

JAHRES- ABSCHLUSS

ZUM 31. DEZEMBER 2016 UND LAGEBERICHT
NORMA GROUP SE

INHALTS- VERZEICHNIS

03 Lagebericht

- 04 Grundlagen des Unternehmens
- 07 Wirtschaftsbericht
- 13 Risiko- und Chancenbericht
- 25 Prognosebericht
- 28 Corporate-Governance-Bericht inklusive Erklärung zur Unternehmensführung
- 35 Vergütungsbericht für Vorstand und Aufsichtsrat
- 40 Ergänzende Angaben nach dem Übernahmerichtlinien-Umsetzungsgesetz

45 Einzelabschluss

- 46 Bilanz
- 48 Gewinn- und Verlustrechnung
- 49 Anhang für das Geschäftsjahr 2016
- 62 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 63 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

LAGEBERICHT

JAHRESABSCHLUSS 2016

1. Grundlagen des Unternehmens

1.1. GESCHÄFTSMODELL DES UNTERNEHMENS

Die NORMA Group SE ist die Muttergesellschaft des NORMA Group-Konzerns. Die Gesellschaft hat ihren Sitz in der Edisonstraße 4 in Maintal und ist im Handelsregister Hanau unter der Nummer HRB 94473 eingetragen. Die NORMA Group SE ist seit April 2011 an der Deutschen Börse im Prime Standard gelistet und seit März 2013 im Aktienindex MDAX vertreten.

Die NORMA Group ist ein internationaler Markt- und Technologieführer für hochentwickelte und standardisierte Verbindungs- und Befestigungstechnologie. Mit ihren 27 Produktionsstandorten und zahlreichen Vertriebsniederlassungen verfügt die Gruppe über ein globales Netzwerk, über das sie mehr als 10.000 Kunden in über 100 Ländern beliefert. Zum Produktportfolio der NORMA Group zählen mehr als 35.000 qualitativ hochwertige Verbindungsprodukte und -lösungen in den drei Produktkategorien Befestigungsschellen (CLAMP), Verbindungselemente (CONNECT) sowie Fluidsysteme und Steckverbindungen (FLUID). Die Produkte der NORMA Group kommen industrieübergreifend in zahlreichen Anwendungen zum Einsatz und unterscheiden sich je nach Kundenanforderungen hinsichtlich ihrer Spezifikationen.

Die Norma Group SE ist zum 31. Dezember 2016 direkt oder indirekt an 46 Gesellschaften (Vorjahr: 44 Gesellschaften) beteiligt, die zum Konzern der NORMA Group SE gehören. Die Tätigkeit der NORMA Group SE als Gruppenholding umfasst im Wesentlichen das Halten und die Verwaltung der Beteiligungen des Konzerns. Darüber hinaus obliegt der NORMA Group SE das Markenmanagement der im Konzern verwendeten Marken. Dadurch erzielt die NORMA Group SE Erträge aus der Lizenzvergabe an verbundene Unternehmen. Des Weiteren ist sie für Strategie, Recht und M&A, Compliance, Interne Revision, Risikomanagement sowie die Kommunikation mit wichtigen Zielgruppen des Unternehmens, insbesondere dem Kapitalmarkt und den Aktionären, zuständig.

Als konzernführende Gesellschaft bestimmt die NORMA Group SE die Unternehmensstrategie und die übergeordnete strategische Steuerung des Konzerns. Die operativen Gesellschaften werden unternehmerisch durch ein eigenes Management geführt. Spezifische Ziele werden auf konzernweiter, regionaler

und operativer Ebene definiert und kontinuierlich überprüft. In der Tochtergesellschaft NORMA Group Holding GmbH sind konzernübergreifende funktionale Führungsfunktionen wie das Konzernrechnungswesen, Controlling, Einkauf, Personal, Vertrieb, Logistik sowie IT und Treasury angesiedelt.

1.2. RECHTLICHE KONZERNSTRUKTUR

Die Konzernstruktur spiegelt die internationale Ausrichtung des Geschäfts der NORMA Group wider. Die NORMA Group SE hält die Anteile an den wesentlichen Holdinggesellschaften der drei Regionen Europa, Mittlerer Osten & Afrika (EMEA), Amerika und Asien-Pazifik (APAC). Diese regionalen Holdingfunktionen werden für die Region EMEA von der NORMA Group Holding GmbH, für die Region Amerika von der NORMA Pennsylvania Inc. und für die Region APAC von der NORMA Group Asia Pacific Holding Pte. Ltd. wahrgenommen. Im Zusammenhang mit dem Erwerb des Autoline-Geschäfts gründete die NORMA Group je eine neue Gesellschaft in Frankreich (NORMA Autoline France SAS) und China (NORMA EJT (Wuxi) Co., Ltd.).

1.3. LEITUNG UND KONTROLLE

Die NORMA Group SE verfügt über ein duales System aus Vorstand und Aufsichtsrat. Der Vorstand, bestehend aus vier Mitgliedern, leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung und wird durch den Aufsichtsrat beraten und überwacht. Der Aufsichtsrat setzt sich aus sechs von den Aktionären in der Hauptversammlung gewählten Mitgliedern zusammen. Detaillierte Informationen zur Zusammensetzung von Vorstand und Aufsichtsrat sowie deren Aufgabenverteilung untereinander können dem Corporate-Governance-Bericht entnommen werden, der Teil des Lageberichts ist. Die nach § 289a HGB abzugebende Erklärung zur Unternehmensführung, inklusive der Entsprechenserklärung nach § 161 AktG, der Beschreibung der Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat sowie der Angaben zu wesentlichen Unternehmensführungspraktiken, ist ebenfalls Teil des Corporate-Governance-Berichts. Die ausführlichen Lebensläufe der Aufsichtsräte und Vorstände sind auf der Internetseite der NORMA Group veröffentlicht. @ <http://investoren.normagroup.com>.

Die Grundzüge des Vergütungssystems für Vorstand und Aufsichtsrat sind im Vergütungsbericht des Lageberichts enthalten.

1.4. KONTINUIERLICHE ÜBERWACHUNG DURCH AUSGEWÄHLTE FINANZIELLE UND NICHT FINANZIELLE STEUERUNGSGRÖSSEN

Wesentliche finanzielle Steuerungsgrößen in Bezug auf die Einzelgesellschaft NORMA Group SE sind das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit bzw. das Ergebnis vor Steuern sowie der Bilanzgewinn zur fortlaufenden Sicherstellung der Dividendenfähigkeit. Aus diesem Grund überwacht und optimiert die NORMA Group die Ausschüttungsfähigkeit ihrer Tochterunternehmen. Dies ist von besonderer Relevanz, da das bereinigte Konzernergebnis die maßgebliche Größe für die Höhe der Dividendenausschüttung an die Aktionäre ist. Die NORMA Group strebt eine Ausschüttungsquote von 30 % bis 35 % des bereinigten Konzernjahresergebnisses an.

Die Unternehmensleitung orientiert sich bei der Führung der NORMA Group SE sowie ihrer unmittelbaren und mittelbaren Tochtergesellschaften im Wesentlichen an finanziellen Steuerungsgrößen. Das sind in Bezug auf die operativen Gruppengesellschaften insbesondere die finanziellen Steuerungsgrößen des NORMA Group-Konzerns. Die wichtigsten **finanziellen Steuerungskennzahlen** sind der Umsatz, die Profitabilität (bereinigte EBITA-Marge) und der operative Netto-Cashflow.

In Bezug auf den **Umsatz** der einzelnen operativen Gruppengesellschaften sowie des Konzerns insgesamt wird kurz- und mittelfristig ein Umsatzwachstum über dem Marktdurchschnitt angestrebt.

Die bereinigte EBITA-Marge (EBITA im Verhältnis zum Umsatz) als weitere zentrale Steuerungskennzahl gibt Aufschluss über die Profitabilität der Geschäftsaktivitäten. Bei der Prognose des EBITA-Zielwertes werden sowohl die historische Performance als auch die Planung der einzelnen Geschäftsbereiche zugrunde gelegt.

Für den Konzern ergibt sich die Zielmarge als gewichteter Durchschnitt der Geschäftsbereiche und Holdingfunktionen. Diese wird um die Abschreibungen aus Kaufpreisallokationen von akquirierten Unternehmen sowie um etwaige Transaktions- und Integrationskosten adjustiert.

Der **operative Netto-Cashflow** wird maßgeblich durch das EBITDA, die Veränderungen des Working Capitals und die Investitionen im operativen Bereich beeinflusst. Mit der Fokussierung auf diesen Wert stellt das Unternehmen sicher, dass auch in Zukunft die finanzielle Solidität des Konzerns erhalten bleibt.

Alle finanziellen Steuerungsgrößen werden auf Ebene des Konzerns, der Segmente und der Konzerngesellschaften geplant und fortlaufend überwacht. Abweichungen zwischen geplanten und tatsächlich erreichten Zielen werden monatlich in allen lokalen Gesellschaften gemessen. Schlüsselgrößen werden monatlich und quartalsweise analysiert.

Nicht finanzielles Steuerungsziel ist unter anderem eine nachhaltige Gesamtentwicklung der Gesellschaft. Weitere nicht finanzielle Steuerungsgrößen sind die Marktdurchdringung, die Innovationsfähigkeit sowie das Problemlösungsverhalten der Mitarbeiter.

1.5. ZUGRUNDE LIEGENDE RECHNUNGSLEGUNGSSTANDARDS

Der Jahresabschluss der NORMA Group SE wird nach den deutschen handelsrechtlichen Vorschriften 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.

1.6. WIRTSCHAFTLICHE UND RECHTLICHE EINFLUSSFAKTOREN

Das Geschäftsmodell der NORMA Group SE besteht in der Wahrnehmung ihrer Funktion als Gruppenholding der NORMA Group. Neben dem Halten der Beteiligungen ist das Management der konzerneigenen Markenrechte die Hauptaufgabe der NORMA Group SE. Aus Gewinnabführungen und Ausschüttungen ihrer Tochtergesellschaften und aus der Lizenzvergabe an verbundene Unternehmen ergeben sich für die NORMA Group SE Erträge, die vom tatsächlich erwirtschafteten Ergebnis der Tochterunternehmen abhängen.

Die Entwicklung sowie die Risiken und die Chancen der NORMA Group SE hängen daher im Wesentlichen vom Geschäftsver-

lauf der mit der Gesellschaft verbundenen Unternehmen ab. Die NORMA Group ist in vielen verschiedenen Branchen und Regionen tätig. Saisonale und konjunkturelle Schwankungen in einzelnen Ländern oder Industrien können sich unterschiedlich stark auf die Kundennachfrage und die Auftragslage der NORMA Group auswirken. Dank ihres diversifizierten Produktportfolios und der breiten Kundenbasis ist die NORMA Group jedoch gut gerüstet, um vorübergehende Nachfragerückgänge abfedern zu können. Temporäre Produktionsspitzen können aufgrund der effizienten Produktionsstrukturen und des Einsatzes von Leiharbeitnehmern flexibel abgefangen werden. Der hohe Anteil langfristiger Entwicklungspartnerschaften macht die NORMA Group zudem unabhängiger von kurzfristigen Nachfrageschwankungen.

1.7. STRATEGISCHE FINANZIERUNGSMASSNAHMEN

Im Berichtsjahr hat die NORMA Group den Handlungsspielraum für die strategische Weiterentwicklung des Konzerns in Zusammenarbeit mit den Banken weiter optimiert. Die NORMA Group hatte im Geschäftsjahr 2013 ein erstes Schuldscheindarlehen in Höhe von EUR 125,0 Mio. mit 5-, 7- und 10-jähriger Laufzeit begeben, wovon EUR 49,0 Mio. im Geschäftsjahr 2016 vorzeitig getilgt wurden. Im 4. Quartal 2014 wurde zudem ein weiteres Schuldscheindarlehen mit EUR-Tranchen in Höhe von EUR 106,0 Mio. mit 3-, 5-, 7- und 10-jähriger Laufzeit sowie USD-Tranchen in Höhe von USD 128,5 Mio. (Wert in EUR zum 31. Dezember 2016: EUR 121,9 Mio.; 31. Dezember 2015: EUR 118,0 Mio.) mit 3-, 5- und 7-jähriger Laufzeit begeben. Im 3. Quartal 2016 wurde ein drittes Schuldscheindarlehen mit EUR-Tranchen in Höhe von EUR 102,0 Mio. mit 5-, 7- und 10-jähriger Laufzeit sowie USD-Tranchen in Höhe von USD 52,5 Mio. (Wert in EUR zum 31. Dezember 2016: EUR 49,8 Mio.) mit 5- und 7-jähriger Laufzeit begeben.

2. Wirtschaftsbericht

2.1. GESAMTWIRTSCHAFTLICHE UND BRANCHEN-BEZOGENE RAHMENBEDINGUNGEN

Weltwirtschaft auch 2016 noch überwiegend kraftlos

Die globale Wirtschaft hat sich auch im Geschäftsjahr 2016 ohne Belebung nur moderat entwickelt. Laut Internationalem Währungsfonds (IWF) war das Wachstum 2016 mit 3,1 % sogar etwas geringer als im Vorjahr. Dabei flachte das Expansions-tempo in China wie erwartet ab. Zudem war die Dynamik auch in anderen Schwellen- und Entwicklungsländern sowie in den USA schwach. Niedrige Ölpreise und hohe Unsicherheiten belasteten. Letztere resultierten aus den Konflikten in Syrien und der Türkei sowie dem Brexit-Votum in Großbritannien und der Regierungs- und der Bankenkrise in Italien. Dagegen stützte die expansive Geldpolitik die Konjunktur in den Industrieländern. Die EZB setzte ihre ultralockere Geldpolitik fort. Die US-Notenbank (FED) zog die Zinszügel erst gegen Jahresende weiter leicht an.

Das chinesische Bruttoinlandsprodukt ist 2016 um 6,7 % gewachsen. Der staatlich gelenkte Wirtschaftsumbau zugunsten einer stärkeren Binnennachfrage sowie der wirtschaftliche Umbauprozess weg von der Basis- und Schwerindustrie hin zu einer technologisch orientierten Industrie wurden vorangetrieben. Zusätzlich wurden erneut staatliche Stützungsmaßnahmen ergriffen. Die Industrieproduktion wuchs robust mit 6,0 % (2015: 6,1 %), bei deutlich höherer Automobilproduktion, jedoch Einbußen in der Eisen- und Stahlindustrie. Die Schwellenländer Südostasiens (ASEAN-5) sind infolge der moderaten globalen Nachfrage nur um moderate 4,8 % gewachsen. Das Wachstum in Indien verlangsamte sich von 7,6 % auf 6,6 %. Verhaltene Investitionen und ein Einbruch beim Privatkonsum nach der Bargeldreform im November bremsten die dortige Konjunktur. Brasilien blieb tief in der Rezession, während sich die russische Ökonomie auf niedrigem Niveau stabilisierte, ganzjährig jedoch noch schrumpfte. In Summe legten die Schwellen- und Entwicklungsländer wie schon im Vorjahr um 4,1 % zu.

Die etablierten Volkswirtschaften wuchsen gemäß IWF hingegen zusammen nur um 1,6 % und damit schwächer als im

Vorjahr (2015: 2,1 %). Nach ersten offiziellen Angaben stieg die Wirtschaftsleistung der USA nur um 1,6 %. Nach einem schwachen Jahresauftakt festigte sich der Aufschwung in der zweiten Jahreshälfte. Die Treiber hierfür waren insbesondere der Privatkonsum und die Bauinvestitionen. Die Ausrüstungsinvestitionen waren hingegen rückläufig. Nach Daten der FED trat die US-Industrieproduktion 2016 auf der Stelle (–0,3 %, ohne Energie: –0,1 %). Die Öl- und Gasförderung ging massiv zurück. Zuwächse erzielten die Autoindustrie und Hersteller von Computern und Kommunikationsausrüstung. Die US-Kapazitätsauslastung lag im Dezember mit 75,5 % (2015: 75,4 %) immer noch deutlich unter dem Langfristdurchschnitt von 80,0 % (1972–2015). Die japanische Wirtschaft zeigte mit 0,9 % (2015: revidiert 1,2 %) nur schwaches Wachstum. Großbritannien wuchs hingegen mit robusten 2,0 %.

BIP-WACHSTUMSRATEN (REAL)

in %	2016	2015	2014
Welt	+3,1	+3,2	+3,4
USA	+1,6	+2,6	+2,4
China	+6,7	+6,9	+7,3
Eurozone	+1,7	+2,0	+1,1
Deutschland ¹	+1,9	+1,7	+1,6

Quellen: IWF, ¹ Statistisches Bundesamt (Destatis)

Euroraum robust, aber mit verhaltener Industriekonjunktur

Im Euroraum hat sich die Wirtschaft bei niedrigen Zinsen und einem geringen Preisauftrieb solide entwickelt. Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) ist 2016 um 1,7 % gewachsen (2015: revidiert 2,0 %). Das Brexit-Votum führte zwar zu hoher Verunsicherung, hat die Realwirtschaft aber noch nicht sichtbar beeinträchtigt. Hauptstütze der Konjunktur blieb der Privatkonsum. Zudem stimulierten höhere Staatsausgaben und eine lebhaftere Bauwirtschaft. Angesichts schwacher Exporte und politischer Krisen blieb die Investitionstätigkeit der Unternehmen verhalten. Im Schlussquartal verlor der Euro vor allem zum US-Dollar an Wert. Alle EU-Mitgliedsländer haben sich wirtschaftlich weiter

erholt. Spanien und Irland wiesen erneut sehr starkes Wachstum auf. Zudem war der Aufschwung in den Niederlanden lebhaft. Portugal und Frankreich verzeichneten ein moderates Wachstum. Dagegen war die Erholung in Griechenland sowie in Italien schwach und blieb weit hinter dem Durchschnitt der Währungsunion zurück.

Beschleunigter Aufschwung in Deutschland, Industrie trotzdem nur im Schrittempo

Laut Destatis (Statistisches Bundesamt) hat Deutschland 2016 mit plus 1,9 % ein solides und stetiges Wirtschaftswachstum erreicht. Die Dynamik des Aufschwungs nahm gegenüber den Vorjahren weiter zu und am Arbeitsmarkt setzte sich der langjährige Aufwärtstrend fort. Jahresdurchschnittlich waren 43,5 Mio. Personen erwerbstätig (+ 1,0 %). Mit einem Zuwachs von 2,0 % war der private Konsum der konjunkturelle Haupttreiber (2015: 2,0 %). Darüber hinaus legten, u. a. wegen der Kosten für die Zuwanderung, der Staatskonsum mit 4,2 % (2015: 2,7 %) und durch einen Boom im Wohnungsbau die Bauinvestitionen mit insgesamt 3,1 % (2015: 0,3 %) sehr kräftig zu. Das Exportwachstum flachte dagegen ab und erreichte erneut nicht den Anstieg der Importe.

Die Bruttowertschöpfung blieb im produzierenden Gewerbe ohne Bauwirtschaft moderat. Deutliche Zuwächse generierten hingegen die meisten Dienstleistungsbereiche. Die Industriekonjunktur hinkte der allgemein positiven Entwicklung hinterher, da ein spürbarer Rückenwind von den Auslandsmärkten fehlte. Die Industrieproduktion entwickelte sich im Jahresverlauf überwiegend robust, aber kraftlos. Gekoppelt mit hohen Unsicherheiten wuchsen die Ausrüstungsinvestitionen daher nur mit 1,7 % (2015: 3,7 %) und somit langsamer als in den Vorjahren. Nach Eurostat-Daten stieg die Kapazitätsauslastung stetig auf 85,8 % im Schlussquartal (Q4 2015: 84,4 %).

Maschinenbau trat weiter auf der Stelle, deutsche Hersteller erneut mit Stagnation

Durch die weltweit verhaltene Industriekonjunktur fehlten dem Maschinenbau die Nachfrageimpulse. Nach vorläufiger Einschätzung des Branchenverbands VDMA stagnierte der globale Branchenumsatz im Geschäftsjahr 2016. Von den großen Märkten hat nur China dank staatlicher Maßnahmen ein Wachstum verbucht (real + 3 %). In den USA und Japan gingen die Umsätze dagegen um real 2 % zurück. In Südkorea und Lateinamerika schrumpften die Erlöse um real 5 %. Positiv war die Entwicklung in einigen Golf-Staaten und vor allem in Indien und den ASEAN-5-Staaten. Der wichtige Markt Europa (- 1 %) blieb aber schwierig und heterogen. In Russland sank das Marktvolumen weiter (- 6 %), die Schweiz stagnierte. Großbritannien (- 4 %), die Niederlande (- 6 %), Skandinavien und die EU-Ostländer waren rückläufig. Stagnierende Umsätze verbuchten Deutschland, Frankreich und Italien. In Summe blieb es in der EU und dem Euroraum daher nur bei einem Nullwachstum.

Erneut verharrte in diesem Umfeld die Produktion des exportorientierten deutschen Maschinenbaus auf Vorjahresniveau. Die Kapazitätsauslastung lag laut VDMA knapp unter dem langjäh-

rigen Branchendurchschnitt. In den ersten elf Monaten sanken die Exporte aus Deutschland um real 0,8 % (Importe: + 3,2 %). Einfuhren in die USA, nach China, Russland und Lateinamerika konnten durch höhere Ausfuhren in die ASEAN-Region, den Euroraum und andere EU-Länder nicht ganz kompensiert werden. In diesem Zeitraum lag der Umsatz bei EUR 197,1 Mrd. (nominal + 1,4 %, real + 0,5 %). Nachdem im ersten Halbjahr noch steigende Aufträge verbucht wurden, schwächte sich die Nachfrage infolge wachsender Unsicherheiten auf Kundenseite wieder ab. Ganzjährig verbuchte die Branche 2016 beim realen Auftragseingang sogar ein Minus von 2 % (Inland - 1 %, Ausland - 3 %).

Automobilindustrie weltweit gewachsen, Aufschwung in China und Westeuropa

Die Automobilindustrie ist 2016 stark gewachsen, obwohl die regionalen Trends weit auseinanderliefen. Laut LMC Automotive (LMCA) wuchs der Absatz von Light Vehicles (LV, bis 6t) 2016 weltweit um 4,1 % auf 92,8 Mio. Einheiten. Die globale Produktion wuchs um 4,8 % auf 93,0 Mio. Fahrzeuge. Im enger definierten Pkw-Weltmarkt skizziert der Branchenverband VDA ein Plus der Verkäufe um 4 % auf 81,6 Mio. Pkw. Die chinesische Automobilindustrie ist, unterstützt durch Steueranreize für Pkw mit kleinem Hubraum, sehr kräftig gewachsen. Der dortige Absatz wuchs laut LMCA um 12,3 % auf 28,0 Mio. LV, die Absatzzahlen von Pkw stiegen um 17,8 % (VDA). Nach Einbußen im Vorjahr zogen auch im chinesischen Markt für Nutzfahrzeuge die Verkäufe und die Produktion einstellig an, mit einem Minus bei Bussen und einem Zuwachs bei Lkw (CAAM, Autoverband China). Der US-Markt erreichte mit einem Zuwachs von nur 0,5 % ein neues Rekordvolumen von 17,5 Mio. LV. Dabei verlor das Pkw-Subsegment (- 9 %), aber der Light Trucks-Absatz stieg um 7 %. Mit einem Absatzminus von 11 % ist der US-Markt für schwere Lkw deutlich eingebrochen. Rezessionsbedingt schrumpften die Märkte in Brasilien und Russland nochmals zweistellig. Japans Pkw-Verkäufe gaben 1,6 % nach, Indiens Markt legte um 7,0 % zu.

Der europäische Automobilmarkt ist 2016 erneut kräftig gewachsen. Nach Daten des europäischen Branchenverbands ACEA stiegen die Pkw-Neuzulassungen um 6,5 % auf 15,1 Mio. Einheiten (EU28 + EFTA). In Osteuropa wuchs der Absatz um 15,9 %, in Westeuropa um 5 %. Hier wurde die Pkw-Produktion um 3,8 % ausgeweitet (LMCA). In allen Volumenmärkten war die Entwicklung positiv. Laut ACEA stieg der Pkw-Verkauf in Italien (+ 15,8 %) und Spanien (+ 10,9 %) sogar zweistellig. Auch in Frankreich (+ 5,1 %) und Großbritannien (+ 2,3 %) blieb die Nachfrage stark und in Deutschland wuchs der Absatz kräftig um 4,5 % auf fast 3,4 Mio. Pkw. Die Inlandsproduktion stieg hier nach Angaben des VDA um 1 % auf mehr als 5,7 Mio. Pkw. Davon wurden wie im Vorjahr 4,4 Mio. Pkw exportiert. Deutsche Hersteller steigerten ihre Produktion im Ausland um 6 % auf über 10 Mio. Pkw.

Auch im europäischen Markt für Nutzfahrzeuge (Nfz) setzte sich die dynamische Erholung fort. Nach ACEA-Angaben legte der Absatz von Lkw und Bussen 2016 um 11,4 % auf 2,4 Mio. Nfz

zu. In Westeuropa stieg der Absatz um 11,0 %, in Osteuropa um 14,8 %. Herausragend war der Zuwachs in Italien (+ 49,9 %). Zudem konnte der Nfz-Absatz in Spanien (+ 11,3 %), Frankreich (+ 8,3 %) und Deutschland (+ 7,0 %) deutlich gesteigert werden. Unter den großen Teilmärkten verzeichnete nur Großbritannien (+ 1,2 %) ein moderates Wachstum. Getragen wurde das Marktwachstum in Europa durch Absatzsteigerungen zwischen 11 % und gut 12 % für Lkw in allen Gewichtsklassen. Das Bus-Segment wuchs um 3,5 %.

Bauwirtschaft in Westeuropa im Aufschwung, Wohnungsbauboom in Deutschland

Die europäische Bauwirtschaft hat sich regional unterschiedlich entwickelt, ist aber in Summe gewachsen. Nach gemeinsamer Analyse des Branchennetzwerks Euroconstruct und des Ifo-Instituts stieg die Bauproduktion in den 19 größten Einzelmärkten Europas real um 2,0 % (2015: 1,8 %). In Westeuropa beschleunigte sich die Belegung dank der kräftigen Expansion im Wohnungsbau auf ein Plus von 2,4 % (2015: 1,6 %). Osteuropa musste nach dem Auslaufen großer EU-Projekte einen Rückschlag um 3,3 % (2015: + 5,5 %) hinnehmen. Dies drückte europaweit den Tiefbau (– 1 %). Die größten Zuwächse erzielten Skandinavien und Irland. Frankreich und Spanien verbuchten ein robustes Wachstum. Der schweizerische Bau stagnierte weitgehend, in Großbritannien ging die Bauproduktion leicht zurück.

In Deutschland sprangen die Bauinvestitionen nach Destatis-Angaben mit einem Plus von real 3,1 % (2015: 0,3 %) kräftig an. Gründe hierfür waren der Boom im Wohnungsbau und die lebhaftere öffentliche Bautätigkeit. Laut IfW sind die Investitionen in beiden Bereichen real um mehr als 4 % gestiegen. Im Zuge der verhaltenen Unternehmensinvestitionen setzte der Wirtschaftsbau keine Branchenimpulse (real – 0,5 %). Nach Einschätzung des DIW (Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung) expandierte das Bauvolumen im Wohnungsbau nominal um 5,6 % auf fast EUR 200 Mrd., allein um 11,2 % im Neubau. Die Bauleistung an Bestandsgebäuden (Modernisierung, Instandhaltung), die zwei Drittel des gesamten Wohnungsbauvolumens ausmacht, legte um 3,1 % zu. Im Gebäudebau ohne Wohnungen stieg die nominale Bauleistung um 2,3 % und im Tiefbau um 3,0 %.

Entwicklung der Segmente im NORMA Group-Konzern

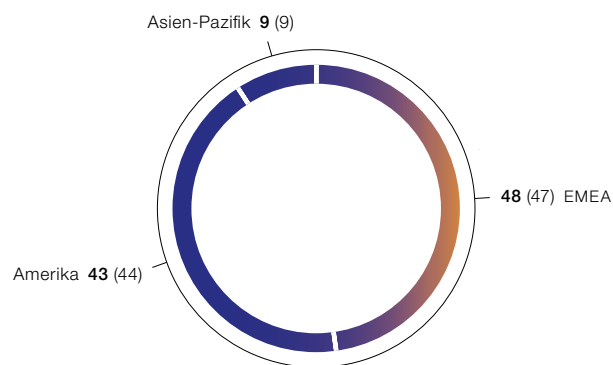
Die NORMA Group bildet die Segmente des Konzerns nach Regionen. Die berichtspflichtigen Segmente der NORMA Group sind die Regionen Europa, Mittlerer Osten und Afrika (EMEA), Nord-, Mittel- und Südamerika (Amerika) sowie Asien-Pazifik (APAC). Die Umsatzerlöse werden segmentübergreifend durch den Verkauf von Produkten in den drei Produktkategorien Befestigungsschellen (CLAMP), Verbindungselemente (CONNECT) sowie Fluidsysteme und Steckverbindungen (FLUID) erzielt.

Durch die Erschließung neuer Märkte und im Zuge der fortschreitenden Internationalisierungsstrategie der NORMA Group ist der Anteil der im Ausland erwirtschafteten Umsatzerlöse – trotz des relativ geringen Umsatzvolumens in der Region Amerika – insgesamt von 78,3 % auf 78,8 % leicht gestiegen.

Die Umsatzverteilung auf die drei Segmente EMEA, Amerika und Asien-Pazifik hat sich aufgrund der anhaltenden Schwäche im US-amerikanischen Markt für Nutzfahrzeuge und landwirtschaftliche Maschinen, der im Geschäftsjahr getätigten Akquisition des Autoline-Geschäfts sowie des Wachstums in den Regionen EMEA und Asien-Pazifik leicht verschoben und stellt sich nun wie folgt dar:

UMSATZANTEIL NACH SEGMENT

in % 2015 in Klammern



Für weitere segmentrelevante Details wird auf die Segmentberichterstattung des Konzerns der NORMA Group SE verwiesen.

2.2. VERGLEICH DES TATSÄCHLICHEN MIT DEM PROGNOSTIZIERTEN GESCHÄFTSVERLAUF

In dem im März 2016 veröffentlichten Geschäftsbericht für 2015 hat die NORMA Group ein solides Konzernwachstum von rund 2 % bis 5 % prognostiziert. Aufgrund der anhaltend schwachen Entwicklung im Bereich Nutzfahrzeuge und landwirtschaftliche Maschinen in den USA, die sich gegen Ende des Jahres noch einmal verschärft hat, sah sich der Vorstand am 10. November gezwungen, die Jahresumsatzprognose für das Geschäftsjahr 2016 nach unten zu korrigieren. Seither rechnete der Vorstand mit organisch stabilen Umsätzen für das Geschäftsjahr 2016.

Der Konzernumsatz der NORMA Group erhöhte sich im Geschäftsjahr 2016 im Vergleich zum Vorjahreszeitraum (2015: EUR 889,6 Mio.) auf EUR 894,9 Mio. bzw. um 0,6 %. Hierin enthalten sind ein organisches Umsatzwachstum von 0,9 % (2015: 3,7 %) sowie ein akquisitionsbedingtes Wachstum von 0,4 %. Währungskursveränderungen, insbesondere in Zusammenhang mit dem britischen Pfund, dem chinesischen Renminbi sowie dem malaysischen Ringit hatten einen negativen Effekt in Höhe von insgesamt 0,7 %. Die angepasste Prognose konnte somit im Wesentlichen erfüllt werden.

Trotz des geringer als erwarteten Umsatzvolumens konnten die Kostenrelationen in Summe stabil gehalten werden, sodass die NORMA Group ihr Profitabilitätsziel erreichte und eine bereinigte EBITA-Marge von 17,6 % (Vorjahr: 17,6 %) erzielte. Somit liegt die operative bereinigte EBITA-Marge des Konzerns abermals

auf einem hohen Niveau und damit wie prognostiziert auf dem Niveau der Vorjahre von über 17,0 %.

Die Entwicklung der NORMA Group SE ist stark von der wirtschaftlichen Lage der Konzerngesellschaften der NORMA Group abhängig. Durch die grundsätzlich positive Entwicklung des Gesamtkonzerns sind im Geschäftsjahr 2016 die Lizenzerträge mit verbundenen Unternehmen mit EUR 12,7 Mio. leicht höher als erwartet (Vorjahr: EUR 12,2 Mio.). Die angefallenen Währungseffekte mit EUR 11,0 Mio. sind um EUR 2,0 Mio. höher als im Vorjahr und haben zu einer entsprechenden Erhöhung der sonstigen betrieblichen Aufwendungen beigetragen.

Die Personalkosten der NORMA Group SE sind im Vergleich zum Vorjahr um EUR 6,4 Mio. niedriger, insbesondere aufgrund der im Geschäftsjahr 2015 abgeschlossenen Umstellung des aktienkursorientierten Vergütungsbausteins Matching-Stock-Programm (MSP) auf Barvergütung.

Das Finanzergebnis der NORMA Group SE fällt um EUR 7 Mio. geringer aus. Der wesentliche Grund sind die geringeren Erträge aus dem Ergebnisabführungsvertrag mit der NORMA Group Holding GmbH in Höhe von EUR 57,4 Mio. Diese sind im Berichtsjahr um EUR 5,6 Mio. geringer als im Vorjahr (Vorjahr: EUR 63,0 Mio.).

Das Ergebnis nach Steuern beträgt im Berichtsjahr EUR 38,2 Mio. Im Vorjahr betrug das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit EUR 47,6 Mio. Unter Einbeziehung der Steuern von Einkommen und Ertrag in Höhe von EUR 7,1 Mio. errechnet sich für das Vorjahr ein Ergebnis nach Steuern von EUR 40,5 Mio. Im Vorjahr hatte das Unternehmen ein leicht erhöhtes Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit prognostiziert.

Der Jahresüberschuss der NORMA Group SE beträgt EUR 38,0 Mio. (Vorjahr: EUR 40,5 Mio.). Dabei haben sich die Steuern vom Einkommen und Ertrag von EUR 7,1 Mio. auf EUR 4,2 Mio. reduziert. Mit Wirkung ab dem 1. Januar 2015 begründete die Gesellschaft eine ertragsteuerliche Organschaft mit ihrer Tochtergesellschaft NORMA Group Holding GmbH. Mithin ist die Gesellschaft als Organträgerin auch Steuerschuldnerin für die durch Ergebnisabführungsvertrag mit ihr verbundene NORMA Group Holding GmbH und ihre Tochterunternehmen.

Im Berichtsjahr hat das Unternehmen einen Bilanzgewinn von EUR 64,8 Mio. (Vorjahr: EUR 55,6 Mio.) erzielt. Prognostiziert war ein ähnlicher Bilanzgewinn wie 2015. Die NORMA Group SE kommuniziert weiterhin eine nachhaltige Dividendenpolitik mit einer Ausschüttungsquote von ca. 30 % bis 35 % des bereinigten Konzernjahresergebnisses, sofern es die wirtschaftliche Situation erlaubt. In der Hauptversammlung für das Geschäftsjahr 2016 werden Vorstand und Aufsichtsrat eine Dividende von EUR 0,95 je Aktie vorschlagen. Dies entspricht 32,0 % des bereinigten Konzernergebnisses (Vorjahr: 32,3 %).

2.3. GESAMTAUSSAGE DES VORSTANDS ZUM GESCHÄFTSVERLAUF UND ZUR WIRTSCHAFTLICHEN LAGE

Insgesamt war das Geschäftsjahr 2016 für die NORMA Group ein durchwachsendes Jahr in einem teilweise herausfordernden wirtschaftlichen Umfeld. Die regionale Umsatzentwicklung verlief sehr heterogen: Während die Region Amerika maßgeblich unter den Folgen des rückläufigen US-Geschäfts im Bereich Nutzfahrzeuge und landwirtschaftliche Maschinen litt, zeigten die Regionen EMEA und Asien-Pazifik ein solides bis kräftiges Wachstum, das 2016 insbesondere durch ein gutes EJT-Geschäft getrieben wurde.

Durch die im Geschäftsjahr 2013 fortgesetzte gesellschaftsrechtliche Neustrukturierung des Konzerns, die Akquisition von National Diversified Sales, Inc. Ende 2014 und die Akquisition des weltweiten Autoline-Geschäfts von Parker Hannifin Ende 2016 wurde die Ausschüttungsfähigkeit der Tochterunternehmen weiter gestärkt und damit die Liquidität der NORMA Group SE kurz- und mittelfristig gesichert. Zufrieden ist der Vorstand insbesondere mit der Akquisition des Autoline-Geschäfts, welche am 30. November 2016 abgeschlossen wurde. Die Produkte von Autoline ergänzen das bestehende Portfolio im Bereich Steckverbinder für die Automobilindustrie optimal und stärken das EJT-Geschäft.

Der Vorstand beurteilt die wirtschaftliche Lage der NORMA Group SE trotz des zuletzt schwächeren organischen Wachstums als überwiegend stabil und nachhaltig.

Diese Einschätzung beruht auf den Ergebnissen des Konzernabschlusses und des Einzelabschlusses 2016 und berücksichtigt den Geschäftsverlauf bis zum Zeitpunkt der Aufstellung des Jahresabschlusses 2016. Darüber hinaus beruht diese Einschätzung auch auf den Ergebnissen in den Einzelabschlüssen der verbundenen Unternehmen. Die Geschäftsentwicklung zu Beginn des Jahres 2017 entspricht zum Zeitpunkt der Aufstellung des Jahresabschlusses den Erwartungen des Vorstands. Der Vorstand geht daher davon aus, dass sich das Wachstum der NORMA Group im laufenden Geschäftsjahr wieder beschleunigen wird.

2.4. ERTRAGSLAGE

Das nach HGB ermittelte Ergebnis der NORMA Group SE wird im Wesentlichen durch den Geschäftsverlauf und die Ergebnisse der verbundenen Unternehmen geprägt. Diese spiegeln sich vor allem in den Erträgen aus Ergebnisabführung sowie in den Währungseffekten, den Allokationen und dem Zinsergebnis wider. Für das Geschäftsjahr 2016 wurden erstmalig die Änderungen durch das BilRUG wirksam. Die Ausweisunterschiede im Vergleich zu 2015 werden im Anhang ausführlich erläutert.

Im Berichtsjahr werden erstmalig die Lizenzerträge, die der Marke der NORMA Group SE zuzuordnen sind, in Höhe von EUR 3,7 Mio. sowie Erträge aus der Weiterbelastung von Personalaufwand in Höhe von TEUR 225 als Umsatzerlöse ausgewiesen.

Beide waren im Vorjahr in den sonstigen betrieblichen Erträgen enthalten. Die sonstigen betrieblichen Erträge belaufen sich 2016 auf EUR 18,7 Mio. (Vorjahr: EUR 20,7 Mio.) und beinhalten insbesondere die Erträge aus der Währungsumrechnung in Höhe von EUR 8,5 Mio. (Vorjahr: EUR 7,7 Mio.). Des Weiteren enthält der Posten Erträge in Höhe von EUR 9,0 Mio. (Vorjahr: EUR 7,2 Mio.) für Lizenzen von Tochterunternehmen, die Lizenzinhaber sind und die von anderen Konzerngesellschaften genutzt werden. Die Gesellschaft übernimmt in diesem Fall lediglich die Verteilung der Lizenzeinnahmen. Im Vorjahr enthielt der Posten zusätzlich die eigenen Lizenzerträge in Höhe von EUR 4,9 Mio. sowie die Erträge aus Weiterbelastung von Personalaufwand in Höhe von EUR 0,3 Mio.

Der Personalaufwand ist im Vergleich zum Vorjahr von EUR 13,0 Mio. um EUR 6,3 Mio. auf EUR 6,7 Mio. gesunken. Der Rückgang resultiert im Wesentlichen aus der Umstellung des Matching-Stock-Programms (MSP) auf Barvergütung im Vorjahr. Durch Beschluss des Aufsichtsrats im April 2015 wurde zunächst die Tranche 2011 auf Barvergütung umgestellt. Damit kam es für die verbleibenden Tranchen zu einer Änderung der Einstufung von einem Ausgleich in Eigenkapitalinstrumenten hin zu einem Ausgleich durch Barvergütung. Der anteilige Erfüllungsbetrag zum Zeitpunkt der Änderung der Einschätzung in Höhe von EUR 6,3 Mio. wurde im Vorjahr erfolgswirksam im Personalaufwand gegen eine entsprechende Rückstellung erfasst.

Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl beträgt im Berichtsjahr 18 Mitarbeiter (Vorjahr: 15 Mitarbeiter). Darüber hinaus wird auf die gesonderte Angabe der Vorstandsvergütung im Vergütungsbericht verwiesen.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen in Höhe von EUR 30,5 Mio. (Vorjahr: EUR 24,0 Mio.) beinhalteten insbesondere Aufwendungen für Lizenzentgelte in Höhe von EUR 9,0 Mio. (Vorjahr: EUR 7,2 Mio.), die an die Tochterunternehmen als Lizenzinhaber durch die Gesellschaft verteilt werden. Daneben bestehen Aufwendungen für Beratungsdienstleistungen (M&A-Beratung, Services der NORMA Group Holding GmbH, Rechtsberatung) sowie Aufwendungen aus der Währungsumrechnung in Höhe von EUR 11,0 Mio. (Vorjahr: EUR 8,9 Mio.).

Im Berichtsjahr und im Vorjahr sind keine Erträge aus Beteiligungen angefallen. Aufgrund des bestehenden Ergebnisabführungsvertrags mit der Tochtergesellschaft NORMA Group Holding GmbH sind entsprechende Erträge in Höhe von EUR 57,4 Mio. vereinnahmt worden (Vorjahr: EUR 63,0 Mio.).

Im Berichtsjahr ergaben sich Erträge aus Ausleihungen des Finanzanlagevermögens in Höhe von EUR 9,7 Mio. (Vorjahr: EUR 9,5 Mio.). Die sonstigen Zinsen und ähnlichen Erträge haben sich aufgrund des weiter gesunkenen Zinsniveaus gegenüber dem Vorjahr von EUR 0,7 Mio. auf EUR 0,1 Mio. vermindert. Insbesondere aufgrund der Begebung eines dritten Schuld-scheindarlebens zur Jahresmitte 2016 stiegen die Zinsen und ähnlichen Aufwendungen von EUR 9,2 Mio. im Vorjahr auf EUR

10,3 Mio. im Berichtsjahr. Die zusätzlichen Finanzmittel dienten unter anderem zur Finanzierung des Erwerbs des weltweiten Autoline-Geschäfts von Parker Hannifin.

Im Geschäftsjahr 2016 erzielte die Gesellschaft ein positives Ergebnis vor Ertragsteuern von EUR 42,4 Mio. (Vorjahr: Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit EUR 47,6 Mio.).

Die Steuern vom Einkommen und vom Ertrag haben sich für die NORMA Group SE von EUR 7,1 Mio. auf EUR 4,2 Mio. reduziert.

Das Ergebnis nach Steuern beträgt daher im Berichtsjahr EUR 38,2 Mio. (Vorjahr: 40,5 Mio.).

Der zum 31. Dezember 2016 ausgewiesene Bilanzgewinn beträgt EUR 64,8 Mio. (Vorjahr: 55,6 Mio.).

Der Vorstand wird aufgrund der nochmals verbesserten Finanz- und Ertragslage für 2016 eine Dividende von EUR 0,95 je Aktie (Vorjahr: EUR 0,90 je Aktie) vorschlagen. Dies entspricht bei 31.862.400 Aktien einem Ausschüttungsbetrag von EUR 30,3 Mio. (Vorjahr: EUR 28,7 Mio.) bzw. einer Erhöhung um 5,6 %. Das nach der Ausschüttung verbleibende Bilanzergebnis in Höhe von EUR 34,6 Mio. soll auf neue Rechnung vorgetragen werden.

2.5. VERMÖGENSLAGE

Die Vermögens- und Kapitalstruktur der NORMA Group SE ist stark geprägt durch die Holdingfunktion der Gesellschaft innerhalb des Konzerns. Die Aktivseite der Bilanz besteht mit 81,7 % oder EUR 654,3 Mio. (Vorjahr: 88,8 % oder EUR 626,6 Mio.) aus Finanzanlagen, dort vor allem aus Anteilen an verbundenen Unternehmen und Ausleihungen. Die Anteile an verbundenen Unternehmen stiegen um EUR 27,0 Mio. auf EUR 334,5 Mio., insbesondere aufgrund einer Kapitalerhöhung gegenüber der NORMA Group Asia Pacific Holding Pte. Ltd. zum indirekten Erwerb des chinesischen Autoline-Geschäfts. Dagegen stiegen die gesamten Ausleihungen an verbundene Unternehmen leicht um EUR 0,7 Mio. auf EUR 319,8 Mio.

Auf der Aktivseite bestehen mit 17,3 % oder EUR 138,8 Mio. (Vorjahr: 10,9 % oder EUR 76,7 Mio.) gestiegene Forderungen gegen verbundene Unternehmen. Darunter sind insbesondere Forderungen gegen die NORMA Group Holding GmbH mit EUR 57,4 Mio. (Vorjahr: EUR 63,0 Mio.) aus dem Ergebnisabführungsvertrag sowie erstmals in Höhe von EUR 76,4 (Vorjahr: EUR 0) aus den Cash-Pool-Forderungen. Die flüssigen Mittel sind von EUR 0,7 Mio. auf EUR 3,8 Mio. angestiegen.

Die Bilanzsumme hat sich gegenüber dem Vorjahr um EUR 95,8 Mio. auf EUR 801,1 Mio. erhöht. Dabei sind die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten mit EUR 439,0 Mio. (Vorjahr: EUR 338,4 Mio.) entsprechend angestiegen. Der Anstieg beruht insbesondere auf der Aufnahme eines dritten Schuld-scheindarlebens u. a. zur Refinanzierung des Erwerbs des Autoline-Geschäftsfelds von Parker Hannifin.

Das Eigenkapital hat sich im Berichtsjahr von EUR 334,0 Mio. auf EUR 343,3 Mio. erhöht. Diese Erhöhung resultiert insbesondere aus dem im Geschäftsjahr 2016 erzielten Jahresüberschuss in Höhe von EUR 38,0 Mio. sowie gegenläufig der im Geschäftsjahr 2016 erfolgten Dividendenausschüttung von EUR 28,7 Mio. Die Eigenkapitalquote liegt mit 42,9% leicht unterhalb des Niveaus des Vorjahres (47,4%), bedingt durch die Aufnahme zusätzlichen Fremdkapitals u.a. zur Refinanzierung des Erwerbs des Autoline-Geschäftsfeldes von Parker Hannifin.

Aufgrund einer im Geschäftsjahr 2015 geschlossenen Ruhegeldvereinbarung wurden Pensionsrückstellungen in Höhe von EUR 0,3 Mio. bilanziert (Vorjahr: 0,1 Mio.).

Die Steuerrückstellungen sind auf EUR 5,3 Mio. (Vorjahr: 8,6 Mio.) gesunken.

Die sonstigen Rückstellungen haben sich im Jahr 2016 von EUR 10,5 Mio. im Vorjahr auf EUR 9,1 Mio. verringert, insbesondere aufgrund der Anpassung der Rückstellungen für das aktienkursbasierte Matching-Stock-Programmes an das gesunkene Aktienkursniveau der NORMA-Aktie zum Jahresende 2016.

Die Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen betragen im Berichtsjahr EUR 3,3 Mio. (Vorjahr: EUR 13,0 Mio.). Im Vorjahr war hier die Cash-Pooling Verbindlichkeit gegenüber der NORMA Group Holding GmbH in Höhe von EUR 11,8 Mio. enthalten.

2.6. FINANZLAGE

Die Mittelzuflüsse der NORMA Group SE resultieren im Wesentlichen aus direkten oder indirekten Ausschüttungen der Tochterunternehmen. Seit 2015 besteht ein Ergebnisabführungsvertrag mit der NORMA Group Holding GmbH.

Die Finanzlage der NORMA Group SE ist aufgrund ihrer Funktion als oberste Holdinggesellschaft der NORMA Group wesentlich von der Finanzlage ihrer unmittelbaren und mittelbaren Tochtergesellschaften abhängig. Dabei wird der Finanzbedarf der NORMA Group SE für die Wahrnehmung ihrer gruppenweiten Funktionen sowie die Aufrechterhaltung der Dividendenfähigkeit im Wesentlichen durch die im Rahmen des Börsenganges zu geflossenen Mittel, die aufgenommenen Schuldscheindarlehen, fortlaufende Gewinnabführungen und Ausschüttungen sowie Lizenzgebühren ihrer Tochtergesellschaften gedeckt.

Die externe Finanzierung der NORMA Group sowie die konzerninterne Finanzierung der Gruppengesellschaften erfolgt in erster Linie über die NORMA Group Holding GmbH sowie weitere ausländische Gruppengesellschaften. Die NORMA Group Holding GmbH hat die von der NORMA Group SE aufgenommenen Schuldscheindarlehen zum überwiegenden Teil als langfristige konzerninterne Darlehen weitergegeben. Darüber hinaus besitzt die NORMA Group Holding GmbH ein Senior Facility Agreement mit einem Bankenkonsortium inklusive umfassender, nicht ausgenutzter Kreditlinien.

Das vorrangige Ziel des Finanzmanagements der NORMA Group SE besteht darin, die Liquidität für den laufenden Geschäftsverkehr jederzeit zu gewährleisten. Der Bestand an liquiden Mitteln beträgt zum Jahresende 2016 EUR 3,8 Mio. (Vorjahr: EUR 0,7 Mio.). Aufgrund der soliden Finanzlage der NORMA Group SE sowie ihrer unmittelbaren und mittelbaren Tochtergesellschaften war die Gesellschaft während des Geschäftsjahres jederzeit in der Lage, die fälligen Verbindlichkeiten zu erfüllen.

2.7. MITARBEITER DER NORMA GROUP SE

Die NORMA Group SE beschäftigte zum 31. Dezember 2016 18 Mitarbeiter (Vorjahr: 16 Mitarbeiter) und unverändert vier Vorstände.

Zwei von vier Managementpositionen in der NORMA Group SE waren zum Bilanzstichtag von Frauen besetzt, was für den NORMA Group-Konzern beispielhaft ist.

Die NORMA Group hat ein gruppenweites Compliance-Regelwerk etabliert. Es wird von Führungskräften und Mitarbeitern erwartet, dass sie nicht nur zwingende Gesetze und Vorschriften, sondern auch ethische Regeln einhalten. Die zentralen Compliance-Dokumente, der Verhaltenskodex („Code of Conduct“) sowie die beiden Grundsatzrichtlinien „Interessenkonflikte“ und „Antikorruption“ sind für alle Mitarbeiter der NORMA Group verbindlich. Sie werden bei Bedarf an geänderte rechtliche oder gesellschaftliche Vorgaben angepasst und regelmäßig auf einem aktuellen Stand gehalten. Die Mitarbeiter der NORMA Group werden zu Compliance-relevanten Themen geschult und die Compliance-Risiken werden im Rahmen von internen Compliance-Risk-Assessments analysiert.

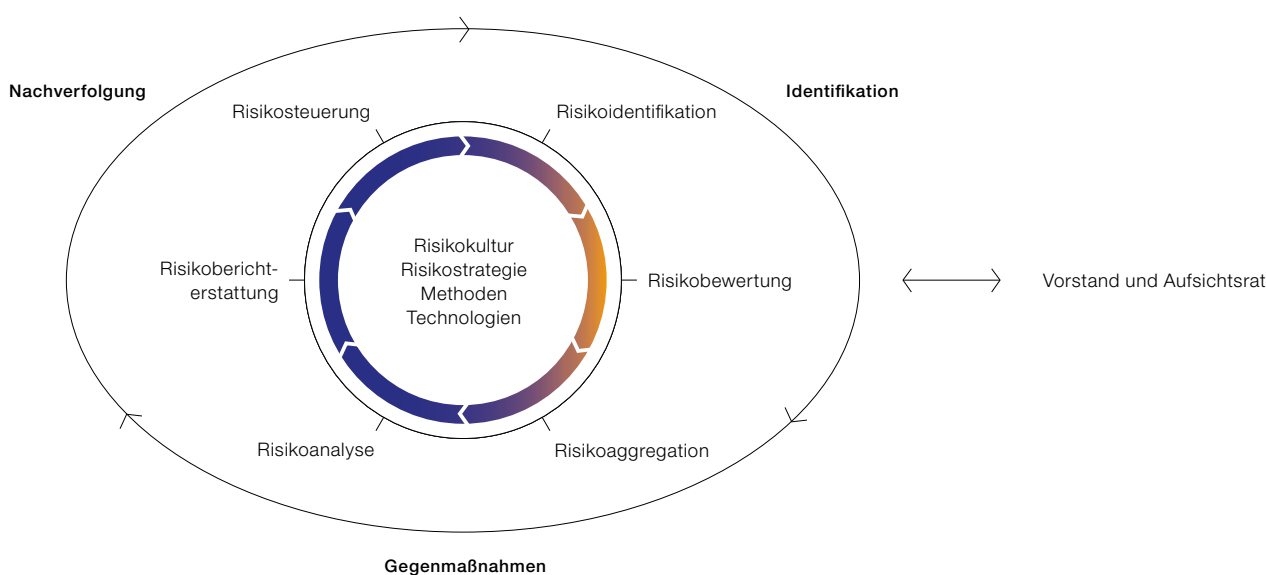
3. Risiko- und Chancenbericht

Der NORMA Group-Konzern ist vielfältigen Chancen und Risiken ausgesetzt, die die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage kurz- oder langfristig sowohl positiv als auch negativ beeinflussen können. Daher ist das Chancen- und Risikomanagement der NORMA Group SE integraler Bestandteil der Unternehmensführung, sowohl auf der Ebene der Konzernführung als auch auf der Ebene der einzelnen Gesellschaften sowie der individuellen Funktionsbereiche. Da jedes unternehmerische Handeln mit Chancen und Risiken verbunden ist, sieht die NORMA Group die Erfassung, Bewertung und Steuerung von Chancen und Risiken als fundamentalen Bestandteil der Umsetzung ihrer Strategie, der Sicherung des kurzfristigen und langfristigen Unternehmenserfolges sowie der nachhaltigen Steigerung des Shareholder Values an. Um dies dauerhaft zu gewährleisten, fördert die NORMA Group das Chancen- und Risikobewusstsein ihrer Mitarbeiter in allen Bereichen des Unternehmens.

3.1. RISIKO- UND CHANCEN-MANAGEMENTSYSTEM

Unter Chancen und Risiken versteht die NORMA Group mögliche künftige Entwicklungen oder Ereignisse, die zu einer für das Unternehmen positiven oder negativen Prognose- bzw. Zielabweichung führen können. Der Fokus für mögliche Abweichungen liegt analog zur mittelfristigen Planung bei einem Zeitraum von fünf Jahren für konkrete Chancen und Risiken. Chancen und Risiken, die sich über diesen Zeitraum hinaus auf den Unternehmenserfolg auswirken, werden auf der Ebene der Konzernführung erfasst und gesteuert und in der Unternehmensstrategie berücksichtigt. Die Bewertung der einzelnen Chancen- und Risikokategorien berücksichtigt entsprechend der mittelfristigen Planung einen Zeitraum von fünf Jahren, sofern kein anderer Zeitraum in den individuellen Kategorien angegeben wird.

RISIKOMANAGEMENTSYSTEM DER NORMA GROUP



Der Vorstand der NORMA Group SE trägt die Verantwortung für ein wirksames Risiko- und Chancenmanagementsystem. Der Aufsichtsrat ist für die Überwachung der Wirksamkeit des Konzernrisikomanagementsystems verantwortlich. Zudem ist die Einhaltung der konzerninternen Vorschriften zum Risikomanagement in den Gruppengesellschaften und Funktionsbereichen in die reguläre Prüfungstätigkeit der Internen Revision integriert.

Risikomanagementprozess

Der Risikomanagementprozess der NORMA Group beinhaltet die Kernelemente Risikoidentifikation, Risikobewertung sowie Risikosteuerung und -überwachung.

Die Risikoidentifikation erfolgt bottom-up durch die Einzelgesellschaften sowie top-down durch die Funktionsverantwortlichen auf Regionalebene und auf Gruppenebene. Unterschiedliche Methoden, die dem Aufbau der Organisation entsprechen, werden zur Risikoidentifikation angewandt. Solche Methoden sind funktionsübergreifende Workshops, Interviews und Checklisten oder Markt- und Wettbewerbsanalysen. Vereinzelt werden Analysen der Prozessabläufe, Ergebnisse aus Prüfberichten der Internen Revision oder externer Prüfer verwendet. Die Risikoverantwortlichen sind verpflichtet, regelmäßig zu prüfen, ob alle wesentlichen Risiken erfasst sind.

Im Rahmen der Risikobewertung werden die identifizierten Risiken anhand systematischer Bewertungsverfahren beurteilt und sowohl hinsichtlich der finanziellen Auswirkungen als auch hinsichtlich ihrer erwarteten Eintrittswahrscheinlichkeit quantifiziert. Alle hinreichend konkretisier- und spezifizierbaren Risiken werden unabhängig von ihrer erwarteten Schadenshöhe berichtet. Die Bewertung des Bruttoerwartungswerts der Risiken, d. h. des Erwartungswerts des Risikos vor Gegenmaßnahmen, hat dabei unter der Annahme der ungünstigsten Schadensentwicklung für die Gesellschaft zu erfolgen.

Im Rahmen der Risikosteuerung werden geeignete risikomindernde Gegenmaßnahmen erarbeitet, eingeleitet und deren Umsetzung verfolgt. 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. Die Risiken werden gemäß den Grundsätzen des Risikomanagementsystems gesteuert, die in der Konzernrichtlinie zum Risikomanagement beschrieben sind.

Der Prozess der Risikoidentifikation, -bewertung und -steuerung wird begleitet durch eine kontinuierliche Überwachung und Kommunikation der gemeldeten Risiken durch die Risikoverantwortlichen. Der unterjährigen Überwachung der Risikosituation der Einzelrisiken folgt ein mehrstufiger Risikogenehmigungsprozess von den Einzelgesellschaften, den Funktionsverantwortlichen der Segmente sowie der Gruppe, der durch eine integrierte Risikomanagementsoftware unterstützt wird.

Risikoberichterstattung

Die konzernweite Erfassung und Bewertung von Risiken sowie deren nach Funktionsbereichen und Einzelgesellschaften gegliederte Berichterstattung an die Funktionsverantwortlichen, das Management der Segmente, den Vorstand und den Aufsichtsrat erfolgt quartalsweise. Darüber hinaus werden Risiken, die innerhalb eines Quartals identifiziert werden und deren Erwartungswert einen erheblichen Einfluss auf das Ergebnis von Teilbereichen des Konzerns hat, ad hoc an den Vorstand und gegebenenfalls an den Aufsichtsrat gemeldet.

Um die Gesamtrisikolage der NORMA Group zu analysieren und geeignete Gegenmaßnahmen einleiten zu können, werden Einzelrisiken der lokalen Geschäftseinheiten, der Segmente sowie konzernweite Risiken zu einem „Risiko-Portfolio“ aggregiert. Dabei entspricht der Konsolidierungskreis des Risikomanagements dem Konsolidierungskreis des Konzernabschlusses. Darüber hinaus werden die Risiken nach Art und Funktionsbereich, in dem sie wirken, gegliedert. Dies ermöglicht eine strukturierte Aggregation einzelner Risiken zu Risikogruppen. Durch diese Aggregation lassen sich neben der individuellen Risikosteuerung auch Trends identifizieren und steuern, um so nachhaltig die Risikofaktoren für bestimmte Risikoarten zu beeinflussen und zu reduzieren. Sofern nichts anderes angegeben ist, gilt die Risikoeinschätzung für alle drei Regionalsegmente.

Weiterentwicklung des Risikomanagementsystems

Zur Weiterentwicklung des Risikomanagementsystems der NORMA Group wurde im Jahr 2016 eine integrierte Software-Lösung implementiert, mit welcher der Prozess der Risikoberichterstattung abgebildet wird. In dieser Software-Lösung erfassen die jeweiligen Einheiten die identifizierten und bewerteten Risiken. Danach erfolgt in der Software eine Überprüfung und Genehmigung der jeweiligen Risiken durch die regionalen Risikoverantwortlichen sowie in Abhängigkeit von der Risikokategorie durch die Funktionsverantwortlichen auf Gruppenebene.

Darüber hinaus wurde die Konzernrichtlinie zum Risikomanagement, welche die Prozesse und Verantwortlichkeiten im Bereich Risikomanagement regelt, im Jahr 2016 überarbeitet und in der Organisation ausgerollt. Begleitend dazu haben für alle drei Regionen der NORMA Group Schulungen der Risikoverantwortlichen stattgefunden, in deren Rahmen der Prozess des Risikomanagements bei der NORMA Group trainiert wurde.

Chancenmanagementprozess

Operative Chancen werden in monatlichen Besprechungen auf lokaler und regionaler Ebene sowie im Vorstand identifiziert, dokumentiert und analysiert. In diesen Besprechungen werden darüber hinaus Maßnahmen zur Umsetzung von strategischen und operativen Chancen durch lokale und regionale Projekte beschlossen. Die Erfassung und der Erfolg der Umsetzung möglicher Chancen werden durch regelmäßige Forecasts im Rahmen der periodischen Berichterstattung nachverfolgt und geprüft. Strategische Chancen werden im Rahmen der jährli-

chen Planung erfasst und bewertet. Die NORMA Group beurteilt die identifizierten Chancen und Risiken anhand systematischer Bewertungsverfahren und quantifiziert sie sowohl hinsichtlich der finanziellen Auswirkung – d. h. Brutto- und Netto-Auswirkung auf die geplanten Ergebnisgrößen – als auch hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit.

3.2. INTERNES KONTROLL- UND RISIKOMANAGEMENTSYSTEM IM HINBLICK AUF DEN RECHNUNGSLEGUNGSPROZESS

Bezüglich der Rechnungslegung und externen Finanzberichterstattung der NORMA Group lässt sich das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem anhand der folgenden wesentlichen Merkmale beschreiben. Das System ist auf die Identifikation, Analyse, Bewertung und Steuerung von Risiken sowie die Überwachung dieser Aktivitäten ausgerichtet. Die Ausgestaltung dieses Systems nach den spezifischen Anforderungen des Unternehmens fällt in den Verantwortungsbereich des Vorstands. Gemäß der Geschäftsverteilung gehören die für die Rechnungslegung zuständigen Bereiche Bilanzierung und Finanzen zum Ressort des Finanzvorstands. Diese Funktionsbereiche definieren und überprüfen die konzernweiten Rechnungslegungsstandards innerhalb des Konzerns und führen die Informationen zur Aufstellung des Jahres- und Konzernabschlusses der NORMA Group SE 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 Einheiten in die Lage versetzt werden, die Anforderungen zu erfüllen.

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 und Funktionen bzw. Zuständigkeiten und Plausibilitätsprüfungen im Rahmen der Berichterstattung. Die Erstellung des Jahresabschlusses ist durch eine konsistente Einhaltung des Vier-Augen-Prinzips gekennzeichnet. 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 Risikoversorge und Risikoabwehr ergriffen werden.

Die Ordnungsmäßigkeit der Finanzberichterstattung der NORMA Group wird über das interne Kontrollsystem in Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess gewährleistet. Zur Sicherstellung der Wirksamkeit des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems erfolgen regelmäßige Überprüfungen rechnungslegungsrelevanter Prozesse durch die Interne Revision. Diese wird auch durch externe Spezialisten unterstützt. Im Rahmen der Abschlussprüfung führt der Abschlussprüfer auch Prüfungshandlungen im Bereich des internen Kontrollsystems entspre-

chend des risikoorientierten Prüfungsansatzes durch, wodurch wesentliche Unrichtigkeiten und Verstöße mit hinreichender Sicherheit aufgedeckt werden.

3.3. RISIKO- UND CHANCENPROFIL DER NORMA GROUP

Im Rahmen der Erstellung und Überwachung des Risiko- und Chancenprofils bewertet die NORMA Group die Chancen und Risiken anhand der finanziellen Auswirkungen und der Eintrittswahrscheinlichkeiten. Die finanziellen Auswirkungen von Chancen und Risiken werden anhand der Relation zum EBITA bewertet. Hierbei werden die folgenden fünf Kategorien verwendet:

- Unwesentlich: bis zu 1 % des aktuellen EBITA
- Gering: mehr als 1 % und bis zu 5 % des aktuellen EBITA
- Moderat: mehr als 5 % und bis zu 10 % des aktuellen EBITA
- Wesentlich: mehr als 10 % und bis zu 25 % des aktuellen EBITA
- Hoch: mehr als 25 % des aktuellen EBITA

Das verwendete Intervall setzt die finanzielle Auswirkung eines Risikos oder einer Chance in Relation zum EBITA des Konzerns oder eines Segments, sofern sich das jeweilige Risiko bzw. die jeweilige Chance ausschließlich auf ein bestimmtes Segment bezieht. Die Bewertung von Chancen und Risiken, deren finanzielle Auswirkung sich in der Gesamtergebnisrechnung in Posten unterhalb des EBITA niederschlägt, erfolgt ebenfalls in Relation zum EBITA. Die dargestellten Auswirkungen berücksichtigen stets die Effekte eingeleiteter Gegenmaßnahmen.

Die für die Bewertung von Chancen und Risiken verwendeten Eintrittswahrscheinlichkeiten werden anhand der folgenden fünf Kategorien quantifiziert:

- Sehr unwahrscheinlich: bis zu 3 % Eintrittswahrscheinlichkeit
- Unwahrscheinlich: mehr als 3 % und bis zu 10 % Eintrittswahrscheinlichkeit
- Möglich: mehr als 10 % und bis zu 40 % Eintrittswahrscheinlichkeit
- Wahrscheinlich: mehr als 40 % und bis zu 80 % Eintrittswahrscheinlichkeit
- Sehr wahrscheinlich: mehr als 80 % Eintrittswahrscheinlichkeit

Spezifische Risiken und Chancen der NORMA Group SE Risiken und Chancen durch Beteiligungs- und Lizenzerträge

Die NORMA Group SE erzielt ihre Erträge im Wesentlichen aus Lizenz-, Ergebnisabführungs- und Beteiligungserträgen ihrer direkten und indirekten Tochtergesellschaften. Durch die Holding-Funktion ist die NORMA Group SE daher dem Risiko ausgesetzt, durch sinkende Gewinne der Tochtergesellschaften geringere Beteiligungserträge bzw. durch geringere Umsatzerlöse der NORMA Group-Gesellschaften geringere Lizenzerträge zu vereinnahmen. Bei steigenden Gewinnen bzw. höheren Umsatzerlösen der Tochterunternehmen ergeben sich für die NORMA Group SE höhere Beteiligungserträge bzw. höhere

Lizenerträge. Aufgrund der soliden Finanzlage der Gesellschaften der NORMA Group und der Möglichkeit zur Steuerung von Ausschüttungen der Tochtergesellschaften werden die Chancen und Risiken in Zusammenhang mit Beteiligungs- und Lizenz-erträgen als unwahrscheinlich mit einer moderaten Ergebniswirkung bewertet.

Risiken aus gruppeninternen Finanzierungen

Im Rahmen ihrer gruppeninternen Finanzierungsfunktion bestehen bei der NORMA Group SE Ausleihungen an sowie Forderungen gegen verbundene Unternehmen, denen zu wesentlichen Teilen externe Verbindlichkeiten gegenüberstehen. Sollten die Gruppengesellschaften ihre Verbindlichkeiten an die NORMA Group SE nicht begleichen können, hätte dies für die NORMA Group SE hohe finanzielle Auswirkungen zur Folge. Die Eintrittswahrscheinlichkeit für diese Risiken wird aufgrund der soliden Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gruppengesellschaften, gegenüber denen die entsprechenden Ausleihungen und Forderungen bestehen, jedoch als sehr unwahrscheinlich bewertet.

Finanzwirtschaftliche Risiken und Chancen der NORMA Group und der NORMA Group SE

Die NORMA Group ist einer Reihe finanzwirtschaftlicher Risiken, einschließlich Ausfall-, Liquiditäts- und Marktrisiken ausgesetzt. Das Finanzrisikomanagement der Gruppe konzentriert sich auf die Risikoidentifikation, Risikobewertung und Risikobegrenzung und ist darauf ausgerichtet, mögliche nachteilige Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage zu minimieren. Zur Absicherung bestimmter Risikopositionen werden auch derivative Finanzinstrumente eingesetzt. Das Finanzrisikomanagement wird von der zentralen Treasury-Abteilung durchgeführt. Die Verantwortungsbereiche und notwendigen Kontrollen, die im Zusammenhang mit dem Risikomanagement stehen, werden vom Management der Gruppe festgelegt. Die Treasury-Abteilung ist in enger Absprache mit den operativen Einheiten des Konzerns für die Identifikation, Bewertung und Absicherung von Finanzrisiken verantwortlich. In diesem Zusammenhang wirken diverse Prozesse und organisatorische Strukturen zusammen, um Chancen und Risiken regelmäßig zu messen, zu bewerten und bei Bedarf entsprechende Maßnahmen einzuleiten. Group Treasury erstellt regelmäßig Analysen hinsichtlich Ausfallrisiken, Zins- und Währungsrisiken sowie Liquiditätsrisiken. Die Ergebnisse werden anschließend intern erörtert und entsprechende Handlungen definiert. Über wesentliche Risiken unterrichtet das Group Treasury zudem die leitenden Mitarbeiter relevanter Abteilungen im Rahmen eines monatlichen Gremiums und diskutiert hierbei den Umgang mit diesen Risiken sowie die potenziellen Auswirkungen auf die NORMA Group.

Kapitalrisikomanagement

Die Zielsetzung der NORMA Group bei der Steuerung ihres Kapitals besteht primär darin, nachhaltig ihre Schulden bedienen zu können und die finanzielle Stabilität zu erhalten. Im Rahmen ihrer Finanzierungsverträge ist die NORMA Group zur Einhaltung der Finanzkennziffer (Financial Covenant) Total Net Debt Cover (Verschuldung im Verhältnis zum bereinigten Konzern-EBITDA) verpflichtet. Diese Kennzahl und deren Einhaltung werden eben-

so wie die Höhe der Nettoverschuldung und die Fälligkeitsstruktur der Finanzschulden kontinuierlich überwacht. Wertänderungen der in diese Finanzkennziffer eingehenden Größen werden mittels langfristiger Hedgingstrategien begrenzt.

Ausfallrisiken

Ausfallrisiken bestehen darin, dass Vertragspartner der NORMA Group ihren aus der Geschäftstätigkeit und den Finanztransaktionen entstehenden Verpflichtungen nicht nachkommen. Dabei sind Ausfallrisiken in Hinblick auf Einlagen und andere abgeschlossene Geschäfte bei Kredit- und Finanzinstituten aufgrund der Art der betreffenden Aktiva und Geschäftsbeziehungen sowie der Solidität der bestehenden Bankenpartner aktuell keine wesentliche Risikokategorie für die NORMA Group. Dennoch wird die Bonität der Vertragspartner kontinuierlich überwacht und im Zuge von regelmäßigen Senior-Management-Meetings diskutiert.

Relevante Ausfallrisiken können sich hingegen in Hinblick auf die operativen Geschäftsbeziehungen zu Kunden ergeben und betreffen ausstehende Forderungen und zugesagte Geschäfte. Zur Minimierung der Ausfallrisiken aus Forderungen aus Lieferungen und Leistungen überprüft die NORMA Group Neukunden auf ihre Bonität. Zudem beliefert sie Kunden, deren Bonität den Konzernanforderungen nicht genügt bzw. die in Zahlungsverzug geraten sind, in der Regel nur gegen Vorkasse. Das diversifizierte Kundenportfolio reduziert die finanziellen Auswirkungen der Ausfallrisiken zusätzlich. Die Eintrittswahrscheinlichkeit von Ausfallrisiken wird trotz der genannten Maßnahmen als möglich eingeschätzt. Die potenziellen finanziellen Auswirkungen der Ausfallrisiken werden in Anbetracht der relevanten Faktoren, wie beispielsweise der tatsächlichen Forderungsausfälle der Vergangenheit, sowie aufgrund der eingeleiteten Gegenmaßnahmen als unwesentlich eingestuft.

Liquiditätsrisiken und -chancen

Umsichtiges Liquiditätsrisikomanagement verlangt das Halten von ausreichenden Zahlungsmitteln oder marktgängigen Wertpapieren, die Verfügbarkeit von Finanzierungen über zugesagte Kreditlinien in angemessener Höhe und die Fähigkeit zur Glattstellung von Marktpositionen. Aufgrund der Dynamik des Geschäfts der NORMA Group ist das Group Treasury bestrebt, die Flexibilität bei Finanzierungen durch Aufrechterhaltung der Verfügbarkeit zugesagter Kreditlinien zu gewährleisten. Dabei verfolgt die NORMA Group als oberstes Ziel die Sicherstellung der kontinuierlichen Zahlungsfähigkeit aller Konzernunternehmen. Verantwortlich für das Liquiditätsmanagement und damit für die Minimierung der Liquiditätsrisiken ist das Group Treasury. Zum 31. Dezember 2016 beliefen sich die flüssigen Mittel des Konzerns (Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente) auf EUR 165,6 Mio. (2015: EUR 100,0 Mio.). Zudem verfügt die NORMA Group durch fest zugesagte revolvingende Kreditlinien bei nationalen und internationalen Kreditinstituten in Höhe von insgesamt EUR 50 Mio. über eine hohe finanzielle Flexibilität. Diese Linie wurde bis zum 31. Dezember 2016 nicht in Anspruch genommen. Weiterhin verfügt die NORMA Group über eine sogenannte Akkordeon-Fazilität in Höhe von bis zu EUR 250 Mio. sowie

eine nicht zugesagte, aber ausgehandelte Kreditlinie in Höhe von EUR 15 Mio., welche weiteren finanziellen Spielraum bieten.

Finanzwirtschaftliche Chancen sieht die NORMA Group unter anderem in der hohen Bonität sowie der soliden Vermögens-, Finanz- und Ertragslage, welche eine schrittweise Reduzierung der Kapitalkosten ermöglicht. Vor diesem Hintergrund hat die NORMA Group 2016 einen Schuldschein in Höhe von umgerechnet rund EUR 150 Mio. in Euro- und US-Dollar-Tranchen platziert, um den Spielraum für die strategische Weiterentwicklung des Konzerns zu vergrößern. Zudem wurden Teilbeträge des im Jahr 2013 begebenen Euro-Schuldscheins zurückgezahlt. Im Zuge dieser optimierten Umstellung kam es zu signifikanten Zinseinsparungen, welche Ausdruck der verbesserten Bonität der NORMA Group sind. Die liquiditätsbezogenen Chancen werden somit insbesondere aufgrund der guten Reputation am Kapitalmarkt als möglich eingeschätzt. Vor dem Hintergrund der in der jüngeren Vergangenheit durchgeführten Refinanzierungsmaßnahmen, mit denen die Fremdkapitalkosten bereits deutlich gesenkt werden konnten, werden die potenziellen finanziellen Auswirkungen liquiditätsbezogener Chancen auf das Ergebnis der NORMA Group lediglich als gering bewertet.

Die Mehrheit der Finanzierungsverträge des Konzerns beinhaltet marktübliche Kreditrahmenbedingungen (Financial Covenants). Sollten diese nicht eingehalten werden, hätten die kreditgebenden Banken das Recht, die Verträge neu zu bewerten sowie eine vorzeitige Rückzahlung zu verlangen. Die Nichteinhaltung der Kreditrahmenbedingungen hätte hohe potenzielle finanzielle Auswirkungen. Daher wird die Einhaltung der Financial Covenants kontinuierlich überwacht, um bei Bedarf frühzeitig geeignete Maßnahmen ergreifen zu können und Verletzungen der Bedingungen zu vermeiden. Zur Sicherung von Bilanzpositionen in Fremdwährung, deren Bewertung zu Schwankungen in der Gewinn- und Verlustrechnung führt, nutzt die NORMA Group zum Teil rollierende Sicherungsgeschäfte. Group Treasury stellt sicher, dass jederzeit ausreichend Liquidität bzw. zugesagte Kreditlinien zur Verfügung stehen, um etwaige Zahlungsmittelabflüsse in Zusammenhang mit diesen Sicherungsmaßnahmen decken zu können. Dies wird kontinuierlich mittels Risikosimulation überwacht und in Senior-Management-Meetings diskutiert. Die Wahrscheinlichkeit, dass die Liquiditätsrisiken die Aktivitäten der NORMA Group negativ beeinflussen, konnte durch die Erhöhung der finanziellen Flexibilität gegenüber dem Vorjahr weiter minimiert werden. Das Risiko, dass Financial Covenants nicht eingehalten werden, wird aufgrund der hohen Profitabilität und eines starken operativen Cashflows nach wie vor als sehr unwahrscheinlich eingeschätzt.

Währungskursentwicklungen

Als international agierendes Unternehmen ist die NORMA Group in mehr als 100 Ländern tätig und demzufolge Fremdwährungsrisiken ausgesetzt. Als wesentliche risikobehaftete Fremdwährungspositionen werden vor allem die Währungen US-Dollar, Britische Pfund, Chinesische Renminbi, Indische Rupie, Polnische Złoty, Schwedische Krone, Schweizer Franken, Serbische Dinar und Singapur-Dollar gesehen.

Fremdwährungsrisiken werden, soweit sie nicht gegeneinander aufgerechnet werden können, nach Bedarf durch Terminkontrakte bzw. Optionen abgesichert (unter anderem US-Dollar, Schwedische Kronen, Japanische Yen, Schweizer Franken und Britisches Pfund). Die hohe Volatilität vieler Hauptwährungen sowie der besondere Einfluss des US-Dollars auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage im Konzern stellen ein nicht unbedeutendes Risiko dar, das nur teilweise und nur für eine kurzfristige Periode abgesichert werden kann. Mittelfristig wirkt die NORMA Group dem Währungsrisiko durch eine zunehmend regionale Produktion entgegen.

Da der Konzern mit seinen Landesgesellschaften operativ in den wichtigsten Fremdwährungsländern vertreten ist, sind ausreichende Cash-In- und Cash-Out-Möglichkeiten zum Abfangen kurzfristiger Währungsschwankungen durch gezielte Einnahmen- und Ausgabensteuerung gegeben. Auch die Optimierung der 2015 neu verhandelten Bankkredite, die auch die Möglichkeit einer Ausnutzung der Kreditlinien in US-Dollar vorsehen, sowie die 2016 begebenen US-Dollar-Schuldscheintranchen führen zu einer besseren Kongruenz der Zahlungsprofile in US-Dollar. Darüber hinaus werden die Fremdwährungsrisiken in der Gruppe überwacht und im Falle von Risikoüberschreitungen mittels derivativer Sicherungsinstrumente zeitlich rollierend in den Euro überführt. Die Translationsrisiken werden kontinuierlich von Group-Treasury überwacht. Umrechnungseffekte von Positionen aus der Bilanz und Gesamtergebnisrechnung der Tochtergesellschaften in Fremdwährungsgebieten zu dem in Euro aufgestellten Konzernabschluss sind allerdings unvermeidlich.

Die potenziellen finanziellen Auswirkungen von Chancen und Risiken in Zusammenhang mit Währungskursveränderungen werden auf Basis der durchgeführten Sensitivitätsanalysen als moderat bewertet. Die Wahrscheinlichkeit für den Eintritt dieser Chancen und Risiken wird vor dem Hintergrund der jüngsten Währungskursveränderungen und der bestehenden Unsicherheiten hinsichtlich der weiteren Entwicklung der relevanten Währungskurse als möglich eingeschätzt.

Zinsänderungen

Veränderungen der Marktzinsen weltweit wirken sich auf zukünftige Zinszahlungen für variabel verzinsliche Verbindlichkeiten aus und können daher zu Beeinträchtigungen der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage führen. Das Zinsänderungsrisiko der NORMA Group entsteht vor allem aus langfristigen Fremdkapitalaufnahmen.

Aktuell sind große Teile der Fremdkapitalaufnahmen über feste Kreditzinsen begeben und unterliegen somit keinem Zinsänderungsrisiko gemäß den Zielen und Strategien des Finanzmanagements im Konzern. Ursprünglich variabel verzinsten Kredite wurden mittels derivativer Instrumente synthetisch auf Festzinspositionen überführt. Die NORMA Group weist derzeit für EUR 40 Mio. des 2015 neu verhandelten Bankkredits über EUR 100 Mio. und für die noch nicht gezogene revolvingende Kreditlinie (EUR 50 Mio.) ein entsprechendes Zinsänderungsrisiko auf. Gleiches gilt hinsichtlich des 2014 begebenen Schuldscheins

(EUR 13 Mio.) sowie für den 2016 begebenen Schuldschein (EUR 65 Mio.). Bei künftigen mittelfristigen Inanspruchnahmen der zugesagten revolvingierenden Kreditlinie ist die NORMA Group bestrebt, das Zinsänderungsrisiko zu circa 80 % zu sichern.

Da im Euroraum aktuell keine Anzeichen für eine restriktivere Geldpolitik bestehen, stuft die NORMA Group das Risiko von Zinserhöhungen kurzfristig als unwahrscheinlich ein. Mittelfristig wird das Risiko von Zinserhöhungen jedoch als möglich eingeschätzt, was allerdings aufgrund der dargestellten Finanzierungsstruktur der NORMA Group nur geringe finanzielle Auswirkungen haben würde. In Anbetracht des aktuell niedrigen Zinsniveaus werden die Chancen, die sich aus einem weiter sinkenden Zinsniveau ergeben können, im Gegenzug als unwahrscheinlich eingeschätzt. Vor dem Hintergrund der bereits durchgeführten Maßnahmen zur Optimierung der Finanzierung werden die mit diesen Chancen verbundenen finanziellen Auswirkungen als unwesentlich bewertet.

Volkswirtschaftliche und konjunkturelle Risiken und Chancen der NORMA Group und der NORMA Group SE

Der Erfolg der NORMA Group hängt nicht unwesentlich von den makroökonomischen Entwicklungen ihrer Absatzmärkte und der Absatzmärkte ihrer Kunden ab. Deshalb werden sowohl in der Planung als auch im Risiko- und Chancenmanagement wichtige Indikatoren für die wirtschaftliche Entwicklung weltweit berücksichtigt. Für die Einschätzung der makroökonomischen Entwicklung nutzt die NORMA Group unter anderem Prognosen allgemein anerkannter Institutionen wie etwa des IWF, der Bundesbank und renommierter Wirtschaftsforschungsinstitute. Demnach ist 2017 mit einem globalen Wachstum von 3,4 % zu rechnen.

Im Vorjahr wurden in Hinblick auf die konjunkturelle Entwicklung neben geopolitischen Krisen insbesondere die konjunkturelle Entwicklung in China und Lateinamerika sowie die möglichen Auswirkungen einer Erhöhung der Leitzinsen in den USA auf die konjunkturelle Entwicklung in Schwellenländern als Risiken identifiziert. Die nach wie vor gedämpften Konjunkturerwartungen in China und die anhaltende Rezession in Brasilien, die allerdings im Jahr 2017 trotz struktureller Defizite überwunden werden könnte, sind aktuell unverändert für die Geschäftsaktivitäten der NORMA Group in diesen Ländern relevant. Darüber hinaus wurde die schrittweise Erhöhung der Leitzinsen in den USA bereits eingeleitet. Zu diesen Entwicklungen sind im Berichtsjahr 2016 der Entschluss Großbritanniens über den Austritt aus der Europäischen Union mit aktuell noch nicht absehbaren Folgen für den Handel sowie in einigen Ländern zunehmend zu beobachtende protektionistische Tendenzen als für die NORMA Group relevante Risikofaktoren hinzugetreten.

In Gesamtwürdigung der möglichen gesamtwirtschaftlichen Folgen dieser Entwicklungen gelangt die NORMA Group zu der Einschätzung, dass eine gegenüber den Planungsannahmen negative Entwicklung der Weltkonjunktur derzeit unter Berücksichtigung dieser Risiken als möglich eingestuft wird. Sollte es durch diese Faktoren zu einer Beeinträchtigung der weltweiten Nachfrage kommen, werden die finanziellen Abweichungen ge-

genüber der Planung als moderat eingeschätzt. Eine über die Planungsannahmen hinausgehende positive Entwicklung der Weltkonjunktur stellt für die NORMA Group eine Chance dar. Durch ihre flexiblen Produktionsstrukturen kann die NORMA Group kurzfristig Kapazitäten ausbauen und so auf eine allgemein erhöhte Nachfrage reagieren. Dass sich die weltweite konjunkturelle Lage und somit das Ergebnis der NORMA Group über die Planungsannahmen hinaus verbessert, schätzt die Gesellschaft als möglich ein. In der Gesamtbetrachtung des aktuellen makroökonomischen Klimas sowie der darauf basierenden Aussichten werden die möglichen finanziellen Auswirkungen dieser Chancen im Vergleich zum Vorjahr jedoch nicht mehr als moderat, sondern lediglich als gering bewertet.

Branchenspezifische und technologische Risiken und Chancen

Die branchenspezifischen und technologischen Chancen und Risiken der NORMA Group sind in hohem Maße mit den Verhältnissen und Entwicklungen in den jeweiligen Kundenbranchen verknüpft. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Kundenbranchen in den für die NORMA Group relevanten Regionen EMEA, Amerika und Asien-Pazifik teils spezifische Charakteristika und Herausforderungen aufweisen.

Die Geschäftsaktivitäten mit Erstausrüstern für Pkw und Nfz sowie Kunden im Bereich Automotive Aftermarket repräsentieren für die NORMA Group nach wie vor die nach Umsatz betrachtet wesentlichsten Endmärkte. In diesem Bereich stellen insbesondere die weltweit immer strenger werdenden Emissionsvorgaben sowie der zunehmende Einsatz umweltfreundlicherer Antriebstechnologien eine Entwicklung dar, die für die NORMA Group mit unterschiedlichen Chancen und Risiken verbunden ist. So umfasst das aktuelle Produktportfolio der NORMA Group eine Vielzahl von Lösungen, welche bei Pkw und Nfz mit Verbrennungsmotor inklusive Hybridfahrzeugen zur Reduktion von Emissionen beitragen und die Kunden somit bei der Erfüllung der immer strenger werdenden Emissionsvorgaben unterstützen. Regulatorische Maßnahmen wie verschärfte Abgasnormen und die damit verbundene verstärkte Nachfrage nach umweltfreundlichen Technologien und Produkten stellen für die NORMA Group somit eine Chance dar. Andererseits bietet das aktuelle Produktportfolio der NORMA Group für rein batteriebetriebene Elektrofahrzeuge derzeit tendenziell weniger Produktlösungen. Sollte sich der Anteil der rein batteriebetriebenen Elektrofahrzeuge wesentlich erhöhen, wird es für die NORMA Group wichtig sein, den Kunden hier neue Produktlösungen und Technologien bieten zu können. Entsprechend können sich auch aus der anhaltenden Diskussion um die Einhaltung von Emissionsstandards bei Fahrzeugen mit Verbrennungsmotor für die NORMA Group sowohl Chancen als auch Risiken ergeben. Diesen Risiken begegnet die NORMA Group durch kontinuierliche Initiativen zur Sicherung und zum Ausbau der Technologie- und Innovationsführerschaft sowie durch eine Fokussierung auf Kunden und Märkte.

Eine weitere für die NORMA Group strategisch bedeutsame Kundenbranche stellt der Bereich Wassermanagement dar,

der durch die in den Vorjahren durchgeführten Akquisitionen konsequent gestärkt wurde. Hier ergeben sich aus der in vielen Regionen zu beobachtenden zunehmenden Knappheit von Wasser und dem in diesen Zusammenhang gebotenen verantwortungsvollen Umgang mit dieser wichtigen Ressource unternehmerische Chancen.

Ein weiteres Element des Risiko- und Chancenmanagements der NORMA Group ist die starke Kundendiversifikation in unterschiedlichen Abnehmerbranchen. Langfristigen branchenspezifischen Chancen und Risiken begegnet die NORMA Group mit einer konsequenten Innovationspolitik und regelmäßigen Marktanalysen.

Zusammenfassend werden die branchenspezifischen und technologischen Chancen und Risiken als möglich mit einer moderaten finanziellen Auswirkung bewertet.

Unternehmensstrategische Risiken und Chancen

Das strategische Ziel der NORMA Group ist die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts. In Hinblick auf dieses Ziel verfolgt die NORMA Group die Strategie, die Geschäftsaktivitäten durch organisches Wachstum sowie selektive wertsteigernde Akquisitionen profitabel auszuweiten und eine breite Diversifikation hinsichtlich der Produkte sowie der Regionen und Endmärkte zu verwirklichen, um damit weniger abhängig von einzelnen Produkten, Regionen und Endmärkten zu werden. Damit einher geht der Anspruch der NORMA Group, mit Innovationen, einer überlegenen Produktqualität und starken Marken in bestehenden Endmärkten zu wachsen bzw. neue Endmärkte zu erschließen sowie die Effizienz der Unternehmensprozesse in allen Funktionsbereichen und Regionen kontinuierlich zu verbessern.

Neben den unternehmensstrategischen Aktivitäten in Hinblick auf die organische Weiterentwicklung des Geschäfts sieht die NORMA Group insbesondere in der Strategie, die Geschäftsaktivitäten durch selektive wertsteigernde Akquisitionen profitabel auszuweiten, erhebliche Chancen, das finanzielle Ergebnis des Konzerns über die Planungen hinaus zu steigern. Den Erfolg dieser Strategie konnte die NORMA Group mit den in der Vergangenheit durchgeführten Akquisitionen bereits mehrfach belegen. Sollte die Entwicklung der akquirierten Unternehmen jedoch im Einzelfall hinter den Erwartungen zum Akquisitionszeitpunkt zurückbleiben oder die Integration schwieriger als angenommen voranschreiten, könnten sich aus Akquisitionen jedoch auch Risiken für die NORMA Group ergeben. Mit den von der NORMA Group formulierten Ansprüchen an die Profitabilität potenzieller Akquisitionen, sorgfältiger Due-Diligence-Maßnahmen im Vorfeld der Akquisition sowie abgestimmter Integrationspläne ist die NORMA Group gleichwohl der Auffassung, diese Risiken angemessen begrenzen zu können.

Des Weiteren ergeben sich für die NORMA Group aus der breiten Diversifikation hinsichtlich der Produkte sowie der Regionen und Endmärkte Chancen in Hinblick auf die Erreichung der finanziellen Ziele. Sollte die Nachfrage in einzelnen Regionen

und Endmärkten oder die Nachfrage nach einzelnen Produkten temporär hinter den Planungen zurückbleiben, besteht für die NORMA Group die Chance, dies über andere Regionen, Endmärkte oder Produkte kompensieren zu können. Die breite Diversifikation hinsichtlich der Produkte sowie der Regionen und Endmärkte impliziert jedoch eine gewisse Komplexität, deren Beherrschung für die NORMA Group auch mit Risiken verbunden sein kann. Da die Diversifikationsbestrebungen der NORMA Group sowohl in Bezug auf die Regionen und Endmärkte als auch in Bezug auf die Produkte Schritt für Schritt vollzogen werden, können diese Risiken über eine entsprechende Anpassung der Organisation an die veränderten Gegebenheiten sachgerecht begrenzt werden.

Im Hinblick auf die Effizienz der Unternehmensprozesse kann die NORMA Group durch die globale Ausrichtung Produktionsprozesse, die einen höheren manuellen Montageaufwand erfordern, in Ländern mit geringeren Lohnkosten ansiedeln und somit die Profitabilität absichern und weiter steigern. Mit den entsprechenden Standortentscheidungen und den damit verbundenen Investitionen sind jedoch unweigerlich Risiken verbunden, sofern sich wesentliche, bei der Investitionsentscheidung getroffene Annahmen nicht bewahrheiten. Die entsprechenden Risiken adressiert die NORMA Group mit sorgfältigen Analysen im Vorfeld von Investitionsentscheidungen sowie abgestuften Genehmigungsverfahren.

In der Zusammenschau der unternehmensstrategischen Initiativen der NORMA Group werden die finanziellen Auswirkungen der mit der Unternehmensstrategie der NORMA Group verbundenen Chancen als moderat und eine positive Abweichung von der Planung als möglich bewertet. Aufgrund der getroffenen Maßnahmen zur Begrenzung der mit der Unternehmensstrategie der NORMA Group verbundenen Risiken wird die Eintrittswahrscheinlichkeit strategischer Risiken als unwahrscheinlich eingeschätzt, während die potenziellen finanziellen Auswirkungen unternehmensstrategischer Risiken als moderat eingestuft werden.

In den einzelnen Segmenten wird die Unternehmensstrategie an die individuellen Marktbedingungen angepasst. So werden Akquisitionen insbesondere in den Ländern und Regionen getätigt, die für die NORMA Group attraktive Wachstumschancen bieten. Dennoch ist die generelle Einschätzung der unternehmensstrategischen Chancen und Risiken in den Regionen identisch.

Leistungswirtschaftliche Risiken und Chancen

Rohstoffpreise

Die von der NORMA Group eingesetzten Materialien, insbesondere die Grundmaterialien Stahl und Kunststoff, unterliegen dem Risiko von Preisschwankungen. Die Preisentwicklung wird zudem indirekt durch die weltwirtschaftliche Konjunktur sowie durch institutionelle Kapitalanleger beeinflusst. Die NORMA Group begrenzt das Risiko steigender Einkaufspreise durch ein systematisches Material- und Lieferantenrisikomanagement. Mit einer leistungsfähigen weltweiten Gruppeneinkaufsstruktur

tur werden Skaleneffekte bei der Beschaffung der wichtigsten Produktbereiche Stahl, Metall-Komponenten, Polyamide und Gummimaterialien genutzt und diese möglichst wettbewerbsfähig beschafft. Diese Gruppeneinkaufsstruktur ermöglicht es auch, die Risiken der einzelnen Segmente untereinander auszugleichen. Zudem ist die NORMA Group stets bestrebt, durch die kontinuierliche Optimierung der Lieferantenauswahl sowie den Einsatz des „Best-Landed-Cost-Ansatzes“ dauerhaft wettbewerbsfähige Beschaffungspreise sicherzustellen. Durch den stetigen technologischen Fortschritt und die Erprobung alternativer Materialien wird zudem versucht, die Abhängigkeit von einzelnen Materialien zu reduzieren. Gegen die Volatilität bei Rohstoffpreisen sichert sich die NORMA Group durch den Abschluss von Verträgen mit einer Laufzeit von bis zu zwölf Monaten ab, wodurch Risiken für die Materialversorgung minimiert und Preisschwankungen besser kalkulierbar gemacht werden können.

Insbesondere aufgrund der aktuell steigenden Preise für Stahl einschließlich der bei Edelstahl relevanten Legierungszuschläge schätzt die NORMA Group die Wahrscheinlichkeit steigender Preise im Vergleich zum Vorjahr nicht mehr als möglich, sondern als wahrscheinlich ein. Dies wird allerdings aufgrund der initiierten Gegenmaßnahmen voraussichtlich nur geringe finanzielle Auswirkungen haben. Da über die Gestaltung der Kundenverträge ein Teil der Materialpreisentwicklung an die Kunden weitergegeben werden kann, ist ein Fallen der Rohstoffpreise in der Regel kein wesentlicher Erfolgsfaktor. Die Chancen, die sich aus einer fallenden Rohstoffpreisentwicklung ergeben, werden deshalb als gering eingeschätzt. Hierbei wird eine gegenüber den Planannahmen fallende Entwicklung der weltweiten Rohstoffpreise insbesondere aufgrund der aktuell steigenden Preise für Stahl im Vergleich zum Vorjahr nicht mehr als möglich, sondern als unwahrscheinlich eingeschätzt.

Lieferanten und Abhängigkeiten von wichtigen Zulieferern

Ausfälle von Lieferanten und Abhängigkeiten von einzelnen Lieferanten können zu Materialengpässen und damit zu negativen Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit des Konzerns führen. Um dieses Risiko zu minimieren, arbeitet die NORMA Group nur mit zuverlässigen, innovativen und den hohen Qualitätsanforderungen der NORMA Group genügenden Lieferanten zusammen. Im Bereich des direkten Produktionsmaterials repräsentieren die zehn wichtigsten Lieferanten der NORMA Group weniger als 30 % des Einkaufsvolumens. Diese und weitere zentrale Lieferanten werden im Rahmen des Qualitätsmanagements regelmäßig besichtigt und beurteilt. Sofern Anhaltspunkte für Lieferantenausfälle bestehen, werden unverzüglich Ausweichmöglichkeiten evaluiert. Infolgedessen wird die Eintrittswahrscheinlichkeit von Lieferantenausfallrisiken als möglich und das Ausmaß des potenziellen finanziellen Verlusts weiterhin als gering eingeschätzt. Durch den proaktiven Ansatz sowohl in den bestehenden Lieferantenbeziehungen als auch bei der Identifikation neuer Lieferanten und Rohstoffe werden jedoch auch Chancen in diesem Bereich gesehen. Da weitere Optimierungen

im Bereich Einkauf auch mittelfristig antizipiert werden, werden die Potenziale der eingeleiteten Maßnahmen für eine positive Abweichung gegenüber der Planung als möglich mit einem geringen Einfluss eingeschätzt.

Qualität und Prozesse

Die Produkte der NORMA Group sind häufig funktionskritisch bezüglich Qualität, Leistungsfähigkeit und Betriebszuverlässigkeit des Endprodukts. Qualitätsmängel könnten zu Rechtsstreitigkeiten, Schadensersatzpflichten oder dem Verlust von Kunden führen. Ein wesentlicher Faktor zur Sicherung des nachhaltigen Unternehmenserfolgs ist daher die zuverlässige Gewährleistung der Produktqualität, sodass die Produkte der NORMA Group einen entscheidenden Mehrwert für die Kunden liefern. Das Spannungsverhältnis zwischen Kostenführerschaft und Qualitätssicherung stellt hierbei eine dauerhafte Herausforderung dar. Dieses Risiko wird durch weitreichende Qualitätssicherungsmaßnahmen und konzerneinheitliche Qualitätsstandards sowie durch die Fokussierung auf innovative und wertschöpfende Verbindungslösungen, die entsprechend den Kundenanforderungen ausgestaltet werden, reduziert. Daher wird die Eintrittswahrscheinlichkeit von Qualitätsrisiken als möglich eingeschätzt, während die potenziellen finanziellen Auswirkungen aufgrund bestehender Versicherungen gegen Schadensfälle als gering eingestuft werden.

Die NORMA Group ist stets bestrebt, Kostenvorteile zu realisieren und hierdurch die Wettbewerbsposition zu stärken. Aus der Entwicklung und Implementierung von Initiativen, die auf die Bereiche Kostendisziplin, kontinuierliche Verbesserung von Prozessen in allen Funktionen und Regionen, Optimierung des Supply-Chain-Managements sowie der Fertigungsprozesse ausgerichtet sind, werden daher positive Impulse für die Geschäftstätigkeit erwartet. Da die NORMA Group einen fortlaufenden Verbesserungsprozess verfolgt, gibt es über die Planung hinaus Chancen für positive Abweichungen im Bereich dieser Prozesse. Dies gilt für alle Regionen, in denen die NORMA Group aktiv ist. Die Wahrscheinlichkeit für Kostensenkungen wird als möglich eingeschätzt. Da eine kontinuierliche Optimierung der Produktionsprozesse jedoch bereits im Rahmen der Planung berücksichtigt ist und die Prozesse bereits sehr effizient gestaltet sind, ist die kurzfristige finanzielle Auswirkung einer Planabweichung durch verbesserte Produktionsprozesse gering.

Kunden

Kundenrisiken resultieren aus der Abhängigkeit von wichtigen Abnehmern, die einen nicht unwesentlichen Anteil des Umsatzes generieren. Diese könnten ihre Verhandlungsmacht ausnutzen und den Druck auf die Margen erhöhen. Auch Nachfragerückgänge oder der Verlust dieser Kunden können nachteilige Auswirkungen auf das Ergebnis der NORMA Group haben. Daher werden sowohl die Auftragseingänge als auch das Kundenverhalten im Rahmen eines kontinuierlichen Prozesses überwacht, um Kundenrisiken frühzeitig zu erkennen. Zudem verfügt die NORMA Group über ein diversifiziertes Kundenportfolio, was die finanziellen Auswirkungen der Kunden-

risiken reduziert. Dementsprechend wurden im Geschäftsjahr 2016 mit keinem Kunden mehr als 5 % der Umsätze generiert. Deshalb wird das Risiko, dass sich Kundenrisiken nachteilig auf die Geschäftstätigkeit auswirken, als möglich eingeschätzt, was aufgrund der diversifizierten Kundenstruktur jedoch geringe finanzielle Auswirkungen zur Folge hätte.

Basierend auf der Strategie und dem Ziel, die relevanten Märkte weiter auszubauen, konnte die NORMA Group das Kundenportfolio im Jahresvergleich ausweiten. Durch innovative Lösungen konnten neue Kunden in allen Regionen für die NORMA Group-Produkte begeistert werden. Daher werden die Chancen für positive Planabweichungen, die sich aus einer wachsenden Anzahl von Kunden ergeben, als möglich eingeschätzt, mit einem geringen Effekt auf das Ergebnis.

Risiken und Chancen des Personalmanagements

Der Erfolg der NORMA Group hängt wesentlich von der Einsatzbereitschaft, der Innovationsfähigkeit, dem Know-how und der Integrität der Mitarbeiter ab. Die Personalarbeit im Konzern dient dem Erhalt und dem Ausbau dieser Kernkompetenzen. Der Austritt von Mitarbeitern mit Schlüsselkompetenzen sowie ein Engpass geeigneter Arbeitskräfte könnten sich nachteilig auf die Geschäftstätigkeit der NORMA Group auswirken. Zudem wird der Wettbewerb um die talentiertesten Mitarbeiter, bedingt durch die demografische Entwicklung und den Fachkräftemangel in den westlichen Industriestaaten, immer intensiver.

Diesen Risiken tritt die NORMA Group mit weitreichenden Weiterbildungs-, Schulungs- und Förderungsprogrammen entgegen. Durch variable Entgeltsysteme wird die Ausrichtung der Mitarbeiter auf den Unternehmenserfolg gefördert. Im Gegenzug wirken die Mitarbeiter der NORMA Group im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen und Verbesserungsinitiativen an der kontinuierlichen Weiterentwicklung der NORMA Group mit. Umfangreiche Vertretungsregelungen und eine Aufgabenverteilung, die den gegenseitigen Austausch fördert, sichern die NORMA Group gegenüber Risiken ab, die durch den Austritt eines Mitarbeiters eintreten können. Bei der Identifizierung von potenziellen neuen Mitarbeitern, die entscheidend zum Unternehmenserfolg beitragen können, lässt sich die NORMA Group auch von dritter Seite durch Personalberater unterstützen.

Die Eintrittswahrscheinlichkeit von Personalrisiken wird für die NORMA Group insgesamt als möglich eingeschätzt, während die potenziellen finanziellen Auswirkungen aufgrund einer nachhaltigen Personalpolitik unwesentlich sind.

Darüber hinaus ergeben sich Chancen aus der konsequenten Weiterentwicklung der Mitarbeiter. Durch Bildungs- und Schulungsangebote sowie die gezielte Talentsuche innerhalb des Konzerns fördert die NORMA Group die Mitarbeiter und bietet ihnen Anreize, die persönlichen Kompetenzen weiterzuentwickeln. Zudem bietet die NORMA Group den Mitarbeitern flexible und familienfreundliche Arbeitszeitmodelle an.

Durch die genannten Maßnahmen fördert die NORMA Group aktiv den Wissenserhalt und -aufbau im Unternehmen, worin Chancen für die künftige Entwicklung der NORMA Group gesehen werden. Der Eintritt dieser Chancen wird als wahrscheinlich und der finanzielle Erfolg dieser Chancen wird als gering eingeschätzt.

IT-bezogene Risiken und Chancen

Der Einsatz funktions- und leistungsfähiger IT-Systeme ist für ein innovatives und globales Unternehmen wie die NORMA Group im Hinblick auf die Effektivität und Effizienz der Geschäftsprozesse von zentraler Bedeutung. In diesem Zusammenhang ist es kritisch für den Erfolg des Unternehmens, die teils über Gesellschafts- und Ländergrenzen hinweg organisierten Geschäftsprozesse der NORMA Group entlang der Wertschöpfungskette mit stabilen und leistungsfähigen IT-Systemen zu unterstützen, die dem Management auf allen Ebenen des Unternehmens zeitnah die erforderlichen Informationen bereitstellen und eine effiziente Gestaltung der Arbeitsabläufe erlauben. Auch für den Austausch von Informationen mit den Kunden und Lieferanten der NORMA Group sind passgenaue und an die jeweiligen ERP-Systeme angebundene IT-Lösungen von großer Bedeutung. In Hinblick auf diese geschäftskritische IT-Infrastruktur besteht das Risiko, dass ein weitreichender Ausfall dieser Systeme, z. B. durch technisch-bedingte Fehlfunktionen der Systeme oder Angriffe durch Hacker, zu schwerwiegenden Störungen des Geschäftsbetriebs führen könnte.

Darüber hinaus sieht die NORMA Group das Risiko, dass Externe unbefugten Zugriff auf sensible Unternehmensinformationen erlangen und diese missbräuchlich verwenden könnten. In diesem Zusammenhang könnte insbesondere der unbefugte Zugriff auf Informationen über Produktionsprozesse, Finanz-, Kunden- und Mitarbeiterdaten negative Folgen für das Unternehmen haben.

In Hinblick auf diese Risiken hat die NORMA Group eine Reihe von Maßnahmen implementiert, die in den IT-Risikomanagementprozess eingebettet sind und fortlaufend an sich ändernde Gegebenheiten angepasst werden. So begegnet die NORMA Group den identifizierten IT-Risiken beispielsweise durch eine Spiegelung der Datenbestände, eine dezentrale Datenhaltung und ausgelagerte Datenarchivierung bei einem zertifizierten externen Provider, die Verschlüsselung von E-Mails sowie den Einsatz zeitgemäßer Firewalls und E-Mail-Filter. Der Zugriff von Mitarbeitern auf sensible Informationen wird mithilfe von auf die jeweiligen Stellen zugeschnittenen Berechtigungssystemen unter Beachtung des Prinzips der Funktionstrennung sichergestellt. Schließlich finden Schulungen der Mitarbeiter zu Fragen der Datensicherheit statt.

Die Eintrittswahrscheinlichkeit von IT-bezogenen Risiken wird trotz der bestehenden Gegenmaßnahmen in allen Regionen als möglich und die potenziellen finanziellen Auswirkungen als gering eingeschätzt.

Chancen im Bereich IT ergeben sich vor allem aus den Potenzialen der Prozessvereinheitlichung und Optimierung über alle Gesellschaften der NORMA Group hinweg. So wurde die schrittweise Überführung alter ERP-Systeme in neue gruppeneinheitliche Systeme im Jahr 2016 weiter vorangetrieben. Die Chancen, die sich aus dieser Vereinheitlichung ergeben, werden als wahrscheinlich angesehen. Die damit verbundenen finanziellen Auswirkungen werden auf einem geringen Niveau erwartet.

Rechtliche Risiken und Chancen

Risiken im Zusammenhang mit Normen und Verträgen

Zukünftige Gesetzes- und Vorschriftsänderungen, insbesondere im Haftungsrecht, Umweltrecht, Steuer- und Zollrecht sowie Arbeitsrecht und sämtliche damit verbundenen Normenänderungen können sich negativ auf die Entwicklung der NORMA Group auswirken. Verstöße gegen Gesetze und Vorschriften, aber auch gegen vertragliche Vereinbarungen können zu Strafen, behördlichen Auflagen oder Forderungen Geschädigter führen. Umgekehrt kann die NORMA Group durch Vertragsbrüche Dritter geschädigt werden. Zudem können sich aus fehlerhaften Produkten Rechtsstreitigkeiten und Schadensersatzverpflichtungen ergeben. Des Weiteren können Feststellungen steuerlicher Betriebsprüfungen in Steuernachzahlungen resultieren.

Im Jahr 2016 betrafen Rechtsstreitigkeiten, die gegen NORMA Group geführt wurden (passiv), überwiegend arbeitsrechtliche Sachverhalte wie Kündigungsschutzklagen sowie von Kunden oder deren Versicherungen behauptete Produktmängel. Aktive Prozesse betrafen vor allem Forderungen gegen Lieferanten. Darüber hinaus stellte die NORMA Group mehrere mögliche Verletzungen eigener IP-Rechte oder von IP-Rechten Dritter fest. Nationale Schwerpunkte der Rechtsstreitigkeiten waren Deutschland und die USA.

Mit den vorhandenen Compliance- und Risikomanagementsystemen wird die Einhaltung der sich ständig ändernden Gesetze und Vorschriften überwacht und sichergestellt, dass vertragliche Pflichten eingehalten werden. Dem Risiko von Produktfehlern begegnet die NORMA Group mit ihrem konzernweiten Qualitätssicherungsprogramm. Darüber hinaus ist die NORMA Group gegen Ansprüche aufgrund etwaiger mangelhafter Produkte versichert.

Insbesondere aufgrund der aktuell zu beobachtenden, signifikanten Änderungen im internationalen Steuerrecht (z. B. OECD-BEPS-Initiative), aus denen sich teilweise ungeklärte Rechtsfragen ergeben, sowie aufgrund der in vielen Ländern zu beobachtenden, erhöhten Prüfungsintensität der steuerlichen Betriebsprüfungen wird die Eintrittswahrscheinlichkeit von Risiken in Zusammenhang mit Normen und Verträgen im Vergleich zum Vorjahr nicht mehr als unwahrscheinlich, sondern als möglich bewertet. Das Ausmaß der potenziellen finanziellen Auswirkungen von Risiken in Zusammenhang mit Normen und Verträgen wird aufgrund der vorhandenen Risikomanagementmaßnahmen jedoch weiterhin als moderat eingeschätzt.

RISIKO- UND CHANCENPORTFOLIO DER NORMA GROUP*

Finanzwirtschaftliche Risiken und Chancen

Ausfallrisiken	
Liquidität	Risiken
	Chancen
Währung	Risiken
	Chancen
Zinsänderung	Risiken
	Chancen

Volkswirtschaftliche und konjunkturelle Risiken und Chancen

Risiken
Chancen

Branchenspezifische und technologische Risiken und Chancen

Risiken
Chancen

Unternehmensstrategische Risiken und Chancen

Risiken
Chancen

Leistungswirtschaftliche Risiken und Chancen

Rohstoffpreise	Risiken
	Chancen
Lieferanten	Risiken
	Chancen
Qualität und Prozesse	Risiken
	Chancen
Kunden	Risiken
	Chancen

Risiken und Chancen im Personalmanagement

Risiken
Chancen

IT-bezogene Risiken und Chancen

Risiken
Chancen

Rechtliche Risiken und Chancen

Risiken im Zusammenhang mit Normen und Verträgen	Risiken
Sozial- und Umweltstandards	Risiken
	Chancen
Geistiges Eigentum	Risiken
	Chancen

Beteiligungs- und Lizenzerträge

Risiken
Chancen

* Sofern nichts anderes angegeben ist, gilt die Risikoeinschätzung für alle drei Regionalsegmente.

Eintrittswahrscheinlichkeit						Finanzielle Auswirkung					
Sehr unwahrscheinlich	Unwahrscheinlich	Möglich	Wahrscheinlich	Sehr wahrscheinlich	Veränderung zu 2015	Unwesentlich	Gering	Moderat	Wesentlich	Hoch	Veränderung zu 2015
		•			→	•					→
•					→					•	→
		•			→		•				→
		•			→			•			→
		•			→			•			→
		•			→		•				→
	•				→	•					→
		•			→			•			→
		•			→		•				↘
		•			→			•			→
		•			→			•			→
	•				→			•			→
		•			→			•			→
	•		•		↗		•				→
	•				↘		•				→
		•			→		•				→
		•			→		•				→
		•			→		•				→
		•			→		•				→
		•			→		•				→
		•			→		•				→
		•			→	•					→
			•		→		•				→
		•			→		•				→
			•		→		•				→
	•	•			↗			•			→
	•				→			•			→
		•			→		•				→
		•			→		•				→
		•			→		•				→
	•				→			•			→
			•		→			•			→

→ unverändert ↗ erhöht ↘ gesunken

Bekannten rechtlichen Risiken, denen die NORMA Group ausgesetzt ist und deren Eintritt hinreichend konkretisiert ist, wird durch Rückstellungen im Konzernabschluss ausreichend Rechnung getragen.

Sozial- und Umweltstandards

Durch Verletzungen von Sozial- und Umweltstandards könnte die Reputation der NORMA Group beschädigt und Auflagen, Schadensersatz- oder Beseitigungspflichten ausgelöst werden. Daher hat die NORMA Group Corporate Responsibility als integralen Bestandteil der Konzernstrategie implementiert. In diesem Zusammenhang wurde ein systematisches Umweltmanagementsystem in der NORMA Group eingeführt, um Unternehmensentscheidungen stets auch vor dem Hintergrund der Vermeidung von Emissionen und des schonenden Umgangs mit Ressourcen zu evaluieren. Zudem investiert die NORMA Group in die Bereiche Arbeits- und Gesundheitsschutz, um die Arbeitssicherheit kontinuierlich zu verbessern. Infolgedessen werden die Eintrittswahrscheinlichkeiten negativer Entwicklungen aufgrund von Sozial- und Umweltrisiken weiterhin als unwahrscheinlich und die potenziellen finanziellen Auswirkungen hieraus als moderat eingeschätzt.

Die Investitionen im Bereich Corporate Responsibility dienen jedoch nicht ausschließlich der Abwehr von Risiken. Die getroffenen Maßnahmen und Initiativen werden auch als Potenzial gesehen, um sowohl das Unternehmensumfeld als auch die NORMA Group und ihre Stakeholder positiv zu beeinflussen. Deshalb werden die Chancen in diesem Bereich als möglich eingeschätzt. Insgesamt wird von einem geringen Einfluss der Maßnahmen und Initiativen auf die Planung ausgegangen.

Geistiges Eigentum

Aufgrund der Stellung der NORMA Group als Technologie- und Innovationsführer besteht das Risiko, dass Verletzungen des geistigen Eigentums zu Umsatzeinbußen und Reputationsverlust führen können. Daher sichert die NORMA Group ihre Technologien und Innovationen rechtlich ab. Die potenziellen Auswirkungen werden zusätzlich durch die hohe Innovationsgeschwindigkeit sowie die Entwicklung kundenspezifischer Lösungen minimiert. Gleichzeitig kann es auch durch die NORMA Group zu einer Verletzung des geistigen Eigentums Dritter kommen.

Deshalb werden Entwicklungen frühzeitig auf potenzielle Patentrechtsverletzungen geprüft. Die Wahrscheinlichkeit von Verletzungen des geistigen Eigentums wird als möglich eingeschätzt. Aufgrund der eingeleiteten Maßnahmen werden die potenziellen Auswirkungen hieraus als gering beurteilt. Darüber hinaus werden durch die konsequente Absicherung des geistigen Eigentums und den Aufbau rechtlicher Alleinstellungsmerkmale auch mögliche Chancen, die zu einer geringen Abweichung der mittelfristigen Planung führen können, gesehen.

3.4. BEURTEILUNG DES GESAMTPROFILS DER RISIKEN UND CHANCEN DURCH DEN VORSTAND

Die Gesamtsituation des Konzerns ergibt sich aus der Aggregation der Chancen und Einzelrisiken aller Kategorien der Geschäftseinheiten und Funktionen. Der Vorstand der NORMA Group erwartet unter Berücksichtigung der Eintrittswahrscheinlichkeiten und potenziellen finanziellen Auswirkungen sowie vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Geschäftsaussichten keine einzelnen oder aggregierten Risiken, welche die Fortführung der Unternehmenstätigkeit der Gruppe und einzelner Konzerngesellschaften gefährden könnten. Unter der Berücksichtigung der aggregierten Chancen ist die NORMA Group nach Ansicht des Vorstands sowohl mittel- als auch langfristig sehr gut aufgestellt, um die Marktposition weiter auszubauen und global zu wachsen. Diese Einschätzung wird durch die guten Deckungsmöglichkeiten des Finanzierungsbedarfs bekräftigt. Die NORMA Group hat sich daher nicht um ein offizielles Rating einer führenden Ratingagentur bemüht.

Nach wie vor bestehen für die NORMA Group gesamtwirtschaftliche Risiken in allen Bereichen, weshalb Rückschläge auf dem Weg zur nachhaltigen Realisierung der angestrebten Wachstums- und Renditeziele nicht ausgeschlossen werden können. Dem gegenüber stehen klare Chancen, die durch die Strategie und das konsequente Chancenmanagement genutzt werden, sodass eine Übererfüllung der Renditeziele möglich ist.

Die dargestellten Veränderungen der einzelnen Chancen und Risiken haben in der Zusammenschau keine wesentlichen Auswirkungen auf das Gesamtrisikoprofil der NORMA Group. Daher gelangt die NORMA Group zu der Einschätzung, dass sich das Gesamtpprofil des Konzerns im Vorjahresvergleich nicht wesentlich verändert hat.

4. Prognosebericht

4.1. WELTWIRTSCHAFT VOR LEICHTER WACHSTUMSBELEBUNG TROTZ STEIGENDER UNSICHERHEITEN

Der Internationale Währungsfonds (IWF) hat mit dem neuen Ausblick im Januar 2017 seine letzte Prognose bekräftigt. Er geht davon aus, dass die Weltwirtschaft allmählich Fahrt aufnehmen wird. Für 2017 rechnet der Fonds mit einem Wachstum von 3,4 %, für 2018 sogar mit einem Plus von 3,6 %. Dabei geht er davon aus, dass die Industrieproduktion steigen und vor allem in den Industriestaaten eine Belebung der Investitionstätigkeit nach sich ziehen wird. Positiv soll sich u. a. auch die Erholung der Öl- und Rohstoffpreise auswirken, insbesondere auf die Lage wichtiger Schwellenländer. Ein weiterer Wachstumstreiber wird im Aufschwung in den USA gesehen, trotz der politischen Risiken, die die Politik der neuen US-Regierung mit sich bringt. Unsicherheiten resultieren insbesondere auch aus dem Auseinanderlaufen der Geldpolitik in den Industriestaaten und dem wachsenden Nationalismus und Protektionismus.

China wird die Transformation seiner Wirtschaft auch in den kommenden Jahren fortsetzen. Der IWF rechnet daher mit einem Abschmelzen der Wachstumsraten auf 6,5 % (2017) und 6,0 % (2018). Die Probleme werden u. a. in der hohen Verschuldung von Kommunen und Unternehmen gesehen. Für die ASEAN-5-Staaten wird für 2017 ein Wachstum von 4,9 % und für 2018 ein Plus von 5,2 % prognostiziert. Damit werden diese auch in den kommenden Jahren wieder kräftig wachsen. Treiber sind hier insbesondere die hohen Infrastrukturinvestitionen sowie anziehende Exporte. Die indische Wirtschaft bewegt sich auf einem starken Expansionskurs. Zwar werden die Anpassungen an die Bargeldreform voraussichtlich noch einige Zeit spürbar sein, nach dem jüngsten Rückschlag sollte das Wachstumstempo jedoch wieder anziehen. Brasilien sollte die Rezession 2017 trotz struktureller Defizite überwinden und sich in der Folge moderat erholen. In Russland wird mit einer Belebung der Wirtschaft gerechnet. Zwar wirken sich die Sanktionen belastend aus, die höheren Öl- und Gaseinnahmen begünstigen jedoch den Staatshaushalt und sollten die Wirtschaft stimulieren. Für alle Schwellen- und Entwicklungsländer zusammen unterstellt der IWF eine Beschleunigung des Expansionstempos auf 4,5 % (2017) und 4,8 % (2018).

Auch in den Industriestaaten festigen sich die Auftriebskräfte. Zusätzlich zum Privatkonsum dürften in den kommenden Jahren immer mehr Impulse von einer Belebung der Investitionen ausgehen, vorausgesetzt, die Risiken bleiben begrenzt. Der IWF rechnet für die Industriestaaten in Summe mit einem Wachstum von 1,9 % für 2017. Für das Folgejahr prognostiziert er sogar einen Anstieg der Wirtschaftsleistung um 2,0 %. Für die USA erwartet der IWF dabei mittlerweile einen kräftigen Aufschwung, der auch durch Wachstumsmaßnahmen der neuen Regierung befeuert werden wird. Zudem wird von einer Erholung des Energiesektors ausgegangen, sodass insgesamt eine höhere US-Industrieproduktion möglich ist. Der IWF rechnet mit einem BIP-Wachstum für die USA von 1,9 % (2017) bzw. 2,0 % (2018). Für die japanische Wirtschaft sieht er dagegen nur ein minimales Wachstumspotenzial mit noch abnehmender Tendenz. Für Großbritannien prognostiziert der IWF Einbußen durch den Brexit und ein Wachstum für 2017 von 1,5 % (2018: 1,4 %).

Der Euroraum steht im Spannungsfeld des verbesserten internationalen Umfelds und extrem hoher Risiken. Neben dem Brexit-Prozess könnten die Wahlen in wichtigen EU-Ländern und die künftigen Beziehungen zu den USA neue Unsicherheiten auslösen. Zudem sind die Staatsbudgets einiger Länder angespannt und die Bankenkrise in Italien noch nicht überwunden. Somit zeichnet sich für den Euroraum keine weitere Konjunkturbelebung ab. Der IWF rechnet für 2017 und 2018 daher mit einem moderaten Wachstum von jeweils 1,6 %. Das Kieler Institut für Weltwirtschaft (IfW) prognostiziert Raten von jeweils 1,7 %. In Frankreich wird das Wachstum 2017 voraussichtlich verhalten bleiben, in Italien und vor allem Spanien soll sich der Aufwärtstrend abschwächen. Die Konjunktur im Euroraum wird auch weiterhin von der Binnenwirtschaft getragen werden, wobei der Privatkonsum trotz der Fortschritte am Arbeitsmarkt bei anziehender Inflation an Schwung einbüßen wird. Dafür sollte sich die Investitionstätigkeit infolge des aufgestauten Nachholbedarfs sukzessive beleben. Das IfW rechnet für 2017 mit einem Anstieg der Bruttoanlageinvestitionen von 3,1 %. Aufgrund der robusten Verfassung der deutschen Wirtschaft sollte diese auch 2017 auf Wachstumskurs bleiben. Nach dem Expansionsschub im Vorjahr erwartet das IfW für 2017 einen BIP-Anstieg von 1,7 % (arbeitsmäßig bereinigt: 2,0 %) und für 2018 ein Wachstum von

2,0 %. Privater und staatlicher Konsum sollten stark bleiben, allerdings mit geringeren Zuwächsen als zuletzt. Die Exporte sollten sich weiter beleben, aber nicht so dynamisch wie die Importe. Immer stärker tragen die Investitionen, sowohl im Bau als auch in Ausrüstungen, zum Wachstum bei.

PROGNOSEN FÜR DAS BIP-WACHSTUM (REAL)

in %	2016	2017e	2018e
Welt	+3,1	+3,4	+3,6
USA	+1,6	+2,3	+2,5
China	+6,7	+6,5	+6,0
Eurozone	+1,7	+1,6	+1,6
Deutschland ¹	+1,9 ²	+1,7	+2,0

Quellen: IWF, ¹Institut für Weltwirtschaft (IfW), ²Statistisches Bundesamt (Destatis)

4.2. ÜBERWIEGEND POSITIVE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR WICHTIGE KUNDENINDUSTRIEN DER NORMA GROUP

Mit der zu erwartenden moderaten Belebung der internationalen Konjunktur in den Jahren 2017 und 2018 verbessern sich auch das Umfeld und die Perspektiven für wichtige Kundenindustrien der NORMA Group.

Maschinenbau

Mit der Belebung der Weltkonjunktur und des Investitionsklimas sollten sich auch die Perspektiven für den Maschinenbau aufhellen. Chancen bieten sich hier weltweit auch durch die weitere Automatisierung und Digitalisierung. Der Branchenverband VDMA rechnet für 2017 mit einem um 2 % (real) höheren Weltmaschinenumsatz. Für die zwei volumenstärksten Märkte, China und die USA, wird ein reales Wachstum von jeweils 3 % prognostiziert. Für Russland und Brasilien wird nur noch ein geringes Minus erwartet. Überdurchschnittlich hohe Zuwachsraten prognostiziert der VDMA für Asien, vor allem in Indien, Südkorea und den fünf großen ASEAN-Staaten. Auch Japan (+1 %) soll laut VDMA leicht zulegen. Im Euroraum und Europa insgesamt sollen die Umsätze 2017 real jeweils nur um 1 % und damit langsamer als in anderen großen Maschinenbaumärkten steigen. Auch für den deutschen Markt wird nur mit einem Umsatzplus von 1 % real gerechnet, insbesondere auch aufgrund der verhaltenen Auftragslage Ende 2016. Zwar stützt der niedrige Euro den Export außerhalb der Währungsunion, aber der VDMA sieht in den weltweiten Krisen, dem Kurswechsel der US-Politik und der politischen Situation in Europa Wachstumsbremsen.

MASCHINENBAU: REALE VERÄNDERUNG DES BRANCHENUMSATZES

in %	2015	2016	2017e
China	2	3	3
USA	0	-2	3
Eurozone	2	0	1
Welt	1	0	2

Quelle: VDMA

Automobilindustrie

Die Automobilindustrie befindet sich aktuell in einem erheblichen Umbruch, sollte aber auch in Zukunft weiter wachsen. Neben der Entwicklung von verbrauchs- und emissionsärmeren Verbrennungsmotoren sind E-Mobilität, autonomes Fahren und Car-Sharing Zukunftstrends der Automobilindustrie. LMC Automotive rechnet für den Markt der Light Vehicles (LV, bis 6t) im Jahr 2017 mit einem moderaten Anstieg der weltweiten Produktion um 2,3 % auf 95,1 Mio. Einheiten. Der Absatz soll demnach um gut 1 % steigen. IHS Automotive rechnet sogar mit einem Anstieg der Verkäufe um 1,8 %. Für den enger definierten Pkw-Markt erwartet der deutsche Verband VDA ein globales Absatzplus von 2 % auf 83,6 Mio. Einheiten. In Hinblick auf die drei größten Märkte geht der VDA nur für China von Wachstum aus (+5 %). Für die USA und Westeuropa erwartet er stagnierende Verkäufe. Für Großbritannien rechnet der VDA aufgrund des Brexit-Votums sogar mit einem Einbruch der Pkw-Verkäufe um 8 %. Risiken für die Branche werden auch mit Blick auf die künftige Handelspolitik der USA gesehen. Für den Markt schwerer Nfz (> 6t) in Westeuropa im Jahr 2017 prognostiziert der VDA ein Absatzminus von 1 %. Demnach wird auch der Absatz schwerer NFZ in den USA 2017 nochmals zurückgehen, wenngleich weniger stark als im Vorjahr.

AUTOMOBILINDUSTRIE: GLOBALE PRODUKTIONS- UND ABSATZENTWICKLUNG (LIGHT VEHICLES)

in %	2015	2016	2017e	2018e
Produktion	1,7	4,8	2,3	2,5
Absatz	2,1	4,1	1,3	2,8

Quelle: LMC Automotive

Bauindustrie

Das Branchennetzwerk Euroconstruct und das Ifo-Institut erwartet in ihrer Prognose bis 2019 eine Fortsetzung des Aufschwungs für die europäische Bauindustrie. In den größten 19 Einzelmärkten zusammen wird für 2017 ein Wachstum der realen Bauproduktion um 2,1 % unterstellt. Dabei sollen der Wohnungs-, Wirtschafts- und der Tiefbau weiter zulegen. Der Neubau von Gebäuden und die Renovierungsaktivitäten haben konstanten Rückenwind. Für 2017 unterstellt die Prognose infolge neuer EU-Projekte wieder ein kräftiges Wachstum in Osteuropa (+3,5 %). Die westeuropäische Bauproduktion soll 2017 um 2,1 % zulegen. Ein kräftiges Plus (+8,5 %) wird für Irland erwartet. In Portugal, Spanien und Italien soll sich die Bauproduktion beleben, während für Großbritannien mit einem leichten Rückgang gerechnet wird. In Deutschland setzt sich der Bauaufschwung dynamisch fort. Das IfW rechnet mit einem Anstieg der realen Bauinvestitionen von 3,1 % (2017) und 3,9 % (2018). Das größte Segment, der Wohnungsbau, soll um 4,4 % (2017) und 5,1 % (2018) zulegen und der öffentliche Bau setzt ebenfalls Impulse, aber mit flacheren Steigerungsraten als zuletzt. Im Wirtschaftsbau wird erst für 2018 eine positive Entwicklung erwartet. Bezogen auf das nominale Bauvolumen 2017 erwartet das DIW (Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung) im Wohnungsbau ein Plus von 4,9 % auf fast EUR 210 Mrd. mit

Zuwächsen von 9,0 % im Neubau und 3,0 % bei Bauleistungen an Bestandsgebäuden. Im sonstigen Gebäudebau (ohne Wohnungen) soll das Bauvolumen 2017 um 2,2 % und im Tiefbau um 3,9 % steigen.

BAUINDUSTRIE: ENTWICKLUNG DER EUROPÄISCHEN BAUPRODUKTION

in %	2015	2016	2017e	2018e
Westeuropa	1,6	2,4	2,1	1,9
Osteuropa	5,5	-3,3	3,5	6,9
Europa	1,8	2,0	2,1	2,2

Quelle: Euroconstruct/Ifo-Institut (insgesamt 19 Kernmärkte)

Diese gesamtwirtschaftliche Perspektive für 2017 stellt die Basis der Prognose und des Ausblicks der NORMA Group dar.

4.3. KÜNFTIGE ENTWICKLUNG DER NORMA GROUP SE UND BEURTEILUNG DER VORJAHRESPROGNOSE

Die NORMA Group plant keine wesentlichen Veränderungen der Unternehmensziele und -strategie. Auch künftig wird die Diversifizierung des Geschäfts hinsichtlich Endmärkten, Regionen und Kunden im Vordergrund stehen. Dabei werden auch weitere Akquisitionen nicht ausgeschlossen. Der Schwerpunkt der M&A-Aktivitäten wird nach wie vor auf Unternehmen liegen, die entweder zur Marktkonsolidierung beitragen, oder dem Eintritt in neue margenstarke Märkte dienen.

Darüber hinaus stehen die Internationalisierung und insbesondere der Ausbau der Aktivitäten in den Regionen Asien-Pazifik,

Amerika und EMEA im Fokus. Damit sollen Chancen genutzt und die Wertschöpfung in die jeweilige Region bzw. das jeweilige Land verlegt werden.

Die NORMA Group SE erwirtschaftet aufgrund der Holdingfunktion den wesentlichen Teil der Erträge aus Ergebnisabführungen und Beteiligungserträgen sowie aus Lizenzen. Die Höhe dieser Einnahmen wird dabei wesentlich von der wirtschaftlichen Lage der verbundenen Unternehmen beeinflusst. Die Vorjahresprognose für 2016 ging von einem leicht höheren Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit aus. In Abweichung von dieser Vorjahresprognose wurde für 2016 ein leicht niedrigeres Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit erzielt, insbesondere da die Ergebnisabführung an die NORMA Group SE leicht unterhalb der letztjährigen Planung geblieben ist.

Derzeit geht die NORMA Group SE im Vergleich zu 2016 für 2017 wiederum von leicht höheren Lizenzerträgen für die Marken der Tochtergesellschaften und die NORMA Group-Marke aus. Die Aufwendungen aus Lizenzen für die Konzerntochtergesellschaften als Lizenzinhaber werden korrespondierend im Jahr 2017 ebenfalls leicht höher erwartet. Unter Berücksichtigung der erwarteten Gewinnabführung der NORMA Group Holding GmbH, der erwarteten Beteiligungserträge sowie des Zinsergebnisses wird für die Jahre 2017 und 2018 mit einem gegenüber dem Jahr 2016 im Wesentlichen konstanten Ergebnis vor Steuern gerechnet. Die einkommensabhängigen Steuern erwartet der Vorstand auf dem Niveau des Berichtsjahres bzw. moderat ansteigend. In diesem Zusammenhang wird davon ausgegangen, dass die Dividendenfähigkeit der Gesellschaft weiterhin sichergestellt ist.

5. Corporate-Governance-Bericht inklusive Erklärung zur Unternehmensführung

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.

Die Führung der NORMA Group richtet sich auf dauerhaften wirtschaftlichen Erfolg unter Beachtung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung aus. Transparenz, Verantwortung und Nachhaltigkeit sind Prinzipien ihres Handelns.

5.1. ENTSPRECHENSERKLÄRUNG ZUM DEUTSCHEN CORPORATE GOVERNANCE KODEX

Der Aufsichtsrat und Vorstand der NORMA Group SE haben ausführlich geprüft, welchen Empfehlungen und Anregungen des Deutschen Corporate Governance Kodex die NORMA Group SE folgen sollte und erläutert, von welchen Empfehlungen abgewichen wird und welche Gründe hierfür ausschlaggebend waren. Die aktuelle Erklärung vom 31. Januar 2017 sowie alle weiteren früheren Erklärungen sind im Investor-Relations-Bereich der Internetseite der NORMA Group veröffentlicht. @ <http://investoren.normagroup.com>.

Die Erklärung vom 31. Januar 2017 lautet wie folgt:

Die NORMA Group SE („Gesellschaft“) hat seit Abgabe der letzten Erklärung mit den nachfolgenden Ausnahmen den vom Bundesministerium der Justiz im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK) in der Fassung vom 5. Mai 2015 (veröffentlicht am 12. Juni 2015) entsprochen und wird ihnen auch zukünftig entsprechen:

1. Bei der Vergütung des Vorstands berücksichtigt der Aufsichtsrat nicht die Vergütung des oberen Führungskreises und der Belegschaft insgesamt (Ziffer 4.2.2 Abs. 2 DCGK).

Bei der Festlegung der Vergütung des Vorstands orientierte sich der Aufsichtsrat, beraten durch einen externen Vergütungsexperten, auch an der Vergütungsstruktur in der Gesellschaft bzw. der gesamten NORMA Group. Bislang hat

der Aufsichtsrat aufgrund der dynamischen Entwicklung der NORMA Group weder den oberen Führungskreis noch die relevante Belegschaft insgesamt explizit definiert und berücksichtigt diese Gruppen daher auch nicht in zeitlicher Entwicklung.

2. Die Vergütung des Vorstands weist weder insgesamt noch hinsichtlich bestimmter variabler Vergütungsteile eine betragsmäßige Höchstgrenze auf (Ziffer 4.2.3 Abs. 2 DCGK).

Der mögliche Brutto-Optionsgewinn aus dem Matching-Stock-Programm des Vorstandes ist in Summe auf einen prozentualen Anteil des durchschnittlichen jährlichen EBITA während der Haltefrist begrenzt, sodass an die Stelle einer betragsmäßig absoluten Höchstgrenze eine am Unternehmenserfolg orientierte relative Höchstgrenze tritt.

Der Höchstbetrag der langfristigen variablen Vergütung Long-Term-Incentive-Programm, ist auf 250 % des Betrags begrenzt, der sich auf der Basis des dreijährigen Durchschnittswerts des jährlichen EBITA bzw. Free Cashflows nach Planung der Gesellschaft, multipliziert mit den jeweils im Dienstvertrag festgelegten Bonusprozentsätzen, ergibt.

Darüber hinaus kann der Aufsichtsrat nach seinem freien Ermessen für außerordentliche Leistungen der Vorstandsmitglieder eine Sondervergütung gewähren, für die ebenfalls keine betragsmäßige Höchstgrenze besteht. Der Aufsichtsrat hält eine solche betragsmäßige Höchstgrenze nicht für geboten, weil der Aufsichtsrat mit der konkreten Ausübung seines Ermessens sicherstellen kann, dass dem Angemessenheitsgebot des § 87 Abs. 1 AktG entsprochen wird.

3. Die Vergütung des Vorstands wurde bislang nicht individuell dargestellt (Ziffer 4.2.5 Abs. 3 des DCGK).

Gemäß Beschluss der Hauptversammlung vom 6. April 2011 wurde die Vergütung des Vorstands für die Geschäftsjahre 2011 bis einschließlich 2015 nicht individuell offengelegt. An diesen Beschluss sahen sich Vorstand und Aufsichtsrat gebunden. Daher konnten die dem Deutschen Corporate

Governance Kodex beigefügten Mustertabellen nicht unverändert verwendet, sondern nur die einzelnen Bestandteile der Vergütung jeweils als Gesamtsumme für den gesamten Vorstand dargestellt werden. Ab den Veröffentlichungen für das Geschäftsjahr 2016 wird die Vergütung des Vorstands entsprechend den Vorgaben des DCGK individuell offengelegt werden.

4. Konkrete Ziele für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats werden nicht vorgegeben und dementsprechend nicht im Corporate-Governance-Bericht veröffentlicht. Eine Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat besteht nicht (Ziffer 5.4.1 Abs. 2 DCGK).

Alle Mitglieder des Aufsichtsrats werden im Rahmen der Wahlvorschläge des Aufsichtsrats für neue Aufsichtsratsmitglieder weiterhin die gesetzlichen Bestimmungen beachten. Der Aufsichtsrat berücksichtigt dabei die individuellen beruflichen und persönlichen Qualifikationen der jeweiligen Kandidaten, unabhängig von deren Geschlecht. Gemäß § 2 Abs. 2 der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats soll jedes Aufsichtsratsmitglied über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen und hinreichend unabhängig sein. Die Amtszeit eines Aufsichtsratsmitglieds soll nicht über dessen 70. Geburtstag hinaus fort dauern, eine Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer besteht nicht. § 2 Abs. 3 der Geschäftsordnung regelt weitere Grundsätze, die bei den Wahlvorschlägen zur Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern durch die Hauptversammlung beachtet werden sollen. Diese Grundsätze umfassen unter anderem Höchstgrenzen für Ämter in anderen börsennotierten Unternehmen und für ehemalige Vorstandsmitglieder im Aufsichtsrat sowie Anforderungen an die Unabhängigkeit. Außerdem soll auf die internationale Tätigkeit des Unternehmens sowie auf Vielfalt (Diversity) geachtet werden.

Angesichts der Größe des Aufsichtsrats von nur sechs Mitgliedern hielt der Aufsichtsrat es nicht für angemessen, darüber hinaus für seine Zusammensetzung konkrete Ziele festzulegen.

5. Im Rahmen der Umwandlung der NORMA Group AG in eine SE wurde die Wahl des Aufsichtsrats der SE nicht als Einzelwahl durchgeführt (Ziffer 5.4.3 DCGK).

Sämtliche Mitglieder des ersten Aufsichtsrats der NORMA Group SE wurden im Rahmen der SE-Umwandlung gemäß Art. 40 Abs. 2 Satz 2 SE-VO durch die Satzung bestellt, um sicherzustellen, dass der Beschluss zur Wahl der Aufsichtsratsmitglieder nicht gesondert angefochten werden konnte. Andernfalls hätte das Risiko nicht ausgeschlossen werden können, dass die Gesellschaft nach Eintragung der Umwandlung keinen oder einen unvollständig besetzten Aufsichtsrat gehabt hätte. Die Wahlen zukünftiger Mitglieder sollen als Einzelwahl erfolgen.

5.2. RELEVANTE ANGABEN ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNGSPRAXIS

Kompetenzverteilung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat

Die NORMA Group SE folgt dem dualen Führungssystem vergleichbar dem deutscher Aktiengesellschaften. Aufsichtsrat und Vorstand sind zwei getrennte Organe mit unterschiedlichen Aufgaben und Befugnisse. Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung. Der Aufsichtsrat hingegen berät und überwacht den Vorstand, bestellt seine Mitglieder und ruft sie ab.

Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat regelmäßig über seine Geschäftspolitik sowie die Geschäftsentwicklung, die Lage der Gesellschaft und Geschäfte, die wesentliche Auswirkungen auf Profitabilität oder Liquidität haben könnten. Die wichtigsten Kennzahlen der Gruppe und den aktuellen Geschäftsverlauf, insbesondere mit Blick auf die veröffentlichten Prognosen zur Unternehmensentwicklung, berichtet der Vorstand monatlich an den Aufsichtsrat. Auf den Aufsichtsratssitzungen berichten die Vorstandsmitglieder auf Grundlage von zuvor schriftlich den Aufsichtsratsmitgliedern zur Verfügung gestellten Unterlagen ausführlich über den bisherigen Geschäftsverlauf und geben einen Ausblick auf die erwartete weitere Entwicklung der NORMA Group. Weitere Standardthemen auf allen Sitzungen sind neben den Monats- und Quartalszahlen die Risikoanalyse und Maßnahmen zur Minimierung erkannter Risiken, Berichte der

jeweiligen Ausschussvorsitzenden über die vorangegangenen Sitzungen und strategische Projekte. An den Aufsichtsrats-sitzungen nehmen sämtliche Vorstandsmitglieder teil. Im Anschluss oder im Vorfeld der Sitzungen mit dem Vorstand tagt der Aufsichtsrat ohne den Vorstand.

Aufsichtsratsvorsitzender und Vorstandsvorsitzender koordinieren die Zusammenarbeit von Aufsichtsrat und Vorstand. Auch zwischen den Aufsichtsratssitzungen halten sie regelmäßig Kontakt und besprechen aktuelle Fragen der Unternehmensführung.

Entsprechend den gesetzlichen Vorgaben, der Geschäftsordnung des Vorstands und der Satzung der NORMA Group SE muss der Aufsichtsrat bestimmten bedeutenden Geschäften zustimmen, bevor sie durch den Vorstand und die Mitarbeiter der Gruppe umgesetzt werden dürfen. Dies gilt nicht nur für Maßnahmen in der NORMA Group SE selbst, sondern auch für solche ihrer Tochtergesellschaften. Um sicherzustellen, dass der Vorstand seinerseits rechtzeitig über entsprechende Angelegenheiten der Tochtergesellschaften informiert wird, damit er den Aufsichtsrat um Zustimmung bitten kann, gilt in der NORMA Group weltweit ein abgestuftes, nach Funktionsbereichen, Verantwortungsebenen und Ländern gegliedertes System von Zustimmungspflichten.

Vorstand und Management der Regionen

Der Vorstand der NORMA Group SE hat vier Mitglieder: Werner Deggim (Vorstandsvorsitzender), Dr. Michael Schneider (Finanzvorstand), Bernd Kleinhens (Vorstand Business Development) und John Stephenson (Vorstand Operations). Aufgabenverteilung und innere Ordnung des Vorstands richten sich nach den Gesetzen, der Satzung der NORMA Group SE und der vom Aufsichtsrat erlassenen Geschäftsordnung des Vorstands sowie den internen Richtlinien, einschließlich Compliance-Dokumenten und dem Geschäftsverteilungsplan.

RESSORTVERTEILUNG IM VORSTAND

Werner Deggim, Vorstandsvorsitzender (CEO)	Compliance Personal Recht und M&A Konzernentwicklung Group Communications Interne Revision Corporate Responsibility / Nachhaltigkeit Risikomanagement
Dr. Michael Schneider, Finanzvorstand (CFO)	Finanzen Controlling Investor Relations Treasury IT Versicherungen
Bernd Kleinhens, Vorstand Business Development	Vertrieb Produktentwicklung Marketing
John Stephenson, Chief Operating Officer (COO)	Produktion Einkauf Supply Chain Management Global Excellence Programm Qualitätssicherung

Der Vorstandsvorsitzende leitet die Corporate-Responsibility-Initiative der NORMA Group und ist für die Themen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung zuständig (Environmental, Social, Governance – ESG), soweit es sich nicht um Einzelthemen insbesondere zu Umweltfragen handelt, für die speziell der Vorstand Operations, Herr Stephenson, zuständig ist.

Beschlüsse des Vorstands werden grundsätzlich mit einfacher Mehrheit gefasst. Sollte es zu Stimmgleichheit kommen, entscheidet die Stimme des Vorsitzenden. Die Vorstandsmitglieder sind allerdings angehalten, sich um Einstimmigkeit zu bemühen. Soweit ein Mitglied des Vorstands an einer Abstimmung nicht teilnehmen kann, wird seine Zustimmung nachträglich eingeholt. Bei besonders wichtigen Fragen ist der Gesamtvorstand zuständig. Gemäß der Geschäftsordnung des Vorstands sind dies die Folgenden: Die Erstellung der Berichte des Vorstands zur Information des Aufsichtsrats und der viertel- und halbjährlichen Berichte, grundlegende Organisationsmaßnahmen einschließlich Erwerb oder Veräußerung nicht unerheblicher Unternehmensteile 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, die in der Hauptversammlung behandelt und über die abgestimmt werden soll. Darüber hinaus kann jedes Vorstandsmitglied verlangen, dass sich der Gesamtvorstand mit einer Angelegenheit befasst. Der Vorstand hat keine Ausschüsse gebildet. Vorstandssitzungen finden in der Regel einmal im Monat statt. Zusätzlich tagt der Vorstand regelmäßig wenigstens einmal im Monat zusammen mit weiteren Führungskräften der Gruppe.

Jedes Vorstandsmitglied ist verpflichtet, etwaige Interessenkonflikte unverzüglich gegenüber dem Aufsichtsrat offenzulegen und die anderen Vorstandsmitglieder hierüber zu informieren. 2016 traten keine Interessenkonflikte eines Vorstandsmitglieds auf.

Geschäften zwischen Gesellschaften der NORMA Group einerseits und einem Vorstandsmitglied oder ihm nahestehenden Personen oder Unternehmungen andererseits muss der Aufsichtsrat zustimmen. Derartige Geschäfte wurden 2016 nicht abgeschlossen.

Nebentätigkeiten eines Vorstandsmitglieds muss der Aufsichtsrat ebenfalls zustimmen. Er stimmte 2016 einer Nebentätigkeit Herrn Stephensons als Gesellschafter eines familiengeführten englischen Unternehmens zu und hatte bereits 2015 zugestimmt, dass der Finanzvorstand Herr Dr. Schneider weiterhin Mitglied des Aufsichtsrats in zwei deutschen Unternehmen ist. Die übrigen Mitglieder des Vorstands üben keine zustimmungspflichtigen Nebentätigkeiten aus.

Die Geschäftsordnung des Aufsichtsrats sieht vor, dass die Amtszeit eines Vorstandsmitglieds nicht über dessen 65. Geburtstag hinaus fort dauern soll.

In den drei Regionen EMEA, Amerika und Asien-Pazifik führen regionale Presidents die Tagesgeschäfte vor Ort. Diese drei Presidents berichten direkt an den Vorstandsvorsitzenden. Der Gesamtvorstand der NORMA Group SE trifft sich wenigstens einmal jährlich in den regionalen Headquarters – Singapur für die Region Asien-Pazifik, Auburn Hills, Michigan, für die Region Amerika und Maintal für die Region EMEA – mit den Presidents und ihren Führungskräften. Darüber hinaus finden regelmäßig Treffen einzelner Vorstandsmitglieder vor Ort mit ihren jeweiligen funktionalen Teams statt. Die Führungskräfte der NORMA Group arbeiten in einer Matrix-Struktur, in der sie sowohl einen disziplinarischen Vorgesetzten als auch einen fachlichen Vorgesetzten haben.

Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat der NORMA Group SE besteht aus den folgenden sechs Mitgliedern:

- Dr. Stefan Wolf (Aufsichtsratsvorsitzender)
- Lars M. Berg (stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender)
- Dr. Christoph Schug
- Günter Hauptmann
- Knut J. Michelberger
- Erika Schulte

Sie alle sind Vertreter der Anteilseigner, also von der Hauptversammlung gewählt. Die NORMA Group SE ist nicht mitbestimmt, sodass Arbeitnehmervertreter nicht im Aufsichtsrat vertreten sind.

Sämtliche Mitglieder des Aufsichtsrats sind unabhängig im Sinne von Ziffer 5.4.2 des Deutschen Corporate Governance Kodex. Kein Aufsichtsratsmitglied war zuvor Vorstand der NORMA Group SE oder Mitglied der Geschäftsführung einer ihrer Vorgängergesellschaften.

Fünf der sechs Mitglieder des Aufsichtsrats der NORMA Group SE bzw. der NORMA Group AG, