



Sligro Food Group N.V.

Jaarcijfers 2025

5 februari 2026

-
- | | |
|-----------------------|--------------------|
| • Welkom | Koen Slippens |
| • Jaarcijfers 2025 | Rob van der Sluijs |
| • Ontwikkelingen 2025 | Koen Slippens |
| • Jaarplannen 2026 | Koen Slippens |
| • Vooruitzichten | Koen Slippens |

Verkorte winst- en verliesrekening¹

	2025		2024	
Omzet	2.668	100,0%	2.891	100,0%
Kostprijs van de omzet	(1.881)	-70,5%	(2.125)	-73,5%
Brutowinst	787	29,5%	765	26,5%
Overige bedrijfsopbrengsten en bijzondere waardeverminderingen	6	0,2%	4	0,1%
	(641)	-24,0%	(631)	-21,8%
Bruto bedrijfsresultaat (ebitda)	152	5,7%	138	4,8%
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa en activa met gebruiksrecht	(70)	-2,6%	(69)	-2,4%
Bedrijfsresultaat voor amortisatie (ebita)	82	3,1%	69	2,4%
Amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	(28)	-1,0%	(26)	-0,9%
Bedrijfsresultaat (ebit)	54	2,0%	43	1,5%
Financiële baten en lasten	(16)	-0,6%	(18)	-0,6%
Resultaat deelnemingen	2	0,1%	4	0,1%
Winst (verlies) voor belastingen	40	1,5%	29	1,0%
Winstbelastingen	(10)	-0,4%	(5)	-0,2%
Nettowinst (verlies)	30	1,1%	24	0,8%

	Nederland	België	Groep
Omzet	2.285	384	2.668
Omzet	2.494	397	2.891
Toename totaal	(209)	(13)	(222)
Groei	-8,4%	-3,2%	-7,7%

Omzet

- Omzetgroei exclusief tabak van 1,7%:
 - Nederland: +2,6% (H2: +2,7%)
 - België: -/- 3,2% (H2: +0,8%)
- Stop verkoop tabak per 1 januari 2025 (2024: € 267 miljoen in Nederland)
- Geleidelijk marktherstel zorgt voor beperkte volumegroei in Nederland en nog kleine volumedaling in België
- Omzet GEPU geconsolideerd vanaf juni 2025 (€ 6 miljoen)
- Groei nog grotendeels inflatiegedreven; inflatie ca 3%

¹ Geen accountantscontrole toegepast.

Brutowinst¹

	Nederland	België	Groep
2025			
Omzet	2.285	384	2.668
Brutowinst	694	93	787
Brutowinst % van de omzet	30,4%	24,3%	29,5%
2024			
Omzet	2.494	397	2.891
Brutowinst	670	96	765
Brutowinst % van de omzet	26,9%	24,1%	26,5%

- Brutowinstmarge toegenomen als gevolg van het volledig stoppen met de verkoop van tabak in 2025.
- Vergelijkbare brutowinstmarge (2024 omzet exclusief tabak 29,2%) is gestegen met 0,3%.

Stijging brutowinstmarge Nederland:

- Betere inkoopcondities en verbeteringen in de productmix
- Verbeterd het rendement op de promotionele activiteiten
- Enige ruimte in de markt om prijsstijgingen van dienstverlening door te geven in de keten

Stijging brutowinstmarge België:

- Betere inkoopcondities vanuit harmoniseren centraal assortiment en samenwerkingscondities
- Omzetmixwijziging had drukkend effect

¹ Geen accountantscontrole toegepast.

Overige bedrijfsopbrengsten¹

	2025	2024
Huuropbrengsten	1	1
Boekresultaat verkoop materiële vaste activa	0	3
Overige incidentele resultaten	5	-
Totaal	6	4

- 2025: betreft compensatie voor verkoop deelassortiment in het kader van de samenwerking met Heineken (€ 4 mln).
- 2024: betreft boekwinst verkoop vastgoed (€ 3 mln).

¹ Geen accountantscontrole toegepast.

	2025	2024
Bedrijfskosten		
Personeelskosten	(397)	(387)
Huisvestingskosten	(47)	(48)
Verkoopkosten	(23)	(20)
Logistieke kosten	(124)	(122)
Algemene en beheerskosten	(50)	(54)
Totaal	(641)	(631)

- Kosteninflatie gemiddeld 3,1% (€ 20 miljoen).
- Bedrijfskosten in relatie tot omzet gestegen doordat in 2025 geen tabak meer werd verkocht.
- Bedrijfskosten in relatie tot omzet exclusief tabak dalen met 0,1%-punt naar 24,0%.
- Supply chain kosten gestegen door kosteninflatie en inzet op hogere servicegraad en levertijdigheid. Deels gecompenseerd door efficiencyverbeteringen.
- Kosteninflatie deels opgevangen door:
 - Gerichte acties op afbouw van overheadfuncties
 - Kostenbesparingen met betrekking tot algemene kosten.

¹ Geen accountantscontrole toegepast.

Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen¹



Sligro Food Group N.V.

	2025	2024
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa en activa met gebruiksrecht		
Afschrijvingen bedrijfsgebouwen	(16)	(16)
Afschrijvingen machines en installaties	(4)	(5)
Afschrijvingen overige activa	(20)	(19)
Afschrijving activa met gebruiksrecht	(30)	(29)
Bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa en activa met gebruiksrecht	(0)	(0)
Totaal	(70)	(69)
Amortisatie en bijzondere waardeverminderingen immateriële vaste activa		
Vestitingsplaatsten, klantrelaties, merknamen en overige	(10)	(12)
Amortisatie software	(15)	(14)
Bijzondere waardeverminderingen software	(0)	(0)
Bijzondere waardeverminderingen goodwill en overige immateriële vaste activa	(2)	-
Totaal	(28)	(26)

- Toename van afschrijving en amortisatielasten met € 3 miljoen.
- Hogere afschrijving van activa met gebruiksrecht door indexaties van huurcontracten.
- Hogere amortisatie software door investeringen in digitalisering.
- Bijzondere waardevermindering goodwill België, daar herstel meer tijd vraagt dan verwacht.

¹ Geen accountantscontrole toegepast.

Financiële baten en lasten en winstbelasting¹

	2025	2024
Financiële baten en lasten		
Financieringslasten lease verplichtingen	(9)	(8)
Financieringslasten	(7)	(10)
Financieringsbaten	0	0
Aandeel in het resultaat van geassocieerde deelnemingen	2	4
Totaal	(14)	(14)
Winstbelastingen		
Winstbelasting - huidige fiscale jaar	(10)	(8)
Latente belastingen	0	2
Winstbelastingen	(10)	(5)

- Financiële baten en lasten per saldo gelijk:
 - Lagere financieringslasten door lagere rentetarieven, een lagere schuldpositie en een positief effect van securitisatie van debiteuren.
 - Resultaat deelnemingen afgenomen, inclusief een nagekomen last uit het 2024 resultaat van een van onze deelnemingen van € 1 miljoen.

¹ Geen accountantscontrole toegepast.

Gesegmenteerde resultaten¹

	Nederland		België		Overig		Groep	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Omzet totaal	2.285	2.494	384	397	-	-	2.668	2.890
Omzet exclusief tabak	2.285	2.227	384	397	-	-	2.668	2.623
Autonome omzetgroei	-8,6%	2,7%	-3,2%	-7,8%			-7,9%	1,1%
Brutowinst	694	670	93	96	-	-	787	765
Brutowinst als % van de omzet	30,4%	26,9%	24,3%	24,1%			29,5%	26,5%
Bruto bedrijfsresultaat (ebitda)	159	147	-7	-9	-1	-0	152	138
Bedrijfsresultaat (ebit)	81	70	-27	-27	-1	-0	54	43

- Nederland: omzetgroei en kostenbeheersing zorgen voor beter resultaat.
- België: verwachte versnelling omzetgroei België bleef vooralsnog uit, daardoor doel op verbetering van rendement nog niet gehaald. Door kostenbeheersing wel al enige verbetering gerealiseerd.
- Overig: betreft met name bank- en financieringskosten.
- Op basis van commerciële resultaten exclusief BAPA Nederland – België.

¹ Geen accountantscontrole toegepast.

Verkort kasstroomoverzicht¹



Sligro Food Group N.V.

	2025	2024
Winst (verlies) voor belasting	40	29
Totale aanpassingen van winst voor belasting	111	106
Veranderingen van het werkkapitaal	54	(24)
Betaalde winstbelastingen	(6)	(9)
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	198	102
Netto investering bedrijfsactiviteiten	(76)	(32)
Netto investering vaste activa	2	1
Netto investering geassocieerde deelnemingen	(5)	(5)
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	(79)	(36)
Opname (aflossing) leningen	(37)	41
Mutatie eigen aandelen	(1)	(1)
Betaalde leaseaflossingen inclusief rente	(37)	(36)
Betaald dividend	(22)	(13)
Betaalde overige interest	(7)	(10)
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	(104)	(20)
Mutatie geldmiddelen en kasequivalenten	15	46
Stand begin boekjaar	78	32
Stand ultimo boekjaar	94	78

	2025	2024
Aankoop van immateriële activa	(16)	(10)
Aankoop van materiële vaste activa	(60)	(42)
Ontvangsten uit de verkoop van materiële vaste activa/ activa voor verkoop	1	19
Netto kasstroom vaste activa	(76)	(32)

- Sterke verbetering van werkkapitaalpositie door verruiming betaalcondities leveranciers (o.m. Superunie); het werkkapitaal was negatief per ultimo december.
- Incidenteel effect van timingverschillen in de betaalkalender bij jaareinde van ca € 10 mln. (keert om in 2026)
- Hoger investeringsniveau in technologie, digitalisering en ZB-verbouwingen
 - Investerings 2025 hebben betrekking op ZB-verbouwingen in Den Haag, Groningen, Roosendaal, Vlissingen, Middelkerke en Sint-Katelijne-Waver, nieuwbouw slow-mover distributiecentrum in Veghel
 - Daarnaast hebben investeringen betrekking op (interne) transportmiddelen, digitale- en data infrastructuur en softwareontwikkeling (ERP transitie).
- Acquisitie van GEPU € 5 mln.

¹ Geen accountantscontrole toegepast.

	2025	2024
Leningen		
Langlopende leningen	110	74
Kortlopend gedeelte van langlopende leningen	3	43
Kortlopende leningen	95	124
Totaal	(209)	(242)
Liquide middelen		
Geldmiddelen	94	78
Netto rentedragende schuld / ebitda1)		
Netto rentedragende schuld (excl. IFRS 16 en securitisatie)	20	89
Ebitda (excl IFRS 16)	113	101
Netto rentedragende schuld (excl. IFRS 16 en securitisatie)/ Ebitda (excl. IFRS 16)	0,2	0,9
Voorwaarde Rabobank / NL-banken	<3,5	<3,5

- Netto rentedragende schuld (excl. IFRS16) / Ebitda = 0,2.
 - Per ultimo december zijn we ruim binnen de financieringsconvenanten gebleven.
- Laatste USPP tranche aflossing van € 40 miljoen in september 2025.
- In december is een nieuwe, 3-jarige, financieringsovereenkomst afgesloten met twee banken.

¹ Geen accountantscontrole toegepast.

Nettowinst (verlies) en winst (verlies) per aandeel¹

	2025	2024
Nettowinst (verlies)	30	24
Winst per aandeel (x €)	0,68	0,54
Voorgesteld dividend per aandeel (x €)	0,50	0,40
Uitgekeerd dividend per aandeel (x €)	0,40	0,30

Voorgesteld dividend van € 0,50 per aandeel over 2025.

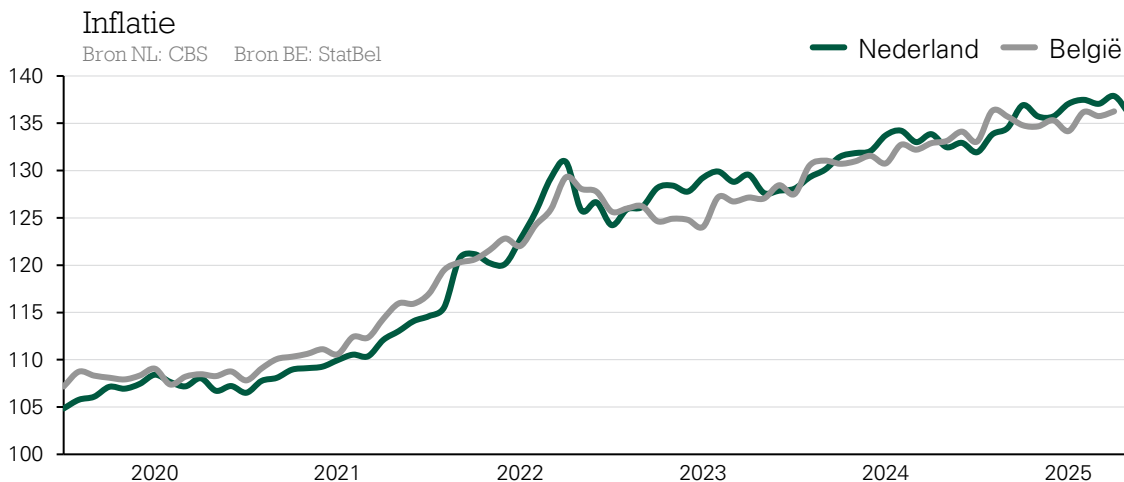
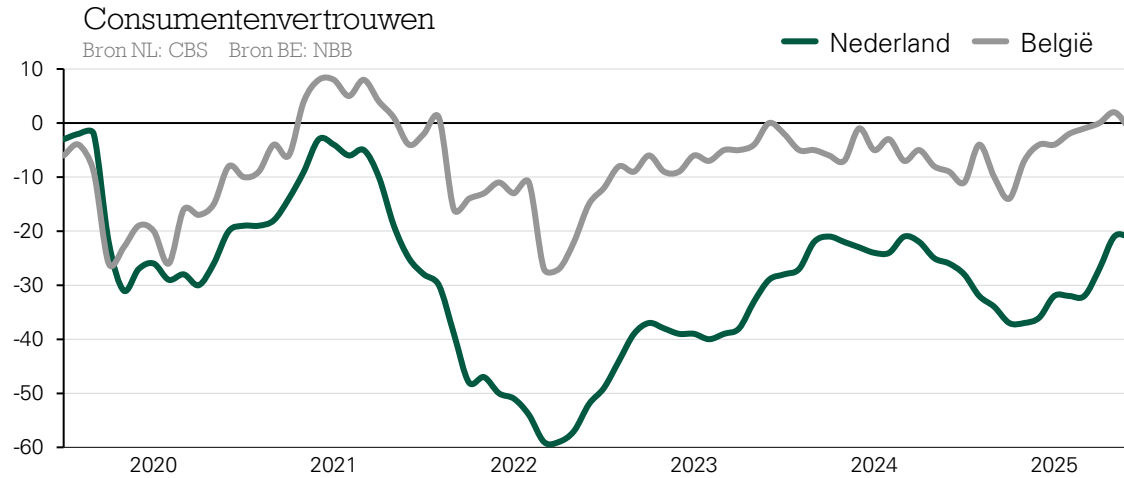
- WPA bedraagt € 0,68 per aandeel
- In oktober is een interim-dividend uitbetaald van € 0,40 per aandeel
- Slotdividend van € 0,10 per aandeel; pay-out ratio van 74%

¹ Geen accountantscontrole toegepast.

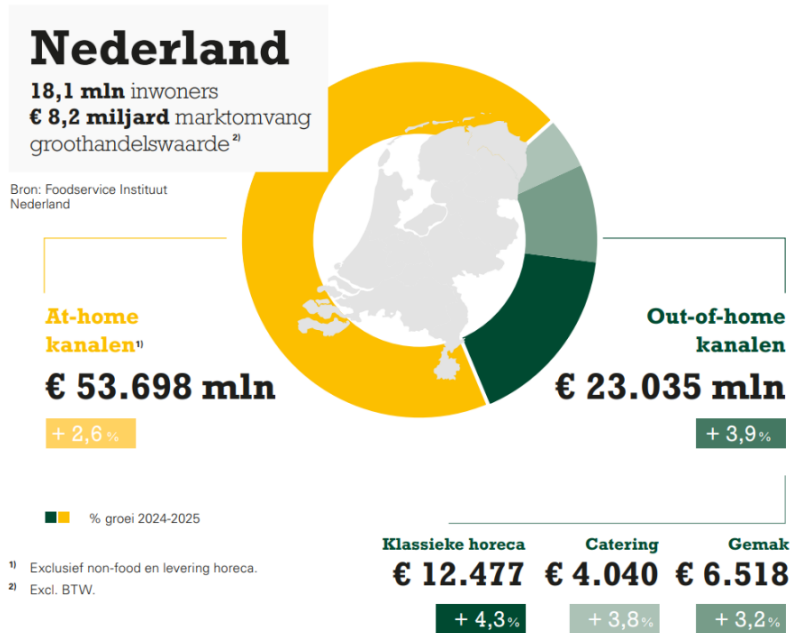
- Vooruitlopend op de Capital Markets Day (5 maart 2026) zal Sligro Food Group een aandeleninkoopprogramma starten van maximaal € 26 miljoen dat tussen 6 februari 2026 en 14 november 2026 zal worden uitgevoerd naast het reguliere dividend.
- Nettoschuld (exclusief IFRS 16) / ebitda ratio is gedaald tot 0,2 per jaareinde door resultaten en verdere daling van de werkkapitaalbehoefte.
- Er zullen maximaal 2.212.750 aandelen worden ingekocht (5% van het geplaatst kapitaal).
- Sligro Food Group heeft de intentie de onder het programma ingekochte aandelen in te trekken.
- Uitvoering van het programma door onafhankelijk financieel intermediair en zonder inmenging van Sligro Food Group; in overeenstemming met de vereisten van artikel 5 van de Verordening Marktmisbruik (EU) Nr.596/2014 en onze statuten.
- Uitvoering van het programma is afhankelijk van de marktomstandigheden en kan te allen tijde worden opgeschort, gewijzigd of beëindigd.



Ontwikkelingen Sligro Food Group



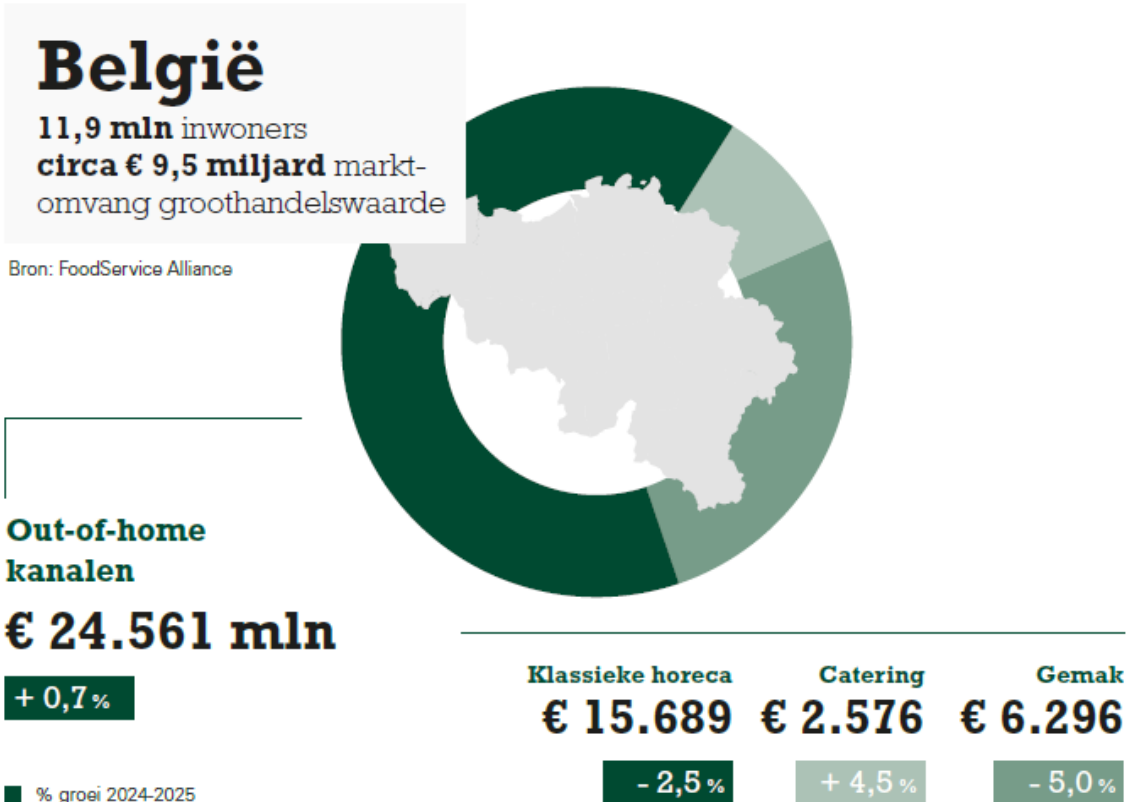
- Consumentenvertrouwen laat in het tweede halfjaar herstel zien, maar is nog relatief laag.
- Herstel afzetmarkten komt langzaam op gang.
- Foodprof in Nederland en België ervaart dat consumenten nog moeten wennen aan prijsstijgingen, ondanks positieve koopkrachtontwikkeling.
- Algemene prijsinflatie bedroeg ca. 3%; inflatie op horecaprijzen gemiddeld 5%, met name door stijging personeelskosten.
- Druk op de marktgroei en op het verdienmodel van horecaoutlet.



Marktpartijen Foodservice ¹⁾ in %	2025	2024	2023
Sligro Food Group	25,7	25,6	25,7
Hanos	11,3	11,2	11,2
Bidfood	12,0	11,7	11,2
VHC en Horesca	11,0	11,0	10,7
Makro	4,5	4,4	4,6
Drankengrossiers	10,2	10,9	11,8
Overige grossiers	12,3	12,3	12,0
Subtotaal grossiers	87,0	87,1	87,2
Logistieke service providers	6,5	6,5	6,6
Levering via retailers	6,5	6,4	6,2
	100,0	100,0	100,0

¹⁾ Bron: FSIN en eigen inzichten

- Inschatting FoodService Instituut Nederland (FSIN) voor de foodservicemarkt 2025:
 - Markt in consumentenbestedingen € 23,1 miljard:
 - Toename van 3,9% versus 2024;
 - Markt in groothandelswaarde € 8,2 miljard:
 - Toename van 3,4% ten opzichte van 2024.
- Omzetstijging vooral door inflatie; bescheiden volume ontwikkeling in de meeste segmenten.
- Sligro Food Group is ruimschoots marktleider. In 2025 is het marktaandeel gestegen naar 25,7% (+0,1%).



- Inschatting Foodservice Alliance voor de foodservicemarkt 2025:
 - In consumentenbestedingen een marktomvang van € 24,6 miljard, een toename van 0,7% versus 2024;
 - In groothandelswaarde een marktomvang van € 9,5 miljard, een toename van 1%. Marktomvang is herzien ten opzichte van voorgaande jaren.
- Geen duidelijk beeld van de ontwikkeling van marktaandelen van spelers in de markt:
 - Geen consistente metingen afgelopen jaren;
 - Volgens Foodservice Alliance wordt 60% van de markt beleverd vanuit traditionele supermarkten en specialisten.
- Ons marktaandeel in België is licht gedaald en bedraagt, op basis van de 2025 definitie, rond de 4,0% (2024: 4,2%)

- Succesvolle sales focus op de regio; positieve win/loss acquisitie ratio;
- Groei aantal nieuwe MKB-kanten in de ZB door een uitbreiding van campagne 'Welkom in de wereld van food, welkom bij Sligro';
- Additionele promotionele activiteiten om de route naar de ZB aantrekkelijker te maken voor de regionale foodprofessional;
- Introductie nieuw prijsconcept stapel/kwantum-korting gericht op foodprof;
- Succesvolle start van ons ambassadeursprogramma voor onze chauffeurs;
- Inschrijvingsproces klanten gebruikersvriendelijker, inclusief een persoonlijke introductie en kennismaking met ZB;
- Succesvolle introductie Sligro Wijnclub in ZB met groei naar >10.000 members.
- Opening van verbouwde of geheel nieuwe ZB locaties:
 - Den Haag Kerketuinenweg
 - Groningen
 - Texel
 - Roosendaal
 - Middelkerke
 - Sint-Katelijne-Waver

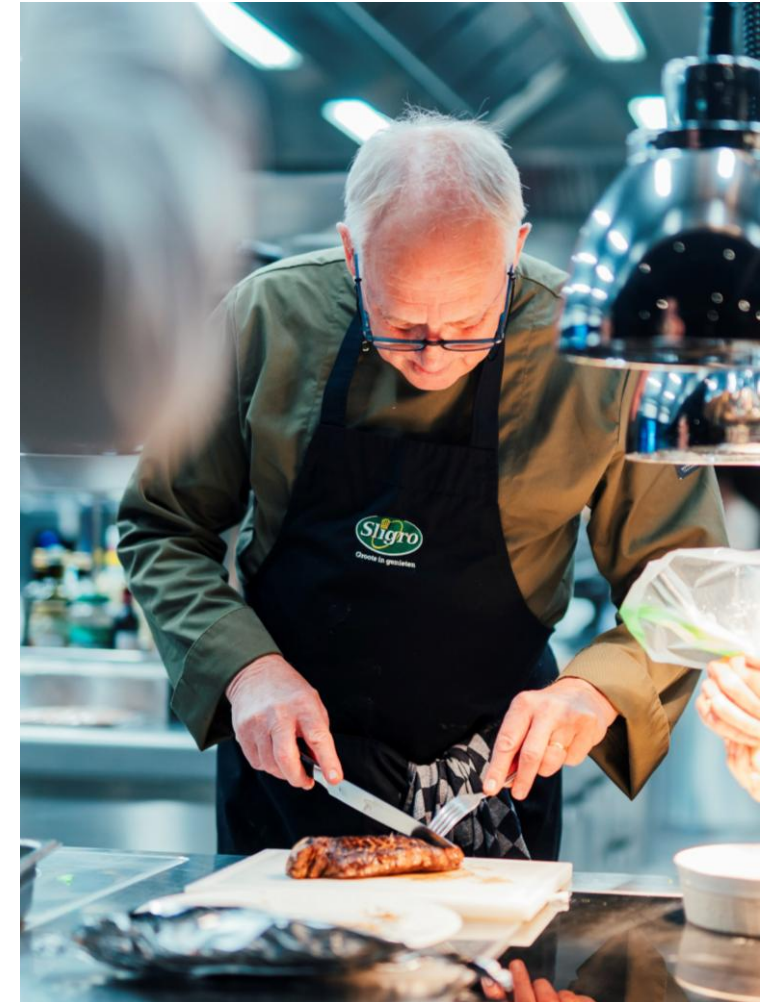


Acquisitie en integratie GEPU

- Acquisitie van GEPU per 3 juni 2025.
- GEPU is een bezorg- en zelfbedieningsgroothandel in Utrecht en richt zich op horeca en grootverbruik in en rond de stadsregio Utrecht;
- Na de assortimentsharmonisatie zijn de bezorgactiviteiten bij de Sligro Bezorgservice in Vianen geïntegreerd; GEPU ZB omzet maximaal opgevangen in de bestaande Sligro ZB's Nieuwegein en Utrecht.
- De volledige integratie in de bestaande infrastructuur is eind 2025 met succes afgerond;
- In 2025 werd een omzet van € 6 miljoen en een licht positief bedrijfsresultaat gerealiseerd.



- Noodzakelijke ingrepen zijn afgerond, waarbij de BeNe organisatiestructuur is ingezet en de complete supply chain, IT en commerciële structuur is geoptimaliseerd.
- De combinatie van de bewezen structuur met een team van Belgische collega's die de gebruiken en wensen van onze klanten goed begrijpen, werkt goed.
- Met veel gedrevenheid en intensiteit bewerken de salesteams de markt.
- Omzetgroei in H2 door positieve trend in tenders en aanbestedingsprocedures.
- Door de algehele markttrend en langzame opstart bij nieuwe klanten is de omzetstijging achter gebleven bij de verwachting.
- Voor 2026 verdere groei van de omzet onder meer door de opstart van een aantal nieuwe national accounts, de gewonnen tenders in H2 en groei in de regio.



Brutowinstmarge:

- Margeverbetering door inkoopsynergiën BeNe en promo- en margemanagement;
- Verbetering van samenwerkingscondities leveranciers en verwaarding van data;
- Prijsverhogingen goederen deels door kunnen geven in de markt;
- Per saldo is de onderliggende marge in Nederland gestegen (gecorrigeerd voor tabak);

Kosten:

- Verwaarding van gerealiseerde netwerkoptimalisatie supply chain België;
- Verdere afbouw 50 posities overhead afgerond door verdere harmonisatie van processen en systemen BeNe;
- Succesvolle vervanging Papierloos Order Pick techniek (PLOP) in BS Breda door nieuw systeem om de kwaliteit van het proces en productiviteit te vergroten door een mechanisatieslag;
- Goede performance in servicegraad, levertijdigheid en klanttevredenheid onder meer gerealiseerd door uitrol van replenishment tool Slim4 in de BS.



Omzet:

- Integraal denken vanuit klantengroepen in plaats van distributiekanaal (ZB/BS) en consistente klantbenadering on- en offline in Nederland en België.
- Maximale focus op omzetgroei bij regionale clusters en food professionals en duurzaam rendement bij national accounts.
- Uitbreiding buitendienst in België
- Gerichte e-commerce campagnes en webshop platformoptimalisaties;
- Aanscherpen prijsmechanismen met meer klantgroepspecifieke focus
- Na zeer succesvolle start verdere lading van Sligro's Wijnclub door lancering digitale oplossingen;
- Meer omzet in non-food met minder assortiment in nieuwe ZB layout na succesvolle pilot in 2025;
- Opening van verbouwde of geheel nieuwe ZB locaties:
 - De Kweker (Amsterdam)
 - Vlissingen
 - Drachten
 - Wevelgem



Brutowinstmarge:

- Verbetering van brutomarge door focus op rendabele groei en doorbelasten van de (logistieke) kosteninflatie;
- Correcte doch stevige op feiten gebaseerde onderhandelingen met leveranciers, waarbij prijsstijgingen die niet in relatie staan tot ontwikkelingen van grondstofprijzen of overige kostencomponenten niet zullen worden geaccepteerd;
- Prijs- en promomanagement optimalisatie in België.

Kosten:

- Oplevering nieuw slow-mover DC in Veghel om logistieke kosten te verlagen (reductie servicestroom) en de servicegraad te verhogen;
- Optimalisatie assortiment bezorging, stoppen met bestel- en transito artikelen en reduceren van het aantal verschillende order eindtijden voor onze klanten
- Implementatie nieuwe orderpick systemen (vervanging PLOP) in 2 BS vestigingen en het nieuwe SMDC;





ANTEN

GROOTS IN GENIETEN

WELKOM BIJ SLIGRO

SLIGRO, GROOTS IN GENIETEN

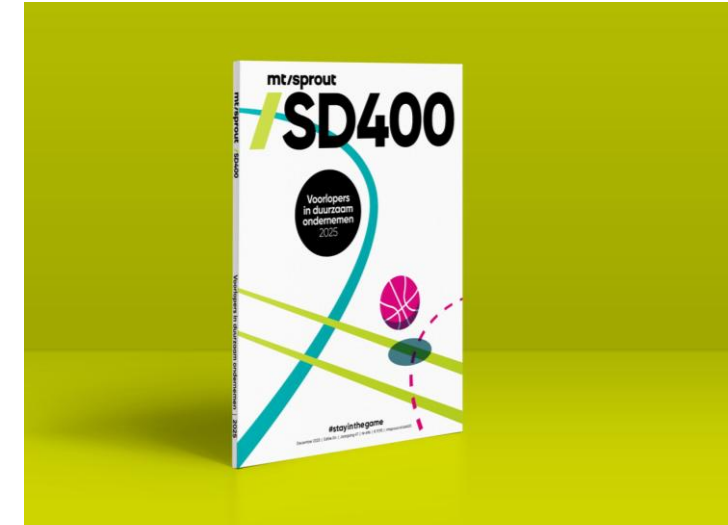
Algemene ontwikkelingen

Ontwikkelingen 2025

- Reductie broeikasgasemissies door verduurzaming panden en installaties; het aandeel van groene energie in de energiemix vergroot naar 50% in Nederland;
- CO2 reductie 'oude definitie' ruim behaald; 55% gedaald ten opzichte van 2010 (doel - 40%)
- Scope 3 emissies met 8% gedaald, met name door stoppen met verkoop tabak;
- Assortiment verder verduurzaamd op dierenwelzijn, soortenrijkdom en verpakkingsmateriaal, maar ook waar mogelijk verbeterd qua samenstelling (zout, suiker, vet);
- Tweede jaar CSRD-rapportage; proces gestroomlijnd t.o.v. 2024. Verdere professionalisering en integratie van ESG beleid, doelen en KPI's.
- Erkenningen: nominatie Sjijthoff prijs, meest duurzame groothandel (MT/Sprout) en Corporate Transparency & Compliance 2025 award (Euronext Amsterdam)

Plannen 2026

- Aandeel groene energie naar 100% in Nederland, verdere verduurzaming van panden en assortiment;
- Voorbereiding en implementatie EUDR, ABB/SUPP, 2D barcode en digitaal product paspoort; verdere uitrol scope 3 roadmap;
- Voorbereiding op nieuwe regelgeving (Omnibus) vanaf boekjaar 2027 incl. nieuw dubbele materialiteitsproces



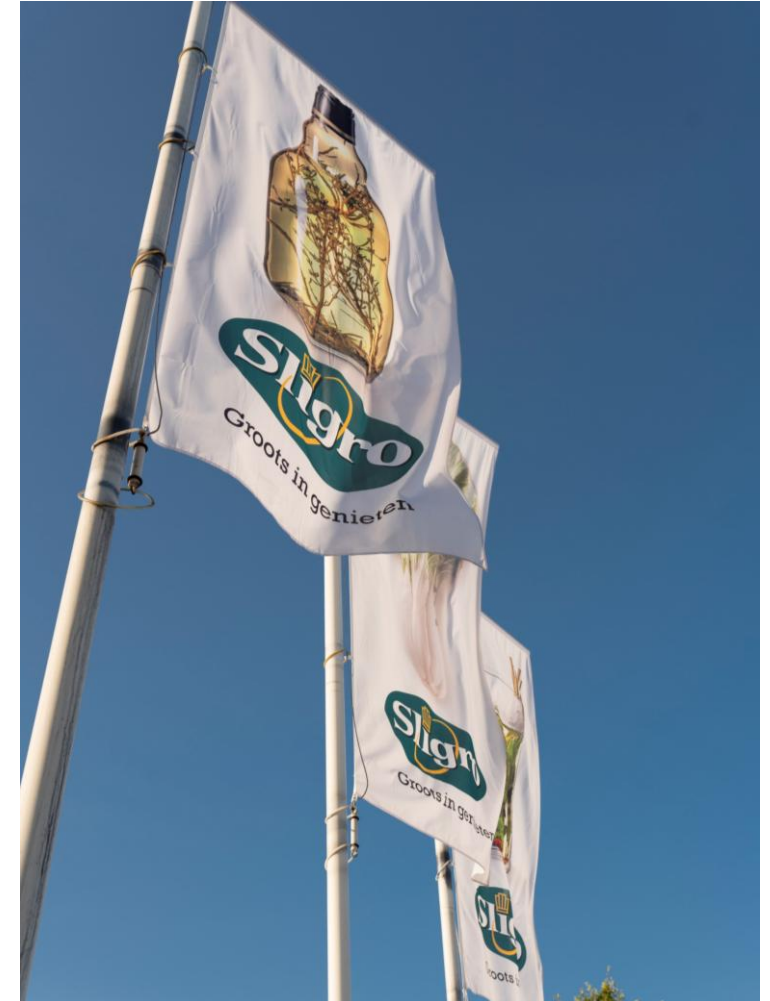
	KPI	Retrospectief		Doelstellingen
		2025	Basisjaar 2024	2030
Milieu	Scope 1-emissies (tCO ₂ eq)	19.021	27.348	15.000
	Scope 2-emissies marktgebaseerd (tCO ₂ eq)	19.876	28.828	5.000
	Scope 3-emissies (tCO ₂ eq)	1.629.354	1.768.906	-
	Omzet duurzamer alternatief - categorieën vissoorten	67%	61%	68%
	Omzet duurzamer alternatief - categorieën dierenwelzijn	28%	27%	31%
	Omzet duurzamer alternatief - categorieën soortenrijkdom	15%	14%	19%
	Totale hoeveelheid afval (ton)	12.566	12.680	13.400
	Percentage recyclebaar verpakkingsmateriaal	74-89 %	65-88%	-
Social	Medewerkerstevredenheid (schaal 1-10)	7,1	6,7	7,2
	Man/vrouw verhouding – senior management	68/32	65/35	63/37
	Man/vrouw verhouding – directie	100/0	100/0	-
	Man/vrouw verhouding – RvC	60/40	60/40	>33/>33
Governance	E-learning gedragscode – NL medewerkers	98%	98%	95%
	E-learning gedragscode – NL leidinggevenden	100%	100%	100%

Ontwikkelingen 2025

- Integraal ERP-ontwerp voor servicekantoor (IAM, Finance, Klantdata) en zelfbediening grotendeels afgerond;
- Organisatie en masterdata voorbereid op SAP-overgang;
- Modernisering en consolidatie van digitale platformen; voortgang digitale weerbaarheid en borging privacy- en dataveiligheid;
- Start met high impact use cases Business AI en uitrol van Personal AI voor medewerkers.

Plannen 2026

- Bouw van nieuwe SAP en non-SAP oplossingen en koppelingen voor uitrol naar servicekantoor en de eerste zelfbedieningsvestigingen in Nederland;
- Digitale platformoptimalisaties en opstart toekomstbestendig CRM-systeem;
- Uitbouw van Business AI die bedrijfsprocessen en klantinteractie slimmer maakt en Personal AI die individuele medewerkers ondersteunt;





INSPIRATIE

In het woord inspiratie vind je de Latijnse woorden "in" en "spirare". In-spirare betekent letterlijk inademen of inblazen. In het woord inspiratie is ook het Latijnse woord "spiritus" te herkennen. "Spiritus" betekent geest of ziel. In het woord inspiratie worden beide betekenissen gecombineerd: de ziel of de geest inblazen of inademen. Dat is de essentie van ZiN.

SLIGRO, GROOTS IN GENIETEN

SLIGRO, GROOTS IN GENIETEN

SLIGRO, GROOTS IN GENIETEN

Vooruitzichten

Markt:

- Consumentenvertrouwen, hoge inflatie van de afgelopen jaren en (geo)politieke onzekerheden leiden tot terughoudendheid in bestedingen en hebben een drukkend effect op de volumes in het 'out of home' kanaal;
- Het langzaam maar zeker wennen van de consumenten aan de nieuwe prijzen en het herstel van de koopkracht geven daarentegen weer een positieve impuls.
- Voor 2026 rekenen wij alles bijeen dan ook op een lichte volumegroei die in combinatie met prijsinflatie zorgt voor een marktgroei tussen 3% en 4% in Nederland en 2% tot 3% in België.

Bij Sligro Food Group:

- Stijging van omzet door prijsinflatie en outperformance van de markt in beide landen, gedreven door klantacquisitie en groei bij bestaande klanten door pakketuitbreiding;
- Voortzetting van positieve trend in Nederland en België
- Kostenstijgingen voor personeel en logistiek zullen hoger zijn dan de algehele inflatieverwachtingen, met name door overheidsheffingen op transport en ingehuurd personeel.
- Rendementsverbetering door gerichte initiatieven op brutowinstmarge optimalisatie en kostenreducties door efficiencyverbeteringen;
- Geen concrete resultaatverwachting voor 2026

Markt:

- Geen ingrijpende veranderingen in huidig marktbeeld voor komende jaren; voorzichtig herstel van volumes en aanhoudend relatief hoge kosteninflatie.
- Demografische ontwikkelingen blijven op middellange termijn voor de out of home markt aantrekkelijk.

Bij Sligro Food Group:

- Meerjarenplan 2026-2030 gebouwd rond drie prioriteiten:
 - Rendabele groei door focus en scherpe keuzes in NL
 - Groei in België en EBIT positief
 - Kosten fundamenteel omlaag
- Plan om ebitda naar 7,5% te brengen blijft onze ambitie en focus.
- Meerjarenplan 2026-2030 zal nader worden toegelicht tijdens de Capital Markets Day op 5 maart 2026 in Veghel.

MEERJARENPLAN 2026-2030



4 klantgroepen:

Landelijke ketens

Regionale clusters

Regionale foodprof

MKB / Hobbychef

5 bouwblokken:



Gezonde groei



Efficiënt & effectief



Winnende propositie



Verstevigd fundament



Verantwoord ondernemen

Big Bets

3 prioriteiten:

Prioriteit 1:

Rendabele groei door focus en scherpe keuzes in NL

Prioriteit 2:

Groei in België en EBIT positief

Prioriteit 3:

Kosten fundamenteel omlaag

TOT ZIENS

WELKOM

IN HET
SEIZOEN

IN HET
SEIZOEN

THEE

NAAR DE
NON-FOOD
ERDERING

PLATTEGROND

MEER MARGE
VOOR SLIMME
KOOPEMERS

Boerengroep
vrijheid



NEEM
UW FO



Balans¹



Sligro Food Group N.V.

Activa	2025	2024
Goodwill	131	130
Overige immateriële activa	119	127
Materiële vaste activa	319	303
Activa met gebruiksrecht	271	263
Investerings in geassocieerde deelnemingen	55	56
Overige financiële vaste activa	8	13
Uitgestelde belastingvorderingen	6	5
Totaal vaste activa	909	896
Vorraden	273	267
Handels- en overige vorderingen	224	231
Overige vlottende activa	78	57
Te vorderen winstbelasting	(0)	0
Geldmiddelen	94	78
	669	635
Activa aangehouden voor verkoop	5	-
Totaal vlottende activa	674	635
Totaal activa	1.582	1.531

Passiva	2025	2024
Gestort en opgevraagd kapitaal	3	3
Agio	31	31
Overige reserves	(5)	(4)
Ingehouden winsten	449	441
Totaal eigen vermogen	478	471
Uitgestelde belastingverplichtingen	5	7
Voorziening personeelsbeloningen	3	3
Overige voorzieningen	0	0
Langlopende leningen	110	74
Langlopende leaseverplichtingen	277	267
Overige verplichtingen	-	3
Totaal langlopende verplichtingen	396	355
Voorzieningen	-	-
Kortlopend gedeelte van langlopende leningen	3	43
Kortlopende leningen	95	124
Kortlopende leaseverplichtingen	28	29
Crediteuren	408	345
Te betalen winstbelasting	9	4
Overige belastingen en premies	34	26
Overige schulden en overlopende passiva	131	134
Totaal kortlopende verplichtingen	708	705
Totaal passiva	1.582	1.531

¹ Geen accountantscontrole toegepast.

Gesegmenteerde kasstroom¹



Sligro Food Group N.V.

	Segment Nederland		Segment België		Segment Overig		Totaal Groep	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Winst (verlies) voor belasting	59	50	(15)	(20)	(3)	(1)	40	29
Totale aanpassingen van winst voor belasting	87	86	22	20	2	1	111	106
Veranderingen van het werkkapitaal	47	(9)	7	(16)	(0)	0	54	(24)
Betaalde winstbelastingen	(6)	(9)	-	-	-	(0)	(6)	(9)
Netto kasstroom uit operationele activiteiten	187	118	13	(16)	(1)	0	198	102
Netto investering bedrijfsactiviteiten	(70)	(25)	(6)	(7)	-	-	(76)	(32)
Netto investering vaste activa	2	1	0	0	-	-	2	1
Netto investering geassocieerde deelnemingen	(5)	(5)	-	-	-	-	(5)	(5)
Netto kasstroom uit investeringsactiviteiten	(73)	(30)	(6)	(7)	-	-	(79)	(36)
Opname (aflossing) leningen	(46)	17	0	-	10	24	(37)	41
Mutatie eigen aandelen	-	-	-	-	(1)	(1)	(1)	(1)
Betaalde leaseaflossingen inclusief rente	(28)	(27)	(9)	(9)	-	-	(37)	(36)
Betaald dividend	-	-	-	-	(22)	(13)	(22)	(13)
Betaalde overige interest	(5)	(9)	(0)	(0)	(2)	(1)	(7)	(10)
Netto kasstroom uit financieringsactiviteiten	(80)	(20)	(9)	(9)	(15)	9	(104)	(20)
Mutatie geldmiddelen en kasequivalenten	33	68	(2)	(31)	(16)	9	15	46
Stand begin boekjaar	36	75	15	14	28	(56)	78	32
Stand ultimo boekjaar	46	36	25	15	23	28	94	78

¹ Geen accountantscontrole toegepast.