



**AG-ABSCHLUSS 2011**

# Jahresabschluss

zum 31. Dezember 2011

und Lagebericht

## Inhalt

2	Bilanz
4	Gewinn- und Verlustrechnung
5	Anhang
17	Lagebericht
57	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
58	Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

# Bilanz

zum 31. Dezember 2011

## Aktiva

in TEUR	31. Dez. 2011	31. Dez. 2010
<b>A. Anlagevermögen</b>		
I. Sachanlagen		
1. Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	52	0
II. Finanzanlagen	95.109	95.059
	<b>95.161</b>	<b>95.059</b>
<b>B. Umlaufvermögen</b>		
I. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände		
1. Forderungen gegen verbundene Unternehmen	179.280	1.083
2. Sonstige Vermögensgegenstände	2.372	1
II. Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks	4.778	1.941
	<b>186.430</b>	<b>3.025</b>
<b>Summe Aktiva</b>	<b>281.590</b>	<b>98.084</b>

## Passiva

in TEUR	31. Dez. 2011	31. Dez. 2010
<b>A. Eigenkapital</b>		
I. Gezeichnetes Kapital	31.862	76
./.. Eigene Anteile		-1
II. Kapitalrücklage	212.435	96.649
III. Gewinnrücklage		
1. Andere Gewinnrücklagen	0	1
IV. Bilanzgewinn	34.173	1.312
	<b>278.470</b>	<b>98.038</b>
<b>B. Rückstellungen</b>		
1. Sonstige Rückstellungen	<b>2.248</b>	<b>46</b>
<b>C. Verbindlichkeiten</b>		
1. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	9	0
2. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	550	0
3. Sonstige Verbindlichkeiten	313	0
davon aus Steuern TEUR 312 (Vorjahr: TEUR 0)		
davon im Rahmen der sozialen Sicherheit TEUR 1 (Vorjahr: TEUR 0)		
	<b>872</b>	<b>0</b>
<b>Summe Passiva</b>	<b>281.590</b>	<b>98.084</b>

## Gewinn- und Verlustrechnung

für den Zeitraum vom 1. Januar bis 31. Dezember 2011

in TEUR	2011	2010
1. Sonstige betriebliche Erträge davon aus der Währungsumrechnung TEUR 8 (Vorjahr: TEUR 0)	21.172	0
2. Personalaufwand		
a) Löhne und Gehälter	3.721	0
b) Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung davon für Altersversorgung TEUR 74 (Vorjahr: TEUR 0)	128	0
3. Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	11	0
4. Sonstige betriebliche Aufwendungen davon aus der Währungsumrechnung TEUR 68 (Vorjahr: TEUR 0)	22.680	172
5. Erträge aus Beteiligungen davon aus verbundenen Unternehmen TEUR 33.000 (Vorjahr: TEUR 0)	33.000	0
6. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge davon aus verbundenen Unternehmen TEUR 5.259 (Vorjahr: TEUR 16)	5.261	21
7. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	10	0
<b>8. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	<b>32.903</b>	<b>-151</b>
9. Außerordentliches Ergebnis	0	0
10. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	42	0
<b>11. Jahresüberschuss/-fehlbetrag</b>	<b>32.861</b>	<b>-151</b>
12. Gewinnvortrag aus dem Vorjahr	1.312	1.463
<b>13. Bilanzgewinn</b>	<b>34.173</b>	<b>1.312</b>

# Anhang für das Geschäftsjahr 2011

## 1. Allgemeine Angaben, Grundlagen und Methoden

Im Berichtsjahr erfolgte eine **formwechselnde Umwandlung**: Die vormalige NORMA Group GmbH wurde mit Umwandlungsbeschluss vom 9. März 2011, UR-Nr. 83/2011 des Notars Dr. Sebastian Gronstedt, Frankfurt am Main, formwechselnd in die Rechtsform der Aktiengesellschaft umgewandelt und firmiert seither unter dem Namen NORMA Group AG. Aufgrund des Formwechsels ist die Vergleichbarkeit des vorliegenden Jahresabschlusses mit den Vorjahreswerten eingeschränkt. Die Gesellschaft wird seit dem 31. August 2006 beim Amtsgericht Hanau unter HRB 91849 geführt.

Am 8. April 2011 erfolgte der **Börsengang** der NORMA Group AG, seitdem ist die Gesellschaft an der Frankfurter Wertpapierbörse im regulierten Markt im Prime Standard gelistet. Die NORMA Group AG ist als kapitalmarktorientierte Kapitalgesellschaft i.S.d. § 264d HGB und hiernach als große Kapitalgesellschaft i.S.d. § 267 HGB anzusehen. Die im Vorjahr wahrgenommenen größenabhängigen Erleichterungen für die Gliederung von Bilanz und GuV können nicht mehr in Anspruch genommen werden; die Gliederung der Vorjahreswerte von Bilanz und GuV wurde entsprechend angepasst.

Der vorliegende Jahresabschluss für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2011 ist nach den handelsrechtlichen Vorschriften und den ergänzenden Vorschriften des Aktiengesetzes aufgestellt. Die Bilanz ist nach den Vorschriften des § 266 HGB gegliedert. Für die Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung wurde das Gesamtkostenverfahren gewählt. Die Gliederung entspricht § 275 HGB.

## 2. Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze

Der Jahresabschluss der Berichtsfirma wurde auf der Grundlage der Bilanzierungs- und Bewertungsvorschriften des Handelsgesetzbuches aufgestellt. Ergänzend zu diesen Vorschriften waren die Regelungen des Aktiengesetzes zu beachten. Die Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden sind gegenüber dem Vorjahr unverändert und werden im Folgenden erläutert.

### **Anlagevermögen**

Die **Sachanlagen** werden zu Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten abzüglich der planmäßigen Abschreibungen bewertet. Geringwertige Wirtschaftsgüter mit einem Anschaffungswert bis zu EUR 1.000 werden als Sammelposition im Anlagevermögen geführt und im Zugangsjahr abgeschrieben. Erforderliche außerplanmäßige Abschreibungen werden vorgenommen.

Die **Finanzanlagen** sind zu Anschaffungskosten bzw. dem niedrigeren beizulegenden Wert bewertet.

## Entwicklung des Anlagevermögens

für den Zeitraum vom 1. Januar bis 31. Dezember 2011

in TEUR	Anschaffungs- und Herstellungskosten					Kumulierte Abschreibungen					Buchwerte		
	01.01. 2011	Zugang	Abgang	Um- buchung	31.12. 2011	01.01. 2011	Zugang	Abgang	Um- buchung	An- passung	31.12. 2011	31.12. 2011	31.12. 2010
<b>I. Sachanlagen</b>													
1. Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	0	52	0	0	52	0	0	0	0	0	0	52	0
2. Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	0	11	0	0	11	0	11	0	0	0	11	0	0
	<b>0</b>	<b>63</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>63</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>52</b>	<b>0</b>
<b>II. Finanzanlagen</b>													
1. Anteile an verbundenen Unternehmen	95.109	0	0	0	95.109	0	0	0	0	0	0	95.109	95.109
<b>Summe</b>	<b>95.109</b>	<b>63</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>95.172</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>95.161</b>	<b>95.109</b>

## Aufstellung des Anteilsbesitzes

Beteiligungen der NORMA Group AG zum 31. Dezember 2011 gemäß § 285 Nr. 11 HGB

Nr.	Gesellschaft	Sitz	gehalten durch	Anteil in %		Währung	Eigenkapital in Landeswährung *)	Ergebnis in Landeswährung *)
				der unmittelbaren Muttergesellschaft	an			
<b>In den Konzernabschluss einbezogene assoziierte Unternehmen</b>						01		
<b>01</b>	<b>NORMA Group AG</b>	<b>Maintal, Deutschland</b>						
02	NORMA Group Holding GmbH	Maintal, Deutschland	01	100,00	100,00	TEUR	93.998	761 <sup>1)</sup>
03	NORMA Group APAC Holding GmbH	Maintal, Deutschland	01	100,00	100,00	TEUR	49	-1 <sup>1)</sup>
04	NORMA Group Asia Pacific Holding Pte. Ltd. (Singapore)	Singapore, Singapur	01	100,00	100,00			<sup>3)</sup>
05	DNL GmbH & Co KG	Maintal, Deutschland	02	100,00	100,00	TEUR	6.544	-10 <sup>1)</sup>
06	NORMA China Co., Ltd.	Qingdao, China	02	100,00	100,00	TCNY	55.538	12.556
07	NORMA Distribution Center GmbH	Marsberg, Deutschland	02	94,80	100,00	TEUR	2.174	0 <sup>1)2)</sup>
08	NORMA Germany GmbH	Maintal, Deutschland	02	94,90	100,00	TEUR	56.306	0 <sup>1)2)</sup>
09	Jiangyin NORMA Automotive Products Co. Ltd.	Jiangyin, China	08	100,00	100,00	TCNY	3.737	4.489
10	Norma Beteiligungs GmbH	Maintal, Deutschland	02	100,00	100,00	TEUR	-216	-2.728 <sup>1)</sup>
11	NORMA Pennsylvania Inc. (former Breeze I.P.C.)	Saltsburg, USA	10	100,00	100,00	TUSD	43.403	-3.304
12	NORMA US Holding LLC (former BIPC LLC)	Saltsburg, USA	11	100,00	100,00	TUSD	29.090	1.522
13	NORMA Michigan Inc. (former Torca Products Inc.)	Auburn Hills, USA	11	100,00	100,00	TUSD	42.215	6.248
14	R.G. Ray Corporation	Buffalo Grove, USA	11	100,00	100,00	TUSD	54.682	7.329
15	Craig Assembly Inc.	St. Clair, USA	11	100,00	100,00	TUSD	12.934	1.497
16	NORMA do Brasil Sistemas De Conexao Ltda.	Santo Andre, Brasilien	11	99,99	100,00	TBRL	104	54
17	NORMA Group México S. de R.L. de C.V.	Monterrey, Mexiko	13	99,50	100,00			<sup>4)</sup>
18	DNL France S.A.S	Briey, Frankreich	10	100,00	100,00	TEUR	12.225	-598
19	NORMA Distribution France S.A.S.	La Queue En Brie, Frankreich	18	100,00	100,00	TEUR	2.990	48
20	NORMA France S.A.S.	Briey, Frankreich	18	100,00	100,00	TEUR	6.686	-106
21	DNL UK Ltd.	Newbury, Großbritannien	10	100,00	100,00	TGBP	4.617	-17
22	NORMA UK Ltd.	Newbury, Großbritannien	21	100,00	100,00	TGBP	9.669	5.092
23	DNL Sweden AB	Stockholm, Schweden	10	100,00	100,00	TSEK	62.974	3.958
24	NORMA Sweden AB	Anderstorp, Schweden	23	100,00	100,00	TSEK	70.768	27.524
25	NORMA Czech, s.r.o.	Hustopece, Tschechien	23	100,00	100,00	TCZK	214.537	26.772
26	NORMA Italia SpA	Gavardo, Italien	23	100,00	100,00	TEUR	4.764	1.110
27	NORMA Netherlands B.V.	Ter Apel, Niederlande	23	100,00	100,00	TEUR	2.150	475
28	SCI Seran	La Queue En Brie, Frankreich	23	100,00	100,00	TEUR		<sup>3)</sup>
29	NORMA Group Products India Pvt. Ltd.	Pune, Indien	10	100,00	100,00	TINR	171.422	-88.753
30	Fijaciones Norma S.A.	Barcelona, Spanien	10	100,00	100,00	TEUR	4.678	530
31	NORMA Polska Sp. z o.o.	Slawniów, Polen	10	100,00	100,00	TPLN	83.223	40.347
32	NORMA Group South East Europe d.o.o	Belgrade, Serbien	10	100,00	100,00	TRSD	806.466	-118.339
33	NORMA Group CIS LLC	Togliatti, Russland	10	99,50	100,00	TRUR	3.903	-2.902
34	NORMA Korea Inc.	Seoul, Republik Korea	10	100,00	100,00	TKRW	77.645	-41.458
35	NORMA Japan Inc.	Osaka, Japan	10	60,00	60,00	TJPY	122.001	6.909
36	NORMA Pacific Pty. Ltd.	Melbourne, Australien	10	100,00	100,00	TAUD	6.492	329
37	NORMA Pacific Asia Pte. Ltd.	Singapore, Singapur	36	100,00	100,00			<sup>3)9)</sup>
38	NORMA Pacific (Malaysia) SDN. BHD.	Kuala Lumpur, Malaysia	36	100,00	100,00			<sup>3)9)</sup>
39	NORMA Pacific (Thailand) Ltd.	Chonburi, Thailand	36	100,00	100,00	TTHB	15.398	8.701
40	NORMA Türkei Verwaltungs GmbH	München, Deutschland	10	100,00	100,00	TEUR	20	-4 <sup>1)</sup>
41	NORMA Turkey Baglanti ve Birlestirme Teknolojileri Sanayi ve Ticaret Limited Sirketi	Besiktas, Istanbul, Türkei	40	99,00	100,00	TTRL	543	460
<b>Anteile an assoziierten Unternehmen</b>								
42	Groen B.V.	Ter Apel, Niederlande	27	30,00	30,00			<sup>3)</sup>

<sup>1)</sup> Die Daten beziehen sich auf nach den IFRS-Rechnungslegungsvorschriften gemeldeten Werte der Gesellschaften per 31.12.2011, da außer in den gesondert angegebenen Fällen entweder für 2011 noch keine landesrechtlichen Abschlüsse vorliegen oder keine solchen erforderlich sind.

<sup>2)</sup> Die Daten beziehen sich auf die noch nicht testierten aber bereits nach den handelsrechtlichen Vorschriften vorläufig aufgestellten Jahresabschlüsse per 31.12.2011.

<sup>3)</sup> Es besteht ein Ergebnisabführungsvertrag.

<sup>3)</sup> Die Angabe unterbleibt gemäß § 286 Abs. 3 Satz 1 Nr. 1 HGB.

<sup>4)</sup> Die Angaben sind in den Angaben für NORMA Michigan Inc. enthalten.

<sup>9)</sup> Die Angaben sind in den Angaben für NORMA Pacific Pty. Ltd. enthalten.

### Umlaufvermögen

Die Bewertung von **Forderungen und sonstigen Vermögensgegenständen** erfolgt grundsätzlich zum Nennwert unter Berücksichtigung aller erkennbaren Risiken. Forderungen, die auf fremde Währung lauten, werden unterjährig zum Geldkurs am Entstehungstag angesetzt. Kurzfristige Fremdwährungsforderungen werden zum Devisenkassamittelkurs am Bilanzstichtag bewertet. Die Bewertung langfristiger Fremdwährungsforderungen erfolgt ebenfalls mit dem Devisenkassamittelkurs zum Stichtag, jedoch nur sofern dieser niedriger ist als der Entstehungskurs.

### Rückstellungen

Die **sonstigen Rückstellungen** berücksichtigen in angemessener Weise ungewisse Verpflichtungen und sind in Höhe des Erfüllungsbetrags angesetzt, der nach vernünftiger kaufmännischer Beurteilung notwendig ist.

### Verbindlichkeiten

Die Verbindlichkeiten werden mit den Erfüllungsbeträgen angesetzt. Die Umrechnung von Geschäftsvorfällen in fremder Währung erfolgt bei den Verbindlichkeiten mit dem Briefkurs am Entstehungstag. Zum Bilanzstichtag werden kurzfristige Verbindlichkeiten mit dem Devisenkassamittelkurs zum Stichtag angesetzt. Langfristige Verbindlichkeiten werden ebenfalls mit dem Devisenkassamittelkurs zum Stichtag bewertet, jedoch nur, sofern dieser höher ist als der Entstehungskurs.

## 3. Erläuterungen zur Bilanz

### Sachanlagen

Die Sachanlagen bestehen aus Mietereinbauten in Höhe von TEUR 52 (Vorjahr: TEUR 0).

### Finanzanlagen

Die Anteile an verbundenen Unternehmen wurden zu Anschaffungskosten angesetzt. Die Gesellschaft hält Anteile an folgenden verbundenen Unternehmen:

Gesellschaft, Sitz	Beteiligungsquote in %	Eigenkapital in TEUR	Ergebnis in TEUR
NORMA Group Holding GmbH, Maintal	100 %	93.998	761
NORMA Group APAC Holding GmbH, Maintal	100 %	49	-1
NORMA Group Asia Pacific Holding Pte. Ltd., Singapur	100 %	0	0

Gründe für den Ansatz eines niedrigeren Teilwertes ergaben sich zum Bilanzstichtag nicht.

### Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände

Die **Forderungen gegen verbundene Unternehmen** betreffen in Höhe von TEUR 168.000 (Vorjahr: TEUR 1.083) Darlehensforderungen gegen die NORMA Group Holding GmbH, in Höhe von TEUR 8.221 (Vorjahr: TEUR 0) Forderungen aus Kostenweiterbelastungen an die NORMA Group Holding GmbH und in Höhe von TEUR 3.059 (Vorjahr: TEUR 0) Forderungen gegen verbundene Unternehmen aus der Verwaltung und Abrechnung von Lizenzen. Alle Forderungen gegen verbundene Unternehmen haben eine Restlaufzeit von weniger als einem Jahr.

Die **sonstigen Vermögensgegenstände** betreffen Steuererstattungsansprüche aus einbehaltener Kapitalertragsteuer und Solidaritätszuschlag, wovon TEUR 2.366 aus der erhaltenen Ausschüttung der NORMA Group Holding GmbH resultieren. Die sonstigen Vermögensgegenstände haben eine Restlaufzeit von weniger als einem Jahr.

### **Eigenkapital**

Das **gezeichnete Kapital** beträgt zum Abschlussstichtag EUR 31.862.400,00. Es ist eingeteilt in 31.862.400 auf den Namen lautende nennwertlose Stückaktien. Die Erhöhung des gezeichneten Kapitals gegenüber dem Vorjahr – ohne Berücksichtigung der eigenen Anteile – um EUR 31.786.600,00 erfolgte in mehreren Schritten.

- Mit Gesellschafterbeschluss vom 9. März 2011 erfolgte die Erhöhung des gezeichneten Kapitals von EUR 76.250,00 um EUR 24.933.750,00 auf EUR 25.010.000,00 aus Gesellschaftsmitteln (Umwandlung der Kapitalrücklage). In diesem Zusammenhang wurden der Gesellschaft eigene Anteile mit einem anteiligen Gesamtbetrag am Grundkapital von EUR 147.150,00 überlassen. Mit gleichem Beschluss erfolgte die Umwandlung in die Rechtsform der Aktiengesellschaft; die Firma lautet nunmehr NORMA Group AG. Das Grundkapital war eingeteilt in 25.010.000 auf den Namen lautende Stückaktien mit einem anteiligen Betrag am Grundkapital in Höhe von jeweils EUR 1,00.
- Aufgrund der u.a. Einziehung der eigenen Anteile mit einem anteiligen Gesamtbetrag am Grundkapital von insgesamt EUR 147.600,00 reduzierte sich das gezeichnete Kapital entsprechend auf EUR 24.862.400,00, eingeteilt in 24.862.400 auf den Namen lautende nennwertlose Stückaktien.
- Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 6. April 2011 erfolgte eine Kapitalerhöhung um EUR 7.000.000,00 gegen Bareinlagen durch Ausgabe von 7.000.000 neuen, auf den Namen lautenden nennwertlosen Stückaktien mit einem anteiligen Gesamtbetrag am Grundkapital von EUR 7.000.000. Hierdurch erhöht sich das gezeichnete Kapital auf nunmehr EUR 31.862.400,00, eingeteilt in 31.862.400 auf den Namen lautende nennwertlose Stückaktien.

Die zum Ende des Vorjahres gehaltenen **eigenen Anteile** – entsprechen 450 Aktien mit einem anteiligen Gesamtbetrag am Grundkapital von EUR 450,00 – wurden aufgrund des Beschlusses der Hauptversammlung vom 6. April 2011 zu Lasten der anderen Gewinnrücklagen eingezogen. Die im Rahmen der mit Gesellschafterbeschluss vom 9. März 2011 erfolgten Kapitalerhöhung der Gesellschaft überlassenen eigenen Aktien mit einem anteiligen Gesamtbetrag am Grundkapital von EUR 147.150,00 wurden ebenfalls aufgrund des Beschlusses der Hauptversammlung vom 6. April 2011 eingezogen.

Mit Gesellschafterbeschluss vom 9. März 2011 wurde der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital der Gesellschaft bis zum 9. März 2016 einmalig oder mehrmals um insgesamt bis zu EUR 12.505.000,00 durch Ausgabe von bis zu 12.505.000 neuen, auf den Namen lautenden nennwertlosen Stückaktien gegen Bareinlagen oder Sacheinlagen zu erhöhen (**genehmigtes Kapital**). Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 6. April 2011 wurde dieses genehmigte Kapital aufgehoben. Der Vorstand wurde nunmehr ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital der Gesellschaft bis zum 5. April 2016 einmalig oder mehrmals um insgesamt bis zu EUR 15.931.200,00 durch Ausgabe von bis zu 15.931.200 neuen, auf den Namen lautenden nennwertlosen Stückaktien gegen Bareinlagen oder Sacheinlagen zu erhöhen.

Die Hauptversammlung vom 6. April 2011 hat den Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats bis zum Ablauf des 5. April 2016 einmalig oder mehrmals auf den Inhaber oder Namen lautende Options- oder Wandelschuldverschreibungen sowie Genussrechte mit Options- oder Wandlungsrecht mit oder ohne Laufzeitbegrenzung im Gesamtnennbetrag von bis zu EUR 800.000.000,00 zu begeben. Zu diesem Zweck wird das Grundkapital der Gesellschaft um bis zu EUR 12.505.000,00 durch Ausgabe von bis zu 12.505.000 neuen auf den Namen lautenden nennwertlosen Stückaktien mit Gewinnberechtigung ab Beginn des Geschäftsjahres erhöht (**bedingtes Kapital**).

Die Kapitalrücklage hat sich von EUR 96.649.166,00 zum Ende des Vorjahres um EUR 115.785.657,10 auf EUR 212.434.823,10 erhöht. Wesentlich für die Erhöhung ist das Agio aus dem Börsengang in Höhe von EUR 140.000.000,00. Gegenätzlich wirkt sich die o.a. Erhöhung des gezeichneten Kapitals aus Gesellschaftsmitteln von EUR 76.250,00 um EUR 24.933.750,00 auf EUR 25.010.000,00 aus. Die restliche Veränderung beruht auf Einzahlungen der Altgesellschafter, der Veränderung der eigenen Anteile sowie der Existenz eines Bonusprogramms.

Der größte **Anteilseigner** war mit 35,5 % oder 11,31 Millionen Aktien die 3i Group plc und von 3i verwaltete Fonds. Daneben hielt MABA CYPRUS Limited 8,3 % oder 2,65 Millionen Aktien der NORMA Group. Der Streubesitz betrug zum 31. Dezember 2011 56,2 %. Dies entspricht einem Anteil von 17,9 Millionen Aktien am gesamten Grundkapital von 31,9 Millionen Aktien.

Gemäß §160 Abs. 1 Nr. 8 AktG sind Angaben über das Bestehen von Beteiligungen zu machen, die nach § 21 Abs. 1 oder Abs. 1a des Wertpapierhandelsgesetzes (WpHG) dem Unternehmen mitgeteilt worden sind.

Der folgenden Tabelle können die zum 9. März 2012 bestehenden Beteiligungen entnommen werden, die der Gesellschaft mitgeteilt wurden. Die Angaben wurden jeweils der zeitlich letzten Mitteilung eines Meldepflichtigen an die Gesellschaft entnommen. Es wird darauf hingewiesen, dass die Angaben zu der Beteiligung in Prozent und in **Stimmrechten** zwischenzeitlich überholt sein können.

