

ForFarmers N.V.: ForFarmers announces revised Strategy 2025

Lochem, 17 November 2022

ForFarmers announces revised Strategy 2025

In order to be better able to respond to rapidly changing market conditions ForFarmers has taken a fresh look at the basic principles of its Strategy 2025. This review has resulted in five more focused strategic principles whereby the emphasis is on an even more local market approach, differentiation and sustainability-focused innovation of feed concepts. ForFarmers aims for a consolidated return on average capital employed (ROACE) of at least 10% based on underlying operating profit (EBIT) by 2025.

Since the launch of the strategy in 2020 the emphasis on making the agricultural sector more sustainable has grown, partly due to the accelerated proposal and implementation of measures under the EU Green Deal. In addition, prices of raw materials and energy have increased and become even more volatile, also as a result of the war in Ukraine. This has made it more difficult to pass on fluctuations in raw material prices. At the same time the current market conditions call for more consolidation and cooperation in the supply chain, from feed manufacturer to retailer.

Five more focused strategic principles

ForFarmers has the knowledge, expertise and resources to strengthen its position amid the changing market conditions. Its mission, For the Future of Farming, continues to be the guiding principle through which the company is fully focused on a sustainable livestock farming industry, both ecologically and economically. In anticipation of the strategy review, ForFarmers last year adjusted the way it works, assigning more responsibility to the local management teams. This provides the foundation for meeting the first principle of the revised strategy: the local teams are leading, to enable ForFarmers to work even more closely to the customer. The teams are supported by the central departments and draw on the knowledge and experience that is present within the group, for example in the area of innovation. The organisation will be adapted to this way of working.

Secondly, in the current market conditions ForFarmers is uniquely well placed to distinguish itself in each individual market and segment in providing a differentiated offering, driven by the local situation of each sector. The offering can range from total solutions to optimise returns, to supplying specific products that best meet the livestock farmer's needs amid challenging market conditions.

Thirdly, ForFarmers will focus more emphatically on sustainable solutions which address wider societal issues such as the use of alternative raw materials, circularity and further reducing nitrogen and other emissions. In this context ForFarmers will intensify its efforts aimed at cooperation between the supply chain parties in the various markets. This cooperation is important both ecologically and economically and constitutes the fourth principle.

Finally, ForFarmers will remain true to the – fifth – principle, which is to supply good feed at competitive prices that contribute to business profitability for both ForFarmers and its customers. For this, ForFarmers continues to focus on optimally efficient and effective business processes.

Mergers and acquisitions: strengthening and broadening

In order to strengthen or broaden selective positions in home markets as well as to enter new markets with added growth potential, ForFarmers is looking for opportunities for mergers with or acquisitions of candidates that are a good cultural fit (in terms of both country and business).

Transition to further sustainability

The livestock farming industry is faced with the challenge of feeding an ever-growing number of people while at the same time reducing the impact that the production of animal proteins has on the climate and on nature. In its Strategy 2025, reflected in the third and fourth principle, ForFarmers is therefore giving the Going Circular sustainability agenda an extra boost. Accordingly, in order to create even more focus, a new organisation is formed that includes the activities of Reudink (organic feed) and the co-products to develop and market concepts that address societal concerns regarding matters such as climate, animal welfare and former food stuffs. We will start with this in the Netherlands. Examples include concepts which use alternative raw materials or incorporate more moist co-products and residual flows from the food industry. Concepts such as these are an essential factor in establishing collaborative partnerships in the supply chain, from feed company to retailer. Such concepts are also crucial to livestock farmers and other stakeholders in pursuing the current trend towards net zero.

#ProudtobeForFarmers

As part of the strategy review we have adjusted our core values. The success of the strategy is largely dependent on the attitude and efforts of employees and management. Our values **Passionate**, **Responsible**, **Open-minded**, **United** and **Delivering** are more than just words to ForFarmers; they provide a concrete guideline for our daily interactions with customers, chain partners, stakeholders – and each other.

Financial objective

With this revised strategy ForFarmers aims for a consolidated return on average capital employed (ROACE) of at least 10% based on underlying operating profit (EBIT) by 2025, barring unforeseen events. The company will refrain from making statements about (annual) targets for the development of underlying EBITDA in view of the changing markets, in which important policy decisions are still forthcoming, as well as the continuing geopolitical and macroeconomic uncertainties.

The dividend policy will remain unchanged and is aimed at distributing a cash dividend of between 40% and 60% of underlying net profit.

This press release contains information that qualifies as inside information in the sense of Article 7 paragraph 1 of the EU Market Abuse Regulation.

Note to the editor / For further information:

Caroline Vogelzang, Director of Investor Relations
T: 0031 573 288 000 M: 0031 6 10 94 91 61
E: caroline.vogelzang@forfarmers.eu

Additional information on Strategy 2025

ForFarmers will today provide additional information on its revised Strategy 2025 to those invited, including analysts. The relevant presentation will be available on the company website from 10 am CET (www.forfarmersgroup.eu). The audio recording of the explanatory session will also be posted on the site later today.

About ForFarmers N.V.

ForFarmers N.V. is an international organisation that provides complete, innovative feed solutions to the livestock farming industry. With its **For the Future of Farming** mission ForFarmers is committed both to the continuity of farming and to further increasing the sustainability of the agricultural sector. ForFarmers is the market leader in Europe with annual sales of around 10 million tonnes of animal feed and is active in the Netherlands, Germany, Belgium, Poland and the United Kingdom. ForFarmers has around 2,500 employees and in 2021 generated revenue of approximately €2.7 billion. ForFarmers N.V. is listed on Euronext Amsterdam.

ForFarmers N.V., P.O. Box 91, 7240 AB Lochem, The Netherlands. T: +31 (0)573 28 88 00,
info@forfarmers.eu, www.forfarmersgroup.eu

FORWARD-LOOKING STATEMENTS

This press release contains forward-looking statements, for example relating to ForFarmers' legal obligations in terms of capital and liquidity positions in certain specified scenarios. In addition forward-looking statements may, without limitation, contain phrases such as "intends to", "expects", "takes into account", "is aimed at", "plans to", "estimates" and/or words of a similar meaning. These statements pertain to or may affect matters in the future, such as ForFarmers' future financial results, business plans and current strategies. Forward-looking statements are subject to a number of risks and uncertainties which may lead to material differences between the actual results and performance and the expected future results or performance as implicitly or explicitly contained in the forward-looking statements. Factors that may result in, or contribute to, deviations from current expectations include, but are not limited to developments in legislation, technology, taxation, jurisprudence and regulations, share price fluctuations, legal proceedings, investigations by regulatory bodies, the competitive landscape and general economic conditions. These and other factors, risks and uncertainties that may affect any forward-looking statements or the actual results of ForFarmers are discussed in the most recently published annual report. The forward-looking statements in this press release relate solely to statements as of the date of this document and ForFarmers accepts no obligation or responsibility whatsoever to update the forward-looking statements contained in this release, regardless of whether these pertain to new information, future events or otherwise, unless ForFarmers is legally obliged to do so.



ForFarmers N.V.: ForFarmers maakt herziene Strategie 2025 bekend

Lochem, 17 november 2022

ForFarmers maakt herziene Strategie 2025 bekend

Om beter in te kunnen spelen op snel veranderende marktomstandigheden heeft ForFarmers de uitgangspunten van de strategie voor 2025 opnieuw tegen het licht gehouden. Dit heeft geresulteerd in vijf aangescherpte strategische principes met de nadruk op een nog meer lokale marktaanpak, differentiatie en op duurzaamheid gerichte innovatie van voerconcepten. ForFarmers streeft naar een geconsolideerd rendement op het gemiddeld geïnvesteerd vermogen (op het niveau van het onderliggend bedrijfsresultaat (EBIT)) van ten minste 10% in 2025.

Sinds de lancering van de strategie in 2020 is de nadruk op het verduurzamen van de agrarische sector verder toegenomen, onder meer door maatregelen die versneld zijn voorgesteld of doorgevoerd als onderdeel van de EU Green Deal. De prijzen van grondstoffen en energie zijn daarnaast, mede als gevolg van de oorlog in Oekraïne, nog volatieler en hoger geworden. Daardoor is het doorberekenen van de grondstofprijsschommelingen lastiger geworden. Tegelijkertijd vragen de marktomstandigheden om meer consolidatie en samenwerking in de keten, van voerproducent tot retailer.

Vijf aangescherpte strategische principes

ForFarmers heeft de kennis, kunde en middelen om haar positie in de veranderende marktomstandigheden te versterken. De missie, For the Future of Farming, blijft de leidraad.

