



Jaaroverzicht 2012



INHOUD

Geconsolideerde kerncijfers	2
Markante gebeurtenissen in 2012	4
1. Boodschap van de Voorzitter en de CEO	6
2. Lotus Bakeries' strategie	8
3. Profiel van de Groep Lotus Bakeries	10
4. Corporate Governance Verklaring	18
5. Verslag Raad van Bestuur	32
1. Activiteiten in 2012	33
2. Financiële informatie	40
3. Vooruitzichten 2013	44
4. Resultaten en voorstel tot winstverdeling	45
5. Corporate Governance Verklaring	45
6. Beurs- en aandeelhoudersinformatie	46
7. Management van de Groep Lotus Bakeries	50
8. Financiële gegevens	52
Geconsolideerde jaarrekening	54
Financieel vijfjarenoverzicht Groep Lotus Bakeries	57
9. Algemene inlichtingen	58
'Care for today - Respect for tomorrow'	60

GECONSOLIDEERDE
KERNCIJFERS



GECONSOLIDEERDE KERNCIJFERS VAN DE GROEP LOTUS BAKERIES

in miljoen EUR

	2012	2011	2010	2009	2008
RESULTATENREKENING					
Omzet	288,46	275,60	264,82	261,07	256,69
Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen ⁽¹⁰⁾	(91,15)	(85,74)	(81,06)	(86,93)	(91,81)
Diensten en diverse goederen	(78,39)	(73,25)	(69,63)	(63,80)	(60,87)
Personeelskosten	(69,97)	(68,72)	(65,53)	(65,00)	(61,20)
Afschrijvingen en waardeverminderingen ⁽¹⁾	(12,84)	(12,07)	(12,50)	(12,08)	(11,00)
Andere bedrijfsopbrengsten en -kosten (netto) ⁽¹⁰⁾	0,57	0,55	(1,15)	1,32	2,24
Recurrent bedrijfsresultaat (REBIT)	36,68	36,37	34,96	34,59	34,04
Recurrente bedrijfscashflow (REBITDA) ⁽²⁾	49,85	49,36	48,71	48,20	45,69
Niet-recurrent bedrijfsresultaat	(1,95)	(2,70)	(0,87)	(0,29)	(0,78)
Bedrijfsresultaat (EBIT) ⁽³⁾	34,73	33,67	34,09	34,30	33,26
Financieel resultaat	(1,57)	(0,69)	(2,96)	(2,83)	(6,94)
Resultaat vóór belastingen	33,16	32,98	31,13	31,47	26,32
Belastingen	(7,41)	(9,17)	(8,06)	(8,20)	(6,41)
Resultaat na belastingen	25,75	23,81	23,07	23,27	19,91
Resultaat uit vermogensmutatie	-	-	-	-	0,25
Resultaat uit beëindiging activiteiten	-	-	-	1,89	-
Nettoresultaat	25,75	23,81	23,07	25,16	20,16
Nettoresultaat: aandeel derden	0,01	0,01	0,01	0,10	0,13
Nettoresultaat: aandeel Groep	25,74	23,80	23,06	25,06	20,03
AUTOFINANCIERING EN INVESTERINGEN					
Netto cash flow ⁽⁴⁾	42,99	36,41	38,15	40,47	36,50
Investerings ⁽⁵⁾	40,54	16,98	17,09	9,18	10,81
BALANS					
Balanstotaal	270,62	237,89	224,73	226,11	227,91
Eigen vermogen	145,21	126,76	109,80	101,20	85,86
Netto financiële schulden ⁽⁶⁾	24,16	10,88	23,76	26,99	40,39
AANTAL PERSONEELSLEDEN ⁽⁷⁾					
	1.218	1.198	1.198	1.224	1.245
GECONSOLIDEERDE KERNCIJFERS PER AANDEEL in EUR ⁽⁸⁾					
	2012	2011	2010	2009	2008
Recurrent bedrijfsresultaat (REBIT)	49,17	48,54	46,52	45,08	44,63
Recurrente bedrijfscashflow (REBITDA) ⁽²⁾	66,82	65,90	64,83	62,81	59,91
Nettoresultaat: aandeel Groep	34,50	31,77	30,68	32,67	26,28
Brutodividend ⁽⁹⁾	9,80	9,40	8,80	7,80	6,80
Nettodividend	7,35	7,05	6,60	5,85	5,10
Gewogen gemiddeld aantal aandelen	746.052	749.088	751.377	767.320	762.664
Totaal aantal aandelen per 31 december	779.643	772.563	772.563	803.037	803.037

GECONSOLIDEERDE KERNCIJFERS

< Genieten van een Lotus speculoosje bij een kop koffie - 'Bij koffie hoort Lotus speculoos.'

- (1) Afschrijvingen en waardeverminderingen omvatten de afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa, en de waardeverminderingen op voorraden, bestellingen in uitvoering en handelsvorderingen.
- (2) Recurrente bedrijfscashflow wordt gedefinieerd als recurrent bedrijfsresultaat + afschrijvingen + voorzieningen en waardeverminderingen + niet-kaskosten waardering optie- en warrantenplan.
- (3) EBIT wordt gedefinieerd als het recurrent bedrijfsresultaat + niet-recurrent bedrijfsresultaat.
- (4) Netto cash flow wordt gedefinieerd als nettoresultaat + alle niet-kaskosten - alle niet-kasopbrengsten.
- (5) Omvat investeringen in materiële en immateriële vaste activa.
- (6) Netto financiële schulden worden gedefinieerd als financiële schulden - geldbeleggingen - liquide middelen - eigen aandelen.
- (7) Voor de joint ventures zijn alle personeelsleden voor honderd procent meegerekend.
- (8) T.o.v. gewogen gemiddeld aantal aandelen.
- (9) Voor 2012: dividend voorgesteld aan de Gewone Algemene Vergadering van 14 mei 2013.
- (10) In het kader van de vergelijkbaarheid met 2012, zijn de 'Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen' en de 'Andere bedrijfsopbrengsten en -kosten (netto)' qua presentatie aangepast (2011: +2.334 kEUR, 2010: -1.321 kEUR, 2009: -390 kEUR, 2008: -1.687 kEUR).



Lancering 'Care for today - Respect for tomorrow' charter

MARKANTE GEBEURTENISSEN IN 2012



Redesign verpakkingen ANNAS

Dinosaurus

Overname merk Dinosaurus



Ingebruikname nieuwe productiehal te Lembeke



Peijnenburg: nieuwe campagne 'Heel Holland Hapt naar Peijnenburg... behalve Leo Veensma'





All time high
marktaandeel België
voor speculoos,
gebakspecialiteiten
en wafels



Topspot Award voor 'highest likeability'



Chili - Santiago

Sales Office Chili
operationeel sinds april 2012
Carmen Gana



Benoeming van
Bene Invest BVBA,
vertegenwoordigd
door haar vaste
vertegenwoordiger
Benedikte Boone als niet-
uitvoerend bestuurder in
de Raad van Bestuur van
Lotus Bakeries



Wijziging Raad van Bestuur (Matthieu Boone wordt
Voorzitter in opvolging van Karel Boone)



Snelle Jelle: nieuwe campagne '(TE) Krachtige Kruidkoek'





1

BOODSCHAP VAN DE VOORZITTER EN DE CEO



Jan Vander Stichele
Executive director

Karel Boone
Voorzitter
(tot 11 mei 2012)

Matthieu Boone
Voorzitter
(vanaf 11 mei 2012)

Jan Boone
CEO

2012 is een bijzonder jaar geweest voor ons bedrijf. Niet alleen omdat Lotus Bakeries 80 jaar is geworden maar vooral omwille van de vele projecten, de dynamiek en de mooie initiatieven. In 2012 hebben we de opstart van twee lijnen gerealiseerd in onze nieuwe speculoosfabriek. Op tijd en binnen budget hebben we een nieuw gebouw en twee lijnen neergezet. En, niet onbelangrijk, zonder ook maar één moment de kwaliteit uit het oog te verliezen. Bovendien werd de fabriek in Oostakker uitgebreid ter voorbereiding op de komst van de frangipanelijn.

Wat bracht 2012 ons verder? Op commercieel gebied kunnen we met fierheid zeggen dat we afgelopen jaar in België het hoogste marktaandeel ooit hebben behaald binnen de gehele categorie koekjes en gebak.

En we hebben vele producten geïntroduceerd, waaronder Wickie the Vicking, speculoospasta met een vleugje choco, Luikse wafel XL, peperkoek 500g natuur, Multipack met fresh-packs, speculoos Crumble en een vanillewafel. In Nederland zijn we erin geslaagd om de categorie ontbijtkoek, peperkoek dus, opnieuw te laten groeien. Daarnaast groeide ook ons marktaandeel.

Ook internationaal kunnen we terugkijken op een sterk jaar. Met name in Amerika, het Midden-Oosten en Azië hebben we het goed gedaan.

2013 belooft opnieuw een interessant, maar óók uitdagend jaar te worden.

Vooreerst kunnen we niet om de huidige macro-economische situatie heen. We hebben in 2012 een combinatie gehad van stijgende

grondstofprijzen en een slecht economisch klimaat. Daardoor liggen onze Lotus producten voor een hogere prijs in de winkel. Als gevolg daarvan moeten we nóg harder werken om de beoogde volumegroei te realiseren. Dat zal in 2013 niet anders zijn. Om ons succes voort te zetten, moeten we blijven inzetten op onze kwaliteit. Daarbij staat de communicatie met de consument, maar zeker ook met de shopper centraler dan ooit. Een goede samenwerking met onze retail en out-of-home klanten is hiervoor onontbeerlijk.

Verder dient 'kosten bewust handelen' in alles wat we doen voorop te staan. Op die manier geven we de nodige ontplooiingskansen aan ons bedrijf.

Een andere uitdaging voor 2013 is de installatie van de frangipanelijn in Oostakker. Het wordt absoluut een huzarenstukje om in drie weken tijd de lijn van Lembeke naar Oostakker te verplaatsen en te installeren. En zonder dat ook maar één consument een dag zijn geliefde koekje mag missen.

Vanaf de zomer van 2013 zullen we het nieuwe Lotus Dinosaurus koekje op de markt brengen. We zijn ervan overtuigd dat we met de Dinosaurus koekjes onze positie in België en Frankrijk verder kunnen versterken. Bovendien heeft ons nieuwe Dinosaurus koekje in twee richtingen grote potentie: vooreerst het internationaliseren van het concept en ten tweede de creatie van een Dinosaurus speculoosconcept, ons Lotus eigen kidsconcept.

We verwelkomen graag alle medewerkers van Biscuiterie Willems. Het team in Eeklo heeft de

afgelopen jaren prachtig werk gerealiseerd. Het bedrijf is zonder enige discussie een versterking voor Lotus Bakeries met het oog op het verder internationaliseren van speculoos.

In Geldrop zullen we de plant inrichten voor de komende decennia en in Sintjohannesga zullen we de plant uitbreiden. Al deze investeringen tonen aan dat we het cruciaal vinden om onze fabrieken verder te professionaliseren, te automatiseren, te specialiseren en uit te breiden. Bovendien is het belangrijk om de competitiviteit van ons bedrijf te versterken op de markt en aldus onze producten te kunnen produceren aan de laagst mogelijke kostprijs.

Naast Europa wordt de markt in de Verenigde Staten belangrijker en ook in 2012 werd een significante groei opgetekend door een sterke verkoop van speculoos en speculoospasta.

Voor Lotus Bakeries is Europa de belangrijkste afzetmarkt. Echter, we wensen ook verder in te zetten op groeimarkten zoals het Midden-Oosten en Azië. De komende jaren willen we ook in Latijns-Amerika de mogelijkheden voor ons bedrijf verkennen. De eerste stap hebben we al gezet met de opening van een verkoopkantoor in Chili.

Gezien het strategische belang van China als markt zijn we verheugd van start te mogen gaan met een joint venture in Shanghai.

Ondanks de moeilijke economische omstandigheden blijft ons bedrijf het goed doen. We brengen een sterke dynamiek en komen met positieve

initiatieven. Dat zullen we moeten blijven doen. Meer dan ooit. En het is ook wat we verwachten van alle Lotus medewerkers. Te allen tijde willen we enige vorm van zelfgenoegzaamheid vermijden.

We willen bovendien op een duurzame manier werken. Die ambitie hebben wij samengebracht in het programma 'Care for today - Respect for tomorrow'. Zorg voor onze producten, onze omgeving, onze partners, onze medewerkers en consumenten. Dat zit in ons Lotus-DNA. Het is onze manier om Lotus Bakeries een mooi heden en een even mooie toekomst te bieden.

'It's all about the people', mensen maken het verschil. Dat is opnieuw gebleken in 2012. We mogen trots zijn op onze medewerkers en hun realisaties, maar moeten óók klaar staan voor de uitdagingen die gaan komen.



Jan Boone
CEO



Matthieu Boone
Voorzitter

2

LOTUS BAKERIES' STRATEGIE



MISSION STATEMENT

Lotus Bakeries wenst haar duurzame groei en rentabiliteit te realiseren door te voldoen aan de behoeften van de huidige generaties, zonder de mogelijkheden teniet te doen van de komende generaties. Hiermee wenst de onderneming een dagelijkse bijdrage te leveren aan een betere wereld met oog voor mens, milieu, maatschappij en het welzijn van haar medewerkers.

Lotus Bakeries richt zich op drie pijlers:

- Focus op authentieke producten uit de koekjes- en gebakwereld. Producten die onderscheidend zijn, zowel op het gebied van kwaliteit als consumententevredenheid. De consument mag van de specialiteiten van Lotus Bakeries het beste verwachten.
- Een doelgerichte merkpolitiek: bouwen aan merken met inhoud. Lotus, Peijnenburg en Annas zijn sterke merken die fierheid uitstralen en waar de consument terecht vertrouwen in heeft en zich goed bij voelt.
- Het versterken van het duidelijke leiderschap met haar specialiteiten.



LOTUS BAKERIES' STRATEGIE

Lotus Bakeries is actief op het gebied van authentieke specialiteiten in de koekjes-, ontbijtkoek-, wafels- en gebakmarkt. Lotus Bakeries wil haar leiderschap in de regio van elk van deze specialiteiten blijvend versterken en stimuleert zowel de meer traditionele markten als ook de internationalisatie van deze producten. De sterke posities van de merken Lotus, Peijnenburg en Annas bevestigen dit leiderschap.

De drie merken staan ieder voor hun eigen specifieke producten:

Lotus is het merk voor speculoos, speculoos-pasta en speculoosijs, gebak, wafels & galetten en peperkoek in de verschillende wereldwijde markten.

Peijnenburg is het merk in Nederland voor ontbijtkoek en andere specialiteiten.

Annas is het merk voor de pepparkakor-specialiteiten. Een sterk merk in vooral Scandinavië en Noord-Amerika.

Dit leiderschap wordt continu versterkt door het hanteren van een aantal consequent doorgevoerde strategische keuzes:

1. De specialiteiten van Lotus Bakeries hebben veel groeipotentieel. Door een sterke focus op de best presterende producten, kunnen deze producten nog sterk groeien in zowel traditionele markten als in nieuwe groeimarkten.
2. Duidelijke en consistente communicatie met de consument centraal stellen en hiervoor voldoende middelen vrijmaken.
3. Gerichte productinnovaties die deels gericht zijn op 'format innovation', en deels op het brengen van producten voor nieuwe gebruiksmomenten.
4. Een doorgedreven focus op het continue verbeteren van onze productie-efficiëntie. Het doel hiervan is de beste kwaliteitsproducten te blijven produceren aan de meest competitieve kostprijs.
5. Duurzaam ondernemen is voor Lotus Bakeries van cruciaal belang. Het belangrijke thema Corporate Social Responsibility is binnen de organisatie geïmplementeerd als 'Care for today - Respect for tomorrow'. De implementatie en continue verbeteringen hiervan richten zich vooral op vier overkoepelende thema's (1) mens, (2) milieu, (3) maatschappij en (4) medewerkers.

**LEO, DEZE ZIJN
LEKKER VOOR BIJ
DE KOFFIE.
OF THEE ALS JE DAT
LIEVER DRINKT.**

3

PROFIEL
VAN DE GROEP
LOTUS BAKERIES



HEEL HOLLAND HAPT NAAR

PEIJNENBURG

behalve Leo Veensma

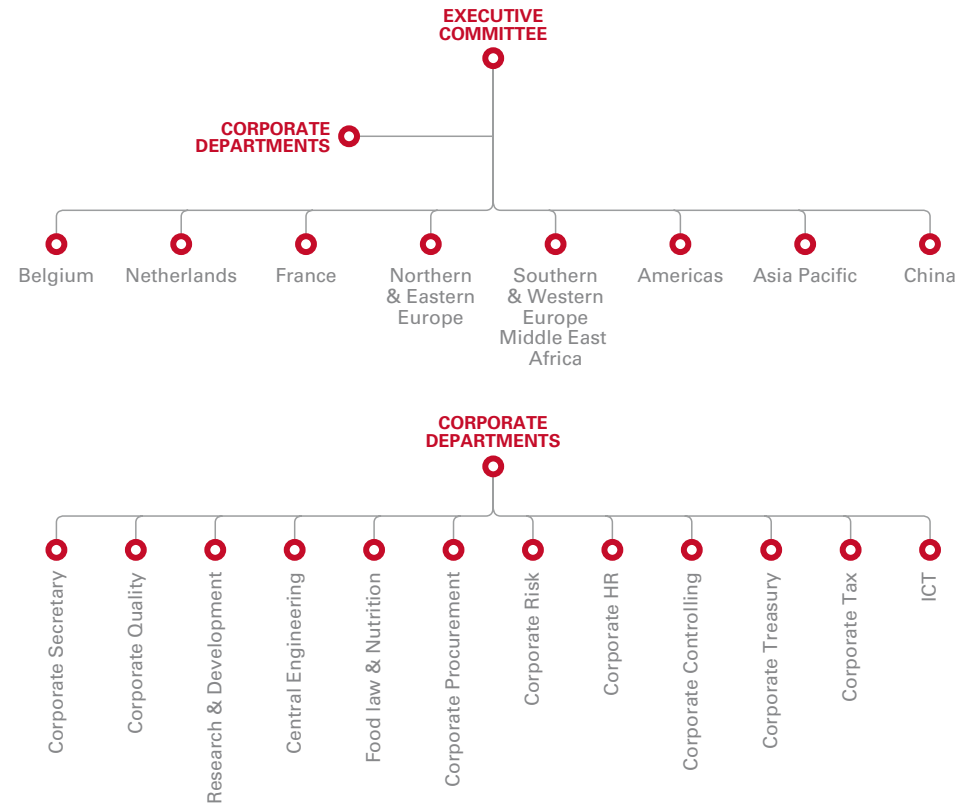
1 | GROEPSFUNCTIES EN LANDENORGANISATIE

Om de strategie en daaruit geformuleerde uitdagende doelstellingen van de Groep Lotus Bakeries zo coherent en efficiënt mogelijk te kunnen realiseren, werd gekozen voor een groepsbeleid dat wordt uitgevoerd onder aansturing van het Executive Committee (EXCO) en wordt uitgedragen naar de verschillende corporate afdelingen, landen- en regio-organisaties ('area's'). De EXCO-leden en de General managers van elke area vormen samen het Group Management Team.

De landen- en regio-organisaties spelen een zeer belangrijke rol door op de commerciële eigenheden van elke markt en de cultuur van elk land in te spelen. Het is van cruciaal belang dat elk land en/of regio met zijn commercieel beleid zo goed mogelijk aansluit op zijn markt en dat de productievestigingen ook marktgericht werken. Dit is onderdeel van het groepsbeleid van Lotus Bakeries en vindt plaats binnen de beleidslijnen die op groepsniveau worden bepaald.

Het Executive Committee bestaat uit de volgende personen met de daaraan gekoppelde bevoegdheden:

Naam	Functie	Afdeling
Jan Boone	CEO	
Jan Vander Stichele	Executive director	Corporate afdelingen: Procurement, Central Engineering, R&D, Quality, Food law & Nutrition, Risk Management
Jos Destrooper	Corporate director finance & human resources	Corporate afdelingen: Controlling, Treasury, Tax, HR
John Van de Par	Corporate director EMEA & ICT	Area's: Belgium, Netherlands, France, Northern and Eastern Europe, Southern and Western Europe/Middle East/Africa Corporate afdeling: ICT





3 PROFIEL VAN DE GROEP LOTUS BAKERIES

2 | PRODUCTEN

Lotus Bakeries heeft gekozen voor een merkpolitiek in authentieke specialiteiten in de koekjes- en gebakwereld: speculoos, peperkoek/ontbijtkoek, wafels en galetten, gebakspecialiteiten en pepparkakor koekjes. Deze merkpolitiek realiseert Lotus Bakeries door haar leiderschap 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 75% van de verkoop buiten België wordt gerealiseerd.

De unieke smaakbeleving van Lotus speculoos wil de consument ook ervaren in andere producten welke sterk verankerd zijn in zijn verbruikspatroon. Daarom werden Lotus speculoospasta en Lotus speculoosijs ontwikkeld op basis van Lotus speculooskoekjes zodat de consument zijn vertrouwde en unieke Lotus speculoosmaak in deze producten terugvindt.



ONTBIJTKOEK

(benaming in Nederland)

PEPERKOEK (benaming in België)

Dit authentieke product uit de Lage Landen heeft zich zeer sterk ontwikkeld in Nederland, waar de populariteit van ontbijtkoek zeer groot is. Sterke merken zoals Peijnenburg en Wieger Ketellapper zijn uitgebouwd tot moderne, eigentijdse begrippen die passen in het verbruikspatroon van de hedendaagse, bewuste consument. In de ontbijtkoekmarkt heeft Koninklijke Peijnenburg in Nederland een marktaandeel van meer dan 60%. Lotus wil deze producten versterkt commercialiseren, allereerst in België. Onder het merk Lotus zal een nieuwe dynamiek aan dit product worden gegeven door productontwikkeling en verpakkingsvernieuwing.



GEBAKSPECIALITEITEN

Deze groep van authentieke producten is moeilijk onder één noemer te plaatsen. In vrijwel alle gevallen gaat het om specialiteiten die zeer populair zijn in hun regio en land van oorsprong. De specialiteiten hebben een uitstekende kwaliteit en een sterke branding. Deze producten

zoals frangipane, madeleine, carré confiture en Zebra in België, Glacés en Enkhuizer koeken in Nederland en Bretoense boterspecialiteiten zijn belangrijke steunpunten voor de populariteit van het merk Lotus.



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.



PEPPARKAKOR KOEKJES

Pepparkakor koekjes zijn een Zweedse traditionele specialiteit. Het is een dun en krokant koekje met kaneel en gember. Annas Pepparkakor heeft dit product als specialiteit geïntroduceerd in Zweden, Finland, de Verenigde Staten, Canada en veel andere landen.



DINOSAURUS KOEKJES

Eind 2012 kon Lotus het merk Dinosaurus verwerven van Galletas Artiach. Onder het merk Dinosaurus kan Lotus zich nu mengen in het segment van kinderkoekjes. Het Dinosaurus koekje is reeds jaren het favoriete koekje voor kinderen in met name België en Frankrijk. Verdere internationalisatie van het merk en het brengen van een kinderconcept van speculoos, zijn de belangrijkste groeiplannen.



3 | PRODUCTIEVESTIGINGEN

Het omvangrijke productengamma van Lotus Bakeries brengt met zich mee dat verschillende producttechnologieën worden aangewend. Het kennen, beheersen en verder ontwikkelen van deze technologieën is voor Lotus Bakeries een permanente uitdaging.

Het is daarom noodzakelijk om het aantal producten en technologieën per productie-eenheid te beperken. Zo worden de producten en productieprocessen geconcentreerd in gespecialiseerde fabrieken.

Hieronder volgt een overzicht van de productievestigingen en logistiek centrum:

België

Courcelles	wafels en galetten
Eeklo	speculoos
Lembeke	speculoos
Lokeren	logistiek centrum
Meise	wafels en galetten
Oostakker	gebakspecialiteiten

Nederland

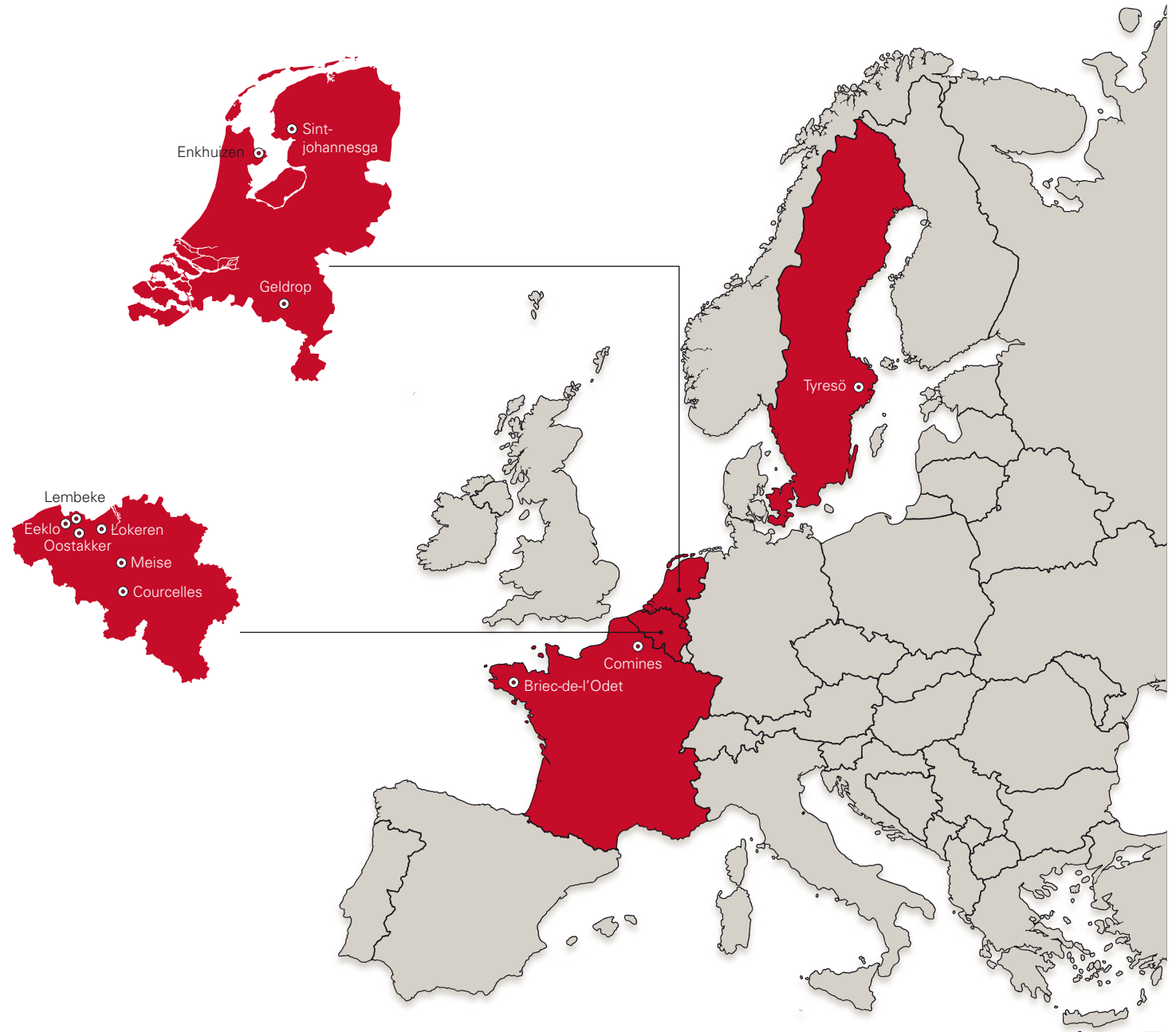
Enkhuizen	Enkhuizer koeken en gebakspecialiteiten
Geldrop	ontbijtkoek
Sintjohannesga	ontbijtkoek

Frankrijk

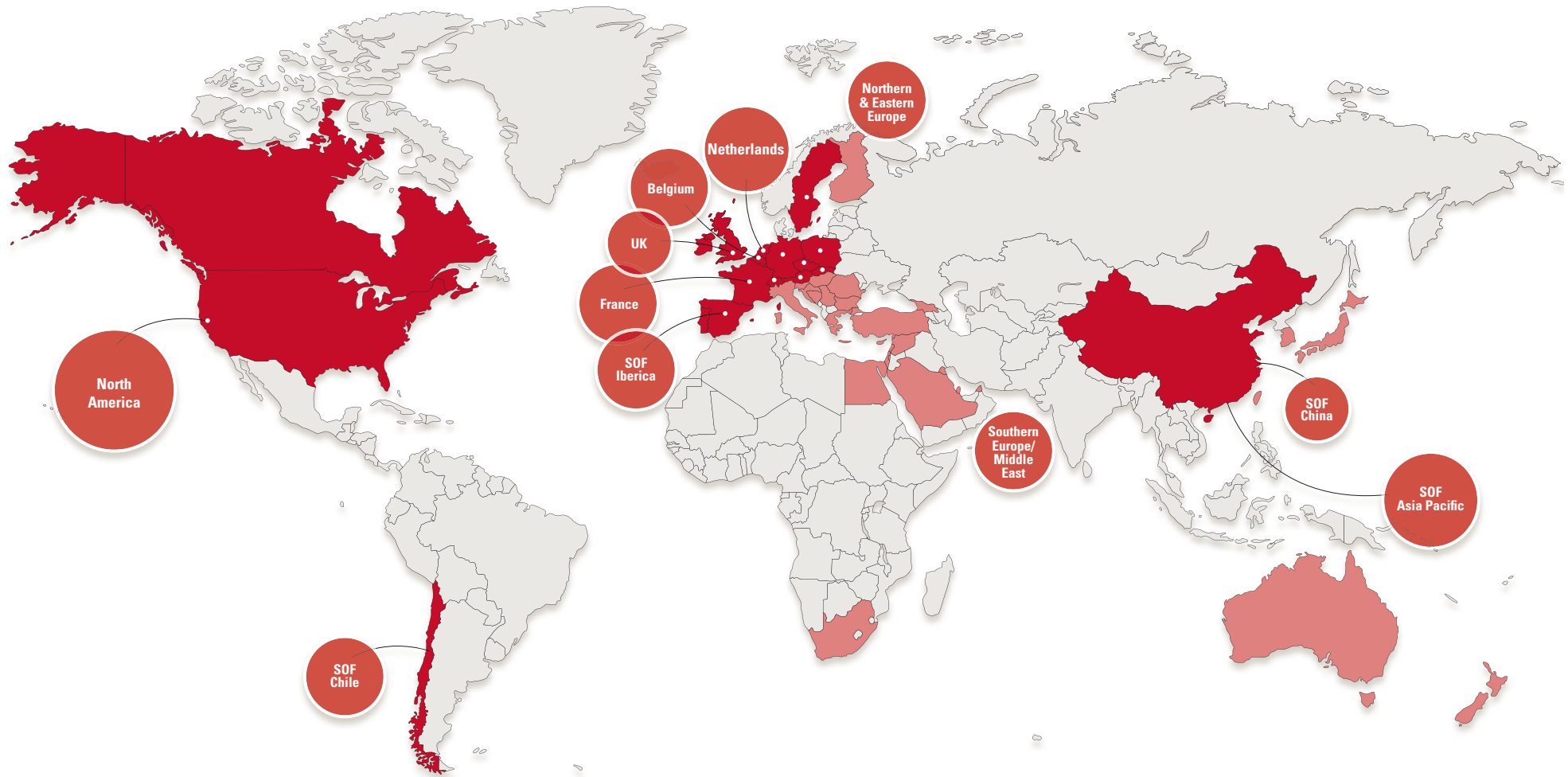
Briec-de-l'Odet	Bretonse boterproducten
Comines	gebakspecialiteiten en gevulde wafels

Zweden

Tyresö	pepparkakor koekjes
--------	---------------------



4 | AREA'S MET EIGEN VERKOOPORGANISATIE (SOF) & EXPORT PARTNERS



■ eigen verkooporganisatie (SOF = Sales Office)

■ export partners

3 PROFIEL VAN DE GROEP LOTUS BAKERIES



^ Tv-spot Lotus frangipane & mini-frangipane



^ Tv-spot Lotus speculoospasta



^ Tv-spot Snelle Jelle ontbijtkoek

4

CORPORATE GOVERNANCE VERKLARING



Lotus Bakeries heeft een Corporate Governance Charter aangenomen en gepubliceerd op haar website (www.lotusbakeries.com). Dit charter wordt aangepast in functie van de ontwikkelingen van het beleid inzake corporate governance en de wijzigingen in de toepasselijke regelgeving. Dit charter verbindt er zich toe de principes van de Corporate Governance Code van 12 maart 2009, de Corporate Governance wetgeving van 6 april 2010, de Wet van 20 december 2010 betreffende de uitoefening van bepaalde rechten van aandeelhouders van genoteerde vennootschappen en de Wet van 28 juli 2011 tot wijziging van het Wetboek van Vennootschappen teneinde te garanderen dat vrouwen zitting hebben in de Raad van Bestuur van de genoteerde vennootschappen, toe te passen. Het beschrijft de belangrijkste aspecten van Lotus Bakeries' Corporate Governance en de interne reglementen van de Raad van Bestuur, van de Comit es en het Executive Committee.

In dit jaaroverzicht worden de feitelijke gegevens over het toepassen van Lotus Bakeries' Corporate Governance weergegeven. Er zijn geen afwijkingen ten opzichte van de bepalingen van de Corporate Governance Code.

1 | KAPITAAL EN AANDELEN

1.1 KAPITAAL

Ingevolge de uitoefening van warrants werd op 5 oktober 2012 het maatschappelijk kapitaal verhoogd van 3.400.003,65 EUR naar 3.431.155,65 EUR. Sindsdien hebben er zich in de loop van 2012 geen wijzigingen meer voorgedaan in het maatschappelijk kapitaal.

1.2 AANDELEN

Ingevolge de uitoefening van warrants werden op 5 oktober 2012 7.080 nieuwe aandelen Lotus Bakeries uitgegeven zodat het totaal aantal aandelen Lotus Bakeries steeg van 772.563 tot 779.643. Op 31 december 2012 bedroeg het aantal aandelen van Lotus Bakeries NV 779.643.

De aandelen zijn op naam, aan toonder in coupures van 1-10-50 of gedematerialiseerd. Voor omzetting van aandelen in aandelen op naam of in gedematerialiseerde aandelen, kan contact opgenomen worden met het Corporate Secretary.

1.3 AANDELENOPTIES

In het kader van het Lotus Bakeries aandelenoptieplan werden 6.243 nieuwe aandelenopties in 2012 uitgegeven. Per 31 december 2012 bedroeg het totaal aantal nog niet-uitgeoefende aandelenopties 21.243.

Jaar van uitgifte van de opties	Aantal toegekende opties ⁽¹⁾	Aantal uitgeoefende opties ⁽²⁾	Beschikbaar saldo opties
2007	11.950	8.650	3.300
2008	-	-	-
2009	7.650	-	7.650
2010	2.800	-	2.800
2011	1.300	-	1.300
2012	6.193	-	6.193

(1) Aantal cumulatief toegekend - aantal cumulatief vervallen.

(2) Aantal cumulatief uitgeoefend.

1.4 WARRANTEN

De belangrijkste voorwaarden van de in 2007 uitgegeven warrants, de uitoefening ervan en de belangrijkste gevolgen van de opheffing van het voorkeurrecht voor de aandeelhouders zijn vermeld in toelichting 25 van de financiële bijlage.

1.5 INKOOP VAN EIGEN AANDELEN

De Buitengewone Algemene Vergadering van 8 mei 2009 verleende aan de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries NV en van de rechtstreekse dochtervennootschappen een bijkomende machtiging om gedurende een termijn van vijf jaar maximum 50.000 aandelen Lotus Bakeries in te kopen tegen een vergoeding overeenkomende met de gemiddelde notering van het aandeel Lotus Bakeries over de laatste dertig kalenderdagen voorafgaand aan de datum van de inkoop verminderd met twintig procent als

minimumvergoeding en vermeerderd met tien procent als maximumvergoeding.

De Buitengewone Algemene Vergadering van 8 mei 2009 verleende bovendien aan de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries NV de machtiging om gedurende een termijn van vijf jaar aandelen of winstbewijzen van Lotus Bakeries NV te verkrijgen en te vervreemden tot beloop van maximum twintig procent van het geplaatste kapitaal onder de voorwaarden voorzien door het Wetboek van Venootschappen, 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 2012 werden 7.500 eigen aandelen ingekocht, welke een fractiewaarde van 33.000 EUR of 0,96% van het geplaatst kapitaal vertegenwoordigen. Het totaal aantal ingekochte eigen aandelen dat per einde boekjaar in portefeuille wordt gehouden bedraagt 30.698, welke een fractiewaarde van 135.071,20 EUR of 3,94% van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigt.

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

2 | AANDEELHOUDERS EN AANDEELHOUDERS-STRUCTUUR

Het aandeelhouderschap van Lotus Bakeries NV ziet er per 31 december 2012 als volgt uit:

	Aantal stemrechten	% stemrechten
Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries ⁽¹⁾	446.378	57,25%
Lotus Bakeries NV ⁽²⁾	30.698	3,94%
Totaal van Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries en Lotus Bakeries NV	477.076	61,19%
Christavest Comm.VA ⁽³⁾	63.046	8,09%
Publiek	239.521	30,72%
Totaal	779.643	100,00%

(1) Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries wordt niet gecontroleerd.
Het belang van Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries in Lotus Bakeries NV blijkt uit de transparantiekennisgeving die Lotus Bakeries NV heeft ontvangen op 30 april 2010*. Lotus Bakeries NV heeft geen kennis van enige wijziging in voornoemd belang.

