries NV sinds mei 2007.

Benoit Graulich BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger, Benoit Graulich ⁽¹⁾ **Onafhankelijk bestuurder**
Benoit Graulich behaalde de diploma's van Master in de Rechten, Bedrijfskunde en Financiewezen aan de KUL. Hij startte zijn professionele loopbaan bij PricewaterhouseCoopers en vervolgens Artesia Bank. In 2000 werd hij partner bij Ernst & Young en is actueel partner bij Bencis Capital Partners. Hij oefent bestuurdersmandaten uit bij Wereldhave Belgium (Voorzitter), Van de Velde, Omega Pharma en Arseus.

Dominique Leroy ⁽¹⁾ **Onafhankelijk bestuurder**
Dominique Leroy behaalde het diploma van handelsingenieur aan de Solvay Business School. Zij heeft een carrière van 22 jaar bij Unilever. Zij startte in finance en oefende diverse functies uit in sales en marketing. Ze werd benoemd als country manager van Unilever Belgium in 2007 en is tevens lid van het directiecomité van Unilever Benelux.

(1) Voorstel tot benoeming op de Gewone Algemene Vergadering van 8 mei 2009.

SAMENSTELLING VAN DE COMITÉS

Situatie vanaf 8 mei 2009

Remuneratie- en Benoemingscomité

Jean-Luc Dehaene, Voorzitter
Charlofin NV, vertegenwoordigd door Karel Boone
Herman Van de Velde NV, vertegenwoordigd door Herman Van de Velde

Auditcomité

Benoit Graulich BVBA, vertegenwoordigd door Benoit Graulich, Voorzitter
Charlofin NV, vertegenwoordigd door Karel Boone
Dominique Leroy

COMMISSARIS

PricewaterhouseCoopers Bedrijfsrevisoren BCVBA, vertegenwoordigd door

de heer Lieven Adams, bedrijfsrevisor en
de heer Peter Opsomer, bedrijfsrevisor.

MANAGEMENT VAN DE GROEP LOTUS BAKERIES

Situatie vanaf 1 juli 2009

I. UITVOERENDE BESTUURDERS

Chief Executive Officer (CEO)	Matthieu Boone
Managing director	Jan Boone
Managing director	Jan Vander Stichele

II. CORPORATE AFDELINGEN

Corporate Finance & HR	Jos Destrooper
Corporate Treasury	Joseph Bultynck
Corporate Controlling	Joeri Pergoot
Consolidation	Denis Pieters
Corporate HR	Katia Dobbelaere
Wilfried Deleye is verantwoordelijk voor Corporate Finance tot augustus 2009.	

Corporate ICT, Tax & Legal	John van de Par
ICT	Luc De Backer
Corporate Secretary	Filip Standaert

Corporate Services Operations	
Quality & Research	Katrien De Vos
Research & Development	Els Van Parijs
Food law & Nutrition	Etienne Geirnaert
Central Engineering	Dirk Verstraeten

III. LANDEN EN REGIO'S

België	William Du Pré
Algemeen directeur België	
Plant Courcelles	Yves Boisdenghien
Logistiek	Johan Claerhout
Plant Oostakker	Erik Claeysens
Human Resources	Mia Desmet
Marketing	Ignace Heyman
Plant Meise	Toon Hubrechts
Aankoop	Karel Tack
Aankoop	Bert De Wit
Plant Lembeke	Jean-Paul Van Hoydonck
Technische dienst plant Lembeke	Eddy Thijs
Financiën en administratie	Karel Vercruysse
Sales	Geert Verkinderen

Nederland

Algemeen directeur Nederland

Inkoop en innovatie
Financiën en administratie
OperationsSales en Marketing
Plant Enkhuizen
Human Resources
Kwaliteit en milieu
Plant Sintjohannesga
Plant Geldrop**Ronald Drieduite****John Détilion**
John van de Par ⁽¹⁾
Josja van Isterdael**Joost de Bruyn**
Nicole Eijbergen
Norbert Haans
Brigitte ten Voorde
Frank van Harten
Eric van Nunen**Frankrijk**

Algemeen directeur Frankrijk

Financiën en administratie
Plant Briec-de-l'Odet
Sales
Marketing
Plant Comines**Martin Watrelot****Patrick Alexandre**
Marc Berger
Corentin Delsaut
Thierry Roose
Ludovic Valente**Noord- en Oost-Europa**

Algemeen directeur Noord- en Oost-Europa

Financiën en administratie

Nordics

Algemeen directeur Nordics
Marketing
Sales
Plant Tyresö
Aankoop en kwaliteit

Duitsland/Oostenrijk/Zwitserland

Tsjechische Republiek/Slovakije

Joakim Inaeus**Daniel Thonestad****Joakim Inaeus**
Doris Alatalo
Jan Hankers
Seppo Koivumäki
Per Martinsson**Stefan Wagemanns****Tomáš Zbořilek****Verenigd Koninkrijk en Ierland**

Directeur Verenigd Koninkrijk en Ierland

Paul Hunter**Noord-Amerika**

Executive President North America

Executive Vice-President
Plant High River
Executive Vice-President**Marco de Leeuw****Michael Bannister**
Walter Beutler
Gary E. Payne**Export**

Directeur Export

Iberica

Bart Bauwens**Ángel López**

(1) Tot 1 juli 2009



Corporate Controlling

VIII

FINANCIËLE GEGEVENS

In dit gedeelte van het jaarverslag 2008 worden enkel de geconsolideerde balans, de geconsolideerde resultatenrekening en het financieel vijfjarenoverzicht van de Groep Lotus Bakeries opgenomen. De financiële bijlage bij dit jaarverslag bevat het geheel van de financiële gegevens, inclusief het geconsolideerde verslag van de Commissaris, en is beschikbaar in het Nederlands en het Engels.

De hierna weergegeven geconsolideerde jaarrekening voor 2008 is opgesteld volgens IFRS met een vergelijking voor 2007 eveneens volgens IFRS.

De statutaire jaarrekening die verkort wordt weergegeven in de financiële bijlage is opgesteld volgens de Belgische boekhoudnormen (BGAAP).

Enkel de geconsolideerde jaarrekening geeft een getrouw beeld van het vermogen, de financiële positie en de resultaten van de Groep Lotus Bakeries.

Aangezien de statutaire jaarrekening slechts een beperkt beeld geeft van de financiële toestand van de Groep, heeft de Raad van Bestuur het opportuun geacht om, overeenkomstig artikel 105 van het Wetboek van Vennootschappen slechts een verkorte versie weer te geven van de statutaire jaarrekening van Lotus Bakeries NV.

De volledige statutaire jaarrekening zal, samen met het statutair jaarverslag van de Raad van Bestuur en het statutair controleverslag van de Commissaris, binnen de wettelijke termijnen worden neergelegd bij de Nationale Bank van België.

Deze documenten zijn beschikbaar op de website van Lotus Bakeries (module Investor Relations) en eveneens op eenvoudig verzoek gratis verkrijgbaar bij het Secretariaat-Generaal van Lotus Bakeries.

De Commissaris heeft met betrekking tot de geconsolideerde en de statutaire jaarrekening van Lotus Bakeries NV een goedkeurende verklaring zonder voorbehoud gegeven.

INHOUD

Geconsolideerde jaarrekening	52
Geconsolideerde balans	52
Geconsolideerde resultatenrekening	53
Financieel vijfjarenoverzicht Groep Lotus Bakeries	54

GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

GECONSOLIDEERDE BALANS

in duizenden EUR

	31-12-08	31-12-07
ACTIVA		
Vaste Activa	172.028	156.227
Materiële vaste activa	86.408	83.441
Goodwill	24.147	17.151
Immateriële vaste activa	61.185	54.727
Investerings in geassocieerde vennootschappen	-	410
Investerings in andere vennootschappen	38	32
Uitgestelde belastingvorderingen	170	163
Andere vorderingen op lange termijn incl. afgeleide financiële instrumenten	80	303
Wlopende Activa	55.884	39.100
Voorraden	13.913	10.319
Handelsvorderingen	20.985	16.489
Overige vorderingen	4.597	3.534
Afgeleide financiële instrumenten	35	218
Geldmiddelen en kasequivalenten	14.548	7.384
Overlopende rekeningen	1.469	1.156
	55.547	39.100
Activa aangehouden voor verkoop	337	-
TOTAAL DER ACTIVA	227.912	195.327
PASSIVA		
Eigen Vermogen	85.855	68.924
Kapitaal	1.500	1.500
Uitgiftepremies	2.298	2.298
Geconsolideerde reserves	88.912	71.973
Omrekeningsverschillen	(302)	(135)
Eigen aandelen	(7.706)	(7.848)
Belangen van Derden	1.153	1.136
Langlopende verplichtingen	82.831	72.545
Rentedragende verplichtingen	50.159	43.603
Uitgestelde belastingschulden	29.320	26.389
Pensioenverplichtingen	1.767	1.629
Voorzieningen	1.486	828
Overige langlopende verplichtingen incl. afgeleide financiële instrumenten	99	96
Kortlopende verplichtingen	59.226	53.858
Rentedragende verplichtingen	12.488	13.879
Voorzieningen	218	1.208
Handelsschulden	30.321	23.082
Personeelsgerelateerde schulden	8.480	6.717
Belastingenschulden	2.455	3.191
Afgeleide financiële instrumenten	2.543	2.626
Overige verplichtingen	1.089	2.313
Overlopende rekeningen	1.632	842
TOTAAL DER PASSIVA	227.912	195.327

GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

in duizenden EUR

	2008	2007
Omzet	256.687	224.528
Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen	(93.498)	(75.314)
Diensten en diverse goederen	(60.872)	(56.237)
Personeelskosten	(61.203)	(56.337)
Afschrijvingen en waardeverminderingen op oprichtingskosten, op immateriële en materiële vaste activa	(10.129)	(9.693)
Waardeverminderingen op voorraden, bestellingen in uitvoering en handelsvorderingen	(871)	(670)
Andere bedrijfsopbrengsten en -kosten (netto)	3.926	2.418
Courant bedrijfsresultaat (REBIT) ⁽¹⁾	34.040	28.695
Niet-courant bedrijfsresultaat	(779)	(937)
Bedrijfsresultaat (EBIT) ⁽²⁾	33.261	27.758
Financieel resultaat	(6.939)	(3.970)
Financiële opbrengsten	2.340	557
Financiële kosten	(9.279)	(4.527)
Resultaat vóór belastingen	26.322	23.788
Belastingen	(6.405)	(3.440)
Resultaat na belastingen	19.917	20.348
Aandeel in het resultaat van investeringen in geassocieerde vennootschappen	-	309
Resultaat van de activa aangehouden voor verkoop	248	-
Nettoresultaat	20.165	20.657
Nettoresultaat: aandeel derden	125	144
Nettoresultaat: aandeel Groep	20.040	20.513
Winst per aandeel		
Gewone winst per aandeel (EUR)	26,28	26,90
Verwaterde winst per aandeel (EUR)	25,27	26,44

(1) REBIT wordt gedefinieerd als het courant bedrijfsresultaat.

(2) EBIT wordt gedefinieerd als het courant bedrijfsresultaat + niet-courant bedrijfsresultaat.

FINANCIËEL VIJFJARENOVERZICHT GROEP LOTUS BAKERIES

GECONSOLIDEERDE BALANS

in duizenden EUR

	2008	2007	2006	2005	2004
Vaste Activa	172.028	156.227	161.535	73.928	72.629
Materiële vaste activa	86.408	83.441	85.986	69.535	68.248
Goodwill	24.147	17.151	17.151	-	-
Immateriële vaste activa	61.185	54.727	55.252	1.132	1.234
Uitgestelde belastingvorderingen	170	163	1.954	1.172	628
Andere vorderingen op lange termijn incl. afgeleide financiële instrumenten	80	303	930	1.716	2.156
Wlopende Activa	55.884	39.100	37.967	31.248	32.308
Voorraden	13.913	10.319	9.145	6.629	6.787
Handelsvorderingen	20.985	16.489	16.903	15.109	16.469
Geldmiddelen en kasequivalenten	14.548	7.384	5.884	5.554	4.499
TOTAAL DER ACTIVA	227.912	195.327	199.502	105.176	104.937
Eigen Vermogen	85.855	68.924	54.678	48.434	40.331
Langlopende verplichtingen	82.831	72.545	94.788	25.001	27.929
Rentedragende verplichtingen	50.159	43.603	59.640	9.797	13.380
Uitgestelde belastingsschulden	29.320	26.389	30.649	12.363	11.251
Kortlopende verplichtingen	59.226	53.858	50.036	31.741	36.677
Rentedragende verplichtingen	12.488	13.879	14.125	6.466	12.473
Handelsschulden	30.321	23.082	19.356	16.329	14.782
Personeelsgerelateerde schulden	8.480	6.717	7.433	6.338	6.250
TOTAAL DER PASSIVA	227.912	195.327	199.502	105.176	104.937

GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

in duizenden EUR

	2008	2007	2006	2005	2004
Omzet	256.687	224.528	179.245	152.337	153.168
Courant bedrijfsresultaat (REBIT)	34.040	28.695	19.944	15.045	13.990
Niet-courant bedrijfsresultaat	(779)	(937)	(1.120)	179	(92)
Bedrijfsresultaat (EBIT)	33.261	27.758	18.824	15.224	13.898
Financieel resultaat	(6.939)	(3.970)	(3.187)	(1.250)	(1.347)
Resultaat vóór belastingen	26.322	23.788	15.637	13.974	12.551
Belastingen	(6.405)	(3.440)	(4.523)	(4.520)	(4.294)
Resultaat na belastingen	19.917	20.348	11.114	9.454	8.257
Aandeel in het resultaat van investeringen in geassocieerde vennootschappen	-	309	288	131	124
Resultaat van de activa aangehouden voor verkoop	248	-	-	-	-
Nettoresultaat	20.165	20.657	11.402	9.585	8.380
Nettoresultaat: aandeel derden	125	144	27	82	78
Nettoresultaat: aandeel Groep	20.040	20.513	11.375	9.503	8.302



ALGEMENE INLICHTINGEN

Maatschappelijke zetel

Lotus Bakeries NV
Gentstraat 52
B-9971 Lembeke

Tel.: +32 (0) 9/ 376.26.11
Fax: +32 (0) 9/ 376.26.26
www.lotusbakeries.com

Rechtspersonenregister van Gent,
Ondernemingsnummer 0.401.030.860

Jaarverslag

Dit jaarverslag 2008 is ook beschikbaar op de website van Lotus Bakeries: www.lotusbakeries.com

- This annual report is also available in English.
- De financiële bijlage bij het jaarverslag 2008 is beschikbaar in het Nederlands en het Engels.
- The financial supplement to the annual report 2008 is available in Dutch and in English.

Contact

Voor verdere verduidelijkingen omtrent de gegevens in dit jaarverslag of meer informatie omtrent de Groep Lotus Bakeries kan men zich wenden tot:

Filip Standaert
Secretaris-Generaal
Gentstraat 52
B-9971 Lembeke
Tel.: +32 (0) 9/ 376.26.11
Fax: +32 (0) 9/ 376.26.04
filip.standaert@lotusbakeries.com

Colofon

Concept en realisatie:
ColorStudio
www.colorstudio.be

Fotografie

Agence Nikita	p. 44
ColorStudio	p. 5, 6, 12, 20, 36, 50
Duval Guillaume	p. 24, 33
Falck & Co.	p. 34
Foodphoto	p. 5, 8, 10, 22, 40
Leukwerkt Worldwide	p. 4, 16, 23
Quadri	p. 4