Aktionäre	Erreichen der Stimmrechtsanteile	Meldeschwelle	Zurechnung gemäß § 22 WpHG	Beteiligung in %	Beteiligung in Stimmrechten
3i Investments plc, London <sup>1)</sup>	12. April 2011	50 % Unterschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 1	35,500	11.312.080
DWS Investment GmbH, Frankfurt*	3. Februar 2012	5 % Unterschreitung		4,871	1.551.972
Ameriprise Financial Inc., Minneapolis	26. Januar 2012	5 % Überschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 i.V.m. Satz 2	5,570	1.775.477
Threadneedle Asset Management Holdings SARL, Luxemburg	26. Januar 2012	5 % Überschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 i.V.m. Satz 2	5,570	1.775.477
Threadneedle Asset Management Holdings Limited, London	26. Januar 2012	5 % Überschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 i.V.m. Satz 2	5,530	1.760.835
Threadneedle Asset Management Limited, London	26. Januar 2012	5 % Überschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6	5,530	1.760.835
Threadneedle Investment Services Limited, London <sup>2)</sup>	26. Januar 2012	5 % Überschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6	5,197	1.655.998
T. Rowe Price International Discovery Fund, Inc., Baltimore**	8. August 2011	3 % Überschreitung		3,025	964.148
T. Rowe Price Group, Inc., Baltimore	8. August 2011	3 % Überschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 6 i.V.m. Satz 2	3,023	963.303
Nils Bergström, Schweden <sup>3)</sup>	12. April 2011	10 % Unterschreitung	§ 22 Abs. 1 S. 1 Nr. 1	8,300	2.645.595

\* Veröffentlichung durch die Gesellschaft am 7. Februar 2012.

\*\* Veröffentlichung durch die Gesellschaft am 18. August 2011.

<sup>1)</sup> Der 3i Group plc zugerechnete Stimmrechte werden dabei über die folgenden von ihr kontrollierten Unternehmen, deren Stimmrechtsanteil an der NORMA Group AG jeweils 3% oder mehr beträgt, gehalten: 3i Europartners Iva LP, 3i Europartners Ivb LP, 3i Europartners Ivc LP, 3i EF4 GP Limited, 3i Group Investments LP, 3i Pan European Buyouts 2004-06 LP, 3i Investments GP Limited, 3i Holdings plc

<sup>2)</sup> Der Threadneedle Investment Services Limited zugerechnete Stimmrechte werden dabei über das folgende von ihr kontrollierte Unternehmen, dessen Stimmrechtsanteil an der NORMA Group AG jeweils 3% oder mehr beträgt, gehalten: Threadneedle Investment Funds ICVC.

<sup>3)</sup> Die Nils Bergström zugerechneten Stimmrechte werden dabei über die folgenden von ihm kontrollierten Unternehmen, deren Stimmrechtsanteil an der NORMA Group AG jeweils 3% oder mehr beträgt, gehalten: MABA S.à r.l., IABA S.A., GABA S.A., MABA Cyprus Limited.

Sämtliche Veröffentlichungen durch die Gesellschaft über Mitteilungen von Beteiligungen im Berichtsjahr und darüber hinaus bis zum 13. März 2012 stehen auf der Internetseite der NORMA Group zur Verfügung

<http://investoren.normagroup.com>.

Im Geschäftsjahr 2011 wurde ein Aktienoptionsprogramm für den Vorstand der NORMA Group eingeführt. Das Matching-Stock Programm („MSP“) schafft einen langfristigen Anreiz, sich für den Erfolg des Unternehmens einzusetzen. Bei dem MSP handelt es sich um ein aktienbasiertes Optionsrecht.

Zu diesem Zweck wird in jedem Geschäftsjahr eine im Voraus durch den Aufsichtsrat festzulegende Anzahl von Aktienoptionen unter dem Vorbehalt und in Abhängigkeit eines entsprechenden Eigeninvestments des Vorstandsmitglieds in die Gesellschaft zugeteilt.

Grundlage der Aktienoptionen bilden die im Rahmen des MSP zugeteilten oder erworbenen qualifizierten Aktien, die im Vorstandsdienstvertrag festgelegt sind. Die Anzahl der Aktienoptionen ergibt sich aus der Multiplikation der im Zuweisungszeitpunkt gehaltenen qualifizierten Aktien (für 2011 108.452 Stück) und des vom Aufsichtsrat festgelegten Optionsfaktors. Der Optionsfaktor wird für jede Tranche neu festgelegt (der Optionsfaktor für 2011 beträgt 1,5).

Das MSP ist in fünf Tranchen gegliedert. Die erste Tranche wurde am Tag des Börsengangs zugeteilt. Die weiteren Tranchen werden jeweils zum 31. März der Folgejahre zugeteilt. Im Geschäftsjahr 2011 sind somit 162.679 Aktienoptionen zu berücksichtigen.

Die Haltefrist beträgt vier Jahre und endet für die Tranche 2011 am 31. März 2015. Der Ausübungspreis für die Tranche 2011 entspricht dem Ausgabekurs beim Börsengang. Für die weiteren Tranchen ist der gewichtete Durchschnitt der Schlusskurse der Aktie der Gesellschaft an den letzten 60 Börsenhandelstagen, die unmittelbar der Zuteilung der jeweiligen Tranche vorhergehen, maßgeblich. Die Berechnung des Werts der Aktienoption erfolgt auf Basis der Black Scholes-Methode. Aufgrund des Börsengangs im April 2011 liegen für die Berechnung der Tranche 2011 keine eigenen Vergangenheitswerte der Volatilität vor. Für die Volatilität wurde daher auf prognostizierte Mittelwerte des Börsenindex SDAX sowie die von vergleichbaren Unternehmen zurückgegriffen.

Folgende Parameter wurden bei der Bewertung berücksichtigt:

Erwartete Dauer bis zur Ausübung in Jahren	4,00
Risikofreier Anlagezinssatz in %	2,15
Erwartete durchschnittliche Volatilität in %	32,50
Erwartete Dividendenrendite in %	0,00
Aktienkurs im Gewährungszeitpunkt in EUR	21,00
Aktienkurs am Stichtag 31.12.2011 in EUR	15,92

Jede Tranche wird unter der Berücksichtigung geänderter Einflussfaktoren neu berechnet und ratierlich über den Erdienungszeitraum gebildet.

Die Optionen einer Tranche können nur innerhalb einer Ausübungsfrist von zwei Jahren nach Ablauf der Haltefrist erfolgen. Als Voraussetzung für die Ausübung muss der Ausübungspreis mindestens das 1,20fache des Ausgabe-preises betragen (Grundlage: gewichteter Durchschnitt der zehn letzten Börsenhandelstage). Die Gesellschaft kann im Zeitpunkt der Ausübung frei entscheiden, ob ein Ausgleich der Option in Aktien oder ein Barausgleich erfolgt. Für die Tranche 2011 wird von einem Ausgleich in Eigenkapitalinstrumenten (kein Barausgleich) ausgegangen.

Der beizulegende Zeitwert wurde zum Gewährungszeitpunkt auf Basis der Black Scholes-Methode bestimmt. Aufgrund des Ausgleichs der Tranche 2011 in Eigenkapitalinstrumenten erfolgt keine Anpassung des beizulegenden Zeitwerts der Optionsrechte während der Haltefrist (Erdienungszeitraum). Der beizulegende Zeitwert der Optionsrechte betrug im Gewährungszeitpunkt EUR 6,01 je Optionsrecht. Der ermittelte beizulegende Zeitwert der mit der Tranche 2011, 162.679 gewährter Optionsrechte, betrug insgesamt EUR 978.501.

Die resultierenden Personalaufwendungen werden über den Erdienungszeitraum erfasst. Sie betragen für das Geschäftsjahr 2011 EUR 183.469 (Vorjahr: EUR 0), wobei keine Fluktuation unterstellt wurde. Dieser Betrag wurde in die Gewinnrücklage eingestellt.

Die unter dem Matching Stock Programm (MSP) gewährten Optionsrechte haben sich im Geschäftsjahr 2011 wie folgt entwickelt:

	Anzahl ausstehende Optionsrechte	Ausübungspreis je Optionsrecht (in EUR)	Wartezeit (service period) in Jahren	Aggregierter innerer Wert (in TEUR)
<b>Bestand per 31.12.2010</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Gewährt	162.679			
Ausgeübt	-			
Verfallen/ Abgelaufen	-			
<b>Bestand per 31.12.2011</b>	<b>162.679</b>	<b>21,00</b>	<b>3,25</b>	<b>-</b>

### Rückstellungen

Die **sonstigen Rückstellungen** enthalten Rückstellungen des Personalbereichs in Höhe von TEUR 1.515 (Vorjahr: TEUR 0), für ausstehende Aufsichtsratsvergütungen in Höhe von TEUR 363 (Vorjahr: TEUR 0) und ausstehende Eingangsrechnungen in Höhe von TEUR 221 (Vorjahr: TEUR 46).

### Verbindlichkeiten

Die **Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen** in Höhe von TEUR 550 (Vorjahr: TEUR 0) resultieren im Wesentlichen aus der Verwaltung und Abrechnung von Lizenzen. Die sonstigen Verbindlichkeiten bestehen vor allem aus Verbindlichkeiten aus Lohnsteuer in Höhe von TEUR 265 (Vorjahr: TEUR 0) und Umsatzsteuer in Höhe von TEUR 46 (Vorjahr: TEUR 0). Alle Verbindlichkeiten haben eine Restlaufzeit von weniger als einem Jahr.

## 4. Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung

### Sonstige betriebliche Erträge

Die sonstigen betrieblichen Erträge enthalten neben Erträgen aus der Vereinnahmung von Lizenzen in Höhe von TEUR 12.978 (Vorjahr: TEUR 0) Erträge aus konzerninternen Weiterbelastungen im Rahmen des Börsengangs in Höhe von TEUR 8.107 (Vorjahr: TEUR 0). Die Gesellschaft erwirtschaftet mit einem zu Beginn des Jahres implementierten gruppenweiten Lizenzmodell entsprechende Einnahmen; sie selbst hält keine Lizenzen, sondern verwaltet die Lizenzen für die Lizenzzeitgeber, indem sie die Nutzung an die Lizenznehmer berechnet. Die entsprechenden Aufwendungen sind in der Position sonstige betriebliche Aufwendungen enthalten.

### Sonstige betriebliche Aufwendungen

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen enthalten Lizenzzahlungen an Konzerngesellschaften im Rahmen des im Geschäftsjahr eingeführten Lizenzmodells in Höhe von TEUR 11.067 (Vorjahr: TEUR 0), die mit dem Börsengang zusammenhängende Incentive Fee in Höhe von TEUR 4.200 (Vorjahr: TEUR 0) und die Konsortialprovision in Höhe von TEUR 3.308 (Vorjahr: TEUR 0).

### Erträge aus Beteiligungen

Die Beteiligungserträge in Höhe von TEUR 33.000 (Vorjahr: TEUR 0) resultieren ausschließlich aus Ausschüttungen der 100%igen Tochtergesellschaft NORMA Group Holding GmbH.

### Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge

Die sonstigen Zinsen und ähnlichen Erträge enthalten vor allem die Zinserträge aus der Darlehensforderung gegen die NORMA Group Holding GmbH in Höhe von TEUR 5.251 (Vorjahr: TEUR 16).

## 5. Sonstige Angaben

### Mitarbeiter

Die Gesellschaft beschäftigte im Geschäftsjahr acht Mitarbeiter.

### Haftungsverhältnisse

Die Gesellschaft haftet mit weiteren Gesellschaften der NORMA-Gruppe für Darlehen gegenüber einem Bankenkon-sortium, vertreten durch den Agent Commerzbank AG, in Höhe von nominal EUR 240 Mio. Des Weiteren wurden die Bankkonten sowie die Geschäftsanteile an der NORMA Group Holding GmbH an die Commerzbank AG verpfändet.

Das Risiko der Inanspruchnahme erscheint gering, da die wirtschaftliche Situation des Gesamtkonzerns stabil ist. Die Liquidität ist gesichert und die Cashflow Situation ist solide. Insgesamt befindet sich der Gesamtkonzern auf Wachstumskurs.

### Sonstige finanzielle Verpflichtungen

Es bestehen sonstige finanzielle Verpflichtungen im Sinne des § 285 Nr. 3a HGB aus Miet- bzw. Leasingverträgen in Höhe von TEUR 77 (Vorjahr: TEUR 0).

### Konzernzugehörigkeit und Offenlegung

Die Gesellschaft erstellt einen Konzernabschluss für den größten und kleinsten Kreis von Unternehmen und einen Kon-zernlagebericht gemäß § 290 HGB i.V.m. § 315 HGB und § 315a Abs 2 HGB nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) und reicht diese sowie den Einzel-abschluss beim elektronischen Bundesanzeiger ein.

### Organe der Gesellschaft

#### Mitglieder des Vorstands

Werner Deggim

Dipl. Ingenieur, Chief Executive Officer (CEO)

*Aufsichtsratsvorsitzender der NORMA Germany GmbH, Maintal*

Dr. Othmar Belker

Dipl. Volkswirt, Chief Financial Officer (CFO)

*Aufsichtsratsmitglied der NORMA Germany GmbH, Maintal*

Bernd Kleinhens

Dipl. Ingenieur, Managing Director Business Development

John Stephenson

Master of Science, Chief Operating Officer (COO)

Im Berichtsjahr wurden Vergütungen an den Vorstand in Höhe von TEUR 3.207 gewährt.

Auf die personenbezogene Angabe der Vorstandsbezüge wird nach § 286 Abs. 5 HGB verzichtet.

## Mitglieder des Aufsichtsrats

Mit Umwandlungsbeschluss vom 9. März 2011 wurden die folgenden Personen zum ersten Aufsichtsrat der NORMA Group AG bestellt:

Dr. Stefan Wolf (Vorsitzender)  
Vorstandsvorsitzender der ElringKlinger AG  
*Aufsichtsratsmitglied der Fielmann AG, Hamburg*  
*Verwaltungsratsmitglied der Micronas Semiconductor Holding AG, Zürich, Schweiz*

Dr. Ulf von Haacke (stellvertretender Vorsitzender)  
Geschäftsführer/Partner  
3i Deutschland Gesellschaft für Industriebeteiligungen mbH

Dr. Christoph Schug  
Unternehmer  
*Aufsichtsratsmitglied der Tom Tailor Holding AG, Hamburg*  
*Aufsichtsratsmitglied der BCG Baden-Baden Cosmetics AG, Baden-Baden*

Mit Beschluss der Hauptversammlung vom 6. April 2011 besteht der Aufsichtsrat nunmehr aus sechs Mitgliedern; daraufhin wurden die folgenden Personen mit Wirkung zum 6. April 2011 als weitere Mitglieder des Aufsichtsrats gewählt:

Knut J. Michelberger  
Selbständiger Unternehmensberater

Günter Hauptmann  
Selbständiger Unternehmensberater

Lars Magnus Berg  
Selbständiger Unternehmensberater  
*Aufsichtsratsvorsitzender der Net Insight AB, Stockholm, Schweden*  
*Mitglied des Aufsichtsrats der Ratos AB, Stockholm, Schweden*  
*Mitglied des Aufsichtsrats der Tele2, AB Stockholm, Schweden*  
*Mitglied des Aufsichtsrats der KPN OnePhone Holding B.V., Düsseldorf*

Der Aufsichtsrat der ehemaligen NORMA Group GmbH setzte sich zum Ende des Vorjahres wie folgt zusammen:

Dr. Peter Stehle (Vorsitzender)  
Unternehmensberater

Dr. Ulf von Haacke (stellvertr. Vorsitzender)  
Geschäftsführer/Investment Director

Thomas Kaltenschnee (Arbeitnehmersvertreter)  
Maschinenschlosser

Am 14. Dezember 2010 beschloss die Geschäftsführung der damaligen NORMA Group GmbH, dass die Bildung eines Aufsichtsrats zukünftig unterbleiben und die Amtszeit des damaligen Aufsichtsrats alsbald enden soll, wenn nicht Antragsberechtigte nach § 98 Abs. 2 AktG innerhalb eines Monats nach Veröffentlichung der Bekanntmachung im elektronischen Bundesanzeiger, die am 20. Dezember 2010 erfolgte, das nach § 98 Abs. 1 AktG zuständige Gericht anrufen.

Im Berichtsjahr wurden Vergütungen an den Aufsichtsrat in Höhe von TEUR 363 gewährt.

#### **Vorschlag für die Gewinnverwendung**

Der Jahresabschluss zum 31. Dezember 2011 weist einen Bilanzgewinn von TEUR 34.173 aus. Der Hauptversammlung wird vorgeschlagen, TEUR 19.117 für das Geschäftsjahr 2011 auszuschütten und TEUR 15.056 auf neue Rechnung vorzutragen. Danach entfällt auf eine Stückaktie eine Bardividende von EUR 0,60.

#### **Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex (§ 161 AktG)**

Vorstand und Aufsichtsrat haben eine Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex abgegeben und den Aktionären durch die Veröffentlichung im Internet auf der Homepage der NORMA Group dauerhaft zugänglich gemacht.

#### **Abschlussprüferhonorar**

Das Abschlussprüferhonorar wird im Konzernabschluss der NORMA Group AG angegeben.

#### **NORMA Group AG**

Maintal, den 9. März 2012



Werner Deggim



Dr. Othmar Belker



Bernd Kleinhens



John Stephenson

# Lagebericht

## Geschäft und Rahmenbedingungen

### Geschäftstätigkeit und Konzernstruktur

#### **Aktive strategische Managementholding, dezentrale Struktur und Nähe zum Kunden vor Ort**

Die NORMA Group AG als Muttergesellschaft der NORMA Group fungiert als Holding der Gruppe. Der Vorstand besteht aus vier Mitgliedern, dessen Zusammensetzung sich im Geschäftsjahr 2011 nicht verändert hat. Die operativen Gesellschaften werden unternehmerisch durch ein eigenes Management geführt, das gleichzeitig zum erweiterten Führungskreis des Konzernmanagements gehört und an vereinbarten Zielvorgaben gemessen wird. Spezifische Ziele werden auf konzernweiter, regionaler und operativer Ebene definiert und kontinuierlich überprüft.

Die AG ist direkt oder indirekt an 42 Gesellschaften beteiligt, die zum NORMA Group Konzern gehören.

Die Tätigkeit der NORMA Group AG umfasst im Wesentlichen das Halten und Verwalten der Beteiligungen des Konzerns.

Das Markenmanagement der im Konzern verwendeten Marken liegt in der NORMA Group AG. Dadurch erzielt die NORMA Group AG Erträge aus der Lizenzvergabe an verbundene Unternehmen.

Ergänzende Angaben nach dem Übernahmerichtlinien-Umsetzungsgesetz  
Zu der nach § 289 Abs. 4 HGB geforderten Berichterstattung geben wir folgende Übersicht:

#### **§ 289 (4) Nr. 1 HGB**

Das Grundkapital der NORMA Group AG beträgt zum 31. Dezember 2011 EUR 31.862.400,00. Es ist eingeteilt in 31.862.400 auf den Namen lautende nennwertlose Stückaktien. Jede Aktie gewährt eine Stimme. Es bestehen keine unterschiedlichen Aktiengattungen. NORMA Group AG hält keine eigenen Aktien.

#### **§ 289 (4) Nr. 2 HGB**

Beschränkungen, die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien betreffen, oder entsprechende Vereinbarungen unter den Gesellschaftern, aus denen sich derartige Beschränkungen ergeben können, sind dem Vorstand der NORMA Group AG nicht bekannt.

#### **§ 289 (4) Nr. 3 HGB**

Neben den im Anhang aufgelisteten Stimmrechten, gibt es keine weiteren direkten oder indirekten Beteiligungen am Kapital, die 10 vom Hundert der Stimmrechte überschreiten.

#### **§ 289 (4) Nr. 4 HGB**

Aktien der NORMA Group AG, die ihren Inhabern Sonderrechte, einschließlich Kontrollbefugnisse, verleihen, existieren nicht.

#### **§ 289 (4) Nr. 5 HGB**

Arbeitnehmerbeteiligungsprogramme, über die Arbeitnehmer Aktien der NORMA Group AG erwerben könnten, bestehen nicht. Arbeitnehmer, die als Aktionäre an der NORMA Group AG beteiligt sind, üben ihre Kontrollrechte wie andere Aktionäre nach Maßgabe der gesetzlichen Vorschriften und der Satzung aus.

#### **§ 289 (4) Nr. 6 HGB**

Die Bestellung und Abberufung der Vorstandsmitglieder richtet sich nach § 84 f. AktG. Die Satzung der NORMA Group AG enthält diesbezüglich keine von den gesetzlichen Regelungen abweichende Bestimmung. Der Aufsichtsrat bestimmt die konkrete Zahl der Mitglieder des Vorstands. Er kann einen Vorsitzenden des Vorstands sowie einen stellvertretenden Vorsitzenden oder einen Vorstandssprecher sowie einen stellvertretenden Vorstandssprecher ernennen.

Satzungsänderungen sind gemäß § 179 Abs. 1 AktG durch die Hauptversammlung zu beschließen. Gemäß § 179 Abs. 1 Satz 2 AktG kann die Hauptversammlung die Befugnis zu Änderungen, die nur die Fassung betreffen, dem Aufsichtsrat übertragen. Von dieser Möglichkeit hat die Hauptversammlung der NORMA Group AG Gebrauch gemacht: Der Aufsichtsrat ist gemäß § 13 (2) der Satzung befugt, Änderungen der Satzung zu beschließen, die nur deren Fassung betreffen. Gemäß § 19 Satz 2 der Satzung genügt, sofern dies gesetzlich zulässig ist, die einfache Mehrheit des vertretenen Kapitals für eine Satzungsänderung.

Falls der Vorstand von seiner Ermächtigung Gebrauch macht, eigene Aktien ohne Kapitalherabsetzung einzuziehen, so dass sich der Anteil der übrigen Aktien am Grundkapital erhöht, ist er zur Anpassung der Angabe der Zahl der Aktien in der Satzung berechtigt. Der Aufsichtsrat ist ermächtigt, die Fassung der Satzung nach Durchführung der Kapitalerhöhungen unter Ausnutzung des Genehmigten Kapitals 2011/II oder nach Ablauf der Ermächtigungsfrist ohne Ausnutzung dieses genehmigten Kapitals zu ändern.

#### **§ 289 (4) Nr. 7 HGB**

##### **Genehmigtes Kapital 2011/II**

Der Vorstand ist gemäß Hauptversammlungsbeschluss vom 6. April 2011 ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital der Gesellschaft bis zum 5. April 2016 um bis zu insgesamt EUR 15.931.200,00 durch Ausgabe von bis zu 15.931.200 neuen, auf den Namen lautenden nennwertlosen Stückaktien gegen Bareinlagen oder Sacheinlagen zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2011/II).

Der Vorstand darf das Bezugsrecht der Aktionäre mit Zustimmung des Aufsichtsrats für eine oder mehrere Kapitalerhöhungen im Rahmen des genehmigten Kapitals ausschließen, um Spitzenbeträge, die sich aufgrund des Bezugsverhältnisses der Aktionäre ergeben, vom Bezugsrecht auszunehmen, bei Sachkapitalerhöhungen, insbesondere zum Erwerb von Unternehmen, bei Kapitalerhöhungen gegen Bareinlage beschränkt auf maximal 10 % des Grundkapitals, sofern der Ausgabepreis den Börsenwert nicht wesentlich unterschreitet (vereinfachter Bezugsrechtsausschluss nach §§ 186 Abs. 3 Satz 4), zur Erfüllung von Verpflichtungen aus Wandlungs- und Optionsrechten bzw. Genussrechten oder Gewinnschuldverschreibungen.