(2) Voorheen werden 26.457 stemrechten aangehouden door Lotus Bakeries Group Services NV. Ingevolge een beslissing tot met fusie door overneming gelijkgestelde verrichting van 20 juli 2012 heeft Lotus Bakeries Group Services NV opgehouden te bestaan en is haar gehele vermogen onder algemene titel overgegaan op Lotus Bakeries NV. De stemrechten verbonden aan de aandelen in handen van Lotus Bakeries NV zijn geschorst. De dividenden zijn niet geschorst en worden uitgekeerd aan Lotus Bakeries NV.

(3) Christavest Comm.VA wordt voor 82,82% gecontroleerd door Holding Biloba BVBA die zelf geen controlerende aandeelhouder heeft. De heer Stanislas Boone en mevrouw Christiane De Nie zijn de statutaire zaakvoerders van Christavest Comm.VA. Het belang van Christavest Comm.VA in Lotus Bakeries NV blijkt uit de transparantiekennisgeving die Lotus Bakeries NV heeft ontvangen op 30 april 2010*.

(*) In toepassing van artikel 29§1 lid 1 van de Wet van 2 mei 2007 op de openbaarmaking van belangrijke deelnemingen.

Mededeling in het kader van artikel 74§7 van de Wet van 1 april 2007 op de openbare overnamebiedingen

Lotus Bakeries NV heeft op 31 augustus 2010 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 31 augustus 2010 Stichting Administratiekantoor van Aandelen Lotus Bakeries 446.378 aandelen Lotus Bakeries met stemrecht aanhield wat overeenstemde met een participatie van 57,78%.

Er werden sindsdien geen actualisaties van deze mededeling ontvangen conform artikel 74§8 van de Wet van 1 april 2007.

3 | RAAD VAN BESTUUR EN COMITÉS VAN DE RAAD VAN BESTUUR

3.1 RAAD VAN BESTUUR

3.1.1 Samenstelling

De samenstelling van de Raad van Bestuur vanaf 11 mei 2012 is de volgende:

Beukenlaan NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Matthieu Boone **Voorzitter**

Matthieu Boone (66 jaar) behaalde het diploma van Handelsingenieur (KUL). Hij was uitvoerend bestuurder van Lotus Bakeries sedert 1970. Vanaf 1989 werd hij gedelegeerd bestuurder en in 2006 volgde hij Karel Boone op als CEO en dit tot mei 2011. Vanaf dan is hij niet-uitvoerend bestuurder van Lotus Bakeries. Hij is lid van de Raad van Bestuur van ACG Gent, Crop's NV, HUB-KAHO (Hogeschool-Universiteit Brussel en Sint-Lieven Hogeschool) en Voorzitter van VKW Oost-Vlaanderen.

Het mandaat van Beukenlaan NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Matthieu Boone, als bestuurder van Lotus Bakeries NV eindigt op de Gewone Algemene Vergadering van 2013.

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

Jan Boone (41 jaar) 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 PwC. 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 Executive Committee en Raad van Bestuur. Vanaf mei 2005 is hij actief bij Lotus Bakeries als managing director en actueel als CEO. Hij is tevens vanaf mei 2005 bestuurder bij Lotus Bakeries en vanaf mei 2011 gedelegeerd bestuurder. Daarnaast oefent hij het mandaat van bestuurder uit bij Omega Pharma (Voorzitter), Durabrik en Club Brugge.

Het mandaat van Mercuur Consult NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Boone, als uitvoerend bestuurder van Lotus Bakeries NV eindigt op de Gewone Algemene Vergadering van 2013.

CofigoMM BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele **Gedelegeerd bestuurder**

Jan Vander Stichele (49 jaar) 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 Executive director. Hij is lid van de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries sedert mei 2005 en gedelegeerd bestuurder vanaf mei 2011. Daarnaast oefent hij een bestuurdersmandaat uit bij Team Industries (Voorzitter) en Fevia Vlaanderen (Voorzitter).

Het mandaat van CofigoMM BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele, als uitvoerend bestuurder van Lotus Bakeries NV eindigt op de Gewone Algemene Vergadering van 2013.

PMF NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Johan Boone **Niet-uitvoerend bestuurder**

Johan Boone (61 jaar) 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.

Het mandaat van PMF NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Johan Boone, als niet-uitvoerend bestuurder van Lotus Bakeries NV eindigt op de Gewone Algemene Vergadering van 2013.

Anton Stevens**Niet-uitvoerend bestuurder**

Anton Stevens (36 jaar) is Licentiaat Rechten (RUG) en Licentiaat Notariaat (RUG). Hij is bestuurder van Lotus Bakeries sedert 2002. Het mandaat van Anton Stevens als niet-uitvoerend bestuurder van Lotus Bakeries NV eindigt op de Gewone Algemene Vergadering van 2013.

Bene Invest BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benedikte Boone**Niet-uitvoerend bestuurder**

Benedikte Boone (41 jaar) behaalde het diploma van Toegepaste Economische Wetenschappen (KUL). Zij heeft functies uitgeoefend bij Creyf's Interim en Avasco Industries. Zij is bestuurder in diverse familiale vennootschappen, met name in Bene Invest BVBA, Holve NV en Harpis NV. Het mandaat van Bene Invest BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benedikte Boone, als niet-uitvoerend bestuurder van Lotus Bakeries NV eindigt op de Gewone Algemene Vergadering van 2016.

Herman Van de Velde NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Herman Van de Velde**Onafhankelijk bestuurder**

Herman Van de Velde (58 jaar) is Licentiaat Economische Wetenschappen (KUL) en haalde een postgraduaat Bedrijfsbeheer aan het UFSIA. Sinds 1989 is hij gedelegeerd bestuurder van de beursgenoteerde lingoegroep 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 het Ondernemersplatform VKW. Het mandaat van Herman Van de Velde NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Herman Van de Velde, als onafhankelijk bestuurder van Lotus Bakeries NV eindigt op de Gewone Algemene Vergadering van 2013.

Benoit Graulich BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich**Onafhankelijk bestuurder**

Benoit Graulich (47 jaar) behaalde de diploma's van Master in de Rechten, Bedrijfskunde en Financien aan de KUL. Hij startte zijn professionele loopbaan bij PwC 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 Van de Velde en Omega Pharma. Hij is bestuurder van Lotus Bakeries sedert 2009. Het mandaat van Benoit Graulich BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich, als onafhankelijk bestuurder van Lotus Bakeries NV eindigt op de Gewone Algemene Vergadering van 2013.

Dominique Leroy**Onafhankelijk bestuurder**

Dominique Leroy (48 jaar) behaalde het diploma van handelsingenieur aan de Solvay Business School. Zij heeft een carrière van 24 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 was tevens lid van het directiecomité van Unilever Benelux. In oktober 2011 begon zij bij Belgacom als Vice President Sales voor de consumentendivisie. In juni 2012 werd ze als Executive Vice President verantwoordelijk voor de Consumer Business Unit en werd ze tevens lid van het managementcomité van Belgacom Group. Zij is bestuurder van Lotus Bakeries sedert 2009. Het mandaat van Dominique Leroy als onafhankelijk bestuurder van Lotus Bakeries NV eindigt op de Gewone Algemene Vergadering van 2013.

Sabine Sagaert BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Sabine Sagaert**Onafhankelijk bestuurder**

Sabine Sagaert (46 jaar) behaalde het diploma van handelsingenieur aan de KUL, alsook deze van Master in Economic legislation (UCL) en MBA (KUL). Zij is haar loopbaan gestart bij CBR cementbedrijven en heeft er verschillende functies bekleed in logistiek en commercieel Benelux. Daarna heeft zij vooral functies uitgeoefend bij AB InBev, waarvan de laatste deze van Business Unit President Belux, en CEO Dental Division bij Arseus. Momenteel oefent zij de functie uit van General manager Europe voor de moutactiviteiten binnen Cargill. Zij oefent een bestuurdersmandaat uit bij Spullenhulp. Zij is bestuurder van Lotus Bakeries sedert 2011. Het mandaat van Sabine Sagaert BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Sabine Sagaert, als onafhankelijk bestuurder van Lotus Bakeries NV eindigt op de Gewone Algemene Vergadering van 2015.

De secretaris van de Raad van Bestuur is Sofie Dumarey, Corporate Secretary.

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

Op de Gewone Algemene Vergadering van 14 mei 2013 zal worden voorgesteld om de mandaten van volgende bestuurders te verlengen voor vier jaar:

- Beukenlaan NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Matthieu Boone, Voorzitter
- Mercur Consult NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Boone, gedelegeerd bestuurder
- CofigoMM BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele, gedelegeerd bestuurder
- PMF NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Johan Boone, niet-uitvoerend bestuurder
- Benoit Graulich BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich, onafhankelijk bestuurder
- Dominique Leroy, onafhankelijk bestuurder
- Anton Stevens, niet-uitvoerend bestuurder
- Herman Van de Velde NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Herman Van de Velde, onafhankelijk bestuurder.

3.1.2 Werking van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur vergaderde zevenmaal in 2012. Alle bestuurders waren aanwezig op alle vergaderingen, behalve Beukenlaan NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Matthieu Boone, Dominique

Leroy en Sabine Sagaert BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Sabine Sagaert, elkeen eenmaal niet.

De behandelde onderwerpen waren:

- recente verkoop- en financiële resultaten
- resultaten op 30/06 en 31/12 en voorstel persbericht
- update Corporate Governance Charter
- investeringsbudget en globaal budget
- verslagen en aanbevelingen van de Comités
- prijsevoluties
- stock option programma 2012
- advertising campaigns
- corporate M&A-projecten
- organisatiestructuur
- productontwikkelingen en nieuwe productintroducties
- voorstel onderwerpen jaaroverzicht
- agenda's Algemene Vergaderingen.

Voor de nieuwe bestuurders is een initieel vormingsprogramma voorzien, alsook voor de Comités.

Er heeft zich in de loop van 2012 één situatie voorgedaan waarbij de Raad van Bestuur de procedure van artikel 523 van het Wetboek van Vennootschappen op de belangenconflicteregeling heeft moeten toepassen, in het bijzonder inzake het aandelenoptieplan 2012. In het kader van dit plan verkrijgt Mercur Consult NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Boone 500 opties en CofigoMM BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele 500 opties. Hierna volgt een uittreksel uit de notulen van de Raad van Bestuur van 30 maart 2012:

“De Raad van Bestuur, met uitzondering van Jan Boone en Jan Vander Stichele, beraadslaagt over dit strijdig belang en besluit als volgt:

1. Aard van de beslissing

De Raad van Bestuur moet beslissen over een nieuw aandelenoptieplan waarbij een bepaald aantal opties worden toegekend aan de uitvoerende bestuurders, het Executive Committee, het Group Management Team en de niveaus D en M, zijnde directie en hoger kader en dit volgens de functiecategorie.

2. Rechtvaardigingsgrond

Het geheel van de remuneratiepolitiek van Lotus Bakeries is gebaseerd op de reële uitgeoefende functie en onafhankelijk van het feit of een persoon bestuurder is of aandeelhouder. Aangezien het voorstel van aandelenoptieplan een wezenlijk onderdeel uitmaakt van de totale verloningspolitiek staat dit optieplan bijgevolg volledig los van het feit of de persoon in kwestie bestuurder of aandeelhouder is.

3. Vermogensrechtelijke gevolgen

Gelet op het vastgelegde aantal jaarlijks toe kennen opties zijn de vermogensrechtelijke gevolgen voor de vennootschap op een voldoende wijze gekend door de Raad van Bestuur.

Besluit

De Raad van Bestuur, in afwezigheid van Jan Boone en Jan Vander Stichele, keurt bijgevolg het nieuwe aandelenoptieplan goed.”

De in de loop van 2012 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.

Begin 2012 is er een evaluatie geweest over de samenstelling en werking van de Raad van Bestuur en de Comités. De Voorzitter heeft met ieder lid afzonderlijk gesprekken gevoerd op basis van een vragenlijst en heeft hierover verslag uitgebracht in de Raad van Bestuur van 30 maart 2012.

3.2 AUDITCOMITÉ

Tot 11 mei 2012 bestond het Auditcomité uit drie leden: twee onafhankelijke bestuurders, namelijk Benoit Graulich BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich (Voorzitter) en Dominique Leroy en  en niet-uitvoerende bestuurder, namelijk Charlofin NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Karel Boone. De drie leden hebben ervaring op het gebied van boekhouding en audit. Vanaf de Algemene Vergadering van 11 mei 2012 bestaat het Auditcomité uit twee onafhankelijke bestuurders, namelijk Benoit Graulich BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich (Voorzitter) en Dominique Leroy en  en niet-uitvoerende bestuurder, namelijk Beukenlaan NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Matthieu Boone. De drie leden hebben ervaring op het gebied van boekhouding en audit.

Het Auditcomité vergaderde viermaal in 2012. Alle bestuurders waren aanwezig op alle vergaderingen, behalve Beukenlaan NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Matthieu Boone, eenmaal niet.

De Commissaris nam deel aan drie vergaderingen

en heeft in deze drie vergaderingen zijn bevindingen aan het Auditcomité voorgesteld.

De behandelde onderwerpen waren:

- systematische behandeling van enkele risicodomeinen
- risk management
- bevindingen en aanbevelingen van de Commissaris
- IFRS waarderingsregels
- bespreking van rapporten van de Commissaris over specifieke domeinen.

3.3 REMUNERATIE- EN BENOEMINGSCOMITÉ

Het Remuneratie- en Benoemingscomité bestond tot 11 mei 2012 uit volgende leden:

Herman Van de Velde NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Herman Van de Velde (Voorzitter vanaf mei 2011), Charlofin NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Karel Boone en Benoit Graulich BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich.

Vanaf de Algemene Vergadering van 11 mei 2012 bestaat het Remuneratie- en Benoemingscomité uit: twee onafhankelijke bestuurders, namelijk Herman Van de Velde NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Herman Van de Velde (Voorzitter) en Benoit Graulich BVBA vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich, en  en niet-uitvoerende bestuurder, namelijk Beukenlaan NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Matthieu Boone. De drie leden hebben ervaring op het gebied van personeelszaken en remuneratie. Het Comité vergaderde tweemaal in 2012 waarbij telkens alle leden aanwezig waren.

De behandelde onderwerpen waren:

- vergoeding bestuurders
- remuneratiepolitiek en toepassing ervan
- resultaten externe meting salarissen
- wijziging in de samenstelling en benoeming van nieuwe leden van het Executive Committee
- toepassing nieuwe wettelijke regels.

4 | EXECUTIVE COMMITTEE

Vanaf 1 januari 2012 bestaat het Executive Committee uit de volgende leden:

- Mercur Consult NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Boone, CEO
- CofigoMM BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele, Executive director
- Jos Destrooper, corporate director finance & human resources
- Ronald Drieduite, corporate director EMEA
- Ignace Heyman, corporate director marketing
- John Van de Par, corporate director ICT, tax, legal & risk.

Vanaf augustus 2012 maakte Ignace Heyman geen deel meer uit van het Executive Committee. Hij werd vanaf dan General manager France.

Het Executive Committee vergaderde achttienmaal in 2012. Alle leden waren aanwezig op alle vergaderingen.

5 | REMUNERATIEVERSLAG

5.1 INTRODUCTIE

Het remuneratieverslag 2012 heeft als doel u concrete gegevens op een transparante manier aan te reiken rond het beloningsbeleid dat Lotus Bakeries voert voor de bestuurders en uitvoerende managers.

Het onderliggend remuneratieverslag zal worden voorgelegd aan de Algemene Vergadering van 14 mei 2013 voor goedkeuring en de ondernemingsraad wordt geïnformeerd conform de bepalingen van de wet. Er is tevens een toetsing gebeurd door de Commissaris.

5.2 PROCEDURE VAN REMUNERATIE- BELEIDSBEPALING EN REMUNERATIE

5.2.1 Bestuurders

Het Remuneratie- en Benoemingscomité, opgericht door de Raad van Bestuur, doet concrete voorstellen aan de Raad van Bestuur wat het remuneratiebeleid en de toepassing ervan betreft ten aanzien van de uitvoerende en de niet-uitvoerende bestuurders.

Het huidig remuneratiebeleid van de bestuurders is bepaald door de Algemene Vergadering van 9 mei 2008 op voorstel van de Raad van Bestuur na advies van het Remuneratie- en Benoemingscomité.

De vergoeding van de bestuurders wordt om de twee jaar gebenchmarkt met een relevante steekproef van beursgenoteerde bedrijven zodat Lotus Bakeries bestuurders kan aantrekken met relevante competenties in het kader van haar ambities.

5.2.2 Uitvoerende Managers

Lotus Bakeries beschouwt - voor de bepaling van de uitvoerende managers in het kader van de Wet van 6 april 2010 tot versterking van deugdelijk bestuur - dat de leden van haar Executive Committee hiertoe behoren. Het Executive Committee is immers verantwoordelijk voor het management van het bedrijf.

Voor de leden van het Executive Committee wordt het remuneratiebeleid om de twee jaar bepaald door de Raad van Bestuur op voorstel van het Remuneratie- en Benoemingscomité. De individuele remuneratie wordt jaarlijks herzien. Hiertoe wordt een beroep gedaan op een internationaal HR-adviesbedrijf dat de functiewaardering en het overeenstemmende gangbare salarispakket in de relevante markt voorstelt. Voor de leden van het Executive Committee maakt de consultant haar rapport rechtstreeks over aan het Remuneratie- en Benoemingscomité en licht haar rapport toe in de vergadering ervan.

5.2.3 Kaderleden

Voor het remuneratiebeleid van de kaderleden wordt het remuneratiebeleid bepaald door het Executive Committee. Het Remuneratie- en Benoemingscomité keurt dit goed.

5.3 VERKLARING OVER GEHANTEERDE REMUNERATIEBELEID IN 2012

5.3.1 Niet-uitvoerende en uitvoerende bestuurders

BELEIDSCRITEIA

De niet-uitvoerende bestuurder ontvangt een vaste vergoeding, met uitsluiting van een prestatiegebonden remuneratie zoals bonussen, aandelengerelateerde incentiveprogramma's op lange termijn, voordelen in natura of voordelen die verbonden zijn aan pensioenplannen. De Vennootschap en haar dochtervennootschappen verstrekken geen persoonlijke leningen, garanties en dergelijke aan leden van de Raad van Bestuur.

Naast de bezoldiging worden alle redelijke kosten van leden van de Raad van Bestuur vergoed, die zijn gemaakt met toestemming van de Voorzitter van de Raad van Bestuur.

De bepalingen omtrent de remuneratie van niet-uitvoerende bestuurders gelden evenzeer voor de uitvoerende bestuurders in hun hoedanigheid van bestuurder.