De onderneming zet zich daarmee volledig in voor een duurzame veehouderij, zowel ecologisch als economisch. Vooruitlopend op de herijking van de strategie paste ForFarmers vorig jaar haar werkwijze aan; meer verantwoordelijkheid kwam te liggen bij de lokale management teams.

Dit vormt de basis om te voldoen aan het eerste principe van de herziene strategie: de lokale teams zijn leidend zodat nóg dichter op de klant gewerkt kan worden. Zij worden ondersteund door de centrale afdelingen en maken gebruik van de kennis en ervaring die binnen de groep aanwezig is, zoals op het gebied van innovatie. De organisatie passen we aan genoemde werkwijze aan.

Ten tweede: ForFarmers is in de huidige marktomstandigheden de partij bij uitstek om zich te onderscheiden per markt en per segment om een gedifferentieerd aanbod te bieden, ingegeven door de lokale situatie per sector. Het aanbod kan variëren van totaaloplossingen gericht op het optimale rendement, tot het leveren van specifieke producten die in uitdagende marktomstandigheden het meest passend zijn voor de veehouder.

Op de derde plaats zet ForFarmers nadrukkelijker in op duurzame oplossingen die tegemoetkomen aan maatschappelijke thema's, zoals het gebruik van alternatieve grondstoffen, circulariteit en het verder terugdringen van (stikstof)uitstoot. Hierbij zet ForFarmers zich nog actiever in voor samenwerking tussen de ketenpartijen in de verschillende markten. Dat is van belang op zowel ecologisch als economisch gebied en vormt het vierde principe.

Tenslotte blijft ForFarmers trouw aan het – vijfde – principe, te weten goed voer leveren tegen competitieve prijzen, die bijdragen aan een rendabele bedrijfsvoering voor ForFarmers en haar klanten. Daarvoor blijft de onderneming zich richten op optimaal efficiënte en effectieve bedrijfsprocessen.

Fusies en overnames: versterking en verbreding

Om selectieve posities in thuismarkten te versterken of verbreden en daarnaast nieuwe markten te betreden met additionele groeimogelijkheden kijkt ForFarmers naar mogelijkheden voor fusies met, of overnames van, kandidaten die cultureel (qua land en bedrijf) goed passen.

Transitie naar verdere verduurzaming

De veehouderij staat voor de uitdaging om een steeds groter aantal mensen te voeden en tegelijkertijd de impact van de productie van dierlijke eiwitten op klimaat en natuur te verminderen. ForFarmers geeft daarom, in lijn met het derde en vierde strategische principe, de duurzaamheidsagenda Going Circular in Strategie 2025 een extra impuls. Om nog meer focus aan te brengen richten we daartoe een nieuwe organisatie in, waaronder de activiteiten van Reudink (biologisch voer) en de co-producten, om concepten te ontwikkelen en vermarkten die tegemoetkomen aan maatschappelijke thema's zoals klimaat, dierenwelzijn en voedselverspilling. Hiermee beginnen we in Nederland. Te denken valt aan concepten waarin alternatieve grondstoffen worden gebruikt, of waarin meer vochtrijke co-producten en reststromen uit de voedingsindustrie worden verwerkt. Dergelijke concepten vormen een essentieel aspect in het tot stand brengen van samenwerkingsverbanden in de keten, van voeronderneming tot retailer. Tevens zijn dergelijke concepten cruciaal voor veehouders en andere stakeholders in de ingezette trend naar 'net-zero'.

#ProudtobeForFarmers

Als onderdeel van de herijking van de strategie zijn de kernwaarden aangepast. Het succes van de strategie is voor een belangrijk deel afhankelijk van de betrokkenheid van medewerkers en management. Onze waarden **Passionate, Responsible, Open-minded, United en Delivering** zijn voor ForFarmers meer dan alleen maar woorden. Ze bieden een concrete leidraad in het dagelijks doen en laten naar klanten, ketenpartners, stakeholders - en naar elkaar.

Financiële doelstelling

ForFarmers streeft met deze herziene strategie naar een geconsolideerd rendement op het gemiddeld geïnvesteerd vermogen (op het niveau van het onderliggend bedrijfsresultaat (EBIT)) van ten minste 10% in 2025, onverwachte gebeurtenissen buiten beschouwing gelaten. De onderneming doet afstand van het uitspreken van (jaarlijkse) doelstellingen voor de ontwikkeling van de onderliggende EBITDA, gezien de veranderende markten, waarin nog belangrijke beleidsmatige beslissingen aanstaande zijn en de aanhoudende geopolitieke en macro-economische onzekerheden. Het dividendbeleid blijft gelijk en is erop gericht een contant dividend uit te keren van tussen de 40% en 60% van de onderliggende winst na belasting.

Dit persbericht bevat informatie die kwalificeert als voorwetenschap in de zin van artikel 7 lid 1 van de EU Marktmisbruik Verordening.

Noot voor de redactie / Voor meer informatie:

Caroline Vogelzang, Directeur Investor Relations

T: 0031 573 288 000 M: 0031 6 10 94 91 61

E: caroline.vogelzang@forfarmers.eu

Toelichting op Strategie 2025

ForFarmers licht vandaag de herziene Strategie 2025 toe aan genodigden, waaronder analisten.

De betreffende presentatie is vanaf 10.00 uur te vinden op de site (www.forfarmersgroup.eu).

De audio-opname van de toelichting wordt later vandaag eveneens op de site geplaatst.

Over ForFarmers N.V.

ForFarmers N.V. is een internationale onderneming die complete en innovatieve voeroplossingen biedt voor de veehouderij. Met haar missie **'For the Future of Farming'** zet ForFarmers zich in voor de continuïteit van het boerenbedrijf en een verdere verduurzaming van de agrarische sector. ForFarmers is met een afzet van circa 10 miljoen ton diervoeders op jaarbasis marktleider in Europa. De onderneming is actief in Nederland, Duitsland, België, Polen en het Verenigd Koninkrijk. ForFarmers heeft circa 2.500 medewerkers. De omzet bedroeg in 2021 circa € 2,7 miljard. ForFarmers N.V. is genoteerd aan Euronext Amsterdam.

ForFarmers N.V., Postbus 91, 7240 AB Lochem, T: +31 (0)573 28 88 00

info@forfarmers.eu, www.forfarmersgroup.eu

TOEKOMSTGERICHTE UITSPRAKEN

Dit document bevat toekomstgerichte uitspraken die onder meer betrekking hebben op ForFarmers' wettelijk vereiste kapitaal- en liquiditeitsposities in bepaalde gespecificeerde scenario's. Hiernaast kunnen toekomstgerichte uitspraken, zonder enige beperking, uitspraken bevatten met daarin woorden zoals "is voornemens", "verwacht", "houdt rekening met", "is gericht op", "heeft het plan", "schat" en woorden met een soortgelijke strekking. Deze uitspraken betreffen of kunnen invloed hebben op toekomstige zaken, zoals ForFarmers' toekomstige financiële resultaten, bedrijfsplannen en huidige strategieën. Toekomstgerichte uitspraken zijn onderhevig aan een aantal risico's en onzekerheden die ertoe kunnen leiden dat daadwerkelijke resultaten en prestaties wezenlijk verschillen van de verwachte toekomstige resultaten of prestaties die impliciet of expliciet in toekomstgerichte uitspraken zijn opgenomen. Factoren die tot verschillen in de huidige verwachtingen kunnen leiden, of daaraan kunnen bijdragen, omvatten, maar zijn niet beperkt tot: ontwikkelingen in wetgeving, technologie, belastingen, rechtspraak en regelgeving, schommelingen in beurskoersen, juridische procedures, onderzoeken door toezichthouders, de concurrentieverhoudingen, en algemene economische omstandigheden. Deze en andere factoren, risico's en onzekerheden die invloed kunnen hebben op enige toekomstgerichte uitspraak of de daadwerkelijke resultaten van ForFarmers, worden besproken in het laatst gepubliceerde jaarverslag. De toekomstgerichte uitspraken in dit document betreffen uitsluitend uitspraken vanaf de

datum van dit document, en ForFarmers aanvaardt geen enkele verplichting tot of verantwoordelijkheid voor het bijwerken van de toekomstgerichte uitspraken die in dit bericht zijn opgenomen, ongeacht of deze verband houden met nieuwe informatie, toekomstige gebeurtenissen of anderszins, tenzij ForFarmers hiertoe wettelijk verplicht is.