



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 - Hapklare - '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

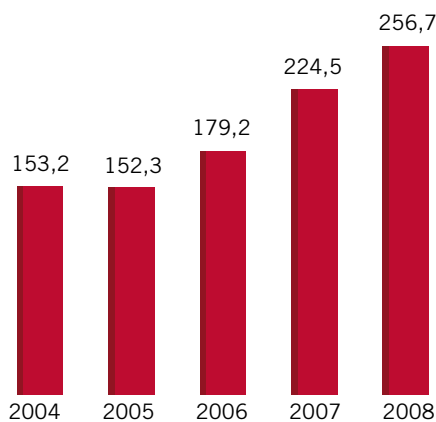
In het Verenigd Koninkrijk heeft Lotus Bakeries twee typen klanten. Enerzijds het normale Lotus cliënteel, namelijk retailklanten en OOH-klanten. Anderzijds de onderneming Mc Vities, welke - ondanks eerder aangekondigde berichten van stopzetting - heel 2008 onze producten heeft afgenomen, zelfs in toenemende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

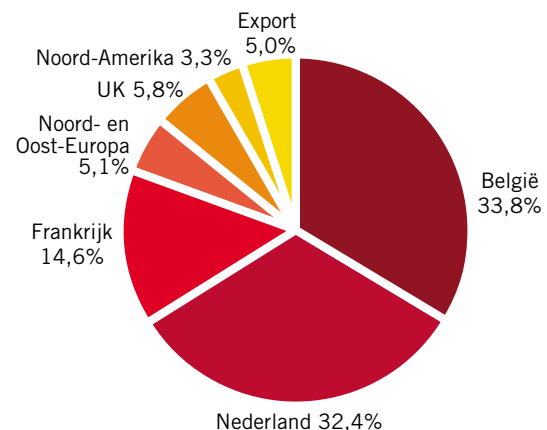
Noord-Amerika

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 verpakkinglijn.

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.

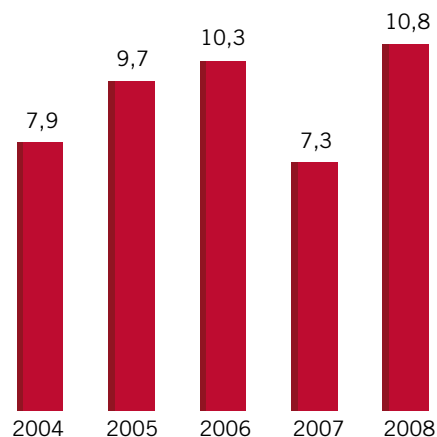
3. KWALITEIT EN ONDERZOEK

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 **systeem 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.

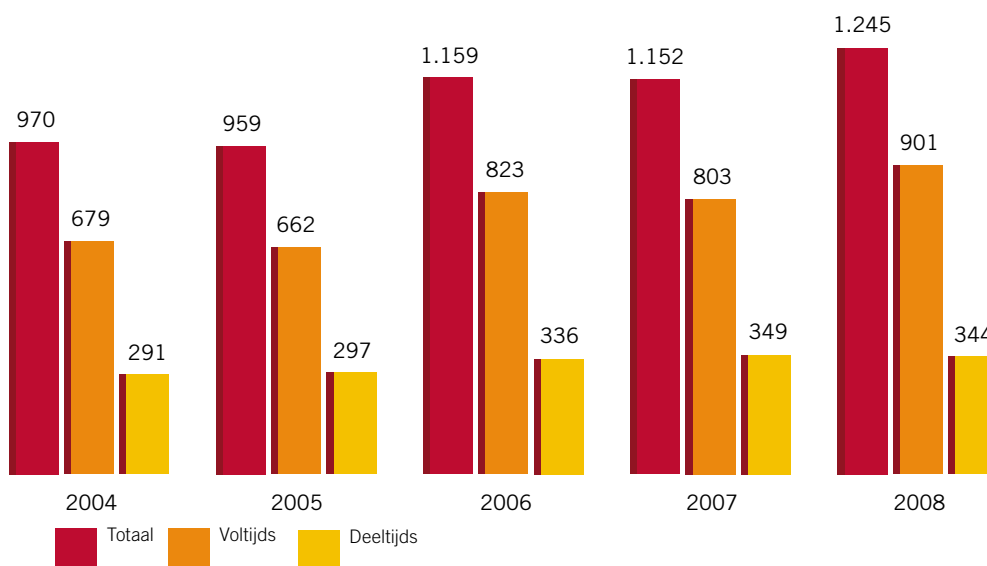
Lotus Bakeries heeft een **bedrijfscode** voor alle personeelsleden opgesteld. Deze bedrijfscode bevat niet alleen de bedrijfswaarden die de grondslag vormen voor de positieve bedrijfscultuur van de onderneming, maar omvat ook een omschrijving van de verantwoordelijkheden ten opzichte van alle stakeholders 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 intrestdekkingen 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 2008 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 intrestdekkingen 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

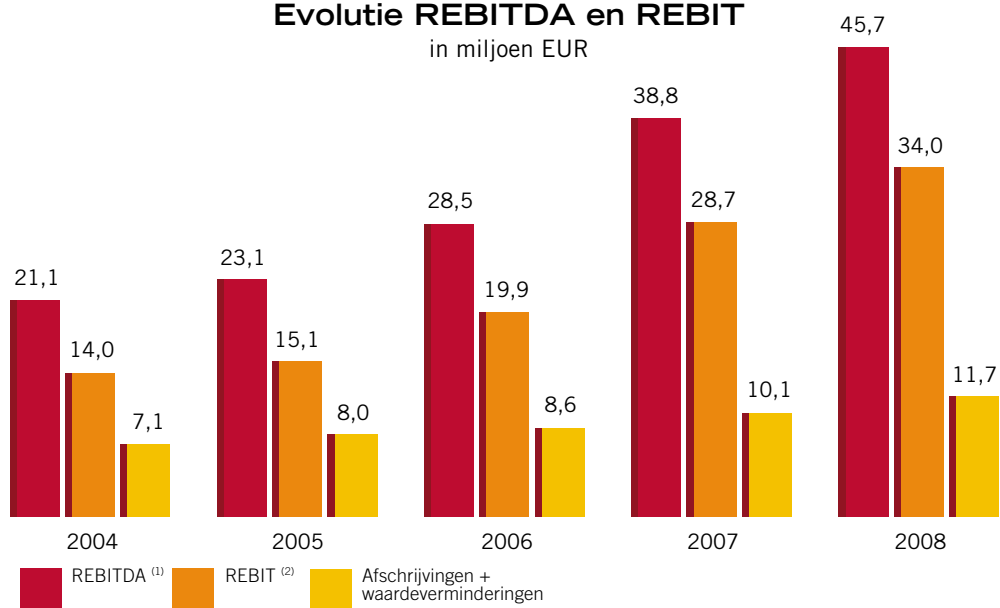
De vorm en de voordelen van de pensioenplannen die bestaan binnen de Groep zijn afhankelijk van de voorwaarden en de gebruiken in de betrokken landen.

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.

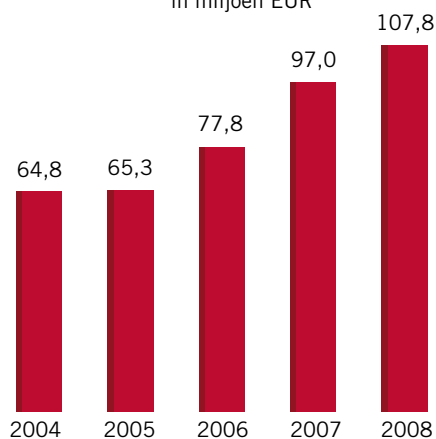
dige waarde van de toekomstige verplichtingen aan de betrokken werknemers.

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

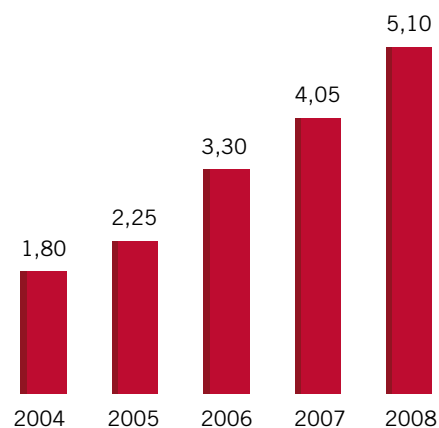
TOTAAL **10.292.652,87**

(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 Degroof, 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%.