##### **Bedingtes Kapital**

Das Grundkapital der Gesellschaft ist um bis zu EUR 12.505.000,00 durch Ausgabe von bis zu 12.505.000 neuen, auf den Namen lautende nennwertlose Stückaktien mit Gewinnanteilberechtigung ab Beginn des Geschäftsjahres ihrer Ausgabe bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2011). Entsprechend ist der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats einmalig oder mehrmals bis zum Ablauf des 5. April 2016 Options- oder Wandelschuldverschreibungen sowie Genussrechte mit Wandlungsrecht zu begeben und den Inhabern oder Gläubigern der Schuldverschreibungen Options- oder Wandlungsrechte auf bis zu 12.505.000 neue Aktien der NORMA Group AG mit einem anteiligen Gesamtbetrag am Grundkapital von bis zu EUR 12.505.000,00 zu gewähren.

Die bedingte Kapitalerhöhung dient der Gewährung von Aktien an die Inhaber oder Gläubiger von Options- oder Wandelschuldverschreibungen sowie Genussrechten mit Options- oder Wandlungsrecht, die gemäß der Ermächtigung der Hauptversammlung vom 6. April 2011 bis zum Ablauf des 5. April 2016 von der Gesellschaft, von ihr abhängigen oder von im Mehrheitsbesitz der Gesellschaft stehende Unternehmen ausgegeben werden. Sie wird nur insoweit durchgeführt, wie von Options- oder Wandlungsrechten aus den vorgenannten Options- und Wandelschuldverschreibungen bzw. Genussrechten mit Options- oder Wandlungsrechten Gebrauch gemacht wird oder Wandlungspflichten aus solchen Schuldverschreibungen erfüllt werden und soweit nicht eigene Aktien oder neue Aktien aus dem genehmigten Kapital zur Bedienung eingesetzt werden.

##### **Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien**

Die NORMA Group AG ist gemäß Hauptversammlungsbeschluss vom 6. April 2011 ermächtigt, im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben des § 71 Abs. 1 Nr. 8 AktG eigene Aktien bis zu insgesamt 10 % des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung bestehenden Grundkapitals über die Börse oder ein an alle Aktionäre der NORMA Group AG gerichtetes Kaufangebot zu erwerben. Diese Ermächtigung kann ganz oder in Teilbeträgen, einmal oder mehrmals ausgeübt werden und gilt bis zum 5. April 2016. Der Erwerbspreis (ohne Nebenkosten) darf den arithmetischen Mittelwert des Schlusskurses der Aktie der NORMA Group AG an der Frankfurter Wertpapierbörse im XETRA-Handel oder eines Nachfolgesystems während der letzten fünf Börsenhandelstage vor dem Erwerb oder der Eingehung einer Verpflichtung zum Erwerb über die Börse oder vor Veröffentlichung eines öffentlichen Angebots um nicht mehr als 10 % über- oder unterschreiten.

Die Ermächtigung kann zu jedem gesetzlich zulässigen Zweck ausgeübt werden. Insbesondere ist der Vorstand ermächtigt, alle oder einen Teil der erworbenen Aktien mit Zustimmung des Aufsichtsrats einzuziehen, wobei der Vorstand bestimmen kann, aber nicht muss, dass die Einziehung ohne Kapitalherabsetzung erfolgt. Darüber hinaus ist der Vorstand ausdrücklich ermächtigt, die aufgrund der vorstehenden Ermächtigung erworbenen Aktien mit Zustimmung des Aufsichtsrats in anderer Weise als durch Veräußerung über die Börse oder Angebot an alle Aktionäre unter vollständigem oder teilweise Ausschluss des Bezugsrechts wie folgt zu verwenden: um Spitzenbeträge, die sich aufgrund des Bezugsverhältnisses der Aktionäre ergeben, vom Bezugsrecht auszunehmen, zur

Veräußerung gegen Sacheinlage, insbesondere zum Erwerb von Unternehmen, zur Veräußerung gegen Barzahlung, sofern der Preis den Börsenwert nicht wesentlich unterschreitet (vereinfachter Bezugsrechtsausschluss nach §§ 186 Abs. 3 Satz 4, 71 Abs. 1 Nr. 8 Satz 5 Halbsatz 2 AktG, beschränkt auf maximal 10% des Grundkapitals), zur Erfüllung von Verpflichtungen aus Wandlungs- und Optionsrechten bzw. Wandlungspflichten.

Von der vorstehenden Ermächtigung hat der Vorstand der NORMA Group AG bislang nicht Gebrauch gemacht.

#### **Aufhebung des Genehmigten Kapitals**

Das im Rahmen der formwechselnden Umwandlung der NORMA Group GmbH in die NORMA Group AG am 9. März 2011 geschaffene genehmigte Kapital wurde mit Hauptversammlungsbeschluss vom 6. April 2011 aufgehoben.

#### **§ 289 (4) Nr. 8 HGB**

Keine wesentliche Vereinbarung der NORMA Group AG steht unter der Bedingung eines Kontrollwechsels infolge eines Übernahmeangebots.

#### **§ 289 (4) Nr. 9 HGB**

Entschädigungsvereinbarungen der NORMA Group AG, die für den Fall eines Übernahmeangebots mit den Mitgliedern des Vorstands oder Arbeitnehmern getroffen sind, bestehen nicht. Im Übrigen wird auf den Vergütungsbericht verwiesen.

### **Kontinuierliche Überwachung ausgewählter finanzieller und nicht finanzieller Steuerungsgrößen**

Die Unternehmensleitung orientiert sich bei der Führung der NORMA Group AG im Wesentlichen an finanziellen Steuerungsgrößen. Das sind insbesondere EBITA und operativer Free Cashflow.

Nicht finanzielle Steuerungsziele sind unter anderem Problemlösungsverhalten und nachhaltige Gesamtentwicklung.

### **Das Geschäftsjahr 2011**

Die Entwicklung, die Erfolge und Risiken einer Holdinggesellschaft hängen im Wesentlichen vom Geschäftsverlauf der mit der Gesellschaft verbundenen Unternehmen ab. Der Abschluss der NORMA Group AG wurde nach HGB erstellt. Der Konzernabschluss wird nach den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der EU zum Abschlussstichtag anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften aufgestellt. Aufgrund der reinen Holdingfunktion der NORMA Group AG wurde für die Darstellung der Lage des Unternehmens im Wesentlichen auf die Konzernzahlen nach IFRS zurückgegriffen.

## Rahmenbedingungen

### Weltwirtschaft 2011 vom Strudel der Euro-Krise erfasst

Im Jahr 2011 ist die Konjunktur weltweit nach einer sehr kräftigen Erholung zum Jahresbeginn abrupt zum Stillstand gekommen. Zum Teil sind gewachsene Volkswirtschaften in die Rezession abgeglitten. Neben der Tsunami- / Nuklearkatastrophe in Japan wirkten sich zunächst Maßnahmen zur Eindämmung von Überhitzungstendenzen in einigen Schwellenländern belastend aus. Zudem fehlten über weite Strecken Impulse aus den USA, die unter hohen Staatsschulden litten und deren Wirtschaft nur sehr moderat gewachsen ist. Das zentrale Problem und damit auch der größte Belastungsfaktor für die weltweite Konjunktur waren jedoch die Verschärfung der europäischen Staatsschuldenkrise sowie die fehlenden Konzepte für dessen wirksame Bekämpfung. Nach Irland, Portugal und Spanien rückten vor allem die zahlreichen Versuche zur Eindämmung der Griechenland-Krise in den Fokus. Darüber hinaus breiteten sich die Unsicherheiten auf große Volkswirtschaften wie Italien aus. In der Folge gerieten der Euro als Gemeinschaftswährung sowie das Bankensystem erneut unter Druck. Bis auf wenige Ausnahmen wurden die Bonitäten europäischer Staatspapiere von den führenden Ratingagenturen im Jahresverlauf 2011 herabgestuft. Im Sog dieser Entwicklungen trübte sich das Geschäftsklima spürbar ein, ein Übergreifen der Unsicherheiten auf die Realwirtschaft konnte nicht verhindert werden.

Über die Euro-Zone hinaus erfasste die konjunkturelle Bremswirkung 2011 sowohl andere etablierte Volkswirtschaften als auch die wachstumsstarken sogenannte Emerging & Developing Economies. Auf Basis des noch starken Jahresbeginns ist die Weltwirtschaft 2011 nach Angaben des Internationalen Währungsfonds (IMF) ganzjährig noch um 3,8 % gewachsen nach 5,2 % im Vorjahr. Dabei hat sich das Wachstumstempo in den etablierten Volkswirtschaften von 3,2 % im Jahr 2010 auf 1,6 % im Berichtsjahr halbiert. Die USA sind 2011 nur um 1,8 % (2010: 3,0 %) gewachsen. Anders als in den meisten großen Wirtschaftsräumen hat sich die Konjunktur dort allerdings nach einem schwachen Start (1. Quartal +0,4 %) im Jahresverlauf sukzessive erholt. Im 4. Quartal ist das BIP dort auf Jahresbasis real um 2,8 % gewachsen. Japans Wirtschaft ist 2011 um 0,9 % geschrumpft, verglichen mit einem Wachstum von 4,4 % im Vorjahr. Im Euro-Raum hat sich das Wachstum 2011 auf 1,6 % nach 1,9 % abgeschwächt, wobei Deutschland als Konjunkturstütze gewirkt hat. Die jungen, dynamischen Wachstumsregionen verzeichneten 2011 einen BIP-Zuwachs von 6,2 % nach 7,3 %, gestützt durch China (9,2 % nach 10,4 %) und Indien (7,4 % nach 9,9 %).

#### BIP-Wachstumsrate

in %	2010	2011	2012e
USA	+3,0	+1,8	+1,8
China	+10,4	+9,2	+8,2
Euro-Raum	+1,9	+1,6	-0,5
Deutschland	+3,7	+3,0	+0,3

Quellen: OECD, IMF, Eurostat.

### Europas Wirtschaft mit Vollbremsung 2011 – aber starkes Wachstumsgefälle zwischen den Ländern

Nach Angaben des Statistischen Amtes der Europäischen Union (Eurostat) ist das BIP in der EU (EU-27) 2011 real um 1,6 % gewachsen (2010: +2,0 %), allerdings mit erheblichen Unterschieden in den einzelnen Mitgliedsländern. Griechenland (-5,5 % nach -3,5 %) und Portugal (-1,9 % nach +1,4 %) litten unter einer Rezession. In Spanien (+0,7 % nach -0,1 %), Italien (+0,5 % nach +1,5 %) und Großbritannien (+0,7 % nach +2,1 %) ließ das Wachstumstempo spürbar nach, während Frankreich sich mit einem BIP-Zuwachs von 1,6 % nach 1,5 % im Vorjahr relativ robust gezeigt hat. Trotz einer Eintrübung im Jahresverlauf ragte Deutschland mit einem Wachstum von 3,0 % (2010: +3,7 %) heraus und hat damit die Entwicklung in Europa insgesamt stabilisiert. Das wird unter anderem im Wachstum für die Euro-Zone reflektiert, das Eurostat für 2011 mit real immerhin noch +1,5 % (IMF: +1,6 %) nach +1,9 % im Vorjahr beziffert.

Die wirtschaftliche Eintrübung im Jahresverlauf 2011 spiegelt sich auch in der Industrieproduktion wider. Ohne das Bauhauptgewerbe stieg die Produktion in Europas Industrie (EU und Euro-Zone) nach Angaben von Eurostat bis zum August 2011 noch mit Raten zwischen knapp 3 % und knapp 8 % (jeweils zum Vorjahresmonat). Im September ging der Zuwachs auf lediglich gut 2 % und im Oktober auf 1,0 % zurück. Der November-Wert zeigt für die EU eine Stagnation, für die Euro-Zone mit -0,2 % sogar ein leichtes Schrumpfen. In Deutschland hat sich die Industrieproduktion beginnend mit Zuwächsen von mehr als 10 % in den ersten Monaten 2011 auf 3,2 % im November abgeschwächt. Die Kapazitätsauslastung lag mit rund 80 % (EU 80,2 %, Euro-Zone 79,9 %) im November 2011 jedoch noch auf einem hohen Niveau. Deutschland stand auch hier mit einem Wert von 85,5 % an der Spitze.

### **Wachstum in Deutschland vor allem vom Konsum gestützt**

Die deutsche Wirtschaft war mit einem rasanten BIP-Wachstum von real +5,0 % in das Jahr 2011 gestartet und hatte die Konjunkturentwicklung in Europa nahezu unbeeindruckt von der Schuldenkrise und den wachsenden Unsicherheiten über lange Zeit des Jahres getragen. Im weiteren Verlauf schwächte sich die Wachstumsdynamik infolge der nachlassenden Exportdynamik und wachsender Unsicherheiten auch hierzulande ab. Für das Schlussquartal wird vom Statistischen Bundesamt sogar ein leichtes Schrumpfen der Wirtschaftsleistung von 0,25 % unterstellt. Ganzjährig zeichnet sich für 2011 nach Prognosen des IMF und der OECD ein Wachstum in Deutschland von 3,0 % ab. Der private Verbrauch entwickelte sich zur Triebfeder der Inlandskonjunktur. Gestützt auf einen Rekordbeschäftigungsstand von 41 Millionen Erwerbstätigen und einer niedrigen Arbeitslosenquote (Jahresdurchschnitt 2,5 Millionen, -15,1 %) erwies sich das Konsumklima in Deutschland als sehr robust und krisenresistent. In diesem Umfeld stiegen die Steuereinnahmen überraschend stark, so dass die Neuverschuldung des Bundes 2011 mit EUR17,3Mrd. ein geringeres Niveau erreichte als erwartet. Zudem profitierte der Bund von extrem niedrigen Zinsen.

### **Maschinenbau 2011 auf Wachstumskurs, aber deutlicher Auftragsrückgang im November**

Bis Juli 2011 konnte die Produktion im deutschen Maschinen- und Anlagenbau bei einer überdurchschnittlich hohen Kapazitätsauslastung real um 16,4 % gesteigert werden. Die Branche profitierte erneut von ihrer hohen Wettbewerbsfähigkeit sowie 2011 auch von günstigen Wechselkursrelationen und einer sehr guten Auftragslage. Allerdings hatte sich die Industrieproduktion in Europa und Deutschland im weiteren Jahresverlauf 2011 eingetrübt. Eine Verlangsamung ist daher auch in den Produktionszahlen des Maschinenbaus zum Jahresende hin nicht auszuschließen, wenn gleich sich der Sektor 2011 insgesamt klar auf Wachstumskurs bewegte. Der VDMA prognostiziert weiterhin ein reales Produktionsplus von 14 % für das abgelaufene Kalenderjahr. Nominal dürfte nach VDMA-Angaben 2011 mit einem Produktionsvolumen von EUR197Mrd. das Niveau von 2008 wieder erreicht worden sein.

Branchentypisch schlagen sich Turbulenzen und Unsicherheiten zeitversetzt in Auftragsbüchern und Produktion nieder. Im November und Dezember 2011 lag der Auftragseingang im Maschinen- und Anlagenbau in Deutschland erstmals seit Januar 2010 wieder im Minus. Bedingt durch die hohe Vorjahresbasis und einen starken Rückgang der Bestelltätigkeit aus dem Ausland fiel der reale Rückgang im November (-12 %, Inland -2 %, Ausland -17 %) und im Dezember (-10 %, Inland null, Ausland -14 %) deutlich aus. Für den weniger schwankungsanfälligen Dreimonatsvergleich Oktober bis Dezember betrug das Minus real 7 % (Inland +1 %, Ausland -11 %).

### Autoindustrie 2011 auf robustem Wachstumskurs

Der globale Automobilmarkt blickt auf ein erfolgreiches Jahr 2011 zurück. Obwohl die Verkaufszahlen im volumenmäßig bedeutenden europäischen Pkw-Markt (EU-27 und EFTA) um 1,4 % auf 13,57 Millionen Einheiten zurückgingen, ist der Weltmarkt für Neuwagen 2011 nach Angaben des VDA um 6 % auf 65,4 Millionen Einheiten gewachsen. Der US-Markt legte um 10,2 % auf 12,73 Millionen Pkw und Light Trucks zu. Deutsche Hersteller verkauften erstmals in den USA mehr als 1 Million Fahrzeuge und steigerten den Marktanteil im siebten Jahr in Folge auf nun 8,2 %. In China wurden im letzten Jahr 12,21 Millionen Pkw verkauft. Das ist ein Anstieg um 8,4 %. Wichtige Wachstumsmärkte wie Brasilien (+2,9 %) und Indien (6,0 %) konnten ebenfalls zulegen. In Russland stiegen die Verkaufszahlen sogar um 38,7 % auf 2,65 Millionen Einheiten. Der japanische Automobilmarkt ist 2011 zwar um 16,3 % auf 3,52 Millionen Pkw geschrumpft. Hier hatte sich allerdings vor allem der Einbruch nach der Tsunami- und Nuklearkatastrophe ausgewirkt. In den letzten drei Monaten 2011 ist der Markt jeweils zweistellig gewachsen, allein um 20,9 % im Dezember.

Im Gegensatz zu den anderen westeuropäischen Volumenmärkten zeigte sich der deutsche Automobilmarkt auch zum Jahresende 2011 (Pkw-Absatz Dezember +6 %) robust. Ganzjährig wurden in Deutschland 3,17 Millionen Pkw verkauft. Das ist ein Plus von 9 %. Deutsche Hersteller konnten einen Zuwachs von 10 % (inkl. Konzernmarken) verbuchen, ausländische Marken erzielten einen Anstieg von 6 %. Heimische Hersteller haben damit – wie auch in bedeutenden Auslandsmärkten (USA, China, Indien, Japan, Südkorea) – wiederum Marktanteile gewonnen. Die Pkw-Produktion ist 2011 in Deutschland um 6 % auf 5,87 Millionen Einheiten gestiegen, der Export legte um 7 % auf 4,52 Millionen Pkw zu.

Der europäische Nutzfahrzeugmarkt hat sich 2011 ebenfalls erfreulich entwickelt. Die Zahl der Neuzulassungen stieg in den Ländern der EU um 9,9 % auf 1,93 Millionen Lkw und Busse. Frankreich, mit 482.823 Einheiten der größte Einzelmarkt, legte 2011 um 5,6 % zu. Deutschland verzeichnete bei Lkw und Bussen 18,7 % höhere Absatzzahlen auf 334.822 Einheiten. Die Verkäufe in Großbritannien legten um 17,6 % zu. Dagegen fiel der Absatz in Spanien um 6,6 % und in Italien um 3,4 %. Im Sub-Segment der schweren Lkw (über 16 t), das von deutschen Herstellern geprägt wird, stieg der Absatz in Europa im Jahr 2011 um 36,0 % auf 236.512 Einheiten.

### Wohnungsbau treibt Bauindustrie in Deutschland

Nach mehreren schwachen Quartalen hat die Bauproduktion in Westeuropa nach Angaben von Eurostat im 3. Quartal 2011 erstmals wieder zugelegt – wenn auch nur um 1,6 % in der Euro-Zone und um 1,8 % in der EU (27 Länder). Die September- und November-Zahlen lagen ebenfalls leicht im Plus, der Oktober jedoch unter dem Vorjahreswert. Wenngleich noch keine endgültigen 2011er-Zahlen vorliegen, dürften insbesondere die schwachen Juni-Werte nicht mehr aufgeholt worden sein, so dass die Bauproduktion in Europa 2011 erneut zurückgegangen ist. Das wäre das vierte Jahr in Folge.

Erfreulich stabil und bislang weitgehend unbeeindruckt von den gesamtwirtschaftlichen Unsicherheiten entwickelten sich Bauproduktion und -nachfrage in Deutschland. Der Hauptverband der Deutschen Bauindustrie sowie das Statistische Bundesamt geben den Umsatzanstieg für den Zeitraum Januar bis November 2011 mit 11,3 % auf EUR 84 Mrd. an. Positiv war zudem der Auftragseingang. Er lag im gleichen Zeitraum um nominal 6,6 % und real 3,7 % höher als vor einem Jahr. Treiber der deutschen Baukonjunktur war der Wohnungsbau mit einem baugewerblichen Umsatzzuwachs von 16,5 % (Januar bis November) und einem Anstieg der neuen Aufträge um 20,5 %. Der Wohnungsbau profitierte neben dem strukturell hohen Bedarf von der niedrigen Arbeitslosigkeit, den positiven Einkommenserwartungen, den niedrigen Zinsen sowie einer gewissen Flucht in Sachwerte als Folge der Euro-Krise. Darüber hinaus legte der Wirtschaftsbau 2011 kräftig zu (Umsatz bis 11 / 2011: +13,0 %, Auftragseingang +12,1 %). Dagegen konnte der Öffentliche Bau angesichts der knappen Haushaltslage – insbesondere bei Ländern und Kommunen – nur moderat zulegen. Einschließlich November stieg der Umsatz bei bereits rückläufigen Neuaufträgen um 4,4 %.

# Geschäftsverlauf des NORMA Group Konzerns

## Wesentliche Ereignisse für den Geschäftsverlauf

### Erfolgreicher Börsengang im April 2011

Die NORMA Group AG hat am 8. April erfolgreich das Listing an der Börse in Frankfurt im Prime Standard aufgenommen. Der Emissionspreis der Aktie lag bei EUR21,00. Wir haben den Emissionserlös aus der Kapitalerhöhung in Höhe von brutto EUR147 Mio. teilweise zur Rückzahlung der Finanzverbindlichkeiten verwendet. Er wurde damit für eine umfassende Optimierung der Finanzierungsstruktur des Unternehmens genutzt und erweitert den Spielraum zur Finanzierung des zukünftigen Wachstums.

### Bedeutende Fortschritte im internationalen Wachstum

Zum Ende des 1. Quartals 2011 haben wir die Integration der beiden US-amerikanischen Firmen R.G.Ray (NORMA Illinois) und Craig Assembly (NORMA St. Clair), die 2010 akquiriert wurden, planmäßig abgeschlossen. Dabei hat R.G.Ray die Produktion von Schwerlastschellen in die Produktionswerke nach Mexiko und Michigan, USA, verlagert. Die Vertriebsorganisationen wurden erfolgreich miteinander integriert. Das Insourcing von Spritzgussteilen aus Kunststoff für sämtliche US-Werke ist auf die Produktionsstätte von Craig Assembly (NORMA St. Clair) konzentriert worden.

In Brasilien haben wir im 3. Quartal 2011 unsere Vertriebsmannschaft ausgebaut. Dies ist ein erster Schritt, um die Zusammenarbeit mit unseren Kunden vor Ort zu intensivieren und Neukunden zu gewinnen. Das Management betrachtet dies als wichtige Maßnahme, um sich Anteile in dem überdurchschnittlich wachsenden südamerikanischen Markt zu sichern.

Wir haben in den letzten Jahren unsere Wettbewerbsposition in Asien-Pazifik mit neuen Standorten in Indien, Japan und Malaysia bedeutend gestärkt. Neben dem Ausbau der Fertigungsstandorte China und Indien haben wir zum Jahresende 2010 in Thailand einen weiteren Produktionsstandort in dieser schnell wachsenden Wirtschaftsregion eröffnet. Damit bauen wir die Marktstellung in der Region konsequent weiter aus.

In der Region EMEA haben wir im Juli 2011 ein neues Werk in Serbien errichtet, um die steigende Nachfrage aus West- und Osteuropa zu befriedigen.

Im abgelaufenen Geschäftsjahr 2011 haben wir die Joint Venture-Anteile unserer Partner in Spanien (45,2 %) und Indien (20,0 %) übernommen. Dadurch wollen wir die schnelle Umsetzung unserer Wachstumsstrategie in diesen Ländern gewährleisten.