Hierbij wil Lotus Bakeries een marktconforme vergoeding betalen die gebaseerd op een vergelijking met bestuurdersvergoedingen in bedrijven, die betreffende omvang, complexiteit en internationale activiteit vergelijkbaar zijn.

De vergoeding van de bestuurders wordt om de twee jaar gebenchmarkt met een relevante steekproef van beursgenoteerde bedrijven zodat Lotus Bakeries bestuurders kan aantrekken met relevante competenties in het kader van haar ambities.

REMUNERATIE

De leden van de Raad van Bestuur ontvangen elk 20.000 EUR per jaar. De Voorzitter ontvangt het dubbele bedrag, namelijk 40.000 EUR op jaarbasis. Ieder lid van het Audit- of het Remuneratie- en Benoemingscomité ontvangt een vergoeding van 5.000 EUR per jaar.

Er worden geen opties, aandelen of variabele verloning toegekend aan de niet-uitvoerende bestuurders. Er zijn geen andere vergoedingen voorzien zoals prestatiepremies in geld, aandelen of opties.

In de onderstaande tabel vindt u de toegekende vergoedingen voor het jaar 2012 voor elk lid van de Raad van Bestuur.

Naam	Raad van Bestuur	Auditcomité	Remuneratie-en Benoemingscomité	Totale vergoeding 2012
Beukenlaan NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Matthieu Boone	Voorzitter	Lid	Lid	50.000 EUR
Mercur Consult NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Boone	Gedelegeerd bestuurder	-	-	20.000 EUR
CofigoMM BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele	Gedelegeerd bestuurder	-	-	20.000 EUR
PMF NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Johan Boone	Niet-uitvoerende bestuurder	-	-	20.000 EUR
Anton Stevens	Niet-uitvoerende bestuurder	-	-	20.000 EUR
Bene Invest BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benedikte Boone	Niet-uitvoerende bestuurder	-	-	20.000 EUR
Herman Van de Velde NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Herman Van de Velde	Onafhankelijk bestuurder	-	Voorzitter	25.000 EUR
Benoit Graulich BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Benoit Graulich	Onafhankelijk bestuurder	Voorzitter	Lid	30.000 EUR
Dominique Leroy	Onafhankelijk bestuurder	Lid	-	25.000 EUR
Sabine Sagaert BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Sabine Sagaert	Onafhankelijk bestuurder	-	-	20.000 EUR

De Voorzitter van de Raad van Bestuur krijgt de noodzakelijke werkmiddelen ter beschikking om zijn taak goed te kunnen uitoefenen.

5.3.2 Uitvoerende managers

BELEIDSCRITERIA

Het Remuneratie- en Benoemingscomité doet concrete voorstellen aan de Raad van Bestuur betreffende de vergoedingen van de leden van het Executive Committee.

Het niveau en de structuur van de remuneratie van het Executive Committee moet zodanig zijn dat gekwalificeerde en deskundige professionals aangetrokken, behouden en gemotiveerd kunnen worden, rekening houdend met de aard en de draagwijdte van hun individuele verantwoordelijkheden. Daartoe wordt om de twee jaar een onderzoek gedaan naar de remuneraties in België om een externe vergelijking van de belangrijkste functies mogelijk te maken.

Bij de concrete uitwerking per functie wordt rekening gehouden met de concrete functie-inhoud en de functie-invulling in Lotus Bakeries, zodat er een interne logica is tussen de remuneratieniveaus.

Er bestaat naast de vaste vergoeding een variabele verloning die voor de uitvoerende managers afhankelijk is van de resultaten van Lotus Bakeries en dit op basis van welbepaalde criteria met een evaluatieperiode van één jaar maar tevens een evaluatieperiode van twee en drie jaar.

De gehanteerde evaluatiecriteria ter bepaling van de variabele vergoeding in 2012 zijn de belangrijkste performance indicatoren gebaseerd op de doelstellingen van het jaar 2012. De evaluatieperiode hiervoor is één jaar.

Vanaf het boekjaar 2011 werd een langetermijnbeloningsplan ingevoerd voor de uitvoerende managers met objectieven over een periode van twee jaar én drie jaar. De gehanteerde criteria zijn

de doelstellingen uit het strategisch plan van de Groep Lotus Bakeries.

Er is een bijkomende pensioenregeling voorzien op basis van een vooraf bepaalde bijdrage. Deze pensioenregeling is ondergebracht bij een verzekeringsmaatschappij.

Daarnaast bestaat er een optieplan met een vast aantal opties per functiecategorie welke ter goedkeuring wordt voorgelegd aan de jaarlijkse Algemene Vergadering.

In principe worden toegekende aandelen of andere vormen van uitgestelde vergoeding niet als verworven beschouwd en mogen opties niet worden uitgeoefend tijdens de eerstvolgende drie jaar na hun toekenning;

Indien een lid van het Executive Committee ook uitvoerend bestuurder is, omvat zijn remuneratie ook de vergoeding die hij in deze laatste hoedanigheid ontvangt.

De Raad van Bestuur voorziet geen wijzigingen in het gevoerde remuneratiebeleid van de komende jaren.

TERUGVORDERINGSBEPALINGEN

In het bonusplan van de uitvoerende managers is bepaald dat de bonus pas verworven is na goedkeuring van de geconsolideerde cijfers door de Commissaris en na goedkeuring ervan door het Remuneratie- en Benoemingscomité.

5.4 EVALUATIECRITERIA VOOR DE VERGOEDING VAN DE UITVOERENDE MANAGERS GEBASEERD OP PRESTATIES

De doelstellingen voor 2012 werden voorgelegd aan het Remuneratie- en Benoemingscomité. De gehanteerde evaluatiecriteria ter bepaling van de variabele vergoeding in 2012 zijn de belangrijkste performance indicatoren gebaseerd op de doelstellingen van het jaar 2012. De evaluatieperiode is één jaar. In het bonusplan van de uitvoerende managers is bepaald dat de bonus pas verworven is na goedkeuring van de geconsolideerde cijfers door de Commissaris en na goedkeuring ervan door het Remuneratie- en Benoemingscomité.

Daarnaast werden in 2011 doelstellingen voor 2012 en 2013 voorgelegd aan het Remuneratie- en Benoemingscomité ter bepaling van de langetermijnbeloning. De belangrijkste performance indicatoren komen uit het Strategisch Plan van de Groep. De evaluatieperiode is twee en drie jaar.

Voor het jaar 2012 werd voor het eerst een bonus uitbetaald die kadert in de lange termijn beloningspolitiek.

5.5 REMUNERATIE VAN DE CEO IN 2012

De vergoeding van de CEO Jan Boone wordt betaald via een managementvennootschap en een aantal bestuursmandaten.

De totale vergoeding in 2012 heeft volgende kosten laste van de vennootschap:

Vergoeding CEO	2012
Vast	488.455 EUR
Variabel (korte termijn)	108.836 EUR
Variabel (lange termijn)	156.546 EUR
Pensioen	73.255 EUR
Andere	31.684 EUR

5.6 REMUNERATIE VAN DE UITVOERENDE MANAGERS IN 2012 (EXCLUSIEF CEO)

De vergoeding van de overige leden van het Executive Committee wordt voor één lid betaald via een managementvennootschap en bestuursmandaten. Vier leden worden vergoed via een arbeidsovereenkomst. De opgenomen bedragen zijn hiervoor een totale kost. Voor de vier werknemers zijn de bedragen opgenomen vóór sociale lasten.

De gezamenlijke vergoedingen op basis van een volledig jaar zijn de volgende voor 2012:

EXCO (excl. CEO)	2012
Vast	1.260.598 EUR
Variabel (korte termijn)	241.370 EUR
Variabel (lange termijn)	335.018 EUR
Pensioen	197.021 EUR
Andere	106.674 EUR

5.7 MODALITEITEN VOOR HET GEHELE EXCO

Het pensioenplan is gebaseerd op vaste bijdragen in functie van het jaarlijks basisloon. De andere vergoedingen betreffen voornamelijk verzekerde voordelen zoals gewaarborgd inkomen en de kost van een bedrijfswagen. Ten slotte is er een aandelenoptieplan in voege.



^ Tv-spot Peijnenburg ontbijtkoek



^ Tv-spot Peijnenburg ontbijtkoek Overheerlijk



^ Tv-spot Peijnenburg ontbijtkoek Tussendoor



5.8 AANDELENGERELATEERDE BELONING

5.8.1 Toekenningen in 2012

In 2012 werden aandelenopties toegekend aan de leden van het Executive Committee.

Naam	Jaar toekenning	Aantal opties	Uitoefenprijs
Jan Boone	2012	500	496,77 EUR
Jan Vander Stichele	2012	500	496,77 EUR
Jos Destrooper	2012	250	496,77 EUR
Ronald Drieduite	2012	250	496,77 EUR
John Van de Par	2012	250	496,77 EUR

5.8.2 Uitoefening aandelenopties in 2012

De leden van het Executive Committee hebben geen aandelenopties of warrants uitgeoefend in 2012.

In 2012 zijn geen vervallen niet-uitgeoefende opties die betrekking hebben op de leden van het Executive Committee.

5.9 VERTREKVERGOEDING

Er zijn geen bijzondere vertrekregelingen overeengekomen met de leden van het Executive Committee. De leden van het Executive Committee die werken via een managementvenootschap hebben een vertrekvergoeding van twaalf maanden van de vaste en variabele vergoeding. De andere leden van het Executive Committee zijn gebonden door een arbeidsovereenkomst voor werknemers.

In 2011 werden geen vertrekvergoedingen betaald aan leden van het Executive Committee.

6 | INTERNE CONTROLE EN RISICOBEEHER

Lotus Bakeries streeft ernaar om in haar bedrijfsvoering een duurzaam beleid op het vlak van interne controle en risicobeheer te voeren.

6.1 CONTROLE-OMGEVING

De organisatie van de financiële functie gebeurt op basis van drie pijlers.

Vooreerst zijn de verantwoordelijkheden van de verschillende financiële afdelingen in de Groep vastgelegd in algemene corporate richtlijnen ('General Directives') op groepsniveau zodat elke medewerker duidelijk zijn rol en verantwoordelijkheid kent. Deze zijn uiteengezet voor alle operationele financieel gerelateerde domeinen zoals de boekhouding en consolidatie, de managementrapportering, kostprijsberekening, planning, budgettering- en forecasting processen, het centrale master data beheer, de treasury functie, goedkeuring van investeringen, verzekeringen en de interne controle-omgeving.

Ten tweede bestaat er een Lotus Bakeries Boekhouding Handboek ('Accounting Manual') waarin de boekhoudprincipes en procedures zijn vastgelegd. Er bestaan ook standaarden voor de managementrapportering zodat de financiële informatie eenduidig kan worden geïnterpreteerd in de hele organisatie.

Ten derde werd geopteerd om de financiële functie voor 100% in hetzelfde ERP-pakket (SAP) te implementeren hetgeen uitgebreide mogelijkheden biedt naar interne controle en beheersing. Dit faciliteert de interne audits die uitgevoerd worden door de afdeling Corporate Finance.

6.2 RISICOBEEHERPROCES

Lotus Bakeries heeft een permanent proces van risicobeheersing geïmplementeerd, dat ten doel heeft de organisatie ervan te verzekeren dat risico's van mogelijke gebeurtenissen worden geïdentificeerd, geëvalueerd, beheerst en opgevolgd op een zodanige wijze dat deze op een aanvaardbaar niveau gehouden kunnen worden. Het risicobeheerproces sluit zeer nauw aan bij de uitvoering van de strategische, operationele en financiële doelstellingen van de onderneming. Het geheel van het risicobeheerproces is gebaseerd op het COSO Internal Control Framework.

Het Executive Committee heeft de algehele verantwoordelijkheid voor het risicobeheerproces van Lotus Bakeries.

Via het Group Risk Committee voert zij deze verantwoordelijkheid operationeel uit, waarbij de coördinatie van het risicobeheerproces de verantwoordelijkheid is van de Executive director, welke functionaris deel uitmaakt van het Executive Committee.

Alle individuele area's en corporate afdelingen van Lotus Bakeries zijn verantwoordelijk voor het in werking hebben van een risicobeheerproces. Het identificeren, evalueren, beheren en opvolgen van risico's is dan ook een continu proces, dat volledig is ingebed in de reguliere managementprocessen. Bij belangrijke wijzigingen van individueel geïdentificeerde risico's zal hierover direct gecommuniceerd worden middels daartoe vastgelegde schriftelijke rapportages aan de Executive director.

Daarnaast zijn er minimaal tweemaal per jaar formele momenten waarop het gehele

risicobeheerproces door de lokale management-leden van de area's en de corporate afdelingen wordt doorlopen. In het eerste semester heeft dit vooral ten doel een volledige herziening te geven van de op dat moment vastgestelde risico's en voortgang van de genomen acties. De voortgang wordt gerapporteerd aan het Auditcomité. In het tweede semester heeft het vooral ten doel om nieuwe risico's te identificeren die naar aanleiding van de dan reeds vormgegeven jaarplannen voor het volgend jaar naar voren kunnen komen. De uitkomsten hiervan worden tevens gerapporteerd aan het Auditcomité.

In 2012 werden opnieuw belangrijke maatregelen voor optimale beheersing van risico's doorgevoerd. Daarnaast werden verdere stappen gezet in kader van het verder verbeteren van de processen rondom Business Continuity Management en Disaster Recovery, welke ook de komende jaren verder worden geïmplementeerd in alle onderdelen van de Lotus Bakeries organisatie.

Het geheel van de beleidslijnen en procedures omtrent het risicobeheerproces zijn tevens vastgelegd in de 'General Directives' van Lotus Bakeries.

6.3 CONTROLEACTIVITEITEN

Maandelijks worden de resultaten van elke area besproken en toegelicht door de area manager. Het Executive Committee bespreekt tevens de resultaten op maandelijkse basis in haar vergadering.

De afdeling Corporate Finance stuurt dit proces aan.

Hiervoor heeft Lotus Bakeries verschillende boordtabellen en kritische performantie indicatoren ontwikkeld rond haar verkoopactiviteiten, de

financiële rapportering van elke area en de geconsolideerde resultaten, alsook boordtabellen met betrekking tot personeel en de operaties in de fabrieken, aankoop en logistiek. Deze boordtabellen en rapportering bestaan voor elke area apart en geaggregeerd voor de Groep. De afdeling Corporate Treasury volgt dagelijks nauwgezet de kaspositie op.

Ten slotte worden verschillende interne audits georganiseerd door de corporate afdelingen in hun expertise domein zoals bijvoorbeeld Corporate Finance met betrekking tot de correcte naleving van boekhoudprincipes en standaarden of de investeringsprocedure, Corporate Treasury rond autorisatiebeheer van betalingen en de Corporate Kwaliteitsafdeling rond kwaliteitsstandaarden.

6.4 INFORMATIE EN COMMUNICATIE

Lotus Bakeries heeft ervoor geopteerd om alle belangrijke business processen te beheersen via één ERP-pakket (SAP) wat uitgebreide mogelijkheden biedt naar interne rapportering en communicatie. Het biedt tevens de mogelijkheid om de toegangsrechten en het autorisatiebeheer in het algemeen centraal aan te sturen en te auditen.

Maandelijks worden de resultaten van elke area schriftelijk gerapporteerd en mondeling besproken en toegelicht door de area manager. Het Executive Committee bespreekt tevens de resultaten op maandelijkse basis in haar vergadering. De afdeling Corporate Finance stuurt het informatie- en communicatieproces aan. Zowel voor de interne als externe informatie-rapportering als communicatie bestaat een financiële jaarkalender die aan alle betrokken partijen is gecommuniceerd en waarin alle rapporteringsdata zijn vastgelegd.

Voor de informatieverstrekking heeft Lotus Bakeries verschillende boordtabellen en kritische performantie-indicatoren ontwikkeld rond haar verkoopactiviteiten, de financiële rapportering, alsook boordtabellen met betrekking tot personeel en de operaties in de fabrieken, aankoop en logistiek. Deze rapportering is gedetailleerd beschikbaar maar ook op geaggregeerd niveau zoals de area of op groepsniveau.

6.5 STURING

Lotus Bakeries evalueert elke interne audit en neemt gepaste maatregelen om eventuele tekortkomingen in de toekomst te vermijden aan de hand van concrete actiepunten. Medewerkers worden vanuit de Lotus competenties gevraagd om bestaande procedures en methoden voortdurend in vraag te stellen en continu verbeteringen aan te brengen. Vooreerst speelt het Auditcomité en de Commissaris een belangrijke rol inzake interne controle en risicobeheersing. Eventuele opmerkingen van de Commissaris worden besproken in het Auditcomité en opgevolgd ter verbetering.

Tot slot beschikken de aandeelhouders over een vraagrecht tijdens de Algemene Vergadering en valt de vennootschap onder het toezicht van de 'Financial Services and Markets Authority' (FSMA).

7 | VERMELDINGEN IN HET KADER VAN ART. 34 VAN HET KONINKLIJK BESLUIT VAN 14 NOVEMBER 2007 - BESCHERMINGS-CONSTRUCTIES

1. De Raad van Bestuur van Lotus Bakeries NV is gemachtigd door de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 11 mei 2012 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 11 mei 2012.
2. Door een beslissing van de Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 11 mei 2012 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 5 juni 2012 en kan vernieuwd worden.

8 | EXTERNE AUDIT

PwC Bedrijfsrevisoren BCVBA vertegenwoordigd door de heer Lieven Adams, bedrijfsrevisor, is benoemd tot Commissaris van Lotus Bakeries NV op 18 mei 2010 door de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor een termijn van drie jaar. Het mandaat vervalt onmiddellijk na de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2013. De vergoedingen die in 2012 betaald zijn voor de audit- en niet-auditdiensten aan PwC Bedrijfsrevisoren en aan de personen met wie PwC Bedrijfsrevisoren is verbonden, zijn weergegeven in toelichting 38 van de financiële bijlage.

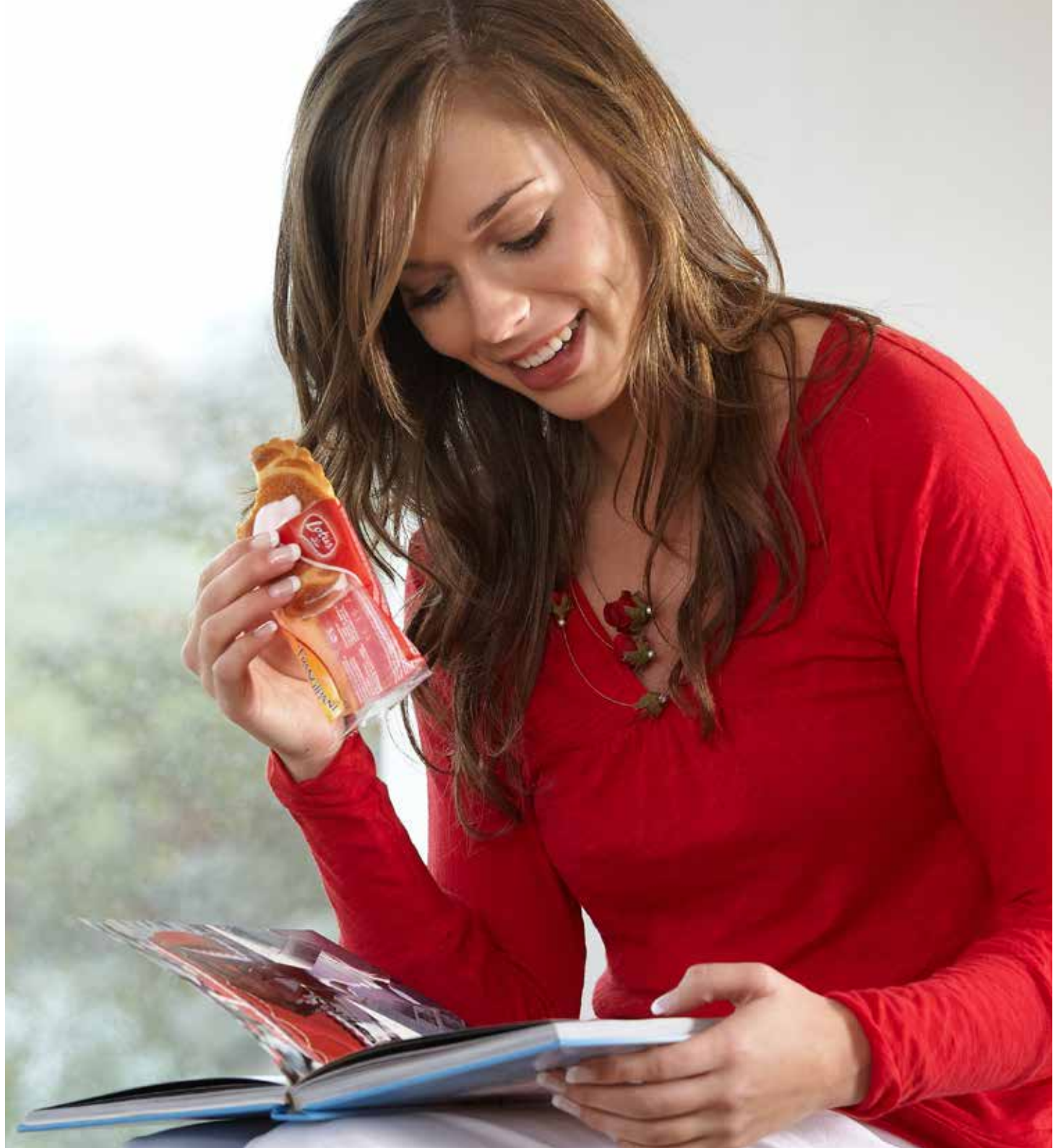
Audit fee voor de Groep audit 2012	in duizenden EUR
Lotus Bakeries NV	61
Groep Lotus Bakeries	274
Totaal	335

HERBENOEMING

De Raad van Bestuur stelt voor aan de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 14 mei 2013 om PwC Bedrijfsrevisoren BCVBA, vertegenwoordigd door de heer Peter Opsomer, bedrijfsrevisor, te herbenoemen als Commissaris van Lotus Bakeries NV voor een periode van 3 jaar die dan komt te vervallen onmiddellijk na de Gewone Algemene Vergadering van 2016.

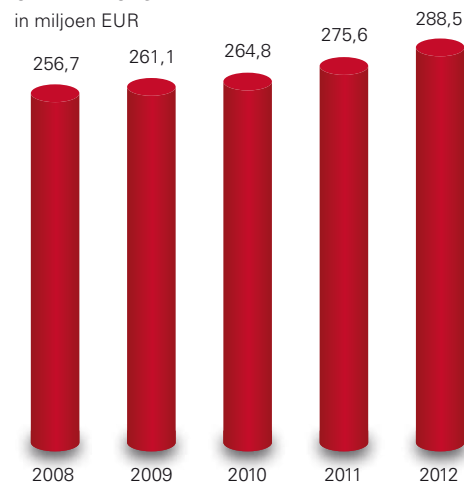
5

VERSLAG
RAAD VAN
BESTUUR

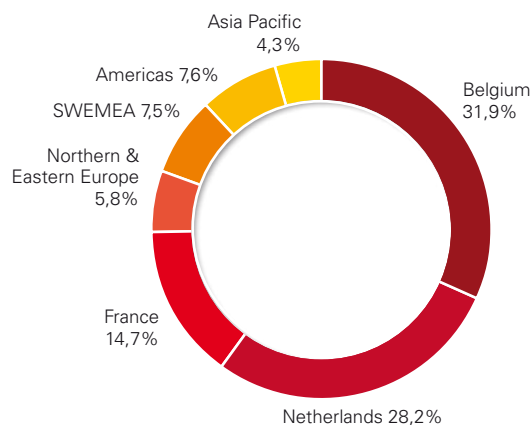


OMZETEVOLUTIE

in miljoen EUR



OMZETSPREIDING



1 | ACTIVITEITEN IN 2012

1.1 MARKTSITUATIE EN VERKOOPRESULTATEN

ALGEMENE VERKOOPEVOLUTIE

De geconsolideerde jaaromzet van Lotus Bakeries in 2012 bedraagt 288,5 miljoen EUR en groeide ten opzichte van het voorgaande jaar met 4,7%. Op een vergelijkbare basis, waarbij het stopzetten van het contract met IKEA voor de Annas pepparkakor koekjes in rekening wordt gebracht, kende de omzet onder impuls van de merkproducten een interne groei van 5% in vergelijking met 2011.

De totale koekjesmarkt in België kende een lichte daling in volume en een lichte stijging in waarde in 2012. Dankzij het consequent doorzetten van de strategische keuzes kon het Lotus merk haar marktaandeel in belangrijke mate versterken. Deze groei wordt gerealiseerd door aanhoudende focus op de productkwaliteit, belangrijke marketingondersteuning op onze topproducten in zowel traditionele als in nieuwe media en productinnovaties die gericht zijn op nieuwe consumptiemomenten.

De ontbijtkoekmarkt is in Nederland in volume en in waarde gestegen. De nieuwe merkcampagnes voor Peijnenburg 'Heel Holland Hapt' en Snelle Jelle '(TE) Krachtige Kruidkoek' alsmede de focus op productkwaliteit en consumentgerichte innovaties hebben bijgedragen aan het versterken van het marktaandeel van Koninklijke Peijnenburg. Binnen het koekjessegment is in september Peijnenburg Koffieleutjes omgebouwd naar Lotus Koffieleutjes vanuit de positionering 'Lotus en koffie horen bij elkaar!' Dit heeft in het vierde

kwartaal van 2012 positieve verkopen opgeleverd. In Frankrijk liep er voor het eerst een nationale tv-campagne voor Lotus speculoos met als centrale boodschap 'Bij koffie hoort Lotus speculoos.'. Deze campagne resulteerde in een stijging van de verkooptrotaties op het winkelpunt en van de merkbekendheid.

Een nog meer versterkte focus op Lotus speculoos in de area's Northern and Eastern Europe, Southern and Western Europe/Middle East/Africa zorgde voor een verdere groei van onze omzet en versterking van onze marktpositie. Binnen deze area's is er een mooie groei gerealiseerd in het Verenigd Koninkrijk, Spanje, het Midden-Oosten en Duitsland.

ENKELE MARKANTE REALISATIES
IN DE VERSCHILLENDE AREA'S

Belgium



Lotus speculoos is een vaste waarde in de keukenkast van een Belgisch gezin. Om het gebruiksgemak nog meer te verhogen en om nieuwe consumenten te recruteren, introduceerden we dit jaar een vernieuwde verpakking voor Lotus Original speculoos 700 gram met 8 versheidspakjes. Daarnaast werd de mediaondersteuning voor Lotus speculoos voortgezet. Onze tv-spot 'Western' met als centraal thema 'Bij koffie hoort Lotus speculoos.' werd enthousiast onthaald door de kijker en beloond met de Topspot Award 2012.



^ Tv-spot Lotus speculoos

Lotus speculoospasta heeft een vaste plaats verworven in de categorie van 'broodbeleg'. We streven elke dag om onze producten nog kwalitatiever aan te bieden aan onze consumenten. In dat kader werd de receptuur nog verder verfijnd. Daarnaast hebben we het gamma uitgebreid met de variant Lotus speculoospasta met een vleugje choco. Deze introductie werd ondersteund met een krachtig communicatieplan: een nieuwe spot op televisie, een proevers-event, en een sneak-preview naar onze digitale community van 'Lotus Vrienden'. In het winkelpunt zorgden we voor een gerichte en sterke promotionele aanpak en extra uitstallingen.

Een sterke groei van Lotus madeleine en Lotus frangipane alsmede innovaties in het kidssegment zorgden voor een verdere stijging van ons marktaandeel in de categorie gebak. Lotus Luikse wafel werd in blind smaakonderzoek reeds duidelijk als superieur ervaren. Dit jaar zijn we nog een stap verder gegaan. We hebben de receptuur en het bakproces van Lotus Luikse wafel nog verder geoptimaliseerd. Het communicatieplan werd verder versterkt. Er waren drie nationale televisiecampagnes, telkens gecombineerd met extra uitstallingen in het winkelpunt. Lotus Luikse wafel kende een significante groei dankzij deze ondersteuning, waarbij ook het marktaandeel steeg.



Netherlands

Koninklijke Peijnenburg is in 2012 zeer actief geweest om de ontbijtkoekcategorie verder te laten groeien in waarde en volume. In 2012 hebben we meer dan ooit in onze drie strategische merken (Peijnenburg, Snelle Jelle en Lotus) geïnvesteerd.



Voor Peijnenburg is de nieuwe campagne 'Heel Holland Hapt naar Peijnenburg ... behalve Leo Veensma' gelanceerd in mei 2012. In de campagne gaat het Peijnenburg team op zoek naar Leo Veensma om hem te overtuigen van de lekkere smaak van Peijnenburg ontbijtkoek.

In mei 2012 is Peijnenburg Overheerlijk geïntroduceerd. Drie ambachtelijke en rijk gevulde koeken om ook de jongere generatie aan de luxe ontbijtkoek te krijgen. Peijnenburg Overheerlijk werd door de Nederlandse retailers gekozen tot product van het jaar (in 2011 was dit Peijnenburg Tussendoor).



Snelle Jelle is in 2012 voor het eerst in de merkgeschiedenis op televisie gegaan met een opvallende commercial en een positionering op basis van '(TE) Krachtige Kruidkoek'.

De nieuwe tv-campagne en het sponsoren van evenementen rond wielrennen heeft geresulteerd in een groei van het aantal kopende huishoudens met 38% en een gestegen marktaandeel.

In september 2012 zijn de Peijnenburg Koffieleutjes omgebouwd naar Lotus Koffieleutjes.



Om deze transitie soepel te laten verlopen, zonder het verliezen van gebruikers is deze transitie vanaf oktober 2012 ondersteund op tv. Verder is de Lotus speculoospasta met een vleugje choco ook in Nederland geïntroduceerd.



France

In Frankrijk zet de 'speculoosmanie' door. Verschillende producten met speculoos als basis of als ingrediënt hebben het licht gezien in deze markt en ook in 2012 zijn er nieuwkomers. Daarom is en blijft het voor ons belangrijk om nog beter de link te leggen tussen speculoos en ons merk Lotus.



In navolging op de billboard campagne in 2010 en 2011 liep in 2012 voor het eerst een nationale tv-campagne voor Lotus speculoos met als centrale boodschap 'Bij koffie hoort Lotus speculoos.'. Deze campagne resulteerde in een stijging van de verkoopraties en van de merkbekendheid.

In het retailkanaal werd Lotus speculoos Crumble geïntroduceerd ten einde in te spelen op nieuwe gebruiksmomenten. In Frankrijk kende speculoos vooral in het out-of-home kanaal alweer een uitstekende groei. De Lotus speculoospasta werd speciaal voor dit kanaal geïntroduceerd in een 1,6 kg verpakking.

Northern and Eastern Europe



In Duitsland en Oostenrijk kende Lotus speculoos een verdere groei als gevolg van gestage uitbreiding van distributie binnen het retailkanaal in combinatie met behoud van de relatief sterke positie in het out-of-home kanaal.

In de Tsjechische Republiek hebben we eind 2012 afscheid genomen van onze distributeur en zijn wij gestart met een eigen Sales Office. Hierdoor verwachten we onze huidige positie in de markt verder te kunnen versterken middels nog meer klantgerichte activatie en innovatie.

In Polen zijn we erin geslaagd om onze distributie verder uit te breiden. Daarnaast lag ook hier de focus op activatie van Lotus speculoos op het winkelpunt.

De Annas verpakkingen hebben in 2012 een make-over gekregen. De nieuwe verpakkingen zijn vanaf de start van het pepparkakor seizoen ingestroomd in Zweden en Finland. De nieuwe verpakkingen in combinatie met focus op de kernproducten heeft in Zweden geleid tot een gestegen marktaandeel voor Annas in zowel volume als waarde.



Southern and Western Europe/Middle East/ Africa (SWEMEA)

Om verdere focus aan te brengen aan onze exportactiviteiten is per 1 september gestart met een herindeling van de exportmarkten. Dit heeft geresulteerd in de opzet van de area SWEMEA. Deze area behelst het Verenigd Koninkrijk, Spanje, Zwitserland, Italië, Balkan, het Midden-Oosten en Afrika.

De strategieaanpassing in het Verenigd Koninkrijk met een verdere focus op het Lotus merk heeft in 2012 tot een verdere groei van het Lotus merk geleid. Eind 2012 is een start gemaakt met de introductie van de Lotus speculoospasta Original en Crunchy binnen retail.

Spanje en Italië laten ondanks een sterk verslechterde economie een gezonde groei zien van onze Lotus producten.

In Zwitserland staan de totale biscuitverkopten onder druk. Dankzij een sterke instore ondersteuning in retail heeft Lotus speculoos haar positie weten te verstevigen.

De verkopen van Lotus speculoos in het Midden-Oosten scoren bovengemiddeld goed, enerzijds door distributie-uitbreiding en anderzijds door tv-campagnes in Israël en Libanon.

Americas

Actieve instore marketing met behulp van displays gecombineerd met verdere distributiegroei in retail en out-of-home waren de belangrijkste factoren voor een 'double digit' groei van Lotus speculoos in de Verenigde Staten. Naast onze Lotus speculooskoekjes, vond eveneens een forse groei plaats in omzet en distributie van Lotus Biscoff spread. Daarnaast werd de verkoop van Annas pepparkor koekjes na enkele jaren van teruggang, in de

laatste maanden van 2012 gestabiliseerd en werden plannen gemaakt voor een herpositionering.

Asia Pacific

Asia Pacific realiseerde opnieuw een sterke groei, voornamelijk onder impuls van de stijgende verkopen in China.

De ondertekening van de MoU (Memorandum of Understanding) tussen Lotus Bakeries Asia Pacific (Hong Kong) en zijn Chinese distributeur Goodwell Marketing was een belangrijke mijlpaal. Dit om een joint venture op te richten in Shanghai om de Lotus business verder te ontwikkelen in China.

Dit geeft de ambitie van Lotus Bakeries weer om de speculoos business in Azië verder te ontwikkelen.

Door te blijven investeren in deze markten willen we een belangrijke speler worden in de drie Aziatische thuismarkten: Korea, Japan en China.



^ Tv-spots Lotus speculoos in Israël



^ Tv-spot Lotus speculoos in Libanon

1.2 INVESTERINGEN EN INDUSTRIËLE WERKING

In 2012 bedroegen de investeringen in materiële en immateriële vaste activa inclusief de overname van het merk Dinosaurus, 40,5 miljoen EUR. Dit tegenover 17,0 miljoen EUR gerealiseerd in 2011.

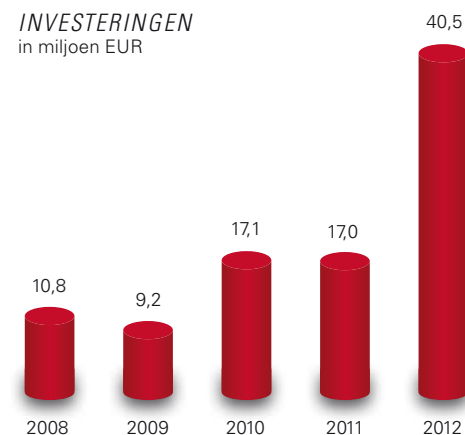
In 2012 werd een belangrijke investering in de verhoging van de capaciteit van de fabriek te Lembeke afgerond. In het voorjaar werd het nieuwe productiegebouw met twee nieuwe speculooslijnen in dienst genomen. Deze uitbreiding voorziet de fabriek van de nodige extra capaciteit om aan de stijgende vraag van speculoos te voldoen.

Het productiegebouw van de fabriek te Oostakker is uitgebreid als voorbereiding op de verhuis van de frangipaneproductie van Lembeke naar Oostakker. Deze verhuis die gepland is in het voorjaar van 2013, loopt volledig op schema en volgens budget.

Om de performantie van de fabrieken verder te ondersteunen en een grote betrokkenheid van alle medewerkers te creëren, werd in 2012 verder gebouwd aan de 'operational excellence' aanpak. Hierbij ligt een grote nadruk op het werken in teamverband, waarbij operatoren en ondersteunende diensten nauw betrokken worden bij de dagelijkse sturing van de productielijnen. Tevens gaat er veel aandacht naar het stroomlijnen van de introductie en opleiding van nieuwe medewerkers.

In Nederland is in 2012 veel werk verzet in Sintjohannesga om de bakkerij uit te breiden en te moderniseren. Het project verloopt binnen budget en binnen timing. De uitbreiding van het gebouw in Sintjohannesga is klaar, de nieuwe oven en zetdeegkoeling zijn geplaatst en de verplaatsing van de Dubbel Op en Tussendoor lijn van Geldrop naar Sintjohannesga zal volgens planning plaatsvinden in het eerste kwartaal van 2013. Tijdens alle voorbereidende werkzaamheden en gedurende de verbouwingen zijn de productieratio's verder verbeterd.

INVESTERINGEN
in miljoen EUR



1.3 PERSONEEL EN ORGANISATIE

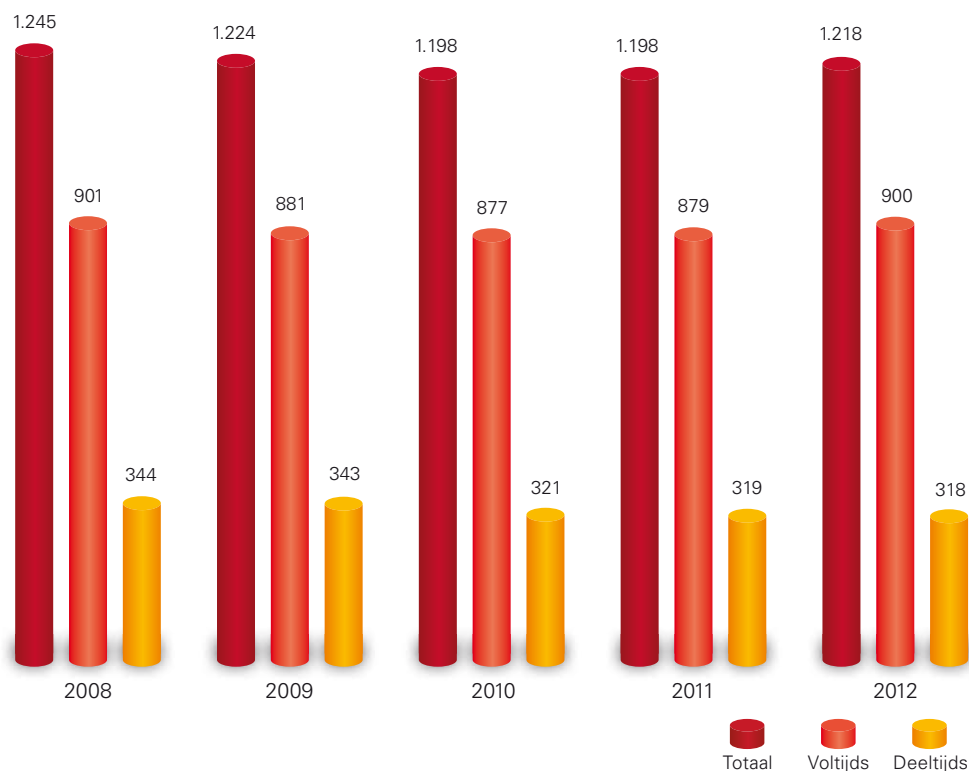
Evolutie van het personeel

Het aantal medewerkers op 31/12/2012 is gestegen naar 1.218 ten opzichte van 1.198 eind vorig jaar.

De tabel hiernaast geeft per area het aantal medewerkers in koppen weer en de evolutie ten opzichte van vorig jaar.

Area/Organisatie	Aantal medewerkers	Evolutie
Belgium	643	+31
Netherlands	305	-8
France	119	-3
Northern & Eastern Europe	49	+5
Americas	25	-8
Asia Pacific	4	-
SWEMEA	18	+2
Corporate	55	+1
Totaal	1.218	+20

PERSONEEL



De stijging van de headcount in België is te verklaren door de uitbreiding van de productie in Lembeke en Oostakker. De daling in de Verenigde Staten is veroorzaakt door het outsourcen van de 'catalogue sales' business.

De mannen en vrouwen vertegenwoordigen respectievelijk 50,95% en 49,05% van het totaal.

Lotus competenties en TOP-cultuur

Sinds 2010 beschikt Lotus Bakeries over twee bedrijfseigen competentiemodellen voor al haar medewerkers. Het model 'Leadership@Lotus Bakeries' wordt gebruikt voor de kaderleden. Het model 'Working@Lotus Bakeries' is van toepassing voor alle bedienden en arbeiders.

In 2012 werd het competentiemodel 'Leadership@Lotus Bakeries' voor kaderleden herzien en vereenvoudigd. De 3 Lotus TOP-waarden, die het DNA van de organisatie vormen, werden integraal behouden. Daarnaast werden 6 nieuwe Lotus competenties voor kaderleden gedefinieerd. Deze nieuwe competenties moeten de organisatie mee ondersteunen in het realiseren van haar strategische doelstellingen.



De nieuwe competenties zijn:

- Excellent execution
- Driving results
- Improving continuously
- Strategic thinking
- Embracing & leading change
- Making people better.

De samenvatting van het volledige model vind je in bovenstaande tekening terug.

Dit nieuw competentiemodel werd het afgelopen jaar in alle landen van de Groep Lotus Bakeries geïmplementeerd.

Het komende jaar zal Lotus verder werken aan het uitdragen van haar TOP-waarden en de ontwikkeling van de Lotus competenties van al haar medewerkers.

2 | FINANCIËLE INFORMATIE

2.1 EVOLUTIE VAN DE KOSTEN

De stijging van de kosten in 2012 is verklaard door prijsevoluties van grondstoffen en de verhoging van commerciële inspanningen in alle area's. Dit kadert in het merkenbeleid dat Lotus Bakeries voert en zal blijven voeren in de toekomst.

De politiek van Lotus Bakeries om de prijsevoluties van grondstoffen, verpakkingsmateriaal en andere kostprijselementen in combinatie met productie-efficiënties te verrekenen in de tariefprijzen zal consistent worden doorgetrokken.

2.2 RENTABILITEIT

In 2012 worden de sterke REBIT en REBITDA van voorgaand jaar bevestigd.

Het recurrent bedrijfsresultaat (REBIT) kende in absolute waarde een lichte stijging van 36,4 miljoen EUR tot 36,7 miljoen EUR. De recurrente bedrijfscashflow (REBITDA) voor het jaar 2012 bedroeg 49,9 miljoen EUR ten opzichte van 49,4 miljoen EUR in 2011.

Het niet-recurrent bedrijfsresultaat bedroeg -1,9 miljoen EUR. Deze kosten kunnen voornamelijk toegewezen worden aan (1) de afschrijvingen op de afschrijfbaar merken uit de 'purchase price allocation' gerelateerd aan de overname van de Koninklijke Peijnenburg, (2) de doorgevoerdeerschikking van bedrijfsactiviteiten in de Belgische vennootschappen van de Groep en (3) advieskosten in het kader van overnameprojecten.

Het financieel resultaat bedroeg op jaarbasis een kost van 1.569 kEUR en bestaat voornamelijk uit intrestlasten. Verder is het financieel resultaat beïnvloed door de positieve evolutie van de marktwaarde van de indekkingsinstrumenten voor intrest- en wisselkoersrisico's in 2012 maar gecompenseerd door negatieve ongerealiseerde wisselkoersverschillen op uitstaande leningen binnen de Groep Lotus Bakeries .

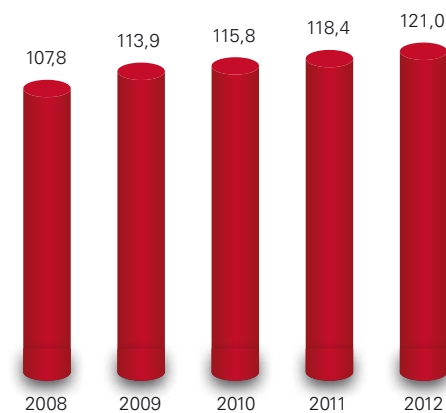
De belastinglast voor het jaar 2012 bedraagt 7,4 miljoen EUR wat een belastingvoet vertegenwoordigt van 22,3%.

De nettowinst bedraagt 25,8 miljoen EUR en ligt hiermee 8,1% hoger dan vorig jaar. De lagere niet-recurrente kosten in 2012 compenseren de hogere financiële lasten van 2012.

Dankzij de bevestiging van de sterke operationele cash flow in 2012 zijn de netto financiële schulden geëindigd op 24,2 miljoen EUR. Dit is een stijging met 13,3 miljoen EUR ten opzichte van vorig jaar.

De stijging van de netto financiële schulden wordt verklaard door belangrijke investeringen, met name (1) door de expansie van de speculoosfabriek in Lembeke en de gebakfabriek in Oostakker, (2) voor de productieoptimalisatie van ontbijtkoek in Nederland, voornamelijk in Sintjohannesga en ten slotte (3) de acquisitie van het Dinosaurius merk.

EVOLUTIE
TOEGEVOEGDE WAARDE
in miljoen EUR



2.3 VOORNAAMSTE RISICO'S EN ONZEKERHEDEN

De belangrijkste marktrisico's voor de Groep Lotus Bakeries 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 resultaten wordt beperkt door het afsluiten van contracten met een vastgelegde prijs voor de belangrijkste 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 muntransacties met betrekking tot aan- en verkoop gebeuren in USD, GBP, CHF, CZK en SEK. Het netto wisselkoersrisico van deze munten wordt meestal ingedekt door termijncontracten en/of optiecontracten.

3. Rentersico

De financiële verplichtingen zijn ingedekt met variabele rentevoet (6.632 kEUR) op basis van de Euribor op ten hoogste één jaar. Het lange termijn intrestrisico met variabele rentevoet is voor 100% van de uitstaande financiële schulden ingedekt.

 REBITDA ⁽¹⁾

 REBIT ⁽²⁾

 Afschrijvingen + voorzieningen en waardeverminderingen + niet-kaskosten waardering optie- en warrantsplan

4. Kredietrisico

De Groep Lotus Bakeries 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.

De Groep Lotus Bakeries beschikt over een gediversifieerde internationale klantenportefeuille, voornamelijk bestaande uit grote retail, cash-and-carry en foodservice 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

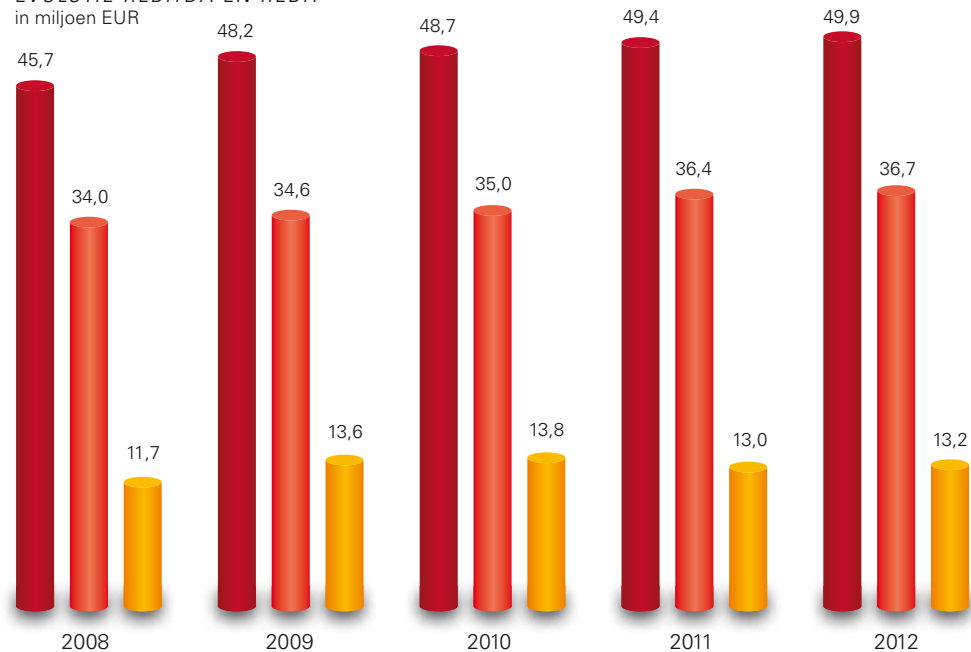
klantenkrediet is relatief beperkt. Binnen de Groep Lotus Bakeries bestaan er strikte procedures en regels om de klanten accuraat op te volgen en eventuele potentiële risico's zo snel en doeltreffend als mogelijk te kunnen beperken en beheersen.

Voor de financiële operaties, kredieten en indekkingen wordt enkel samengewerkt met gevestigde financiële instellingen.

5. Liquiditeitsrisico

Door de belangrijke operationele en netto cash flow ten opzichte van de netto financiële schuldpositie is het liquiditeitsrisico van de Groep Lotus Bakeries beperkt.

EVOLUTIE REBITDA EN REBIT
in miljoen EUR



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

(2) REBIT wordt gedefinieerd als het recurrent bedrijfsresultaat.

6. Vermogensstructuur

Lotus Bakeries streeft ernaar 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 recurrente bedrijfscashflow (REBITDA) te behouden binnen een niveau dat in de financiële markt als een normaal gezond niveau wordt geëvalueerd.

In 2012 wordt 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 heel de ketting de hoogste eisen naar productveiligheid, 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.

Voor de productaansprakelijkheid zijn de nodige verzekeringen afgesloten binnen redelijke grenzen.

8. Pensioenplan risico's

De vorm en de voordelen van de pensioenplannen die bestaan binnen de Groep Lotus Bakeries 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 niet beschikbaar zijn, wordt het stelsel verwerkt onder de toegezegde-bijdrageregeling.

Daarnaast bestaan er in bepaalde ondernemingen voorzieningen voor bruggpensioen (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 huidige waarde van de toekomstige verplichtingen aan de betrokken werknemers.

FINANCIËLE RATIO'S

	2012	2011	2010	2009	2008
Dagen klantenkrediet	38	35	32	30	30
Solvabiliteit (%)	53,7	53,3	48,9	44,8	37,7
Liquiditeit (Current ratio)	0,6	0,8	0,7	1,0	0,9
Bruto verkoopmarge (%)	17,1	17,6	17,9	17,9	17,5
Netto cash flow/Netto financiële schulden (%)	177,9	334,6	160,6	150,0	90,4
Netto rentabiliteit van het eigen vermogen (%)	17,7	18,8	21,0	24,9	23,5

2.4 FINANCIËLE INSTRUMENTEN

De Groep Lotus Bakeries gebruikt 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 meeste lopende contracten voldoen niet aan de voorwaarden van hedge accounting cfr. IAS 39. De veranderingen in de reële waarde van deze lopende contracten worden opgenomen in de resultatenrekening. Een lopend contract voor de intrestafdekking bij de gefusioneerde vennootschap Bisinvest voldoet wel aan de voorwaarden van hedge accounting cfr. IAS 39. Voor dit contract wordt de verandering in de reële waarde via het eigen vermogen opgenomen.

FINANCIËLE RATIO'S

	2012	2011	2010	2009	2008
In % van de omzet					
Toegevoegde waarde	42,0	43,0	43,7	43,6	42,0
REBITDA	17,3	17,9	18,4	18,5	17,8
Netto cash flow	14,9	13,2	14,4	15,5	14,2
REBIT	12,7	13,2	13,2	13,3	13,3
Nettoresultaat	8,9	8,6	8,7	9,6	7,9
In % van de toegevoegde waarde					
Personeelskosten	57,8	58,1	56,6	57,1	56,8
Afschrijvingen	9,7	9,4	9,8	9,7	9,4
Belastingen	6,1	7,7	7,0	7,2	5,9
Netto financiële lasten	1,3	0,6	2,6	2,5	6,4
Nettoresultaat	21,3	20,1	19,9	22,1	18,7

2.5 BELANGRIJKE FEITEN NA 31 DECEMBER 2012

2.5.1 Overname Biscuiterie Willems

Begin 2013 nam Lotus Bakeries Biscuiterie Willems over. Biscuiterie Willems is een professionele organisatie, waar speculoos geproduceerd wordt van goede kwaliteit, in een moderne, en in hoge mate, geautomatiseerde fabriek in Eeklo. Biscuiterie Willems realiseert een omzet van ruim 23 miljoen EUR en een recurrente EBITDA van circa 21%.

Voor Lotus Bakeries is speculoos de belangrijkste productgroep en is het dé groeimotor van de afgelopen jaren, en dit voornamelijk buiten België. Gezien het strategisch belang van speculoos zijn er de afgelopen jaren forse inspanningen geleverd op gebied van sales en marketing ter stimulatie van de verdere ontwikkeling en groei van speculoos. Daarnaast werden er onlangs aanzienlijke investeringen in productie-efficiëntie en capaciteitsuitbreiding in de fabriek in Lembeke gerealiseerd.

Momenteel wordt bij Lotus Bakeries speculoos op slechts één site geproduceerd. De overname van Biscuiterie Willems past dan ook goed binnen het kader van bedrijfscontinuïteit voor speculoos. Het is immers een geweldige opportuniteit om



naast Lembeke nog een speculoosfabriek binnen de Groep te bezitten, te meer dat beide fabrieken slechts op circa vijf kilometer van elkaar zijn gelegen.

Voor Lotus Bakeries is het belangrijk om het 'koekje bij de koffie' verder te stimuleren via verschillende kanalen. Door de overname van Biscuiterie Willems kan Lotus Bakeries verder groeien in het segment van horeca en foodservice, waarin Biscuiterie Willems, binnen en buiten Europa, een sterke basis heeft.

Lotus Bakeries heeft als strategie om ook buiten Europa speculoos te commercialiseren en op lange termijn uit te bouwen tot een wereldproduct. In belangrijke groeimarkten, zoals Azië, Midden-Oosten en Amerika, waar Lotus Bakeries reeds succesvol is, biedt deze overname een versterking.

Op 19 februari 2013 werden alle finale overeenkomsten getekend, waarmee de transactie is afgerond.



&

大昌三昶 (上海) 商貿有限公司
Goodwell China Marketing Service CO., Ltd

2.5.2 Oprichting joint venture Lotus Bakeries China

Lotus Bakeries en Goodwell China, onderdeel van Dah Chong Hong (DCH), zijn overeengekomen om samen Lotus Bakeries China op te richten. Deze joint venture zal zich op een exclusieve basis toeleggen op de verdere commercialisatie, groei en ontwikkeling van Lotus Bakeries in China. De joint venture zal gevestigd zijn in Shanghai.

Goodwell China is vandaag reeds de invoerder van onder meer Lotus in China en realiseerde een significante groei met Lotus speculoos. Met de oprichting van de nieuwe vennootschap Lotus Bakeries China wordt gekozen voor een team dat zich enkel én alleen focust op de verdere uitbouw van Lotus. Het management en de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries zijn dan ook verheugd met deze belangrijke strategische stap in China. De planning bestaat erin om vanaf juli 2013 van start te gaan met de commercialisatie van Lotus via de nieuwe joint venture vennootschap.

3 | VOORUITZICHTEN 2013

In 2012 kon Lotus Bakeries een mooie interne groei voorleggen van bijna 5%. Deze groei werd gerealiseerd onder impuls van belangrijke commerciële inspanningen in de verschillende landen waarbij een duidelijke en consistente communicatie met de consument centraal staat. Lotus Bakeries is ervan overtuigd dat het significant dient te blijven investeren in marketing & sales om haar merken en de daaraan gekoppelde specialiteiten te ondersteunen en verder uit te bouwen. De strategie van een doorgedreven focus op de belangrijkste specialiteiten zal worden gecontinueerd.

Gedurende 2012 werden sterke rentabiliteitsratio's van 12,7% recurrent bedrijfsresultaat en 17,3% recurrente bedrijfscashflow gerealiseerd. De cash flow zal mede verder aangewend worden voor de reeds genoemde investeringsprogramma's, de overname van Dinosaurius en de overname van Biscuiterie Willems.

In 2013 zal alle gebakproductie in België worden ondergebracht in Oostakker. De uitbreiding van Oostakker verloopt geheel volgens planning. De aangekondigde investeringen in Geldrop en Sintjohannesga zullen in 2013 afgerond gaan worden. In Lembeke zal gestart worden met de noodzakelijke investeringen om de Dinosaurius koekjes te kunnen gaan produceren.

De politiek van Lotus Bakeries om de prijsevoluties van grondstoffen, verpakkingsmateriaal en andere kostprijselementen in combinatie met productie-efficiënties te verrekenen in de tariefprijzen zal consistent worden doorgetrokken.

Zowel het management als de Raad van Bestuur van Lotus Bakeries zijn overtuigd dat de juiste strategie en goede basis aanwezig zijn om op termijn verder te blijven groeien op een rendabele wijze.



^ Tv-spot Lotus frangipane

4 | RESULTATEN EN VOORSTEL TOT WINSTVERDELING

GECONSOLIDEERD

De geconsolideerde nettowinst van het boekjaar 2012 bedroeg 25,7 miljoen EUR tegenover 23,8 miljoen EUR in 2011.

STATUTAIR

Voor de moedermaatschappij Lotus Bakeries NV zijn de resultaten van het boekjaar 2012 als volgt:

	in EUR	
- Winst van het boekjaar	25.551.762,33	
- Onttrekking aan de belastingvrije reserves		-
- Overboeking naar de belastingvrije reserves		-

Te bestemmen winst van het boekjaar 25.551.762,33

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

- Toevoeging aan de wettelijke reserves	3.078,57
- Toevoeging aan de overige reserves	17.658.182,36
- Uitkering van een brutodividend van 9,80 EUR per aandeel aan 779.643 aandelen ⁽¹⁾	7.640.501,40
- Uitkering van tantièmes aan de bestuurders	250.000,00

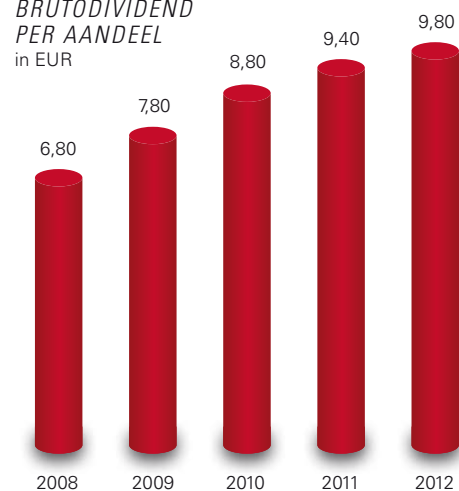
TOTAAL 25.551.762,33

(1) De dividenden van de ingekochte aandelen Lotus Bakeries worden uitgekeerd aan Lotus Bakeries 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 14 mei 2013 het voorstel van de Raad van Bestuur aanvaardt, zal na aftrek van een roerende voorheffing van 25%, het nettodividend 7,35 EUR per aandeel bedragen. Dit nettodividend per aandeel wordt betaalbaar gesteld vanaf 21 mei 2013 tegen voorlegging van coupon nr. 25 aan de loketten van Bank Degroof, BNP Paribas Fortis, Belfius, ING Bank, KBC Bank en Petercam.

EVOLUTIE BRUTODIVIDEND PER AANDEEL in EUR



5 | CORPORATE GOVERNANCE VERKLARING

Lotus Bakeries heeft een Corporate Governance Charter aangenomen en gepubliceerd op haar website (www.lotusbakeries.com). Dit charter wordt aangepast in functie van de ontwikkelingen van het beleid inzake corporate governance en de wijzigingen in de toepasselijke regelgeving. Dit charter verbindt er zich toe de principes van de Corporate Governance Code van 12 maart 2009, de Corporate Governance wetgeving van 6 april 2010, de Wet van 20 december 2010 betreffende de uitoefening van bepaalde rechten van aandeelhouders van genoteerde vennootschappen en de Wet van 28 juli 2011 tot wijziging van het Wetboek van Vennootschappen teneinde te garanderen dat vrouwen zitting hebben in de Raad van Bestuur van de genoteerde vennootschappen, toe te passen. Het beschrijft de belangrijkste aspecten van Lotus Bakeries' Corporate Governance en de interne reglementen van de Raad van Bestuur, van de Comités en het Executive Committee.

U vindt meer informatie met betrekking tot de Corporate Governance Verklaring van Lotus Bakeries in hoofdstuk 4 'Corporate Governance Verklaring'.

ANNAS

6

BEURS- EN
AANDEELHOUDERS-
INFORMATIE



1 | BEURSNOTERING

De aandelen Lotus Bakeries zijn sedert begin januari 2002 genoteerd op de continumarkt van Euronext (Brussel). Voordien waren de aandelen genoteerd op de contantmarkt met dubbele fixing. De code van het aandeel is LOTB (ISIN code 0003604155).

2 | FINANCIËLE DIENST- VERLENING

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

GEGEVENS OVER HET AANDEEL LOTUS BAKERIES IN EUR

	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Hoogste koers tot en met 31/03 in 2013	694,00	615,00	423,00	411,50	340,00	289,99
Laagste koers tot en met 31/03 in 2013	555,00	407,00	325,00	310,00	229,99	194,00
Koers per 31/12 - per 31/03 in 2013	677,90	555,00	416,00	404,94	332,87	244,99
Beurskapitalisatie per 31/12 - per 31/03 in 2013 in miljoen EUR	528,52	432,70	321,40	312,84	267,30	196,70
Aantal aandelen per 31/12 - per 31/03 in 2013	779.643	779.643	772.563	772.563	803.037	803.037
Verhouding koers/winst (PER) ⁽¹⁾	20,54	16,81	13,50	13,56	10,62	9,76
Verhouding koers/cash flow (PCF) ⁽²⁾	12,29	10,07	8,83	8,20	6,60	5,39

(1) PER: Price Earnings Ratio: de beurskoers op het einde van het jaar (respectievelijk per 31 maart in 2013) 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 2013) gedeeld door de netto cash flow per aandeel op het einde van het jaar.

3 | 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.

4 | BEURSKAPITALISATIE

Per 31 december 2012 bedroeg de beurskapitalisatie van Lotus Bakeries 432,7 miljoen EUR.

5 | EVOLUTIE VAN HET AAN- DEEL LOTUS BAKERIES

De grafiek op pagina 48 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.

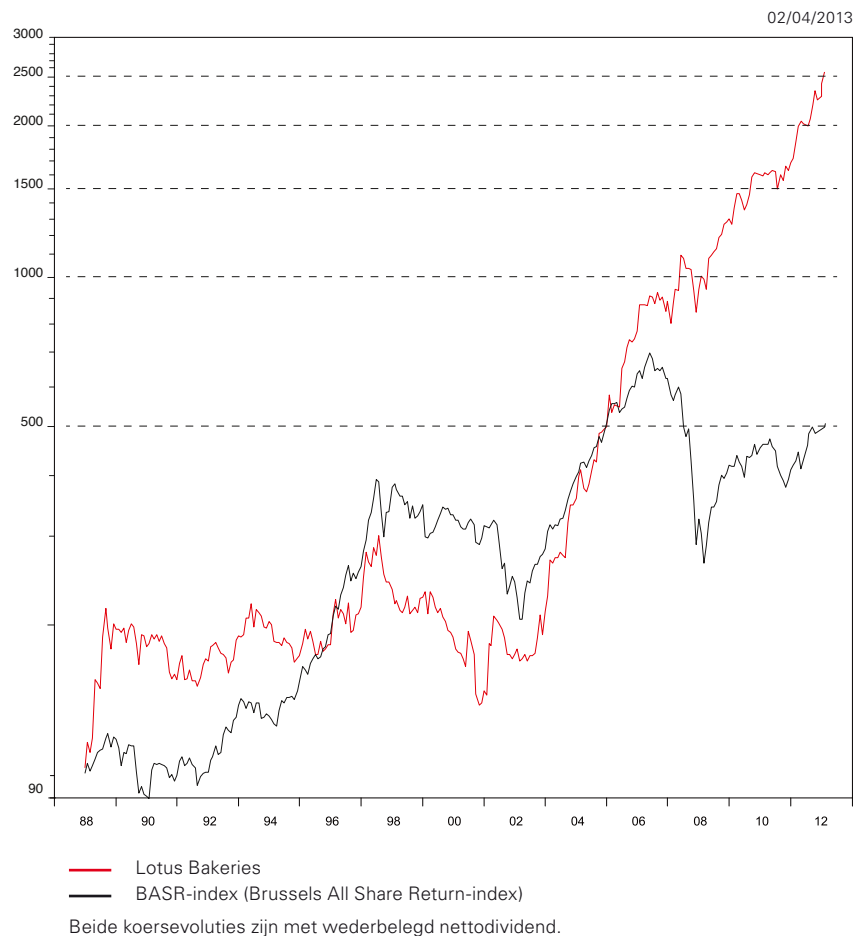
6 | BEURSGEGEVENS OVER HET AANDEEL LOTUS BAKERIES

De tabellen met de geconsolideerde kerncijfers per aandeel respectievelijk de beursgegevens over het aandeel Lotus Bakeries worden vermeld op pagina's 3 en 47 van dit jaaroverzicht.

7 | CORPORATE WEBSITE

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

EVOLUTIE VAN DE KOERS VAN HET LOTUS BAKERIES AANDEEL IN VERGELIJKING MET DE BASR-INDEX



8 | FINANCIËLE KALENDER

Vrijdag 12 april 2013

Jaaroverzicht 2012 beschikbaar op
www.lotusbakeries.com

Dinsdag 14 mei 2013

Gewone Algemene Vergadering van
Aandeelhouders om 16.30 uur
Bekendmaking van de tussentijdse verklaring
over de periode vanaf 1 januari 2013.

Dinsdag 21 mei 2013

Betaalbaarstelling van het dividend over het
boekjaar 2012

Maandag 26 augustus 2013

Bekendmaking van de halfjaarresultaten 2013

Donderdag 13 februari 2014

Bekendmaking van de jaarresultaten 2013

Vrijdag 9 mei 2014

Gewone Algemene Vergadering van
Aandeelhouders.

9 | VOORSTEL VAN BESLUITEN AAN DE GEWONE ALGEMENE VERGADERING VAN 14 MEI 2013

1. Voorstel tot goedkeuring van de statutaire jaarrekening afgesloten op 31 december 2012.
2. Voorstel tot goedkeuring van het remuneratie-verslag 2012.
3. Voorstel tot goedkeuring van de voorgestelde winstverdeling waarvan detail vermeld wordt op pagina 45.
4. 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 2012.
5. a) Voorstel tot herbenoeming tot bestuurder van Lotus Bakeries NV:
 - Beukenlaan NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Matthieu Boone, voor een duur van vier jaar.
 - Mercur Consult NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Boone, voor een duur van vier jaar.
 - CofigoMM BVBA, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Jan Vander Stichele, 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.

- b) Voorstel tot herbenoeming tot onafhankelijk bestuurder van Lotus Bakeries NV:
 - Herman Van de Velde NV, vertegenwoordigd door haar vaste vertegenwoordiger Herman Van de Velde, voor een duur van vier jaar.
 - 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 herbenoemd te worden als onafhankelijk bestuurder, voldoen aan de onafhankelijkheidscriteria van artikel 526 ter van het Wetboek van Vennootschappen.

6. Voorstel tot herbenoeming van PwC Bedrijfsrevisoren BCVBA, vertegenwoordigd door de heer Peter Opsomer, bedrijfsrevisor tot Commissaris van Lotus Bakeries NV voor een periode van drie jaar. Het mandaat zal bijgevolg vervallen onmiddellijk na de Gewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2016 besluitend over het boekjaar 2015.

Situatie vanaf mei 2013

EXECUTIVE COMMITTEE

Jan Boone	Chief Executive Officer (CEO)	
Jan Vander Stichele	Executive director	Corporate afdelingen: Procurement, Central Engineering, R&D, Quality, Food law & Nutrition, Risk Management
Jos Destrooper	Corporate director finance & human resources	Corporate afdelingen: Controlling, Treasury, Tax, HR
John Van de Par	Corporate director EMEA & ICT	Area's: Belgium, Netherlands, France, Northern and Eastern Europe, Southern and Western Europe/ Middle East/Africa Corporate afdeling: ICT

CORPORATE AFDELINGEN

Corporate Finance & HR

Joseph Bultynck	Corporate Treasury
Katia Dobbelaere	Corporate HR
Annelies Santens	Corporate Controlling & Reporting
Denis Pieters	Consolidation

Corporate ICT

Tom De Corte	ICT & SAP
Patrick Van Cleemput	SAP administrative solutions

Corporate Secretary

Sofie Dumarey	Corporate Secretary
---------------	---------------------

Corporate Services Operations

Roel de Jong	Corporate Procurement
Katrien De Vos	Quality
Etienne Geirnaert	Food law & Nutrition
Els Van Parys	Research & Development
Dirk Verstraeten	Central Engineering



MANAGEMENT VAN DE GROEP LOTUS BAKERIES

LANDEN EN REGIO'S

Belgium

William Du Pré	General manager Belgium
Pascal Deckers	Category management
Sabien Dejonckheere	Marketing
Gil Dumarey	Sales
Joeri Pergoot	Finance and administration
Charlotte Castele	Head of accounting
Katja Maerschack	Controlling
Ivo Vermeiren	Operations
Yves Boisdenghien	Plant Courcelles
Johan Claerhout	Logistics
Erik Claeysens	Plant Oostakker
Mia Desmet	Human Resources
Toon Hubrechts	Plant Meise
Xavier Speeleveld	Purchase
Jean-Paul Van Hoydonck	Plant Lembeke
Eddy Thijs	Technical services
Marc Willems	Biscuiterie Willems

Netherlands

René Groen	General manager Netherlands
Leon Broer	Marketing & NPD
Norbert Haans	Human Resources
Bastiaan Haks	Finance and administration
Dick Pouwels	Supply chain
Frank van Harten	Plant Sintjohannesga
Will Kuppens	Plant Geldrop
Ronald Visser	Plant Enkhuizen
Kamiel Steendijk	Sales

France

Ignace Heyman	General manager France
Patrick Alexandre	Finance and administration
Virginie Catteau	Human Resources
Jean-Philippe Kloutz	Sales
Thierry Roose	Marketing
Ludovic Valente	Operations
Marc Berger	Plant Briec-de-l'Odét

Northern and Eastern Europe

Ton Kooi	General manager Northern and Eastern Europe
Mattias Andersson	Operations
Anna Bjur	Marketing Nordics
Michael Müller	Finance and administration
Marek Kowalewski	Poland
Tomáš Zbořilek	Czech Republic/Slovakia

Southern and Western Europe/Middle East/Africa

Han van Welie	General manager Southern and Western Europe/Middle East/ Africa
Martin Birrer	Switzerland
Martin-Frederic Eeckhout	Southern Europe/Middle East/ Africa
Paul Hunter	United Kingdom and Ireland
Ann Lambrechts	Iberica

Americas

Marco de Leeuw	General manager Americas
Sal Alvarez	Operations
Michael Bannister	Sales
Steffany Lee	Marketing
Angel López	Latin America
Carmen Gana	Chile
Johan Wilms	Finance and administration

Asia Pacific

Bart Bauwens	General manager Asia Pacific
--------------	------------------------------

China

Ronald Drieduite	General manager China
Martin de Beco	Supply chain operations



8

FINANCIËLE
GEGEVENS

In dit gedeelte van het jaaroverzicht 2012 worden enkel de geconsolideerde balans, de geconsolideerde resultatenrekening en het financieel vijfjarenoverzicht van de Groep Lotus Bakeries opgenomen. De financiële bijlage bij dit jaaroverzicht 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 2012 is opgesteld volgens IFRS zoals onderschreven door de EU met een vergelijking voor 2011 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 Lotus Bakeries, 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 Corporate Secretary 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	54
Geconsolideerde balans	54
Geconsolideerde resultatenrekening	55
Financieel vijfjarenoverzicht Groep Lotus Bakeries	57

GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

GECONSOLIDEERDE BALANS

in duizenden EUR

	31-12-12	31-12-11
ACTIVA		
Vaste Activa	214.154	184.861
Materiële vaste activa	109.064	95.052
Goodwill	25.960	25.710
Immateriële vaste activa	76.248	61.859
Investerings in andere vennootschappen	32	32
Uitgestelde belastingvorderingen	2.691	2.045
Andere vorderingen op lange termijn incl. afgeleide financiële instrumenten	159	163
Viottende Activa	56.461	53.025
Vorraden	14.917	14.285
Handelsvorderingen	29.751	26.305
Belastingvorderingen	4.248	4.158
Overige vorderingen	-	78
Afgeleide financiële instrumenten	-	28
Geldmiddelen en kasequivalenten	6.452	7.369
Overlopende rekeningen	1.093	802
TOTAAL DER ACTIVA	270.615	237.886
PASSIVA		
Eigen Vermogen	145.206	126.760
Kapitaal	3.431	3.400
Uitgiftepremies	4.009	2.298
Geconsolideerde reserves	146.183	127.291
Omrekeningsverschillen	2.615	1.674
Eigen aandelen	(11.061)	(7.855)
Afdekkingsreserves	(29)	(93)
Minderheidsbelangen	58	45
Langlopende verplichtingen	34.041	41.312
Rentedragende verplichtingen	-	6.632
Uitgestelde belastingsschulden	30.323	29.187
Pensioenverplichtingen	3.215	2.950
Voorzieningen	498	2.534
Overige langlopende verplichtingen incl. afgeleide financiële instrumenten	5	9
Kortlopende verplichtingen	91.368	69.814
Rentedragende verplichtingen	41.675	19.474
Voorzieningen	1.405	79
Handelsschulden	30.886	29.430
Personeelsgerelateerde schulden	10.792	10.690
Belastingsschulden	3.736	6.351
Afgeleide financiële instrumenten	495	1.147
Overige verplichtingen	200	205
Overlopende rekeningen	2.179	2.438
TOTAAL DER PASSIVA	270.615	237.886

GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

in duizenden EUR

	2012	2011
Omzet	288.455	275.598
Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen ⁽⁴⁾	(91.149)	(85.742)
Diensten en diverse goederen	(78.390)	(73.251)
Personeelskosten	(69.972)	(68.724)
Afschrijvingen en waardeverminderingen op oprichtingskosten, op immateriële en materiële vaste activa	(11.708)	(11.102)
Waardeverminderingen op voorraden, bestellingen in uitvoering en handelsvorderingen	(1.130)	(966)
Andere bedrijfsopbrengsten en -kosten (netto) ⁽⁴⁾	574	550
Recurrent bedrijfsresultaat (REBIT) ⁽¹⁾	36.680	36.363
Niet-recurrent bedrijfsresultaat	(1.953)	(2.695)
Bedrijfsresultaat (EBIT) ⁽²⁾	34.727	33.668
Financieel resultaat	(1.569)	(688)
Financiële opbrengsten	1.395	2.805
Financiële kosten	(2.964)	(3.493)
Resultaat vóór belastingen	33.158	32.980
Belastingen	(7.408)	(9.165)
Resultaat na belastingen	25.750	23.815
Nettoresultaat	25.750	23.815
Nettoresultaat: aandeel derden	13	13
Nettoresultaat: aandeel Groep	25.737	23.802
Overig resultaat:		
Winsten/(Verliezen) onmiddellijk toegerekend aan het eigen vermogen		
Wisselkoersverschillen bij omrekening buitenlandse vestigingen	941	(35)
Financiële instrumenten	64	99
Netto opbrengsten/(uitgaven) direct erkend in eigen vermogen na belastingen	1.005	64
Totaal erkende opbrengsten/(uitgaven)	26.755	23.879
Totaal erkende opbrengsten/(uitgaven) toerekenbaar aan:		
Minderheidsbelangen	13	13
Eigenaars van Lotus Bakeries	26.742	23.866
Winst per aandeel		
Gewogen gemiddeld aantal aandelen	746.052	749.088
Gewone winst per aandeel (EUR)	34,50	31,77
van resultaat uit voortgezette activiteiten	34,50	31,77
Gewogen gemiddeld aantal aandelen na verwateringseffect	773.576	771.319
Verwaterde winst per aandeel (EUR)	33,27	30,86
van resultaat uit voortgezette activiteiten	33,27	30,86
Totaal aantal aandelen ⁽³⁾	779.643	772.563
Winst per aandeel (EUR)	33,01	30,81
van resultaat uit voortgezette activiteiten	33,01	30,81

(1) REBIT wordt gedefinieerd als het recurrent bedrijfsresultaat.

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

(3) Totaal aantal aandelen inclusief eigen aandelen.

(4) In het kader van de vergelijkbaarheid met 2012, zijn de 'Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen' en de 'Andere bedrijfsopbrengsten en -kosten (netto)' qua presentatie aangepast (2.334 kEUR).



FINANCIËEL VIJFJARENOVERZICHT GROEP LOTUS BAKERIES

GECONSOLIDEERDE BALANS

in duizenden EUR	2012	2011	2010	2009	2008
Vaste Activa	214.154	184.861	178.257	170.301	172.028
Materiële vaste activa	109.064	95.052	90.233	84.150	86.408
Goodwill	25.960	25.710	25.670	24.837	24.147
Immateriële vaste activa	76.248	61.859	61.576	60.822	61.185
Uitgestelde belastingvorderingen	2.691	2.045	637	353	170
Andere vorderingen op lange termijn incl. afgeleide financiële instrumenten	159	163	109	101	80
Vlottende Activa	56.461	53.025	46.474	55.809	55.884
Voorraden	14.917	14.285	12.998	12.947	13.913
Handelsvorderingen	29.751	26.305	23.360	21.288	20.985
Geldmiddelen en kasequivalenten	6.452	7.369	6.302	16.249	14.548
TOTAAL DER ACTIVA	270.615	237.886	224.731	226.110	227.912
Eigen Vermogen	145.206	126.760	109.795	101.197	85.855
Langlopende verplichtingen	34.041	41.312	50.571	69.313	82.831
Rentedragende verplichtingen	-	6.632	17.902	37.136	50.159
Uitgestelde belastingenschulden	30.323	29.187	28.700	28.619	29.320
Kortlopende verplichtingen	91.368	69.814	64.365	55.600	59.226
Rentedragende verplichtingen	41.675	19.474	19.319	13.739	12.488
Handelsschulden	30.886	29.430	23.509	22.138	30.321
Personeelsgerelateerde schulden	10.792	10.690	9.081	9.518	8.480
TOTAAL DER PASSIVA	270.615	237.886	224.731	226.110	227.912

GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING

in duizenden EUR	2012	2011	2010	2009	2008
Omzet	288.455	275.598	264.823	261.071	256.687
Recurrent bedrijfsresultaat (REBIT)	36.680	36.363	34.955	34.593	34.040
Niet-recurrent bedrijfsresultaat	(1.953)	(2.695)	(874)	(294)	(779)
Bedrijfsresultaat (EBIT)	34.727	33.668	34.081	34.299	33.261
Financieel resultaat	(1.569)	(688)	(2.960)	(2.826)	(6.939)
Resultaat vóór belastingen	33.158	32.980	31.121	31.473	26.322
Belastingen	(7.408)	(9.165)	(8.055)	(8.202)	(6.405)
Resultaat na belastingen	25.750	23.815	23.066	23.271	19.917
Resultaat van de activa aangehouden voor verkoop	-	-	-	-	248
Resultaat uit beëindiging activiteiten	-	-	-	1.889	-
Nettoresultaat	25.750	23.815	23.066	25.160	20.165
Nettoresultaat: aandeel derden	13	13	11	95	125
Nettoresultaat: aandeel Groep	25.737	23.802	23.055	25.065	20.040

9

ALGEMENE
INLICHTINGEN



CONSEJO REGULADOR DE TRANSPORTES DE MADRID

1 PASTELI
COCO Y CHOCOLATE

1 PASTELI
COCO Y CHOCOLATE

686 PASTELI
COCO Y CHOCOLATE

686A PASTELI
COCO Y CHOCOLATE

5 PASTELI
COCO Y CHOCOLATE

613 PASTELI
COCO Y CHOCOLATE

686 PASTELI
COCO Y CHOCOLATE

686A PASTELI
COCO Y CHOCOLATE

B3 152-806

Clear Channel

Lotus

El café,
siempre con Lotus.

¡Pruébalas!

Encuétralas en tu Supermercado habitual
Más información en: www.lotusbakeries.es

Maatschappelijke zetel

Lotus Bakeries NV
Gentstraat 52
B-9971 Lembeke

Tel.: + 32 9 376 26 11
Fax: + 32 9 376 26 26
www.lotusbakeries.com

Rechtspersonenregister van Gent,
Ondernemingsnummer 0.401.030.860

Jaaroverzicht

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

La première partie du rapport annuel est également disponible en français.

The first part of this annual report is also available in English.

De financiële bijlage (het tweede gedeelte) van het jaaroverzicht is beschikbaar in het Nederlands en het Engels.

L'annexe financière (la deuxième partie) du rapport annuel est disponible en néerlandais et en anglais.

The financial supplement (the second part) of the annual review is available in Dutch and in English.

Contact

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

Sofie Dumarey
Corporate Secretary
Gentstraat 52
B-9971 Lembeke
Tel.: + 32 9 376 26 11
Fax: + 32 9 376 26 04
sofie.dumarey@lotusbakeries.com

Colofon

Concept en realisatie:

ColorStudio - Blue Matters BVBA
www.colorstudio.be

Fotografie

België

Benedikte Boone - ColorStudio - Koen Deprez
- Design Board - Duval Guillaume - Michèle Francken & Daan Moreels - Quadri - medewerkers Lotus Bakeries

Nederland

BEK Grafische Producties - Bureau David-raakt
- N=5

Verenigd Koninkrijk

Altrincham Studios - Gary Botten

Zweden

Fabian Björnstjerna



CARE FOR TODAY

Respect for
tomorrow





Koninklijke
PEIJNENBURG
- Sinds 1883 -

ANNAS 



VOORWOORD

DE KIJK OP DE TOEKOMST

'Care for today - Respect for tomorrow', ondernemen met zorg voor vandaag en met respect voor morgen, daar geloven we rotsvast in bij Lotus Bakeries. Dit al sinds 1932, het jaar dat ons bloeiende familiebedrijf het daglicht zag.

Zorg voor onze producten, onze omgeving, onze partners, onze medewerkers en onze consumenten, het is ons DNA. Het is ook onze manier om een onderneming een mooi heden en een even mooie toekomst te bieden, en om onze consumenten vandaag en morgen voluit te laten genieten van ons heerlijk aanbod.

Deze overtuiging wensen we voort te zetten in de toekomst. Zorg en respect zijn dus meer dan ooit cruciaal. Elke dag opnieuw ijveren wij om die toekomst een betere invulling te geven.

We leveren aanzienlijke inspanningen op vier gebieden: mens, milieu, maatschappij en medewerkers. Onze principes ontdekt u verder in deze brochure.

Zo hopen we ons steentje bij te kunnen dragen. Een verschil te kunnen maken. En we zijn ervan overtuigd dat we daar samen in zullen slagen.

Bedankt.

Jan Boone,
CEO van Lotus Bakeries



DUURZAAMHEID, het beste ingrediënt

ELK Product van Lotus Bakeries willen we op een steeds Duurzamere manier bereiden. Deze Duurzame aanpak reikt bovendien verder dan alleen ons Productieproces. We gaan met zorg en respect om met zowel mens, milieu, maatschappij als met elke medewerker.

'CARE FOR TODAY - RESPECT FOR TOMORROW'



MENS



We gaan geen enkele uitdaging uit de weg om de consument op een zo verantwoord mogelijke manier te laten genieten van ons duurzaam geproduceerd aanbod.

MILIEU



De natuur geeft ons alles om onze producten te bereiden. En wij geven de natuur graag iets terug.

MAATSCHAPPIJ



Lotus Bakeries heeft een maatschappelijke rol te vervullen. Die verantwoordelijkheid nemen we met plezier op, elke dag opnieuw.

MEDEWERKERS



Dankzij onze gemotiveerde en geëngageerde mensen maken we het verschil. Daarom verdient iedere medewerker ons respect.

MENS



Elke consument voluit en zo verantwoord mogelijk laten genieten van onze producten, nu en in de toekomst. Daarvoor zetten we ons elke dag in bij Lotus Bakeries. Hoe doen we dat? We leven de strengste voedings- en gezondheidsregels na. Uiteraard. In onze producten **beperken we de hoeveelheden zout tot een minimum, onze vetstoffen zijn transvetvrij.** Het overgrote deel van onze grondstoffen is van natuurlijke oorsprong.



genieten & gezondheid

Om bovendien de beste kwaliteit van ons aanbod blijvend te verzekeren:

- investeren we gemiddeld tweemaal meer dan andere Europese voedingsbedrijven in **R&D**
- implementeren we **uiterst strenge procedures** inzake voedselveiligheid, traceability, kwaliteitsbeheersing, hygiëne, transport, ...
- voeren we voortdurend **interne audits** uit.

De consument weet ook precies wat hij in zijn winkelkarretje legt, want onze **heldere nutritionele etikettering** beantwoordt aan de nationale en Europese wetgeving. In Europa vermelden we zelfs – geheel vrijwillig – de uitgebreide GDA-waarden (Guided Daily Amount - Aanbevolen Dagelijkse Hoeveelheid) op onze verpakkingen.

Gemiddelde voedingswaarde per / Valeur nutritionnelle moyenne par Durchschnittlicher Nährwert pro / Average nutrition value per	100 g	1 Frangipane 32,5 g	%GDA
Energie/Brennwert/Energy	447 kcal/1868 kJ	145 kcal/607 kJ	7 %
Eiwitten/Protéines/Eiweiß/Proteins	4,5 g	1,5 g	3 %
Koolhydraten/Glucides/Kohlenhydrate/Carbohydrate	54,5 g	17,7 g	7 %
waarvan Suikers/dont Sucres/davon Zucker/of which Sugars	31,9 g	10,4 g	12 %
Vetten/Lipides/Fett/Fat	23,6 g	7,7 g	11 %
waarvan verzadigd/dont saturés/davon gesättigt/of which saturates	13,0 g	4,2 g	21 %
Voedingsvezels/Fibres alimentaires/Ballaststoffe/Fibre	0,8 g	0,3 g	1 %
Natrium/Sodium	0,23 g	0,08 g	3 %

kcal
145
7%

Per/Par/Pro
Frangipane

met respect voor de natuur

100%

CO₂-neutrale elektriciteit
in alle fabrieken

2%

minder energieverbruik,
elk jaar opnieuw

Als het op respect voor het milieu aankomt, laat Lotus Bakeries niks aan het toeval over. Een voorbeeld: de aangevande elektriciteit in al onze fabrieken is CO₂-neutraal. Dat energieverbruik doen we ook nog eens jaarlijks dalen met 2% per geproduceerde kg.

Deze duurzame aanpak hanteren we bovendien doorheen ons volledige productieproces. We gebruiken enkel en alleen niet-genetisch gemodificeerde grondstoffen die zo goed mogelijk **duurzaam worden geteeld en**

geproduceerd, zoals palmolie, scharreleieren en chocolade.

Nog een manier waarop we de natuur ontzien, is de beperking van ons waterverbruik. Voor onze productie gebruiken we **zoveel als mogelijk regen- en putwater**. Het afvalwater wordt bovendien optimaal gezuiverd.

Over afval gesproken: er gaat minder dan 1% definitief verloren bij ons. Dat wordt dan nog eens **maximaal gescheiden en zo goed mogelijk gevaloriseerd**.





MILIEU



WIST U DAT?

Lotus Bakeries hanteert een 'duurzaamheidsvereenkomst' met zijn leveranciers met als doel hen aan te zetten om stappen te zetten ten voordele van een beter milieu en engagementen aan te gaan rond eerlijke en ethische werkomstandigheden.

< 1%

definitief verloren afval

A photograph of three young girls of diverse backgrounds looking intently at a map. The girl on the left is a young Black girl with her hair in braids. The girl in the middle is a young Hispanic girl with a white flower hair clip. The girl on the right is a young white girl. They are all focused on the map, which is partially visible on the right side of the frame. The background is softly blurred.

MAATSCHAPPIJ



Duurzaamheid betekent meer voor Lotus Bakeries dan alleen milieuvriendelijkheid. Voor ons is er ook onlosmakelijk een maatschappelijk aspect aan verbonden. Anders gezegd: we zijn ons **bewust van onze rol in de samenleving.**

onze verantwoordelijkheid, vandaag & morgen

Al jarenlang **steunen we uiteenlopende sociale en culturele (ontwikkelings-)projecten, activiteiten en organisaties.**

Dit zowel lokaal als internationaal.

Via 'ondernemers voor ondernemers' ondersteunen we bijvoorbeeld het project 'De Boot naar Kinshasa'. Het doel: een centrale organisatie uitbouwen voor het transport en de commercialisering van landbouwproducten langs het Mai-Ndombemeer en de Congostroom naar Kinshasa.

Sportevenementen

Sport en beweging vinden wij erg belangrijk. Zo steunen wij regelmatig lokale initiatieven en kunnen de deelnemers van onze producten genieten.

Ook in de toekomst blijven we investeren in:

- diverse sociale, sportieve en culturele projecten
- talrijke ontwikkelingsprojecten
- 'De Boot naar Kinshasa'.



onze mensen willen alles geven, en wij ook

Lotus Bakeries wil een geëngageerde werkgever zijn die zijn personeel uitdagend werk biedt in een aangename werkomgeving. Deze belofte maken we waar op vier manieren:

1 TOP-CULTUUR

We dragen **T**eamspirit, **O**pen dialoog en **P**assie hoog in het vaandel én we investeren voortdurend in de zelfontplooiing en het welzijn van onze mensen.

2 VEILIGHEID

Veilig werken is goed werken. **'Safety First'** is dan ook een thema met de hoogste prioriteit.



3

COMMUNICATIE

Om onze mensen maximaal te betrekken bij onze activiteiten is een open en heldere communicatie nodig. Onze mensen kunnen snel op de hoogte zijn via de leidinggevenden, afdelings- en werk-overleggen en interne communicatieplatforms.

4

ONTWIKKELING

In alle medewerkers investeren, da's goed voor het hele bedrijf. Dat ervaren we elke dag, want onze mensen zetten zich met passie en engagement in. En dat willen we ook in de toekomst zo houden door **opleidingen, coaching** en **training 'on the job'** te blijven bieden.

MEDEWERKERS



WIST U DAT?

Lotus Bakeries hanteert een 'code of principles' met als doel een eerlijke en ethisch verantwoorde werkomgeving. Deze principes gelden voor iedereen, in elk land, op elk niveau en op elke werkplek.

ONZE DUURZAME AANPAK IN DE PRAKTIJK

Mens, Milieu, Maatschappij en Medewerkers.

Daarop richt Lotus Bakeries zijn duurzame aanpak. Maar wat betekent dat concreet? Hoe wordt dit beleid op het terrein toegepast? Dat vroegen we aan Jean-Paul van Hoydonck, Productiedirecteur van de Lotus Bakeries-site in Lembeke. Dhr. Van Hoydonck heeft de algemene leiding van de Productieafdeling in handen en tekent de strategie uit inzake volumes, investeringen en de aanpak op lange termijn.

Over lange termijn gesproken: hebt u daarbij oog voor duurzaamheid?

JP "Absoluut. Bij alles wat we doen, proberen we ook steeds het milieu te sparen. Zo laten we – geheel vrijwillig – de overheid controleren hoe energiezuinig we zijn. We laten ons bovendien bijstaan door een energieconsultant en sturen voortdurend bij. Enkele voorbeelden: we hebben ons dak geïsoleerd, zonnepanelen geplaatst en onze stookinstallaties vervangen door installaties met een hoger rendement, waardoor wij minder verbruiken. Onze machines zijn frequentiegestuurd, in mensentaal: ze draaien alleen op het vermogen dat nodig is, en niet voortdurend op volle kracht.

In onze nieuwe productiehal kunnen we zelfs elke productielijn apart controleren en zo zuinig mogelijk afstellen om energie te

besparen. We stelden ook een innoverend afvalreductieplan op. En voor de toekomst streven we een CO₂-neutrale productie na. Nu is al onze elektriciteit CO₂-neutraal."

Voor Lotus Bakeries is duurzaamheid ook respect voor de mens, de medewerkers en de maatschappij.

JP "En dat voel je goed. We volgen van nabij de ontwikkelingen op het gebied van productie en verpakking om de consument zo verantwoord mogelijk te laten genieten van ons aanbod. Om die belofte waar te maken, hebben we gemotiveerde medewerkers nodig. Om die motivatie en betrokkenheid nog te verhogen, streven we 'autonoom teamwerk' na. Kort uitgelegd: elke medewerker is met zijn team verantwoordelijk voor zijn productielijn en volgt dus de productie op.

Hij of zij staat ook in voor de resultaten en kan overleggen met de andere teams. Onze mensen krijgen zo meer inzicht in het productieproces, en hebben meer inspraak. We merken nu al dat deze aanpak op heel wat enthousiasme kan rekenen. We beseffen ook dat onze fabriek een maatschappelijke rol te vervullen heeft in de streek. Daarom doen we bijvoorbeeld al jarenlang een beroep op een beschutte werkplaats in de buurt. Als er sportieve evenementen worden georganiseerd, dragen wij graag bij door de organisatie enkele van onze producten aan te bieden. We zijn niet van plan om op onze lauweren te rusten. Ook in de toekomst blijft duurzaamheid een absolute prioriteit voor ons."

Bedankt voor uw uitleg.



“om die motivatie en betrokkenheid nog te verhogen, streven we ‘autonoom teamwerk’ na.”

Jean-Paul Van Hoydonck
Productiedirecteur Lembeke

Colofon

Concept en realisatie
ColorStudio - Blue Matters BVBA
i.s.m. Studio Lotus Bakeries
www.colorstudio.be

Fotografie
ColorStudio - Blue Matters BVBA
Foto davidplas.be