### Großauftrag für innovative Fluidsysteme

Im Oktober 2011 haben wir von einem internationalen Hersteller von Fahrzeugen und Motoren einen Großauftrag zur Entwicklung und Fertigung von maßgeschneiderten Fluidsystemen erhalten. Diese Fluidsysteme stellen einen optimalen Transport von Flüssigkeiten im Abgasstrang sicher und tragen damit entscheidend zur Reduktion von Stickoxiden bei. Die innovativen Produktlösungen werden für eine Serie von verschiedenen Fahrzeugplattformen hergestellt. Das Auftragsvolumen beläuft sich ab Produktionsbeginn jährlich auf einen niedrigen zweistelligen Millionen-Euro-Betrag über einen Zeitraum von vier Jahren. Die Produktion startet 2014.

# Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage

## Umsatz- und Ertragsentwicklung

### Auftragsbestand auf sehr hohem Niveau

Zum Ende des Geschäftsjahres 2011 lag der Auftragsbestand mit EUR218,6Mio. deutlich – und zwar um 16,3 % – über dem Vorjahreswert von EUR188,0Mio. Dabei wiesen alle Segmente und die beiden Vertriebswege EJT und DS einen positiv verlaufenden Auftragsbestand auf.

### Starkes Umsatzwachstum 2011

Wir haben das Geschäftsjahr 2011 mit Rekordwerten in Umsatz und Ertrag abgeschlossen. Der Konzernumsatz wuchs von EUR490,4Mio. auf EUR581,4Mio., d.h. um EUR91,0Mio. oder 18,5 %.

#### Konzernumsatz

in Mio. EUR



Die einzelnen Quartale trugen in unterschiedlichem Maße zum Jahresumsatz bei. Das 1. Quartal 2011 war mit EUR150,4Mio. am stärksten. Im 2. und 3. Quartal wurden mit EUR145,5Mio. bzw. EUR145,9Mio. praktisch gleich große Umsatzvolumina erwirtschaftet, während im 4. Quartal der geringste Umsatz mit EUR139,6Mio. erreicht wurde. Im Vergleich mit den Vorjahreswerten ist zu berücksichtigen, dass sich im 1. Quartal 2010 noch die Krise aus 2009 ausgewirkt hat. Im 2. Quartal kam es zu einer globalen Wirtschaftserholung und im 3. und 4. Quartal 2010 waren die Produktionen in vielen unserer Kundenindustrien voll ausgelastet. Daher ist die Umsatzsteigerung von knapp 42 % im 1. Quartal 2011 gegenüber 2010 durch die schwachen Vorjahresmonate Januar und Februar überzeichnet. Im 2. und 3. Quartal lag die Steigerung gegenüber dem Vorjahr bei sehr guten 17 % bzw. 11 % und spiegelt die jährliche Saisonalität, die vor allem im DS-Bereich durch Urlaubszeiten geprägt ist, wider. Das 4. Quartal 2011 lag durch die andauernde dynamische Konjunktorentwicklung mit einem Umsatz von EUR139,6Mio. 8,3 % höher als das 4. Quartal 2010, das durch eine fast bis Jahresende durchlaufende Produktion bei unseren Kunden und damit durch eine hohe Nachfrage gekennzeichnet war.

Bei dem Vergleich mit den Vorjahreswerten ist auch zu berücksichtigen, dass im Berichtszeitraum 2011 Umsätze in Höhe von EUR32,0Mio. aus den US-Gesellschaften R.G.Ray (NORMA Illinois) und Craig Assembly (NORMA St. Clair), die im Mai bzw. Dezember 2010 akquiriert wurden, enthalten sind. Das organische Wachstum von EUR65,6Mio. oder 13,4 % basiert auf einem Volumenzuwachs und neuen Aufträgen als Folge der starken Nachfrage nach unseren Produktinnovationen. Zudem wirkten sich Preiseffekte in geringem Umfang positiv im Umsatz aus.

### Effekte auf den Konzernumsatz

	in EUR Mio.	Anteil in %
Umsatzerlöse 2010	490,4	
Organisches Wachstum	65,6	13,4
Akquisitionen	32,0	6,5
Währungseffekte	-6,6	-1,4
<b>Umsatzerlöse 2011</b>	<b>581,4</b>	<b>18,5</b>

Im Bereich EJT konnten wir im Jahr 2011 mit EUR411,5Mio. deutliche Umsatzzuwächse im Vergleich zum Vorjahreswert von EUR323,6Mio. (+27,2 %) verbuchen. Der Umsatz 2011 im DS-Bereich von EUR170,3Mio. erhöhte sich gegenüber dem Vergleichswert des Vorjahres von EUR168,3Mio. dagegen nur leicht (+1,2 %). Dieses Wachstum liegt ungefähr auf Höhe des Wachstumspfad des globalen Bruttosozialprodukts.

Damit hat vor allem EJT einen signifikanten Beitrag zum Wachstum des Konzerns geleistet. Die Volumenerholung gegenüber dem Vorjahr ist im Bereich EJT – bei aller Unsicherheit einer objektiven Bewertung bei rund 10.000 Kunden und 90 Exportländern – tendenziell höher als der Mengenzuwachs im Bereich DS, nicht zuletzt aufgrund der Akquisitionen im Jahr 2010, die den EJT-Anteil am Gesamtumsatz gestärkt haben. In beiden Bereichen konnten wir neue Kunden hinzugewinnen.

### Entwicklung der Vertriebswege

	EJT		DS	
	2011	2010	2011	2010
Umsatzerlöse in Mio. EUR	411,5	323,6	170,3	168,3
Wachstum in %	27,2		1,2	
Umsatzanteil in %	70,7	65,8	29,3	34,2

### Materialeinsatzquote relativ stabil trotz gestiegener Materialkosten

Wesentliche Bestandteile der Rohmaterialien, die im Konzern verwendet werden, sind austenitische und ferritische Stähle sowie Kunststoffgranulate. Die Materialeinsatzquote von 45,1 % konnte 2011 trotz gestiegener Materialkosten im Vergleich zum Wert der Vorjahresperiode von 45,0 % stabil gehalten werden. Die Materialpreissteigerungen konnten entweder durch unsere systematischen Kostensenkungsmaßnahmen im Rahmen unseres Programms „Global Excellence“ oder durch Kostenweitergabe – z.B. von Veränderungen der Legierungszuschläge im Bereich EJT sowie durch Preiserhöhungen im Bereich DS – zum wesentlichen Teil aufgefangen werden.

Im Geschäftsjahr 2011 ergab sich nach Abzug der Materialkosten von EUR262,3Mio. und durch Bestandsveränderungen von EUR3,5Mio. ein Bruttogewinn von EUR322,6Mio. im Vergleich zum Wert des Vorjahres von EUR274,7Mio. Somit betrug die Bruttomarge 55,5 % nach 56,0 % in 2010.

### **Personalkosten unterproportional zum Umsatz gestiegen**

Die Stammbesellschaft der NORMA Group hat sich von 3.028 im Jahr 2010 auf 3.415 im Berichtsjahr 2011 erhöht. Die Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer erhöhten sich in 2011 um 15,5 % auf EUR 143,7 Mio. Das entspricht einer Quote im Verhältnis zum Umsatz von 24,7 % im Vergleich zu 2010 von 25,4 %. Die Produktivitätssteigerung ist vor allem auf hohe Volumenzuwächse aber auch auf Maßnahmen aus dem „Global Excellence“-Programm zurückzuführen. Das hat dazu geführt, dass sich Skaleneffekte positiv auf die Fixkosten ausgewirkt haben. Die zum Teil dynamisch steigenden Lohnkosten konnten wir durch Rationalisierungsmaßnahmen, insbesondere durch Automatisierungsprojekte, kompensieren. Die konzernweit umgesetzten Effizienzsteigerungen trugen ebenfalls dazu bei, die gestiegenen Lohnkosten abzufangen.

Die in den Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer im Jahr 2011 beinhalteten und bereinigten Einmalaufwendungen belaufen sich auf EUR 5,3 Mio. (Vorjahr: EUR 3,8 Mio.). Diese – im operativen Ergebnis (bereinigtes EBITA) heraus gerechneten Einmalaufwendungen – resultieren vor allem aus Abfindungen im 1. Quartal 2011 im Zusammenhang mit der Integration der im Jahr 2010 akquirierten US-Gesellschaften und Bonusabgrenzungen im Zusammenhang mit dem Börsengang sowie aus Rückstellungen für ein „Phantom-Share“-Programm der Altgesellschafter. Mit diesem wurden besondere Leistungen von Führungskräften, die nicht dem Vorstand der NORMA Group AG angehören, für den Börsengang honoriert. Ohne diese Einmalaufwendungen lagen die Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer 2011 bei rund EUR 138,4 Mio. (Vorjahr: EUR 120,7 Mio.) oder 23,8 % vom Umsatz (Vorjahr: 24,6 %).

### **Kosten für den Börsengang in sonstigen betrieblichen Aufwendungen enthalten**

Die um Einmalaufwendungen bereinigten sonstigen betrieblichen Aufwendungen und Erträge betragen 2011 EUR -67,1 Mio. oder 11,5 % vom Umsatz (Vorjahr: EUR -54,8 Mio. bzw. 11,2 %). Die Herstellung der Kapitalmarktfähigkeit und der Aufbau der neuen Strukturen als börsenorientiertes Unternehmen sowie verschiedene gruppenweite IT-Projekte wurden mit ihren Kosten in der Erhöhung des Anteils der sonstigen betrieblichen Aufwendungen am Umsatz reflektiert.

Die Kosten des Börsengangs waren zum Teil bereits im Geschäftsjahr 2010 sowie überwiegend im 1. Halbjahr 2011 angefallen und wir haben diese jeweils als bereinigte Kosten dargestellt.

Diese bereinigte Einmalaufwendungen, die sich im Wesentlichen auf Kosten bzw. Rückstellungen von Kosten für den Börsengang beziehen, betragen 2011 EUR 11,5 Mio. Im Vergleichszeitraum 2010 wurden die sonstigen betrieblichen Aufwendungen und Erträge mit Einmaleffekten in Höhe von EUR 13,8 Mio. belastet, die auf die Vorbereitungen des Börsengangs zurückzuführen waren.

### **Forschungs- und Entwicklungskosten konstant**

Die Kosten für Forschung und Entwicklung im Bereich EJT in Höhe von EUR 16,8 Mio. betragen ca. 4 % vom EJT-Umsatz und sind damit in Euro gegenüber 2010 annähernd konstant geblieben.

### Operatives Ergebnis signifikant verbessert

Der Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Amortisation (EBITDA) lag im Berichtsjahr 2011 aufgrund dieser Sondereffekte bei EUR 100,2 Mio. (unbereinigt). Eine für die NORMA Group aussagekräftigere operative Gewinngröße ist das bereinigte EBITA. Hier sind zum einen Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände eliminiert, die sich aus der Kaufpreisallokation historischer Akquisitionen ergeben. Des Weiteren ist die Größe um Einmaleffekte bereinigt (im Wesentlichen die Kosten des Börsengangs). Dieses bereinigte EBITA konnte im abgelaufenen Geschäftsjahr um 20,2 % auf EUR 102,7 Mio. verbessert werden. Beide Vertriebsbereiche wie auch alle drei regionalen Berichtssegmente haben zu dieser Verbesserung beigetragen. Die operative Marge auf Basis des bereinigten EBITA erreichte 17,7 % und lag damit über der des Vergleichszeitraums 2010 von 17,4 %.

#### Überleitung EBITA zu bereinigtem EBITDA

in Mio. EUR	2011
EBITA	84,7
+ Restrukturierungskosten	1,8
+ einmalige Kosten	14,8
+ andere normalisierte Kosten	0,2
+ Abschreibungen auf Kaufpreisallokationen	1,2
Bereinigtes EBITA	102,7
+ Abschreibungen (ohne Abschreibungen auf Kaufpreisallokationen)	14,3
Bereinigtes EBITDA	117,0

#### Bereinigtes EBITA

in Mio. EUR



### Finanzergebnis durch IPO-Vorbereitung und Refinanzierung geprägt

Im Berichtszeitraum 2011 war das Finanzergebnis deutlich von den Vorbereitungen auf den Börsengang geprägt. Belastend wirkten sich hier die Auflösung von Zinssicherungen, allgemeine Zinssicherungs- / Wechselkurseffekte und weitere Kosten im Rahmen der Refinanzierung aus. Damit betrug das unbereinigte Finanzergebnis 2011 EUR -29,6 Mio. im Vergleich zu EUR -14,9 Mio. im Vorjahr. Die positiven Effekte aus der Refinanzierung zeigten sich im 2. Halbjahr. Das bereinigte Finanzergebnis belief sich 2011 auf EUR -17,4 Mio. (Vorjahr: EUR -14,9 Mio.).

### Gutes Ergebnis nach Steuern

Die bereinigten Ertragsteuern in Höhe von EUR -24,3 Mio. (Vorjahr: EUR -17,8 Mio.) wurden durch latente Steuererträge beeinflusst. Die Steigerung resultierte aus der Inanspruchnahme bisher bilanzunwirksamer Verluste und aus im Geschäftsjahr 2011 gebildeten latenten Steueransprüchen aus Verlustvorträgen des Vorjahres. Im Konzern erreichten wir ein bereinigtes Ergebnis nach Steuern von EUR 57,6 Mio. im Vergleich zu EUR 48,2 Mio. im Jahr 2010. Daraus ergibt sich ein bereinigtes Ergebnis je Aktie von EUR 1,92 (Vorjahr: EUR 1,93). Basis hierfür bildet die gewichtete Anzahl der Aktien zum 31. Dezember 2011 von 30.002.126 Aktien (Vorjahr: 24.862.400 Aktien). Gerechnet mit den ausstehenden Aktien per 31. Dezember 2011 (31.862.400 Aktien) ergibt sich ein Pro-Forma- Ergebnis je Aktie von EUR 1,81 (Vorjahr: EUR 1,51).

### Dividendenvorschlag reflektiert die Zuversicht des Vorstands

Wir schlagen aufgrund der guten Ertragslage vor, rund 33,2 % des bereinigten Periodenergebnisses 2011 in Höhe von EUR 57,6 Mio. als Dividende auszuschütten. Dies entspricht bei 31.862.400 Aktien einem Ausschüttungsbetrag von EUR 19,1 Mio. bzw. EUR 0,60 je Aktie.

## Finanz- und Vermögenslage

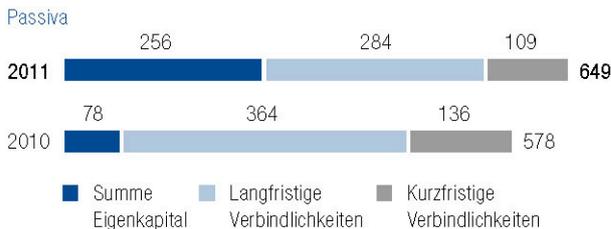
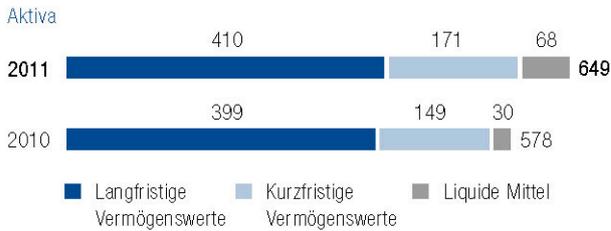
### Bilanzsumme spiegelt das starke Wachstum des Konzerns wider

Zum 31. Dezember 2011 erhöhte sich die Bilanzsumme im Vergleich zum Jahresultimo 2010 um 12,1 % auf EUR 648,6 Mio. Hier wirkte sich vor allem die deutliche Erhöhung des Umlaufvermögens im Zuge der kräftigen Umsatzausweitung aus. Langfristige Vermögenswerte beliefen sich auf 63,2 % der Bilanzsumme.

Das Anlagevermögen umfasste im Wesentlichen Geschäfts- und Firmenwerte in Höhe von EUR 224,8 Mio. (31. Dezember 2010: EUR 221,7 Mio.), sonstige immaterielle Vermögensgegenstände – wie Patente und Markenrechte – von EUR 78,9 Mio. (31. Dezember 2010: EUR 79,3 Mio.) und Sachanlagen von EUR 97,2 Mio. (31. Dezember 2010: EUR 89,4 Mio.).

### Vermögens- und Kapitalstruktur

in Mio. EUR



### **Solide Konzern-Eigenkapitalbasis von 39,5 %**

Die Konzernbilanz wies zum 31. Dezember 2011 ein Eigenkapital in Höhe von EUR256,0Mio. aus (31. Dezember 2010: EUR78,4Mio.). Dieser Anstieg ist hauptsächlich auf die Kapitalerhöhung im Rahmen des Börsengangs zurückzuführen. Die Eigenkapitalquote hatte sich damit zum Ende der Berichtsperiode signifikant auf 39,5 % erhöht (31. Dezember 2010: 13,5 %). Durch die Kapitalerhöhung aus dem Börsengang und die Steigerung des Nettogewinns lag das Eigenkapital am Jahresultimo somit deutlich über der Nettoverschuldung von EUR198,5Mio. Das Gearing (Nettoverschuldung im Verhältnis zum Eigenkapital) konnte von rund 4,4 zum Ende des Jahres 2010 auf nunmehr 0,8 verbessert werden.

Die Rückstellungen erhöhten sich um EUR3,1 Mio. auf EUR11,0Mio. Diese beinhalteten hauptsächlich personalbezogene Rückstellungen und Rückstellungen für ausstehende Gutschriften. In 2010 lag der Wert bei EUR7,8Mio.

### **Planmäßige Rückführung der Nettofinanzschulden durch IPO**

Die Finanzverbindlichkeiten betragen zum 31. Dezember 2011 EUR266,4Mio. Gleichzeitig standen im Konzern liquide Mittel in Höhe von EUR67,9Mio. zur Verfügung. Die Nettofinanzschulden beliefen sich damit auf EUR198,5Mio. nach EUR344,1 Mio. zum Ende des Vorjahres. In den Nettofinanzschulden sind derivative (nicht zahlungswirksame) Verbindlichkeiten von EUR21,8Mio. (Vorjahr: EUR5,5Mio.) enthalten.

### **Trotz starken Wachstums geringe Kapitalbindung im (Trade) Working Capital**

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen betragen zum 31. Dezember 2011 EUR41,4Mio. (Vorjahr: EUR48,3Mio.). Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen beliefen sich auf EUR80,8Mio. (Vorjahr: EUR70,3Mio.). Diese Veränderung ist vor allem auf das deutliche operative Wachstum zurückzuführen.

Das Vorratsvermögen veränderte sich im Vergleich zum Jahresultimo 2010 trotz des dynamischen Umsatzwachstums nur geringfügig auf EUR66,8Mio. (31. Dezember 2010: EUR64,7Mio.).

Das (Trade) Working Capital (Vorräte plus Forderungen minus Verbindlichkeiten jeweils im Wesentlichen aus Lieferungen und Leistungen) betrug zum 31. Dezember 2011 EUR106,2Mio. (31. Dezember 2010: EUR86,7Mio.). Damit reflektierte es einerseits den dynamischen Geschäftsverlauf, blieb jedoch andererseits infolge unseres konsequenten Working Capital Management mit 18,3 % vom Umsatz auf einem niedrigen Niveau.

### **Zeitwerte entsprechen weitgehend den Buchwerten**

Wir bilanzieren in der Regel die Buchwerte von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungs- bzw. Herstellkosten. Dabei berücksichtigen wir das Niederstwertprinzip. Derivative Finanzinstrumente sowie zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte und Zahlungsmittel sowie Zahlungsmitteläquivalente werden zu Zeitwerten ermittelt. Erläuterungen zur Buchwertermittlung bei Finanzinstrumenten enthält **Ziffer 5.3.** des Anhangs zum Konzernabschluss.

In einer Tochtergesellschaft nutzten wir in geringem Umfang das Factoring von Kundenforderungen zur Absicherung unserer Zahlungseingänge.

Außerbilanzielle Finanzierungsinstrumente bestanden nicht.

### Nicht bilanzierte immaterielle Vermögenswerte

Markenrechte der NORMA Group an den von ihr gehaltenen Marken werden in der Bilanz unter den immateriellen Vermögenswerten zusammen mit den Patenten erfasst. Wichtige Einflussfaktoren für ein erfolgreiches Geschäft sind jedoch die Bekanntheit und Reputation dieser Marken bei den Kunden und deren Vertrauen in unsere Produkte und Lösungen. Ebenso wichtig sind für uns die gewachsenen Kundenbeziehungen. Diese stützen sich auch auf unser langjährig gewachsenes Vertriebsnetz.

Ebenfalls einen wichtigen Anteil am Erfolg des Unternehmens haben das Know-how und die Erfahrung unserer Mitarbeiter. Wir betrachten das langjährig gewachsene Wissen im Bereich Forschung und Entwicklung sowie im Projektmanagement ebenfalls als Wettbewerbsvorteil.

### Bereinigter operativer Netto-Cashflow deutlich positiv

Der bereinigte operative Netto-Cashflow (bereinigtes EBITDA plus / minus Veränderungen im Trade Working Capital minus Investitionen aus dem operativen Geschäft) dient dem Management unterjährig und im operativen Geschäftsverlauf als interne Steuerungsgröße. Dieser Cashflow konnte unsere Erwartungen weiterhin erfüllen und war 2011 trotz des hohen Wachstums mit EUR66,8Mio. deutlich positiver als im Vorjahr mit EUR51,7Mio. Bezogen auf den Gesamtumsatz stieg er damit von 10,5 % in 2010 auf 11,5 % in 2011.

#### Bereinigter operativer Netto-Cashflow

in Mio. EUR	2011	2010	Veränderung in %
Bereinigtes EBITDA	117,0	99,2	17,9
Veränderung im Working Capital	-19,5	-26,4	-26,2
Investitionen aus dem operativen Geschäft	-30,7	-21,1	45,3
<b>Bereinigter operativer Netto-Cashflow</b>	<b>66,8</b>	<b>51,7</b>	<b>29,2</b>

Der Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit betrug in 2011 EUR71,7Mio. (Vorjahr: EUR62,1Mio.) und lag bezogen auf den Gesamtumsatz mit 12,3 % auf Vorjahresniveau von 12,7 %.

Der Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit betrug EUR-33,7Mio. (2010: EUR-56,6Mio.) und beinhaltete Erlöse aus dem Verkauf von Sachanlagen in Höhe von EUR1,7Mio. (Vorjahr: EURO,5Mio.). Die Investitionen betrafen vor allem gezielte Projekte zur Erweiterung unserer Fertigungskapazitäten. Damit wird das künftige Wachstum produktionsseitig abgesichert. Hauptinvestitionsschwerpunkte waren Kapazitätserweiterungen in Deutschland und den USA sowie das neue Werk in Serbien. In 2010 umfassten sie zum großen Teil die Akquisitionen der beiden US-Gesellschaften in Höhe von EUR 35,9 Mio.

Die Investitionsquote für 2011 betrug 5,3 % vom Umsatz oder EUR30,7Mio. aufgrund des deutlichen Ausbaus unserer Aktivitäten in den Schwellenländern. Wir streben auf Basis des langfristigen Trendwachstums mittelfristig Investitionen für Erweiterungen und Instandhaltungen von 4,0 % bis 4,5 % vom Umsatz auf jährlicher Basis an.

Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit belief sich auf EUR-0,5Mio. (2010: EUR-3,1Mio.) und wurde durch den erfolgreichen Börsengang sowie die damit verbundene Refinanzierung geprägt.

## Finanzmanagement

### Grundsätze und Ziele

Unser zentrales Finanz- und Liquiditätsmanagement verfolgt drei grundsätzliche Ziele:

#### I. Jederzeitige Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit

Unser oberstes finanzwirtschaftliches Ziel ist die jederzeitige Aufrechterhaltung der operativen Liquidität, die Vorhaltung ausreichender strategischer Liquiditätsreserven und damit die langfristige Sicherung der Zahlungsfähigkeit der NORMA Group.

#### II. Begrenzung von finanzwirtschaftlichen Risiken

Die Identifikation von Zins-, Währungs- und Rohstoffpreisänderungs-Risiken erfolgt im Bereich Treasury. Dort werden diese Risiken durch die Auswahl geeigneter Sicherungsinstrumente reduziert.

#### III. Optimierung der gruppeninternen Liquidität

Die zentrale Anlage überschüssiger Liquidität sowie die gruppeninterne Finanzierung erfolgt durch unsere „Inhouse-Bank“, die NORMA Group Holding.

### Liquiditätsmanagement

Zum Geschäftsjahresende 2011 weisen wir einen gruppenweiten Cash-Bestand von EUR67,9Mio. (Vorjahr: EUR30,4Mio.) aus. Unser Ziel ist es, die überschüssige Liquidität der Gruppenmitglieder zu bündeln und unter Sicherstellung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit diese Gelder optimiert anzulegen. Zu diesem Zweck kommt ein professionelles Treasury-System zum Einsatz, welches einen jederzeitigen Überblick über die Cash-Bestände der wichtigsten Tochtergesellschaften erlaubt. Aufgrund der heterogenen Struktur der Tochtergesellschaften in Bezug auf Größe, Währungen und rechtliches Umfeld ist ein automatisiertes, globales Cash-Pooling technisch nicht effizient, so dass die Cash-Konzentration in regelmäßigen Abständen vom Bereich Treasury durchgeführt wird. Dieses manuelle Pooling auf unsere „Inhouse-Bank“ ermöglicht es uns, bessere Konditionen bei der externen Mittelanlage zu erzielen.

### Übersicht zur Finanzlage

Neben den Mittelzuflüssen aus der operativen Geschäftstätigkeit haben wir im vergangenen Jahr durch den Börsengang unsere Kapitalstruktur deutlich verbessert. Die Eigenkapitalquote per 31. Dezember 2011 lag bei 39,5 % (Vorjahr: 13,5 %). Darüber hinaus hat die auf den Börsengang erfolgte Refinanzierung unsere zukünftigen Wachstumsmöglichkeiten auf ein solides finanzielles Fundament gestellt. Das Gesamtvolumen der Finanzierung beläuft sich auf EUR375 Mio., welches eine revolvingende Kreditlinie in Höhe von EUR125 Mio. beinhaltet, die per 31. Dezember 2011 nicht gezogen worden ist. Sowohl der Kredit als auch die revolvingende Kreditlinie haben eine Laufzeit von fünf Jahren und enden im 1. Quartal 2016. Zum Jahresende 2011 bestanden externe Finanzverbindlichkeiten in Höhe von EUR240 Mio. Der durchschnittliche Zinssatz, welcher sich synthetisch aus den Sicherungsinstrumenten ergibt, beträgt ca. 5 %.

Zum Bilanzstichtag 2011 haben wir sämtliche im Kreditvertrag ausgehandelten Kennzahlen (Financial Covenants) eingehalten. Als Sicherheiten für den syndizierten Kredit dienen Anteile an Tochter- und Enkelgesellschaften.

Die einzuhaltenden Financial Covenants sind der Zinsdeckungsgrad, die Total Net Debt Cover (Verschuldung im Verhältnis zum bereinigten Konzern-EBITDA) und die Eigenkapitalquote. Es bestehen ausreichende Spielräume für die vereinbarten Covenants.

#### Übersicht zur Finanzlage

in Mio. EUR	Q1 2011	Q2 2011	Q3 2011	Q4 2011
Darlehensinanspruchnahme	263,4	250,0	250,0	240,0
Mezzanine-Kapital	54,2	0	0	0
Ausschöpfung der zugesagten Kreditlinie	40,9	0	5,0	0
Kasse und kassenähnliche Bestände	34,2	36,2	48,9	67,9
Nettoverschuldung*	324,5	214,0	206,0	174,0

\* Excl. Sicherungsinstrumente, Zahlungsmitteläquivalente, sonstige finanzielle und nicht finanzielle Verbindlichkeiten.

#### Begrenzung finanzieller Risiken

Für unsere externe Mittelbeschaffung konnten wir im vergangenen Jahr einen Bankenkreis von 15 international aufgestellten, namhaften Geldhäusern gewinnen. Dieser syndizierte Kredit wurde uns komplett auf Euro-Basis gewährt. Die Zinsbelastung durch den Konsortialkredit ist neben der Höhe der Ausnutzung, im Besonderen der revolverierenden Kreditlinie, auch von der allgemeinen Entwicklung der Geldmarktsätze, gemessen am 3-Monats-EURIBOR, abhängig. Um die hiermit verbundenen Risiken zu reduzieren und die Ergebnis- und Ertragslage der NORMA Group zu sichern, wurden gewisse Anteile mittels derivativer Strukturen in unsere Hauptwährungen US-Dollar, Schwedische Kronen und Britische Pfund transferiert. Dadurch konnten wir Währungs- und Zinsänderungsrisiken minimieren. Die Wertänderungen der dabei gewählten Instrumente werden im Zuge des Hedge Accounting ergebnisunabhängig direkt in der Eigenkapitalposition erfasst.

Neben diesen Hedging-Instrumenten verwenden wir Termingeschäfte und Optionen, hauptsächlich zur Begrenzung des Währungsrisikos. Weitere Sicherungsinstrumente und / oder derivative Strukturen kommen bei uns nicht zum Einsatz, da es gerade im Bereich der Rohstoffe aktuell keine geeigneten Sicherungsinstrumente gibt, die unser Risiko sinnvoll reduzieren. Wir untersuchen die gruppenweiten Risikopositionen regelmäßig. Dabei stellen wir die aktuellen Entwicklungen im Bereich der Sicherungsinstrumente und -möglichkeiten stets den Risikopositionen gegenüber, um zeitnah auf geänderte Risikoparameter reagieren zu können.

#### Investitionsanalyse

Die Mittel sowohl aus dem operativen Cashflow, dem Börsengang als auch der externen Refinanzierung investieren wir vor allem in unser starkes organisches Wachstum. Dabei liegt unser Fokus auf Osteuropa, Russland und Asien. Sowohl in Serbien, Russland als auch im asiatischen Bereich haben wir 2011 umfangreiche Investitionen getätigt und neue Produktionsstätten errichtet. Bestehende Werke haben wir weiter ausgebaut und die Produktion automatisiert. In Spanien und Indien haben wir während des vergangenen Jahres die Anteile unserer Joint Venture-Partner übernommen und sind nun 100 %-iger Anteilseigner.

Um der steigenden Bedeutung der BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China) Rechnung zu tragen, haben wir in den letzten Jahren in die Standorte Indien und China investiert. Durch die Übernahme der Joint Venture-Anteile an unserer Tochtergesellschaft in Indien sind wir nun in der Lage, unsere Strategie vor Ort noch schneller umsetzen zu können. In China haben wir bereits 2008 eine neue Produktion in Qingdao aufgebaut und diese im Jahr 2011 deutlich erweitert. Bereits 2010 haben wir den neuen Standort in Russland in Betrieb genommen und sind 2011 aufgrund der strategisch günstigeren Nähe zur russischen Industrie mit dem Montagewerk für Fluidprodukte an einen neuen Standort in Togliatti umgezogen. Des Weiteren haben wir im Jahr 2011 ein Vertriebsbüro in Brasilien eröffnet, um die sich auf dem südamerikanischen Markt ergebenden Chancen im Bereich der Verbindungstechnologie aktiv zu nutzen.

In den vergangenen Jahren haben wir unsere Aktivitäten in Japan, Malaysia und Thailand verstärkt. Entsprechend unserem strategischen Ziel, die Produktionskapazitäten im asiatischen Raum zu erweitern, haben wir Anfang 2011 in Thailand ein Werk eröffnet und liefern von dort unsere hochentwickelten Produktlösungen an Kunden in der gesamten asiatischen Region einschließlich Australien. Die Büros in Japan und Malaysia konzentrieren sich auf Vertriebsaktivitäten.

Darüber hinaus haben wir 2011 ein neues Produktionswerk in Serbien mit dem Schwerpunkt im Fluidbereich errichtet. Damit sind wir nun in der Lage, die große Nachfrage aus West- und Osteuropa zu befriedigen.

Zusätzlich haben wir zur Stärkung unserer Aktivitäten in der Region EMEA die Joint Venture-Anteile für unser Vertriebszentrum in Spanien übernommen, um auch dort unsere Strategie aktiv vorantreiben zu können.

In der Region Amerika hatten wir 2010 die beiden US-Gesellschaften R.G.Ray und Craig Assembly erworben. Die Integration von R.G.Ray (NORMA Illinois) und Craig Assembly (NORMA St. Clair) konnte bereits Anfang 2011 erfolgreich abgeschlossen werden.

### Gesamtaussage des Vorstands zum Geschäftsverlauf und zur wirtschaftlichen Lage

Das allgemeine Geschäftsumfeld war in 2011 fast unverändert positiv. Wir konnten unseren sehr erfolgreichen Wachstumskurs fortsetzen. Die Nachfrage nach unseren hochentwickelten Verbindungsprodukten und Systemlösungen war in allen Kundenbereichen und Regionen erfreulich hoch, so dass wir einen starken Volumenzuwachs erzielt haben. In beiden Vertriebswegen – EJT und DS – haben wir neue Kunden hinzugewonnen.

#### Entwicklung der Geschäftsfelder

	EMEA		Amerika		Asien-Pazifik		Segmente gesamt	
in Mio. EUR	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Außenumsatzerlöse	372,7	336,7	173,0	123,8	35,7	29,9	581,4	490,4
Beitrag zum Konzernaußenumsatz in %	64	69	30	25	6	6	100	100
Bereinigtes EBITDA	89,8	81,0	34,3	23,0	3,1	1,7	127,2*	105,7*

\* Vor Überleitung auf Konzernergebnis (siehe Seiten 82/83 des Konzernanhangs).

Das organische Wachstum der Gruppe von 13,4 % war 2011 durch Volumenzuwachs und neue Aufträge geprägt. Zudem konnten wir in geringem Maß auch Preiserhöhungen durchsetzen. Die Akquisitionen des letzten Jahres trugen ebenfalls positiv zum Umsatzwachstum bei.

Steigende Materialkosten konnten wir u.a. durch Kostensenkungseffekte aus dem „Global Excellence Program“ und durch selektive Preisanhebungen weitgehend auffangen. Die Personalkosten sind zum Umsatz unterproportional gestiegen. Die ausgewiesene Ergebnisentwicklung der NORMA Group ist durch die Kosten für den Börsengang verzerrt. Die bereinigte operative EBITA-Marge von 17,7 % konnte das hohe Niveau des Vorjahres übertreffen. (Definition der Bereinigung auf Seite 27).

Trotz der seit dem Spätsommer anhaltenden Diskussion um die Stabilität der Finanzmärkte und die Krisenstimmung in der Weltwirtschaft übertraf die Auftragslage unsere ursprünglichen Erwartungen. Daher hatten wir unsere Prognose für das Gesamtjahr 2011 bereits im Juli 2011 angehoben und im November 2011 nochmals präzisiert. Der im Gesamtjahr 2011 erreichte Umsatz belief sich auf EUR 581,4 Mio. und überstieg damit den Vorjahreswert um 18,5 %. Das bereinigte EBITA lag bei EUR 102,7 Mio. (Vorjahr: EUR 85,4 Mio.).

Das (Trade) Working Capital spiegelte mit 18,3 % vom Umsatz das starke organische Wachstum im Berichtszeitraum wider, ist aber weiterhin durch eine niedrige Kapitalbindung gekennzeichnet.

Durch die Kapitalerhöhung im Zuge des Börsengangs hat sich die Eigenkapitalquote deutlich von 13,5 % auf 39,5 % verbessert.

Insgesamt ist der Vorstand sehr zufrieden mit dem gesamten Geschäftsverlauf. Wir haben die Ziele, die wir uns für 2011 gesetzt hatten, erreicht und teilweise deutlich übertroffen. In allen wichtigen Regionen haben wir deutliche Umsatzzuwächse erzielt und konnten unsere Marktpositionen stärken und ausbauen. Wir haben hier von unserer starken lokalen Präsenz in Wachstumsmärkten profitiert. Unsere technologische Marktführerschaft haben wir durch die erfolgreiche Entwicklung neuer Produkte ausgebaut.

## Geschäftsverlauf der NORMA Group AG

Das nach HGB ermittelte Ergebnis der NORMA Group AG wird im Wesentlichen durch den Geschäftsverlauf und die Ergebnisse der verbundenen Unternehmen geprägt. Diese spiegeln sich vor allem in dem Beteiligungsergebnis sowie den Währungseffekten, den Weiterbelastungen und Allokationen und im Zinsergebnis wider.

Die sonstigen betrieblichen Erträge beliefen sich 2011 auf EUR 21,2 Mio. (Vorjahr: EUR 0) und waren hauptsächlich Erträge aus Lizenzen (EUR 12,9 Mio.) und Erträge aus konzerninternen Weiterbelastungen im Rahmen des Börsengangs (EUR 8,1 Mio.).

In 2011 wurden erstmalig Angestelltenverhältnisse bei der NORMA Group AG abgeschlossen. Daher hat sich der Personalaufwand von EUR 0 in 2010 auf EUR 3,8 Mio. erhöht.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen in Höhe von EUR 22,7 Mio. (Vorjahr: EUR 0,2 Mio.) beinhalteten hauptsächlich Lizenzzahlungen in Höhe von EUR 11,1 Mio. sowie die mit dem Börsengang zusammenhängende Incentive Fee in Höhe von EUR 4,2 Mio. und die Konsortialprovision in Höhe von EUR 3,3 Mio.

Das Zinsergebnis liegt mit EUR 5,3 Mio. über dem Vorjahreswert von EUR 0,02 Mio. Dies ist hauptsächlich auf Darlehensverträge mit verbundenen Unternehmen zurückzuführen.

Die Beteiligungserträge sind von EUR 0 in 2010 auf EUR 33,0 Mio. in 2011 gestiegen und beinhalteten ausschließlich Ausschüttungen der NORMA Group Holding GmbH.

Für das Geschäftsjahr 2011 weisen wir ein positives Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit von EUR 32,9 Mio. auf (Vorjahr: EUR -0,2 Mio.).

Der Vorstand wird aufgrund der guten Ertragslage für 2011 eine Dividende von EUR 0,60 je Aktie vorschlagen. Dies entspricht bei 31.862.400 Aktien einem Ausschüttungsbetrag von EUR 19,1 Mio. Das nach der Ausschüttung verbleibende Bilanzergebnis in Höhe von EUR 15,1 Mio. soll auf neue Rechnung vorgetragen werden.

## Vermögenslage der NORMA Group AG

Die Vermögens- und Kapitalstruktur der NORMA Group AG ist sehr stark geprägt durch die Holdingfunktion der Gesellschaft für den Konzern. Die Aktivseite der Bilanz besteht mit 33,8 % oder EUR 95,1 Mio. aus den Finanzanlagen, die vor allem aus Anteilen an verbundenen Unternehmen bestehen, sowie mit 63,7 % oder EUR 179,3 Mio. aus Forderungen gegen verbundene Unternehmen. Bei diesen handelt es sich im Wesentlichen um Darlehensforderungen.

Die Bilanzsumme hat sich gegenüber dem Vorjahr von EUR 98,1 Mio. auf EUR 281,6 Mio. erhöht (+187,1 %). Dies ist im Wesentlichen auf den Anstieg der Forderungen gegen verbundene Unternehmen sowie die Kapitalerhöhung im Rahmen des Börsengangs zurückzuführen.

Die liquiden Mittel haben sich von EUR 1,9 Mio. in 2010 auf EUR 4,8 Mio. in 2011 erhöht.

Die Rückstellungen haben sich von EUR 0,04 Mio. in 2010 auf EUR 2,2 Mio. in 2011 erhöht und betreffen hauptsächlich Rückstellungen des Personalbereichs in Höhe von EUR 1,5 Mio. sowie ausstehende Aufsichtsratsvergütungen von EUR 0,4 Mio.

## Finanzlage der NORMA Group AG

Die NORMA Group AG hat am 8. April erfolgreich das Listing an der Börse in Frankfurt im Prime Standard aufgenommen. Der Emissionspreis der Aktie lag bei EUR 21,00.

Insbesondere durch die Kapitalerhöhung im Rahmen des Börsengangs hat sich das Eigenkapital von EUR 98,0 Mio. auf EUR 278,5 Mio. erhöht. Das Eigenkapital repräsentiert mit 98,9 % fast ausschließlich die Bilanzsumme.

## Mitarbeiter der NORMA Group AG

Die NORMA Group AG beschäftigte zum 31.12.2011 acht Mitarbeiter und vier Vorstände.

Eine gemeinsame Vision und aktiv gelebte Unternehmenswerte stehen für ein Gefühl der Einheit und bieten Orientierung bei unserem täglichen Arbeiten und Handeln. Unsere Mitarbeiter sind hoch motiviert und engagieren sich überdurchschnittlich stark für das Unternehmen und seinen Erfolg.

Zwei von drei Managementpositionen in der AG sind von Frauen besetzt, was für den NORMA Group-Konzern beispielhaft ist.

# Corporate Governance

Corporate Governance erfasst das ganze System von Kontroll- und Entscheidungsprozessen in einem Unternehmen. Verantwortungsvolle und transparente Führung und Überwachung sind Grundlagen der Corporate Governance in der NORMA Group. Diese Prinzipien sichern eine nachhaltige Wertschöpfung und dienen den Interessen unserer Aktionäre, Mitarbeiter und Geschäftspartner.

Der Vorstand gibt im Folgenden die Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289a HGB und Ziffer 3.10 des Deutschen Corporate Governance Kodex ab, die Teil des Konzernlageberichts ist.

## Erklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex

Vorstand und Aufsichtsrat haben eingehend geprüft, welche Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex auf die NORMA Group AG angewendet werden können, und im Anschluss daran erläutert, von welchen dieser Vorgaben abgewichen wird und welche Gründe für diese Abweichungen ausschlaggebend waren. Die aktuelle Erklärung sowie die erste Erklärung sind auf der Internetseite der NORMA Group veröffentlicht.

Die NORMA Group weicht von folgenden Kodex-Empfehlungen ab:

- **2.3.2 Einladung zur Hauptversammlung auf elektronischem Weg.** Der Empfehlung des Kodex, die Einladung zur Hauptversammlung auch elektronisch zur Verfügung zu stellen, wird derzeit aus organisatorischen Gründen nicht entsprochen. Da der Gesellschaft in der Regel die E-Mail Adressen ihrer Aktionäre nicht bekannt sind, wäre ein zusätzlicher Versand aus Sicht der Gesellschaft mit unverhältnismäßigem Aufwand verbunden ohne wirklichen Nutzen für die Aktionäre. Im Übrigen wurde und wird die Einladung zur Hauptversammlung auch auf der Internetseite der Gesellschaft zum Download zur Verfügung gestellt.
- **5.4.1 Ziele für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats, Vorschläge an Gremien, Altersgrenze.** Die Mitglieder des Aufsichtsrats werden im Rahmen der Wahlvorschläge des Aufsichtsrats für neue Aufsichtsrats- und Vorstandsmitglieder weiterhin die gesetzlichen Bestimmungen beachten und die beruflichen und persönlichen Qualifikationen der jeweiligen Kandidaten, unabhängig von deren Geschlecht, berücksichtigen. Dabei werden sie die internationale Tätigkeit der Gesellschaft, potenzielle Interessenkonflikte sowie die Vielfalt (Diversity) im Aufsichtsrat beachten. Die Gesellschaft sieht vor diesem Hintergrund keine Notwendigkeit, diesbezüglich konkrete Ziele festzusetzen (Ziffer 5.4.1 Absatz 2 des Deutschen Corporate Governance Kodex).
- **5.4.6 Erfolgsorientierte Vergütung des Aufsichtsrats.** Die Mitglieder des Aufsichtsrats erhalten keine erfolgsorientierte Vergütung (Ziffer 5.4.6 Absatz 2 des Deutschen Corporate Governance Kodex). Die Gesellschaft hält eine feste Vergütung für die Mitglieder des Aufsichtsrats für besser geeignet, die unabhängig vom Unternehmenserfolg zu erfüllende Kontrollfunktion des Aufsichtsrats zu gewährleisten. Die Mitglieder des Aufsichtsrats erhielten keine Vergütung für persönlich erbrachte Dienste außerhalb ihrer Tätigkeit als Aufsichtsratsmitglied.

## Relevante Angaben zur Unternehmensführungspraxis

### Compliance

Die Integrität und der Ruf der NORMA Group sind wertvolle Faktoren und für den Erfolg der Gesellschaft unverzichtbar. Alle Führungskräfte und Mitarbeiter der Gesellschaft und ihrer Tochtergesellschaften sind daher dafür verantwortlich und angehalten, Geschäftstätigkeiten so auszuüben, dass sie höchsten Integritätsstandards entsprechen.

Wir haben in der NORMA Group AG einen Verhaltenskodex („Code of Conduct“) mit den beiden Grundsatzrichtlinien „Interessenkonflikte“ und „Antikorruption“ eingeführt. Beide sind für alle Führungskräfte und Mitarbeiter der NORMA Group AG verbindlich und sollen insbesondere eine Kultur der Ehrlichkeit, Verantwortlichkeit und des gegenseitigen Respekts unter den Mitarbeitern fördern und den Mitarbeitern helfen, ethische Probleme zu erkennen, zu adressieren und unethisches Verhalten zu melden. Sie sind unter [http://www.normagroup.com/kunden/norma/ttw.nsf/id/EN\\_Code\\_of\\_Conduct?OpenDocument&ccm=010](http://www.normagroup.com/kunden/norma/ttw.nsf/id/EN_Code_of_Conduct?OpenDocument&ccm=010) auf der Homepage der NORMA Group sowie zusätzlich für Geschäftsführung und Mitarbeiter im Intranet zu finden. Der Kodex ist als hilfreiche Richtlinie zu verstehen, kann aber nicht jede spezielle Situation abdecken. Wir verlangen von Mitgliedern des Vorstands und Mitarbeitern grundsätzlich in jeder Situation, ehrlich, fair und mit Blick auf „gut und richtig“ zu handeln.

In der NORMA Group AG verantwortet ein Compliance Officer die Einführung und Verwaltung des o.g. Verhaltenskodex mit den beiden Grundsatzrichtlinien für die Mitarbeiter der NORMA Group AG. Im Hinblick auf Mitglieder des Vorstands der NORMA Group AG werden diese Aufgaben von dem Aufsichtsrat der NORMA Group AG wahrgenommen. Zu den Hauptverantwortlichkeiten des Compliance Officers gehören unter anderem die Risikoeinschätzung, die Durchführung bzw. Organisation von Compliance- Schulungsmaßnahmen und die Untersuchung von gemeldeten potenziellen Compliance-Verstößen inklusive der Einleitung angemessener Korrekturmaßnahmen. Um die Grundsätze des Verhaltenskodex effektiv und nachhaltig zu vermitteln, haben wir im Geschäftsjahr 2011 ein web-basiertes Trainingsprogramm eingeführt.

### Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat

Die NORMA Group AG hat wie alle deutschen Aktiengesellschaften ein duales Führungs- und Überwachungssystem: der Vorstand führt eigenverantwortlich die Geschäfte der Gesellschaft und bestimmt die Strategie, während der Aufsichtsrat den Vorstand bestellt, überwacht und berät.

Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat gemäß den Vorgaben der Geschäftsordnung des Vorstands regelmäßig über seine Geschäftspolitik und die Geschäftsentwicklung, über die Lage der Gesellschaft und insbesondere die Umsatzentwicklung und über Geschäfte, die wesentliche Auswirkungen auf Profitabilität oder Liquidität haben könnten. Der Vorstandsvorsitzende koordiniert die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat. Alle Mitglieder des Vorstands informieren den Aufsichtsrat schriftlich und mündlich auf seinen Sitzungen und beantworten Rückfragen. Darüber hinaus halten der Vorstandsvorsitzende und der Aufsichtsratsvorsitzende laufend Kontakt. Die vom Aufsichtsrat erlassene Geschäftsordnung des Vorstands legt bestimmte Geschäfte fest, die der vorherigen Zustimmung des Aufsichtsrats bedürfen. Über interne Verhaltensrichtlinien ist sichergestellt, dass der Vorstand rechtzeitig über Sachverhalte informiert wird, denen der Aufsichtsrat zustimmen muss.

## Vorstand

Der Vorstand der NORMA Group AG hat vier Mitglieder. Vorstandsvorsitzender (Chief Executive Officer) ist Werner Deggim, Dr. Othmar Belker ist Finanzvorstand, Bernd Kleinhens ist Vorstand Business Development und John Stephenson ist Chief Operating Officer. Neben der Ressortzuständigkeit der einzelnen Vorstandsmitglieder ist der Gesamtvorstand in bestimmten, in der Geschäftsordnung des Vorstands festgelegten Fällen zuständig. Dies sind die Erstellung der Berichte des Vorstands zur Information des Aufsichtsrats und der viertel- und halbjährlichen Berichte, grundlegende Organisationsmaßnahmen und Angelegenheiten der Strategie- und Geschäftsplanung, Maßnahmen im Zusammenhang mit der Implementierung und Kontrolle eines Überwachungssystems im Sinne von § 91 Abs. 2 AktG, die Abgabe der Entsprechenserklärung nach § 161 Abs. 1 AktG, die Aufstellung des Konzern- und Jahresabschlusses sowie vergleichbarer Berichte, die Einberufung der Hauptversammlung sowie Anfragen und Beschlussvorschläge des Vorstands, welche in der Hauptversammlung behandelt und über welche abgestimmt werden soll, sowie Angelegenheiten, deren Beschlussfassung ein Vorstandsmitglied verlangt. Tätigkeit, Aufgaben und innere Ordnung des Vorstands richten sich nach den Gesetzen, der Satzung der NORMA Group AG und der vom Aufsichtsrat erlassenen Geschäftsordnung des Vorstands sowie den internen Richtlinien, einschließlich zu Compliance-Themen.

Beschlüsse des Vorstands können aufgrund der Geschäftsordnung des Vorstands mit einfacher Mehrheit gefasst werden, wobei die Stimme des Vorsitzenden bei Stimmgleichheit entscheidet.

## Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat hat sechs Mitglieder: Aufsichtsratsvorsitzender ist Dr. Stefan Wolf. Weitere Mitglieder sind Dr. Ulf von Haacke (stellvertretender Vorsitzender), Dr. Christoph Schug, Günter Hauptmann, Knut J. Michelberger und Lars M. Berg. Die derzeitigen Mitglieder des Aufsichtsrats sind bis zur Hauptversammlung 2016 bestellt.

Der Aufsichtsrat tagte seit dem 8. April 2011 vier Mal. Beschlüsse des Aufsichtsrats können mit einfacher Mehrheit gefasst werden, wobei die Stimme des Vorsitzenden bei Stimmgleichheit entscheidet.

Der Aufsichtsrat hat einen Präsidial- und Nominierungsausschuss eingerichtet, dem der Aufsichtsratsvorsitzende Dr. Stefan Wolf vorsitzt und dessen weitere Mitglieder Dr. Ulf von Haacke und Dr. Christoph Schug sind. Der Präsidial- und Nominierungsausschuss bereitet die Personalentscheidungen und die Sitzungen des Aufsichtsrats vor und hat folgende Aufgaben: Vorbereitung der Beschlüsse des Aufsichtsrats über Abschluss, Änderung und Beendigung der Anstellungsverträge mit den Vorstandsmitgliedern im Rahmen des vom Aufsichtsrat beschlossenen Vergütungssystems, Vorbereitung der Beschlüsse des Aufsichtsrats über Stellung eines Antrags auf Herabsetzung der Bezüge eines Vorstandsmitglieds durch das Gericht nach § 87 Abs. 2 AktG, Vorbereitung der Beschlüsse des Aufsichtsrats über Struktur des Vergütungssystems für den Vorstand, Vertretung der Gesellschaft gegenüber ausgeschiedenen Vorstandsmitgliedern nach § 112 AktG, Einwilligung zu Nebenbeschäftigungen sowie zu anderweitigen Tätigkeiten eines Vorstandsmitglieds nach § 88 AktG, Gewährung von Darlehen an die in § 89 AktG (Kreditgewährung an Vorstandsmitglieder) und § 115 AktG (Kreditgewährung an Aufsichtsratsmitglieder) genannten Personen, Zustimmung zu Verträgen mit Aufsichtsratsmitgliedern nach § 114 AktG und der Hauptversammlung geeignete Personen zur Besetzung des Aufsichtsrats im Fall der Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern vorzuschlagen. Darüber hinaus überwacht der Präsidial- und Nominierungsausschuss die Einhaltung der Geschäftsordnung des Vorstands.

Der Aufsichtsrat hat einen Prüfungsausschuss gebildet, dem drei Mitglieder des Aufsichtsrats angehören. Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses, Dr. Christoph Schug, verfügt, insbesondere aufgrund seiner langjährigen Tätigkeit als Finanzvorstand, Geschäftsführer und Berater über besondere Kenntnisse und Erfahrungen in der Anwendung von Rechnungslegungsgrundsätzen und internen Kontrollverfahren und ist ein unabhängiger Finanzexperte im Sinn von § 100 Abs. 5 AktG. Weitere Mitglieder des Prüfungsausschusses sind Lars M. Berg und Knut J. Michelberger. Der Prüfungsausschuss befasst sich mit der Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit der internen Kontrollsysteme und des Risikomanagementsystems. Er ist insbesondere zuständig für die Überprüfung der Einhaltung und Beachtung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien, der erforderlichen Unabhängigkeit der Abschlussprüfer, der Erteilung des Prüfungsauftrags an die Abschlussprüfer, der Zustimmung zu zusätzlichen, durch den Prüfungsauftrag abzudeckenden Leistungen oder der Festlegung von Prüfungsschwerpunkten und der Übereinkunft über die Honorarvereinbarung. Der Prüfungsausschuss bereitet die Beschlussfassung des Aufsichtsrats über den Konzern- und Jahresabschluss vor. Der Prüfungsausschuss befasst sich vorbereitend mit den Rechnungslegungsunterlagen. Darüber hinaus begleitet der Prüfungsausschuss die Zusammenarbeit zwischen den Abschlussprüfern und der NORMA Group AG und stellt so sicher, dass im Lauf der Prüfung erkannte Verbesserungsmöglichkeiten zügig umgesetzt werden.

Der Prüfungsausschuss tagte im Jahr 2011 zweimal und hielt zusätzlich eine Telefonkonferenz ab. Er tagt in der Regel in zeitlicher Nähe zu den Aufsichtsratssitzungen und darüber hinaus nach Bedarf. Im Jahr 2011 befasste er sich insbesondere mit dem internen Revisionssystem. Dieses wurde von dem verantwortlichen Mitarbeiter vorgestellt und erläutert. Darüber hinaus besprach der Prüfungsausschuss mit dem Chief Compliance Officer, welche Erfahrungen die Gruppe mit dem Compliance System gemacht hat und wie durch konkrete Maßnahmen sichergestellt wird, dass die Compliance-Vorgaben beachtet werden.

## Hauptversammlung

Über die grundlegenden Belange einer Aktiengesellschaft entscheiden ihre Anteilseigner, die Aktionäre. Die Aktionäre der NORMA Group AG üben ihr Stimmrecht auf der mindestens einmal jährlich stattfindenden Hauptversammlung aus. Jede Aktie gewährt eine Stimme. Stimmberechtigt sind alle Aktionäre, die im Aktienregister der NORMA Group AG eingetragen sind und deren Anmeldung zur Teilnahme an der Hauptversammlung der NORMA Group AG oder einer anderen in der Einberufung bezeichneten Stelle mindestens sechs Tage vor der Hauptversammlung in Textform in deutscher oder englischer Sprache zugegangen ist.

Die Einberufung und sämtliche Unterlagen, die der Hauptversammlung zugänglich gemacht werden, veröffentlicht die NORMA Group AG rechtzeitig auf ihrer Homepage. Dort werden auch nach der Hauptversammlung Angaben zu Teilnehmerzahlen sowie die Ergebnisse der Abstimmungen veröffentlicht.

## Aktienbesitz des Vorstands und des Aufsichtsrats

Vorstand und Aufsichtsrat hielten zusammen am 31. Dezember 2011 2,8 % der Aktien an der NORMA Group AG. Davon entfielen 2,5 % auf Mitglieder des Vorstands und 0,3 % auf Mitglieder des Aufsichtsrats.

Überwiegend stammt der Anteilsbesitz des Vorstands und des Aufsichtsrats nicht aus den unten als Directors' Dealings aufgeführten Erwerben über die Börse. Vielmehr hielten Vorstand und Aufsichtsrat Geschäftsanteile an der NORMA Group GmbH, die vor dem Börsengang in die NORMA Group AG umgewandelt wurde.

## Directors' Dealings

Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats oder ihnen nahestehende Personen sind nach § 15a WpHG verpflichtet, meldepflichtige Geschäfte in Aktien der NORMA Group AG offenzulegen, wenn der Wert der Geschäfte innerhalb eines Kalenderjahres die Summe von EUR 5.000 erreicht oder übersteigt.

Seit dem Börsengang am 8. April 2011 wurden folgende Transaktionen im Rahmen von Directors' Dealings gemeldet:

Käufer /Verkäufer	Art der Transaktion	Datum der Transaktion	Stückpreis in EUR	Stückzahl	Gesamtwert in EUR
Dr. Ulf von Haacke	Kauf	08.04.2011	21,00	2.500	52.500,00
Lars Berg	Kauf	28.11.2011	13,60	3.000	40.800,00
Dr. Christoph Schug	Kauf	30.11.2011	13,6733	7.300	99.815,43
Dr. Ulf von Haacke	Kauf	07.12.2011	15,01	3.000	45.030,00

## Vergütungsbericht

Aufgrund des Börsengangs im April 2011 wurden zum 1. April 2011 mit dem Vorstand neue Vergütungssysteme verhandelt, die den geänderten Herausforderungen des Vorstands und des Unternehmens Rechnung tragen.

Das Vergütungssystem bei der NORMA Group AG ist mit dem Ziel verbunden, die Vorstandsmitglieder entsprechend ihres Tätigkeits- und Verantwortungsbereichs sowie aufgrund ihrer persönlichen Leistung in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Vorgaben, angemessen zu vergüten und langfristig Anreize zu schaffen, sich für den Erfolg des Unternehmens einzusetzen. Bei der Angemessenheit der Vergütung werden neben den Kriterien des Unternehmenserfolgs und den Zukunftsaussichten des Unternehmens auch die Üblichkeit der Vergütung unter Berücksichtigung des Vergleichsumfelds und die Vergütungsstruktur, die in der NORMA Group AG gilt, zugrunde gelegt.

Gemäß der Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 26. Mai 2010 setzt sich die Vergütung aus einem fixen Bestandteil und variablen Bestandteilen zusammen.

Die Grundvergütung ist eine fixe, auf das Gesamtjahr bezogene Barvergütung, die sich am Verantwortungsbereich des jeweiligen Vorstandsmitglieds orientiert. Die Grundvergütung wird monatlich als Gehalt gezahlt.

Die variable Vergütung besteht aus mehreren Komponenten.

- Der Jahresbonus ist eine variable Barvergütung, die sich nach dem messbaren Erfolg des Unternehmens im abgelaufenen Geschäftsjahr richtet. Als Bezugsparameter wird neben der Zielerreichung einer Ertragskomponente (EBITA bzw. bis zum 31. März 2011 EBITDA) auch die Zielerreichung einer Liquiditätskomponente (operativer Free Cashflow vor externer Verwendung) berücksichtigt.

Für den Anteil, der auf das 1. Quartal 2011 entfällt, wurde der Jahresbonus – für die vor der Umwandlung in eine Aktiengesellschaft noch als Geschäftsführer tätigen Vorstände – auf Grundlage individueller vertraglicher Vereinbarungen aus den obigen Kennzahlen errechnet.

Für die Quartale ab dem 1. April 2011 werden beide Kennzahlen jeweils für ein Geschäftsjahr auf der Grundlage der dem Konzernabschluss der Gesellschaft zu entnehmenden betriebswirtschaftlichen Kennzahlen ermittelt und mit den gegenüber dem Aufsichtsrat vorher festgelegten Zielsetzungen verglichen. Aus der jeweiligen Zielerreichung der einzelnen Komponente (Bandbreite von 0 % bis 200 %) wird ein Prozentsatz abgeleitet, der mit dem Jahresgehalt des Vorstandsmitglieds multipliziert wird. Durch die Bandbreiten der Zielerreichung wird der maximale Jahresbonus auf 50 % des Jahresgehalts begrenzt und eine Reduzierung bis auf EURO ist im Falle negativer Entwicklungen möglich.

- b. Das langfristige Long Term Incentive-Programm („LTI“) der Gesellschaft ist Bestandteil einer auf eine nachhaltig positive Unternehmensentwicklung ausgerichtete variable Vergütungskomponente. Der LTI setzt sich ebenfalls aus einer EBITA-Komponente und einer operativen Free Cashflow-Komponente vor externer Verwendung („FCF“) zusammen, der über einen Zeitraum von drei Jahren betrachtet wird (Performance-Zeitraum). Für jedes Jahr beginnt ein neuer dreijähriger Performance-Zeitraum.

Beide Komponenten errechnen sich nach dem Grundsatz, dass der im Performance-Zeitraum tatsächlich erreichte Durchschnittswert des jährlichen EBITA- und FCF-Werts mit dem jeweils im Dienstvertrag festgelegten EBITA-Bonusprozentsatz beziehungsweise dem FCF-Bonusprozentsatz multipliziert wird. Im Rahmen einer Erfolgsmessung wird im zweiten Schritt der Ist-Wert einer Komponente mit der vom Aufsichtsrat gebilligten mittelfristigen Planung der Gesellschaft (Mid-Term-Plan) verglichen und Anpassungen des LTI vorgenommen. Der LTI ist auf das 2,5-fache des Betrags begrenzt, der sich auf Basis der Planwerte nach dem gültigen Mid-Term-Plan der Gesellschaft ergeben würde. Unterschreitet der Ist-Wert den Planwert, wird der LTI linear, bis hin zu einer Reduzierung auf EURO, gemindert, wenn die Planziele im 3-Jahreszeitraum signifikant verfehlt werden.

- c. Das Matching Stock-Programm („MSP“) schafft einen Aktienpreis-orientierten langfristigen Anreiz, sich für den Erfolg des Unternehmens einzusetzen. Bei dem MSP handelt es sich um ein aktienbasiertes Optionsrecht. Bei der Berücksichtigung der aktienbasierten Vergütung wird von einem Ausgleich in Eigenkapitalinstrumenten ausgegangen.

Zu diesem Zweck wird in jedem Geschäftsjahr eine im Voraus durch den Aufsichtsrat festzulegende Anzahl von Aktienoptionen unter dem Vorbehalt und in Abhängigkeit eines entsprechenden Eigeninvestments des Vorstandsmitglieds in die Gesellschaft zugeteilt.

Grundlage der Aktienoptionen bilden die im Rahmen des MSP zugeteilten oder erworbenen qualifizierten Aktien, die im Vorstandsdienstvertrag festgelegt sind. Die Anzahl der Aktienoptionen ergibt sich aus der Multiplikation der im Zuteilungszeitpunkt gehaltenen qualifizierten Aktien (für 2011: 108.452 Stück) und des vom Aufsichtsrat festgelegten Optionsfaktors. Der Optionsfaktor wird für jede Tranche neu festgelegt (der Optionsfaktor für 2011 beträgt 1,5). Das MSP ist in fünf Tranchen gegliedert. Die erste Tranche wurde am Tag des Börsengangs zugeteilt. Die weiteren Tranchen werden jeweils zum 31. März der Folgejahre zugeteilt. Im Geschäftsjahr 2011 sind somit 162.679 Aktienoptionen zu berücksichtigen.

Die Haltefrist beträgt vier Jahre und endet für die Tranche 2011 am 31. März 2015. Der Ausübungspreis für die Tranche 2011 entspricht dem Ausgabekurs beim Börsengang. Für die weiteren Tranchen ist der gewichtete Durchschnitt der Schlusskurse der Aktie der Gesellschaft an den letzten 60 Börsenhandelstagen, die unmittelbar der Zuteilung der jeweiligen Tranche vorhergehen, maßgeblich. Die Berechnung des Werts der Aktienoption erfolgt auf Basis betriebswirtschaftlich anerkannter Bewertungsmodelle. Aufgrund des Börsengangs im April 2011 liegen für die Berechnung der Tranche 2011 keine eigenen Vergangenheitswerte der Volatilität vor. Für die Volatilität wurde daher auf prognostizierte Mittelwerte des Börsenindex SDAX sowie die von vergleichbaren Unternehmen zurückgegriffen.

Jede Tranche wird unter der Berücksichtigung geänderter Einflussfaktoren neu berechnet und ratiert über den Erdienungszeitraum gebildet.

Die Optionen einer Tranche können nur innerhalb einer Ausübungsfrist von zwei Jahren nach Ablauf der Haltefrist erfolgen. Als Voraussetzung für die Ausübung muss der Ausübungspreis mindestens das 1,20fache des Ausgabe-preises betragen (Grundlage: gewichteter Durchschnitt der zehn letzten Börsenhandelstage). Die Gesellschaft kann im Zeitpunkt der Ausübung frei entscheiden, ob ein Ausgleich der Option in Aktien oder ein Barausgleich erfolgt. Für die Tranche 2011 wird von einem Ausgleich in Eigenkapitalinstrumenten (kein Barausgleich) ausgegangen.

- d. Als sonstige Vergütung steht den Vorstandsmitgliedern ein Dienstfahrzeug, auch zur privaten Nutzung zur Verfügung. Darüber hinaus wird dem Vorstand im Zusammenhang mit der Erfüllung seiner Dienstpflichten für die Gesellschaft entstehenden angemessenen Auslagen und Reisekosten im Rahmen der bei der Gesellschaft jeweils geltenden Richtlinien erstattet. Der gesetzliche Selbstbehalt in Höhe von 10 % der Schadenssumme der für die Führungskräfte der NORMA Group abgeschlossenen D&O Versicherung wird von den Vorstandsmitgliedern jeweils privat getragen oder privat versichert.

## Vergütung des Vorstands im Geschäftsjahr 2011

Aufgrund der erheblichen zusätzlichen Arbeitsbelastung der Vorstände in der Phase der Vorbereitung des Börsengangs wurde dem jeweiligen Vorstandsmitglied eine einmalige Sondervergütung gewährt. Sofern für die Sonderzahlung im Geschäftsjahr 2011 keine Auszahlung erfolgt ist, wurde eine Rückstellung gebildet.

Die Gesamtbezüge des Vorstands betragen im Geschäftsjahr 2011 insgesamt EUR 3,2 Mio. (2010: EUR 3,0 Mio.). Darin enthalten sind fixe EUR 1,3 Mio. und variable EUR 1,9 Mio. Bestandteile.

Die variablen Bestandteile setzen sich aus dem kurzfristigen erfolgsabhängigen Jahresbonus und den beiden langfristigen erfolgsabhängigen Vergütungen in Form des LTI und der MSP zusammen. Die auf Jahresbasis ermittelten Werte wurden aufgrund der neuen Verträge zum 1. April 2011 nur für einen 9-Monatszeitraum berücksichtigt.

Für die variablen Vergütungsbestandteile wurde eine Rückstellung gebildet. Die Aktienoptionen im Rahmen des MSP-Programms wurden gemäß IFRS2 als Rücklagen berücksichtigt.

Gemäß dem Beschluss der Hauptversammlung vom 6. April 2011 soll eine individualisierte Offenlegung der Vorstandsbezüge nach § 285 Satz 1 Nr. 9 lit. a) Satz 5 bis 9 und § 314 Abs. 1 Nr. 6 lit. a) Satz 5 bis 9 HGB für die Jahre 2011 bis 2015 unterbleiben.

## Grundsätze der Vergütung des Aufsichtsrats

Gemäß den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 26. Mai 2010 wurde für die Position des Aufsichtsratsvorsitzenden und die seines Stellvertreters eine unterschiedliche Berechnung vorgenommen. Der Vorsitzende erhält das 2-fache, sein Stellvertreter das 1,5fache der Grundvergütung der übrigen Aufsichtsratsmitglieder. Daneben wird die Tätigkeit in Ausschüssen des Aufsichtsrats bzw. deren Vorsitz gesondert vergütet.

Unter Berücksichtigung der Bestellungen mit Wirkung zum 9. März 2011 und 6. April 2011 wird die Vergütung für Aufsichtsrats-tätigkeit daher am Tag nach der Hauptversammlung 2012 wie folgt gezahlt:

Aufsichtsratsmitglied	Mitgliedschaft/Vorsitz Ausschuss	Gesamtvergütung in EUR
Dr. Stefan Wolf	Aufsichtsratsvorsitzender Vorsitzender des Präsidial- und Nominierungsausschusses	89.808,22
Dr. Ulf von Haacke	stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender Mitglied des Präsidial- und Nominierungsausschusses	69.397,26
Lars M. Berg	Mitglied des Prüfungsausschusses	44.383,56
Günter Hauptmann	(keine Ausschussmitgliedschaft)	36.986,30
Knut J. Michelberger	Mitglied des Prüfungsausschusses	44.383,56
Dr. Christoph Schug	Vorsitzender des Prüfungsausschusses Mitglied des Präsidial- und Nominierungsausschusses	77.561,64

Nach dem Börsengang im April 2011 gab es keine Vergütungen an Aufsichtsratsmitglieder für persönlich erbrachte Leistungen (insbesondere Beratungs- und Vermittlungsleistungen).

Darüber hinaus wird dem Aufsichtsrat im Zusammenhang mit der Erfüllung seiner Dienstpflichten für die Gesellschaft entstehenden angemessenen Auslagen und Reisekosten im Rahmen der bei der Gesellschaft jeweils geltenden Richtlinien erstattet. Der gesetzliche Selbstbehalt in Höhe von 10 % der Schadenssumme der für die Führungskräfte der NORMA Group abgeschlossenen D&O-Versicherung wird von den Aufsichtsratsmitgliedern jeweils privat getragen oder privat versichert.

## Aktioptionsprogramme und wertpapierähnliche Anreizsysteme

Hinsichtlich der Vorstandsverträge verweisen wir auf den Vergütungsbericht.

Derzeit existieren keine Mitarbeiterbeteiligungsprogramme, die den Aktienkurs berücksichtigen.

## Sonstige Mandate in Aufsichtsgremien

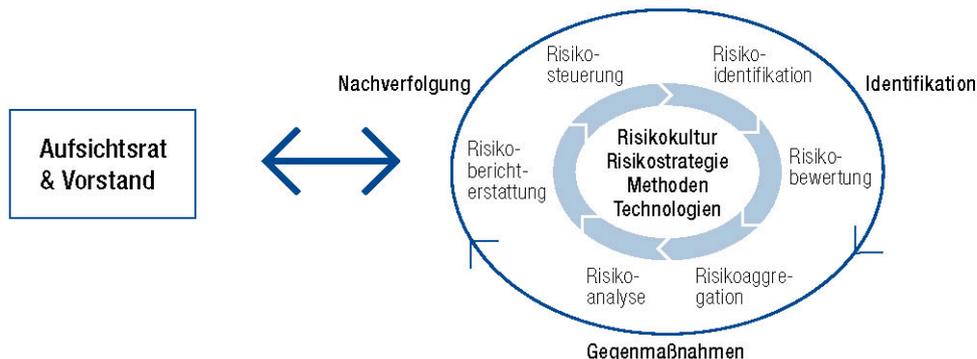
Aufsichtsratsmitglied	Sonstige Aufsichtsratsmandate
Dr. Stefan Wolf	Mitglied des Aufsichtsrats der Fielmann AG, Hamburg, Deutschland Mitglied des Verwaltungsrats der Micronas Semiconductor Holding AG, Zürich, Schweiz
Dr. Ulf von Haacke	Keine weiteren Aufsichtsratsmandate Vorsitzender des Aufsichtsrats der Net Insight AB, Stockholm, Schweden Mitglied des Aufsichtsrats der Ratos AB, Stockholm, Schweden Mitglied des Aufsichtsrats der Tele2 AB, Stockholm, Schweden
Lars M. Berg	Mitglied des Aufsichtsrats der KPN OnePhone Holding B.V., Düsseldorf, Deutschland
Günter Hauptmann	Keine weiteren Mandate
Knut J. Michelberger	Keine weiteren Mandate
Dr. Christoph Schug	Mitglied des Aufsichtsrats der Tom Tailor Holding AG, Hamburg, Deutschland Mitglied des Aufsichtsrats der Baden-Baden Cosmetics AG, Baden-Baden, Deutschland

## Chancen- und Risikobericht

Jedes unternehmerische Handeln ist mit Chancen und Risiken verbunden. Wir versuchen daher, durch ein wirksames Management von Chancen und Risiken den Unternehmenswert langfristig zu erhöhen.

Die NORMA Group ist vielfältigen Risiken und Chancen ausgesetzt, die die Vermögens- und Ertragslage kurz- oder langfristig sowohl positiv als auch negativ beeinflussen können. Unter Risiken verstehen wir hierbei die Möglichkeit ungünstiger künftiger Entwicklungen, Veränderungen oder Ereignisse, die das Erreichen unserer Konzernplanung und unserer Geschäftsziele negativ beeinflussen können.

Unternehmerische Chancen werden nicht innerhalb des Risikomanagementsystems berichtet. Sie werden vielmehr in der jährlichen operativen Planung erfasst und unterjährig im Rahmen der periodischen Berichterstattung verfolgt. Unter Chancen verstehen wir dabei die Möglichkeit günstiger künftiger Entwicklungen, Veränderungen oder Ereignisse, die das Erreichen unserer Konzernplanung und unserer Geschäftsziele positiv beeinflussen können.



## Risikomanagementsystem

Jedes unternehmerische Handeln ist mit Chancen und Risiken verbunden. Wir versuchen daher durch ein wirksames konzernweites Management von Chancen und Risiken den Shareholder Value langfristig zu erhöhen.

Die Chancen und Risiken der NORMA Group AG als Holdinggesellschaft hängen im Wesentlichen vom Geschäftsverlauf der mit der Gesellschaft direkt und indirekt verbundenen Unternehmen ab. Die NORMA Group AG ist vielfältigen Risiken und Chancen ausgesetzt, die die Vermögens- und Ertragslage kurz- oder langfristig sowohl positiv als auch negativ beeinflussen können. Unter Risiken verstehen wir hierbei die Möglichkeit ungünstiger künftiger Entwicklungen, Veränderungen oder Ereignisse, welche das Erreichen der Konzernplanung und der Geschäftsziele negativ beeinflussen können.

Unternehmerische Chancen werden nicht innerhalb des Risikomanagementsystems berichtet. Sie werden vielmehr in der jährlichen operativen Planung erfasst und unterjährig im Rahmen der periodischen Berichterstattung verfolgt. Unter Chancen verstehen wir dabei die Möglichkeit günstiger künftiger Entwicklungen, Veränderungen oder Ereignisse, welche das Erreichen der Konzernplanung und der Geschäftsziele positiv beeinflussen können.

## **Risikomanagementsystem**

Der Vorstand der NORMA Group AG trägt die Verantwortung für ein wirksames Konzernrisikomanagementsystem. Der Aufsichtsrat ist für die Überwachung der Wirksamkeit des Konzernrisikomanagementsystems verantwortlich. Zudem wird die Einhaltung der konzerninternen Vorschriften zum Risikomanagement in die reguläre Prüfungstätigkeit der internen Revision integriert.

Das Risikomanagementsystem stellt innerhalb der NORMA Group eine konzernweite Aufgabe dar, die bei den Erkenntnissen der einzelnen lokalen Geschäftseinheiten ansetzt. Die Elemente zur Sicherstellung des effektiven Risikomanagementsystems innerhalb der NORMA Group sind:

- ***Risikoidentifikation und Risikobewertung***

Die frühzeitige Identifikation von Risiken erfolgt durch Beobachtung und Analyse des gesamtwirtschaftlichen Umfelds und der für die NORMA Group relevanten Märkte sowie durch die frühzeitige Erkennung und Bewertung von Entwicklungen, aus denen sich die Risiken ableiten lassen.

Wir beurteilen die identifizierten Risiken anhand eines systematischen Bewertungsverfahrens sowohl hinsichtlich der finanziellen Auswirkungen – d.h. Brutto- und Netto-Auswirkung auf die geplanten Ergebnisgrößen – als auch hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit. Die finanzielle Auswirkung bewerten wir anhand von drei Kategorien – gering, moderat und hoch. Wir bewerten die Eintrittswahrscheinlichkeit für einzelne Risiken und Chancen auf einer Skala von 0 % bis 100 % und fassen diese in drei Kategorien – unwahrscheinlich, möglich und sehr wahrscheinlich – zusammen.

Unsere Risikobewertung folgt neben der Berücksichtigung allgemeiner Risikofaktoren einem stark quantitativen Ansatz.

- ***Risikoaggregation und Risikoanalyse***

Um die Gesamtrisikolage der NORMA Group zu analysieren und geeignete Gegenmaßnahmen einleiten zu können, aggregieren wir Einzelrisiken der lokalen Geschäftseinheiten sowie konzernweite Risiken zu einem „Risiko-Portfolio“.

Die Risikoverantwortlichen tragen die Verantwortung, regelmäßig zu prüfen, ob alle wesentlichen Risiken erfasst sind und die Risikoerfassung bei Notwendig anzupassen, das Risiko-Portfolio zu analysieren, geeignete risikomindernde Gegenmaßnahmen zu erarbeiten und einzuleiten. Hierzu zählen insbesondere Strategien, um Risiken zu vermeiden, zu reduzieren oder sich gegen diese abzusichern, d.h. Maßnahmen, welche die finanziellen Auswirkungen bzw. die Eintrittswahrscheinlichkeit der Risiken minimieren.

- ***Risikoberichterstattung und Risikosteuerung***

Die Risiken werden gemäß den Grundsätzen des Risikomanagementsystems gesteuert, die in der Konzernrichtlinie zum Risikomanagement beschrieben sind. Durch das interne Kontrollsystem wird zudem die Wirksamkeit des Risikomanagementsystems sichergestellt.

Im Rahmen der Regelberichterstattung ist sichergestellt, dass die Risikoverantwortlichen quartalsweise neu identifizierte Risiken sowie Veränderungen der bestehenden Risiken an das Risikomanagement berichten.

Das Konzernrisikomanagement informiert den Vorstand sowie den Aufsichtsrat quartalsweise über das NORMA Risiko-Portfolio.

Werden Sachverhalte identifiziert, die aufgrund ihrer Bedeutung eine unmittelbare Kommunikation an den Vorstand erfordern, werden diese im Rahmen einer ad-hoc-Berichterstattung kommuniziert.

Da Risiken ständigen Veränderungen unterliegen, überwachen wir kontinuierlich die Entwicklung der Risiken sowie die eingeleiteten Gegenmaßnahmen im Rahmen von unterjährigen Prozessen.

## Risiken

Durch die Holdingfunktion ist die NORMA Group AG den im Folgenden näher beschriebenen Risiken ausgesetzt, die vorwiegend mittelbar Einfluss auf die Werthaltigkeit der Finanzanlagen sowie auf die Werthaltigkeit der Forderungen gegen verbundene Unternehmen haben können. Zudem können diese Risiken ebenfalls die Höhe der künftigen Lizenz- und Beteiligungserträge der NORMA Group AG beeinflussen.

### Strategische und operative Risiken

#### *Volkswirtschaftliche Risiken*

Das Geschäftsumfeld der NORMA Group AG in ihrer Funktion als Holding wird mittelbar durch Unsicherheiten in den weltweiten wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen beeinflusst. Trotz des für die NORMA Group AG erfolgreichen Jahres 2011 bleibt das makroökonomische Umfeld sehr volatil, insbesondere bedingt durch die Staatsschuldenkrise in der Eurozone sowie die hieraus resultierende potenzielle Bedrohung eines wirtschaftlichen Abschwungs. Für das Jahr 2012 gehen wir von einem, wenn auch gegenüber dem Vorjahr verlangsamteten Wachstum der Weltwirtschaft aus, welches jedoch in den einzelnen Regionen unterschiedlich ausfallen wird. Durch die globale Präsenz und die zunehmend regionale Produktion des NORMA Konzerns sowie durch kontinuierliche Bestrebungen zur Kostenoptimierung („Global Excellence“) kann das Risiko eines regionalen Nachfragerückgangs und damit auch das mittelbare Risiko negativer Auswirkungen auf die Werthaltigkeit der Finanzanlagen, auf die Höhe der Beteiligungs- und Lizenzerträge sowie auf die Werthaltigkeit der Forderungen gegen Konzernunternehmen begrenzt werden. Daher schätzen wir das Risiko, dass sich ungünstige makroökonomische Entwicklungen abträglich auf das Geschäft der NORMA Group AG auswirken werden, als möglich ein, was zu moderaten finanziellen Auswirkungen führen kann.

#### *Branchenspezifische und technologische Risiken*

Mittelbar können branchenspezifische Risiken und technologische Veränderungen für die NORMA Group AG zu sinkenden Beteiligungs- und Lizenzerträgen und zu negativen Auswirkungen auf die Werthaltigkeit der Beteiligungsbuchwerte und Forderungen führen. Diesen Risiken begegnen wir insbesondere mit konzernweiten Initiativen zur Sicherung und zum Ausbau der Technologie- und Innovationsführerschaft sowie durch eine Fokussierung auf Kunden und Märkte. Infolgedessen betrachten wir die Eintrittswahrscheinlichkeit branchenspezifischer und technologischer Risiken als unwahrscheinlich. Die potenziellen finanziellen Auswirkungen beurteilen wir als gering.

#### *Personalrisiken*

Unser Erfolg hängt wesentlich von der Einsatzbereitschaft, der Innovationsfähigkeit, dem Know-how und der Integrität unserer Mitarbeiter ab. Die Personalarbeit in der NORMA Group AG dient dem Erhalt und dem Ausbau dieser Kernkompetenzen. Weiterbildung, Einstellung neuer qualifizierter Mitarbeiter und Umsetzung der Führungsgrundsätze sind wichtige Personalmaßnahmen. Der Verlust von Führungskräften in Schlüsselpositionen ohne adäquaten Ersatz kann sich negativ auf unsere Geschäftstätigkeit auswirken. Da der Wettbewerb um die talentiertesten Mitarbeiter immer

intensiver wird, bedingt durch die demographische Entwicklung und den drohenden Fachkräftemangel in den westlichen Industriestaaten, beurteilen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit von Personalrisiken als möglich, während wir die potenziellen finanziellen Auswirkungen als gering einschätzen.

## **Rechtliche Risiken**

### *Sozial- und Umweltrisiken*

Durch Verletzungen von Sozial- und Umweltstandards könnten die Reputation sowie die Effizienz der NORMA Group AG beschädigt werden. Daher führen wir vielfältige Maßnahmen im Personalbereich durch, um das sozial- und umweltverträgliche Bewusstsein der Mitarbeiter zu schärfen und um Unfällen und Umweltschäden vorzubeugen. Infolgedessen schätzen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit negativer Entwicklungen aufgrund von Sozial- und Umweltrisiken als unwahrscheinlich und die potenziellen finanziellen Auswirkungen hieraus als moderat ein.

### *Risiken aus Verletzungen des geistigen Eigentums*

Aufgrund der Stellung der NORMA Group AG als Inhaber der Markenrechte der NORMA Group besteht das Risiko, dass Verletzungen unseres geistigen Eigentums zu Umsatzeinbußen und Reputationsverlust führen können. Daher sichern wir unsere Technologien und Innovationen rechtlich ab. Die potenziellen Auswirkungen werden zusätzlich durch die hohe Innovationsgeschwindigkeit sowie durch die Entwicklung kundenspezifischer Lösungen innerhalb des NORMA Konzerns minimiert. Daher schätzen wir die Wahrscheinlichkeit von Verletzungen des geistigen Eigentums als möglich ein. Aufgrund der eingeleiteten Gegenmaßnahmen beurteilen wir die potenziellen Auswirkungen hieraus als gering

### *Risiken aus Verstößen gegen Standards*

Zukünftige Gesetzes- und Vorschriftenänderungen im allgemeinen Handelsrecht, Haftungsrecht, Umweltrecht, Steuer- und Zollrecht sowie Arbeitsrecht und sämtliche damit verbundenen Normenänderungen können sich negativ auf die Entwicklung der NORMA Group AG auswirken. Mit den vorhandenen Compliance- und Risikomanagementsystemen überwachen wir die Einhaltung der sich ständig ändernden Gesetze und Vorschriften. Wir verweisen hierzu auch auf das Kapitel „Compliance“ im Corporate Governance Bericht auf **Seite 38**. Infolgedessen schätzen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit von Risiken aus Verstößen gegen Standards als unwahrscheinlich und das Ausmaß der potenziellen finanziellen Auswirkungen als moderat ein.

Wir tragen den bekannten rechtlichen Risiken, denen wir ausgesetzt sind, durch Rückstellungen im Jahresabschluss ausreichend Rechnung. Weitere wesentliche Risiken sind nicht bekannt.

## **Finanzielle Risiken**

Aufgrund unserer Geschäftstätigkeit sind wir einer Reihe von Finanzrisiken, einschließlich Ausfall-, Liquiditäts- und Marktrisiken, ausgesetzt.

### *Ausfallrisiken*

Das Ausfallrisiko besteht insbesondere darin, dass verbundene Unternehmen der NORMA Group AG ihren entstehenden Verpflichtungen nicht nachkommen können. Zur Minimierung dieser Ausfallrisiken hat die konzernweite Treasury-Abteilung die Aufgabe, die kontinuierliche Zahlungsfähigkeit aller Konzernunternehmen sicherzustellen. Daher schätzen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit von Ausfallrisiken als unwahrscheinlich ein, während die potenziellen finanziellen Auswirkungen für die NORMA Group AG als hoch angesehen werden.

### *Liquiditätsrisiken*

Liquiditätsrisiken ergeben sich aus einem eventuellen Mangel an Mitteln, um fällige Verbindlichkeiten bedienen zu können. Für die NORMA Group AG besteht das Risiko, dass ein starker Rückgang von Beteiligungs- und Lizenzerträgen bzw. die Nichtbedienung von begebenen Darlehen zu Liquiditätsengpässen führen könnte. Da das Risiko verminderter Beteiligungs- und Lizenzerträge aus einem Markt durch Beteiligungs- und Lizenzerträge anderer Märkte kompensiert werden kann sowie das Group-Treasury die Zahlungsfähigkeit aller Konzernunternehmen sicherstellt, schätzen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit, dass die Liquiditätsrisiken die Aktivitäten der NORMA Group AG negativ beeinflussen, als unwahrscheinlich an. Das Ausmaß der potenziellen finanziellen Auswirkungen wird als hoch eingeschätzt.

### *Marktrisiken*

#### *(i) Währungsrisiken*

Durch die Holdingfunktion ist die NORMA Group AG Fremdwährungsrisiken ausgesetzt. Diese können mittelbar zu verminderten Lizenz- und Beteiligungserträgen führen. Diesem Risiko wird konzernweit durch kontinuierliche Kostenoptimierungsinitiativen („Global Excellence“) sowie eine zunehmend regionale Produktion entgegengewirkt. Zudem begeben wir Darlehen an verbundene Unternehmen ausschließlich in Euro, um in diesem Bereich jegliche Fremdwährungsrisiken zu eliminieren. Aufgrund der andauernden Währungsvolatilität bedingt durch die Staatsschuldenkrise ist der Eintritt von Währungsrisiken sehr wahrscheinlich. Durch die initiierten Gegenmaßnahmen gehen wir von geringen finanziellen Auswirkungen auf die NORMA Group AG aus.

#### *(ii) Zinsänderungsrisiken*

Veränderungen der Marktzinsen weltweit wirken sich auf zukünftigen Zinsaufwendungen sowie insbesondere auf künftige Zinserträge der NORMA Group AG aus und können daher zu Beeinträchtigungen der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage führen. Das Zinsänderungsrisiko der NORMA Group AG entsteht vor allem aus einer Absenkung der Zinsen hinsichtlich der an verbundene Unternehmen begebenen Darlehen. Um diesem Risiko entgegenzuwirken, sind die laufenden Darlehen mit festgesetzten Zinssätzen ausgestattet. Bei künftigen Darlehensbehebungen werden die Zinsen an die aktuellen Marktgegebenheiten angepasst. Aufgrund des aktuell niedrigen Zinsniveaus rechnen wir damit, dass das Risiko von weiteren Zinssenkungen mittelfristig als unwahrscheinlich einzustufen ist. Die potenziellen Auswirkungen hieraus stufen wir daher als gering ein.

### *Risiko sinkender Beteiligungs- und Lizenzerträge*

Eine bedeutende Einnahmequelle der NORMA Group AG stellen Lizenzerträge und Beteiligungserträge dar. Durch die Holdingfunktion ist unsere Gesellschaft daher dem Risiko ausgesetzt, durch sinkende Gewinne bei den Tochtergesellschaften geringere Beteiligungserträge bzw. durch geringere Umsätze der NORMA-Gesellschaften geringere Lizenzerträge zu vereinnahmen.

Verminderte Beteiligungs- bzw. Lizenzerträge aus einzelnen Märkten können allerdings durch Beteiligungs- und Lizenzerträge anderer Märkte kompensiert werden. Durch die globale Stärke und die Technologie- und Innovationsführerschaft der NORMA Group sowie durch eine Fokussierung auf Kunden und Märkte schätzen wir die Wahrscheinlichkeit sinkender Lizenz- und Beteiligungserträge jedoch als unwahrscheinlich ein. Die potenzielle finanzielle Auswirkung sinkender Beteiligungs- und Lizenzerträge wird als hoch eingestuft.

## Risikoeinschätzung und -auswirkung

Risiko	Eintrittswahrscheinlichkeit			Finanzielle Auswirkungen		
	Unwahrscheinlich	Möglich	Sehr wahrscheinlich	Gering	Moderat	Hoch
<b>Strategische und operative Risiken</b>						
Volkswirtschaftliche Risiken		•			•	
Branchenspezifische und technologische Risiken	•			•		
Personalrisiken		•		•		
<b>Rechtliche Risiken</b>						
Sozial- und Umweltrisiken	•				•	
Risiken aus Verletzung des geistigen Eigentums		•		•		
Risiken aus Verstößen gegen Standards	•				•	
<b>Finanzielle Risiken</b>						
Ausfallrisiken		•		•		
Liquiditätsrisiken	•					•
Währungsrisiken			•		•	
Zinsänderungsrisiken			•	•		
Risiko sinkender Beteiligungs- und Lizenzerträge	•					•

## Chancen

### Günstige gesamtwirtschaftliche Entwicklungen

Die wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen beeinflussen mittelbar auch den Geschäftsverlauf der NORMA Group AG. Sollte die gesamtwirtschaftliche Entwicklung besser als erwartet ausfallen oder sollten sich vorteilhafte Veränderungen in der Gesetzgebung ergeben, kann sich dies positiv auf die Beteiligungs- und Lizenzerträge der NORMA Group AG auswirken.

### Wachstumspotenzial in Schwellenländern

Auch in den kommenden Jahren erwartet der NORMA Konzern, dass die Schwellenländer deutlich schneller wachsen als die Industrienationen. Durch die Beteiligung an der NORMA Group APAC Holding GmbH wollen wir an dieser Entwicklung mittelbar partizipieren.

### Konsequente Optimierung der Kostenstrukturen

Wir sind stets bestrebt, Kostenvorteile zu realisieren und hierdurch die Wettbewerbsposition zu stärken. Aus der Entwicklung und Implementierung von Initiativen, die auf die Bereiche Kostendisziplin und kontinuierliche Verbesserung von Prozessen in allen Funktionen gerichtet sind, erwarten wir daher positive Impulse auf unsere Geschäftstätigkeit.

### Finanzierung von Konzernunternehmen

Der angestrebte Wachstumskurs mit den damit verbundenen Investitionen und Akquisitionen sowie das steigende Produktionsvolumen in Folge der weltweit gestiegenen Nachfrage führen zu einem erhöhten Mittelbedarf innerhalb der NORMA Group. Hieraus ergibt sich für die NORMA Group AG die Chance durch die Begebung von Darlehen an Konzernunternehmen in Form von zusätzlichen Zinserträgen zu profitieren.

### **Günstige Veränderungen an den Finanzmärkten**

Günstige Wechselkurs- und Zinsentwicklungen können sich positiv auf die Finanzergebnisse der NORMA Group AG auswirken.

### **Beurteilung des Gesamtrisikoprofils**

Das Management der NORMA Group erwartet unter Berücksichtigung der Eintrittswahrscheinlichkeiten und potenziellen finanziellen Auswirkungen keine einzelnen oder aggregierten Risiken, welche die Fortführung der Unternehmenstätigkeit gefährden könnten.

Vielmehr sind wir sowohl mittel- als auch langfristig gut aufgestellt, um unsere Holdingfunktion weiter auszubauen und zu wachsen.

### **Internes Kontrollsystem und Risikomanagementsystem im Hinblick auf den Konzernrechnungslegungsprozess**

Bezüglich der Rechnungslegung bzw. der externen Finanzberichterstattung in der NORMA Group AG lässt sich das konzernweite interne Kontroll- und Risikomanagementsystem anhand der folgenden wesentlichen Merkmale beschreiben. Dieses System ist auf Identifikation, Analyse, Bewertung, Steuerung von Risiken und die Überwachung dieser Aktivitäten ausgerichtet. Die Ausgestaltung dieses Systems nach den spezifischen Anforderungen des Unternehmens fällt in den Verantwortungsbereich des Vorstands. Gemäß der Aufgabenverteilung gehören die für die Rechnungslegung zuständigen Bereiche Finanzen und Beteiligungsmanagement zum Ressort des CFO. Diese Bereiche definieren und überprüfen die konzernweiten Rechnungslegungsstandards innerhalb des Konzerns und führen die Informationen zur Aufstellung des Konzernabschlusses zusammen. Wesentliche Risiken für den Rechnungslegungsprozess ergeben sich aus der Anforderung, richtige und vollständige Informationen in der vorgegebenen Zeit zu übermitteln. Dies setzt voraus, dass die Anforderungen klar kommuniziert und die betroffenen Bereiche in die Lage versetzt werden, die Anforderungen zu erfüllen.

Das interne Kontrollsystem des Rechnungslegungsprozesses soll gewährleisten, dass trotz identifizierter Risiken in der Finanzberichterstattung ein mit hinreichender Sicherheit regelungskonformer Konzernabschluss erstellt wird. Zur Sicherstellung der Wirksamkeit des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems erfolgen regelmäßige Überprüfungen rechnungslegungsrelevanter Prozesse durch die Interne Revision. Zur Absicherung der Qualität interner Revisionsmaßnahmen werden diese auch an spezialisierte Wirtschaftsprüfer vergeben. Im Rahmen der Abschlussprüfung zum Jahresende untersucht zudem der externe Abschlussprüfer ausgewählte interne Kontrollen und beurteilt deren Effektivität.

Die IFRS-Rechnungslegung ist in einem Bilanzierungshandbuch (Accounting Manual) definiert. Alle Konzerngesellschaften müssen die darin beschriebenen Standards beim Rechnungslegungsprozess zugrunde legen. Wesentliche Bewertungsmaßstäbe wie zum Beispiel für die Vorratsbewertung, die Bewertung von Werkzeugen und die Forderungsbewertung nach IFRS sind verbindlich definiert. Darüber hinaus bestehen im Konzern systemgestützte Meldemechanismen, um die einheitliche Behandlung gleicher Sachverhalte konzernweit zu gewährleisten.

Für die Aufstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts gilt ein für alle Gesellschaften vorgegebener Terminplan. Die Einzelabschlüsse der Konzerngesellschaften werden von diesen nach den maßgeblichen lokalen Rechnungslegungsvorschriften und nach IFRS aufgestellt. Konzerninterne Verrechnungskonten werden über Saldenbestätigungen abgeglichen. Die Berichterstattung der Konzerngesellschaften erfolgt über das Reportingsystem COGNOS, das neben Finanzdaten auch Angaben enthält, die insbesondere für den Konzernanhang bedeutsam sind. Die Daten und Angaben werden vor Abgabe und Konsolidierung von den lokalen Abschlussprüfern geprüft.

Die lokale Finanzbuchhaltung erfolgt auf unterschiedlichen Systemen. Wir streben eine künftige Vereinheitlichung an. Mit der Umsetzung haben wir bereits begonnen.

In allen Systemen liegen gegliederte Zugriffsberechtigungssysteme vor. Über Art, Ausgestaltung und Vergabepraktiken bei den Zugriffsberechtigungen entscheiden die lokalen Geschäftsführungen in Abstimmung mit dem Konzernleiter IT der Norma Group Holding GmbH.

Risiken, die sich auf den Rechnungslegungsprozess auswirken können, ergeben sich zum Beispiel aus der zu späten oder falschen Buchung von Geschäftsvorfällen oder der Nichtbeachtung von Kontierungsregeln. Um Fehler zu vermeiden, basiert der Rechnungslegungsprozess auf der Trennung von Verantwortlichkeiten bzw. Zuständigkeiten und Plausibilitätsprüfungen im Rahmen der Berichterstattung. Kalkulationen werden kontinuierlich überwacht. Vor den jeweiligen Abschlussterminen sind umfangreiche und detaillierte Checklisten abzuarbeiten und ggf. prüfen zu lassen. Der Rechnungslegungsprozess ist vollständig in das Risikomanagementsystem der NORMA Group einbezogen. Damit ist sichergestellt, dass rechnungslegungsrelevante Risiken frühzeitig erkannt und somit ohne Verzug Maßnahmen zur Risikovor-sorge und Risikoabwehr ergriffen werden.

## Prognose

### Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen

#### Kritische Phase für Weltwirtschaft – die Konjunktur sollte sich jedoch im Jahresverlauf 2012 leicht erholen

Die Weltwirtschaft befindet sich am Jahresbeginn 2012 in einer schwierigen, zum Teil kritischen Phase. Eine deutliche Eintrübung der konjunkturellen Entwicklung kann derzeit nicht ausgeschlossen werden. Sollte sich die europäische Schuldenkrise ausweiten, im Extremfall mit einem Auseinanderbrechen der Euro-Gemeinschaftswährung und einer neuen Bankenkrise, könnten weitere Länder in eine Rezession gezogen werden, so dass die Weltwirtschaft insgesamt spürbar belastet werden würde.

Der Schlüssel für die weitere Entwicklung der Konjunktur liegt in der Bekämpfung der europäischen Staatsschuldenkrise. Wenngleich für Griechenland realwirtschaftlich noch kein Licht am Horizont erkennbar ist, könnten die Etablierung des neuen, ständigen Rettungsfonds ESM und der angestrebte europäische Fiskalpakt erste bedeutende Schritte zur Eindämmung der Schuldenkrise in Europa darstellen. Zum Jahresbeginn zeichnet sich ein Szenario ab, in dem die konjunkturellen Belastungen im 1. Halbjahr 2012 hoch bleiben werden. Im weiteren Jahresverlauf ist zunächst eine Stabilisierung zu erwarten, dann sollte sich eine moderate Erholung einstellen. Der verhaltende Aufschwung dürfte sich dann 2013 fortsetzen.

Der Internationale Währungsfonds (IMF) hat Ende Januar 2012 in seinem Update des „World Economic Outlook“ seine bereits im September gekürzten Konjunkturprognosen für 2012 nochmals deutlich zurückgenommen. Danach wird die Weltwirtschaft im laufenden Jahr nur um 3,25 % statt mit 4 % wachsen, allerdings mit starken regionalen Unterschieden. Für die Euro-Zone rechnet der IMF nun für 2012 mit einer „milden“ Rezession (BIP -0,5 % statt bisher +1,1 %).

#### IMF-Prognosen für das BIP-Wachstum

in %	2011	2012e	2013e
USA	+1,8	+1,8	+2,2
China	+9,2	+8,2	+8,8
Euro-Raum	+1,6	-0,5	+0,8
Deutschland	+3,0	+0,3	+1,5

Mit Blick auf Deutschland (+0,3 %) und Frankreich (+0,2 %) erwartet der IMF kaum mehr als Stagnation. Für Italien (-2,2 %) und Spanien (-1,7 %) kalkuliert der IMF mit einer Rezession. Das Wachstum in den USA wird unverändert mit 1,8 % erwartet, in China zeichnet sich eine Verlangsamung der Konjunktur auf +8,2 % (bisherige Schätzung +9,0 %) ab. Insgesamt rechnet der IMF für die etablierten Volkswirtschaften mit einem BIP-Wachstum von 1,2 % (bisher +1,9 %) und für die sog. Emerging und Developing Economies mit einem Plus von 5,4 % (bisher +6,1 %). Diese gesamtwirtschaftliche Perspektive stellt die Basis der Prognose und des Ausblicks der NORMA Group dar.

Für 2013 unterstellt der IMF ein weltweites Wachstum von 3,9 %, mit einem Zuwachs von 1,9 % in den etablierten und einem Plus von 5,9 % in den schnell wachsenden Volkswirtschaften. Die Euro-Zone soll sich dann mit einem BIP-Anstieg um 0,8 % zögerlich erholen, wobei Deutschland (+1,5 %) und Frankreich (+1,0 %) überproportional wachsen. Italien (-0,6 %) und Spanien (-0,3 %) werden dagegen auch 2013 noch geringfügig schrumpfen. Für Großbritannien (+2,0 %) und die USA (+2,2 %) erwartet der IMF solide Wachstumsraten 2013. Chinas Wachstum dürfte sich dann mit +8,8 % ebenfalls wieder leicht dynamischer entwickeln.

In diesem Szenario prognostiziert der IMF zudem leicht rückläufige Ölpreise und nur eine moderate Verteuerung der Verbraucherpreise. Zusätzliche Belastungen aus geopolitischen Risiken, die z.B. aus einer Eskalation des Konflikts um das iranische Nuklearprogramm entstehen könnten, sind dabei nicht berücksichtigt.

#### **Solide Zuversicht für 2012 bei wichtigen Kundenindustrien der NORMA Group**

Insgesamt ist das weltwirtschaftliche Umfeld damit nach wie vor fragil, wichtige Absatzländer und Kundenindustrien der NORMA Group stehen jedoch vergleichsweise solide da. Mit einer hohen Kapazitätsauslastung und einem zum Teil großen Auftragspolster blicken die meisten Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau sowie in der Automobilindustrie verhalten zuversichtlich in das Jahr 2012. Der VDMA erwartet für das laufende Jahr einen nochmaligen Zuwachs von Produktion, Umsatz, Export und Beschäftigung. Unter der Voraussetzung, dass die Euro-Krise eingedämmt wird, geht der Verband von einem Produktionsanstieg in Höhe von 4 % aus. 2011 lag das Plus bei voraussichtlich 14 %. Für die Automobilindustrie signalisieren Branchenexperten wie Prof. Dudenhöfer oder das Ergebnis der Puls-Meinungsumfrage eine Stagnation. Der VDA geht dagegen von einem weiteren Wachstum des Weltmarkts um 4 % auf rund 68 Millionen Pkw aus. Für die von der Schuldenkrise betroffenen europäischen Länder rechnet der Branchenverband jedoch mit einem „schwierigen Jahr“. Zudem wird sich der Wettbewerb insgesamt verschärfen.

Das europäische Bauforschungsnetzwerk Euroconstruct erwartet für 2012 in Europa einen weiteren Rückgang der Bauproduktion um 0,3 %. Infolge der Schuldenkrise verzögert sich die Branchenerholung damit um ein weiteres Jahr. Für 2013 und 2014 rechnet Euroconstruct mit Steigerungen der Bauproduktion von 1,8 % bis 2 %. Die deutsche Bauwirtschaft dürfte dagegen getrieben durch den Wohnungsbau auch 2012 weiter zulegen. Nach Angaben des Statistischen Bundesamts wurden in den ersten neun Monaten 2011 in Deutschland für 167.000 Wohnungen Baugenehmigungen erteilt. Das ist ein Anstieg um 21,6 %. Im Oktober und November stiegen die Baugenehmigungen weiter, wenn auch im einstelligen Bereich. Für 2011 insgesamt hat sich der positive Trend des Vorjahres (+5,5 %) damit beschleunigt fortgesetzt und dürfte auf 2012 positiv ausstrahlen.

## Ausrichtung des NORMA Group Konzerns

Wir haben in der Vergangenheit kontinuierlich Umsatz und Ergebnis steigern können und halten an unserer grundsätzlichen Unternehmensstrategie fest. Durch die beiden Vermarktungswege EJT und DS, die internationale Expansion sowie kontinuierliche Innovationen wollen wir auch künftig stärker als der Markt wachsen.

Wir werden die internationale Ausrichtung durch den Ausbau unseres Vertriebsnetzes und unserer Produktionsstandorte sowie durch den weiteren Aufbau von lokalem Entwicklungs-Know-how auch in Zukunft vorantreiben. Dazu zählen mittelfristig insbesondere der Ausbau der Standorte China und Indien. Damit wollen wir die Chancen in diesen wichtigen Wachstumsmärkten nutzen.

### **Künftige Entwicklung der NORMA Group – Umsatzwachstum für 2012 erwartet**

Für das Jahr 2012 erwartet der NORMA Group Vorstand aus heutiger Sicht, dass die Weltwirtschaft weiter wächst, allerdings mit einer geringeren Dynamik als im Vorjahr. Wachstumsimpulse erwarten wir vor allem aus den BRIC-Staaten und anderen Schwellenländern.

Trotz einer leichten weltweiten Konjunkturertrübung im Vergleich zum Geschäftsjahr 2011 zeigt sich die Geschäftsentwicklung wichtiger Kunden der NORMA Group bislang überwiegend erfreulich. Zudem besitzen wir infolge der breiten Diversifizierung in Bezug auf Produkte, Regionen und Endmärkte ein vergleichsweise robustes Geschäftsmodell.

Begünstigt durch ein solides Wachstum in China und den Ausbau unserer Aktivitäten in einigen asiatischen Märkten sowie Marktanteilsgewinne erwarten wir für die Region Asien-Pazifik ein Umsatzwachstum im oberen einstelligen Prozentbereich. Nach dem soliden Wachstum des Vorjahres ist der nordamerikanische Markt noch nicht auf dem historischen Höchststand und lässt insbesondere in den Bereichen Nutzfahrzeuge und Oberklassefahrzeuge ein Marktwachstum für 2012 vermuten. In der Region Amerika zeichnet sich daher ein solides und leicht wachsendes Geschäft im niedrigen einstelligen Prozentbereich ab. In der Region EMEA ergibt sich ein differenziertes Bild. Während Deutschland und die meisten nordeuropäischen Märkte ein leichtes Wachstum erwarten lassen, sind insbesondere die Märkte im Süden Europas durch die makroökonomischen Entwicklungen der einzelnen Staaten negativ beeinflusst. In Summe sollten sich die einzelnen Märkte in dieser Region in etwa ausgleichen können.

Wir erwarten im Bereich EJT unter anderem aufgrund neuer Produkteinführungen einen deutlichen Umsatzanstieg, während wir im Bereich DS für 2012 ein moderates Umsatzwachstum sehen, welches sich typischerweise am Wachstum des jeweiligen Bruttoinlandsprodukts orientiert.

In Summe erwarten wir, dass der Konzernumsatz im Jahr 2012 zwischen 3 % und 6 % gegenüber 2011 wachsen wird. Beinhaltet ist hier ein Volumenwachstum in den Endmärkten von rund 2 % bis 3 % und ein für unser Geschäftsmodell typisches Wachstum oberhalb dieses Volumens durch die Erhöhung der Anzahl der Schnittstellen bzw. Verbindungslösungen und deren Wertigkeit. Dies setzt voraus, dass keine starke konjunkturelle Abkühlung eintritt.

### **Forschung & Entwicklung auch künftig bei 4 % vom EJT-Umsatz**

Wir planen, auch künftig rund 4 % vom EJT-Umsatz in Forschung & Entwicklung zu investieren. Schwerpunkt unserer Forschungs- und Entwicklungsarbeit bleibt dabei weiterhin, innovative Lösungen für die Anforderungen unserer Kunden an Gewichtsreduktion, steigende Motoreffizienz und Modularisierung der Produktionsprozesse zu finden. Dadurch stellen wir einen Wettbewerbsvorsprung sicher, der insbesondere im Bereich EJT von unseren Kunden honoriert wird. Zudem finden Entwicklungen aus diesem Bereich immer wieder ihren Weg in die Anwendungsgebiete der Kunden im Bereich Distribution Services. Wir planen, auch im Jahr 2012 wieder neue Patente zur Anmeldung zu bringen.

### **Stabile Materialeinsatzquote in Prozent vom Umsatz geplant**

Durch den Abschluss unterjährig fester Einkaufskontrakte im Bereich Stahl sowie technische Kunststoffe sichern wir uns weitgehend gegen Preisveränderungen an den Rohstoffmärkten für das Geschäftsjahr ab. Preisschwankungen, die für Zuschlagstoffe nachfragebedingt im Laufe des Geschäftsjahres entstehen, können wir vertragsbedingt in großen Teilen an unsere Kunden weiter geben. Dadurch erreichen wir im Zusammenspiel mit den Maßnahmen aus dem weltweiten Kostenoptimierungsprogramm „Global Excellence“ eine weitgehend stabile Materialeinsatzquote im Konzern von rund 45 %.

### **Weitere Optimierung der übrigen Kostenpositionen**

Durch das kontinuierliche Wachstum des Konzerns und die Verstärkung der Aktivitäten in Asien-Pazifik erwarten wir in Summe einen unterproportionalen Anstieg der Personalkosten im Vergleich zum Umsatz. Dies führt zu einer graduellen und kontinuierlichen Verbesserung der Personalkostenquote. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen stabilisieren sich durch Aufwendungen für das Wachstum und den Ausbau der Aktivitäten in den Schwellenländern.

### **EBITA-Marge auf Höhe der Jahre 2010 und 2011 erwartet**

Trotz eines geringeren Umsatzwachstums im Vergleich zum Vorjahr und des Ausbaus der Aktivitäten insbesondere in der Region Asien-Pazifik streben wir für 2012 eine EBITA-Marge an, die mindestens auf Höhe der bereinigten Marge der beiden Vorjahre liegen sollte (2010: 17,4 %, 2011: 17,7 %). Basis hierfür sind das Umsatzwachstum sowie die Effekte aus dem gruppenweiten Kostensenkungsprogramm „Global Excellence“.

### **Stark verbessertes Finanzergebnis erwartet**

Das Finanzergebnis wird durch die 2011 durchgeführte Kapitalerhöhung sowie die anschließende Refinanzierung mit einer Senkung der syndizierten Bankverbindlichkeiten und einer deutlich verbesserten Zinsstruktur der verbliebenen Fremdfinanzierung positiv beeinflusst. Wir erwarten ein Finanzergebnis in Höhe von rund EUR -15 Mio., unter Ausschluss derivativer Bewertungsveränderungen.

### **Ergebnis je Aktie steigt**

Das Ergebnis je Aktie wird im Geschäftsjahr 2012 stark steigen. Das Umsatzwachstum und eine nachhaltige Marge tragen dazu ebenso bei, wie die nicht mehr anfallenden Einmalaufwendungen des Vorjahres, insbesondere die des Börsengangs. Infolge der verbesserten Finanzierungsstruktur und der niedrigeren Gesamtverschuldung im Durchschnitt des Geschäftsjahres rechnen wir mit niedrigeren Zinsaufwendungen. Die Steuerquote sollte auf dem Niveau von rund 30 % bis 32 % vom Ergebnis vor Steuern liegen.

### **Investitionsquote von 4,5 % angestrebt**

Für das Geschäftsjahr 2012 planen wir Investitionen in Höhe von bis zu 4,5 % des Konzernumsatzes. Damit finanzieren wir sowohl die Instandhaltungsinvestitionen als auch Investitionen in die Erweiterung unseres Geschäfts. Bei den Erweiterungen legen wir unser Augenmerk auf die Region Asien-Pazifik und auf andere Schwellenländer, in denen wir unsere Aktivitäten auch in Zukunft deutlich ausbauen wollen. Momentan stellen wir unseren neuen Standort in Pune, Indien, fertig.

### **Prognose 2012 des NORMA Group Konzerns**

Umsatzwachstum	3 % und 6 %
EBITA-Marge	zumindest auf Höhe der beiden Vorjahre (17,4 % bzw. 17,7 %)
Investitionen in F&E	rund 4 % des EJT-Umsatzes
Materialeinsatzquote	rund 45 %
Finanzergebnis	rund EUR -15 Mio.
Steuerquote	rund 30 % bis 32 %
Investitionsquote	bis zu 4,5 % des Konzernumsatzes
Dividende	ca. 30 % bis max. 35 % des Konzernjahresergebnisses

### **Finanz- und Liquiditätslage: Operativer Netto-Cashflow mindestens stabil**

Im Jahr 2012 erwarten wir einen weiterhin positiven Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit. Dieser Mittelzufluss soll zur Finanzierung des Bedarfs an kurzfristigem Betriebskapital sowie der Investitionen und Dividendenzahlungen verwendet werden. Wir planen, die überschüssigen Mittel größtenteils für Investitionen in Wachstumsmaßnahmen, insbesondere in den Emerging Markets, sowie zur Finanzierung von möglichen Akquisitionen einzusetzen.

Aufgrund des hohen operativen Ergebnisses und der geplanten Investitionsausgaben rechnen wir für 2012 mit einem erneut hohen positiven Free Cashflow (vor Akquisitionen). Der operative Netto-Cashflow soll 2012 zumindest auf dem bereinigten Vorjahresniveau liegen (2011: EUR66,8Mio.) Dies setzt die für unser Geschäft üblichen Zuflüsse insbesondere im 4. Quartal des Geschäftsjahres voraus.

### **Akquisitionen sind auch künftig ein Baustein unseres Wachstums**

Die aktuelle Finanzierungsstruktur gibt uns genügend Spielraum für externes Wachstum. Im Fokus stehen dabei Unternehmen, die Produkte herstellen und vertreiben, die unser derzeitiges Produktportfolio ergänzen, sowie Unternehmen in Regionen, in denen wir bis dato keine Marktabdeckung besitzen. Außerdem fokussieren wir uns auf die Konsolidierung der Branche und der Märkte und schließen auch die Suche nach geeigneten regionalen Händlerorganisationen im Bereich DS ein. In der Regel handelt es sich hierbei um eigentümergeführte Privatunternehmen. Daher lassen sich die grundsätzliche Entscheidung sowie die zeitliche Komponente nur schwer planen.

### **Wir verfolgen eine nachhaltige Dividendenpolitik**

Sofern es die künftige wirtschaftliche Situation erlaubt, streben wir eine nachhaltige Dividendenpolitik an, die sich an einer Ausschüttungsquote von ca. 30 % bis maximal 35 % des Konzernjahresergebnisses ausrichtet und entsprechend den Aktionären zur Abstimmung auf der Hauptversammlung vorgeschlagen wird.

### **Erwartete Erholung der globalen Konjunktur begünstigt den Erfolgskurs der NORMA Group auch 2013**

In Übereinstimmung mit den Prognosen führender weltweiter Wirtschaftsforschungsinstitute erwarten wir aus heutiger Sicht, dass sich das Umsatzwachstum im Jahr 2013 im Vergleich zum laufenden Geschäftsjahr 2012 wieder beschleunigen wird. Wir gehen daher davon aus, dass wir den Konzernumsatz und den Konzerngewinn in allen drei Segmenten im Vergleich zu 2012 auch im Jahr 2013 weiter steigern können. Aufgrund des erwarteten Cashflow gehen wir ebenfalls von einer verbesserten Finanzlage der NORMA Group aus.

## **Prognose der NORMA Group AG**

Aufgrund der Holdingfunktion besteht der wesentliche Teil der Erträge der NORMA Group AG aus Beteiligungserträgen. Die Höhe dieser Einnahmen wird dabei wesentlich von der wirtschaftlichen Lage der verbundenen Unternehmen beeinflusst.

Derzeit gehen wir im Vergleich zu 2011 für 2012 von moderat steigenden Beteiligungserträgen aus. Die Erträge aus Lizenzen werden sich auch in 2012 weitgehend mit den Lizenzzahlungen ausgleichen.

# Versicherung der gesetzlichen Vertreter

Wir versichern nach bestem Wissen, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der Jahresabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der NORMA Group AG vermittelt und im Lagebericht der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage der Gesellschaft so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird sowie die wesentlichen Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung der Gesellschaft beschrieben sind.

**NORMA Group AG**

Maintal, den 9. März 2012



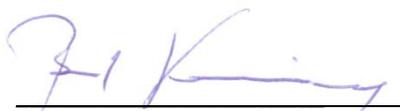
---

Werner Deggim



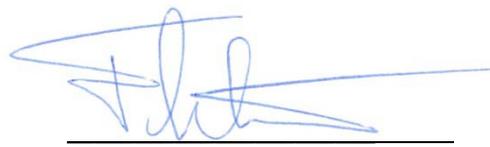
---

Dr. Othmar Belker



---

Bernd Kleinhens



---

John Stephenson

# Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

Wir haben den Jahresabschluss - bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Anhang - unter Einbeziehung der Buchführung und den Lagebericht der NORMA Group AG (vormals NORMA Group GmbH), Maintal, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2011 geprüft. Die Buchführung und die Aufstellung von Jahresabschluss und Lagebericht nach den deutschen handelsrechtlichen Vorschriften liegen in der Verantwortung des Vorstands der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Jahresabschluss unter Einbeziehung der Buchführung und über den Lagebericht abzugeben.

Wir haben unsere Jahresabschlussprüfung nach § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung vorgenommen. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass Unrichtigkeiten und Verstöße, die sich auf die Darstellung des durch den Jahresabschluss unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und durch den Lagebericht vermittelten Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentlich auswirken, mit hinreichender Sicherheit erkannt werden. Bei der Festlegung der Prüfungshandlungen werden die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und über das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld der Gesellschaft sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems sowie Nachweise für die Angaben in Buchführung, Jahresabschluss und Lagebericht überwiegend auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung umfasst die Beurteilung der angewandten Bilanzierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen des Vorstands sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Jahresabschlusses und des Lageberichts. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Jahresabschluss den gesetzlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft. Der Lagebericht steht in Einklang mit dem Jahresabschluss, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage der Gesellschaft und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

Frankfurt am Main, den 14. März 2012

PricewaterhouseCoopers  
Aktiengesellschaft  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Dr. Ulrich Störk  
Wirtschaftsprüfer

ppa. Stefan Hartwig  
Wirtschaftsprüfer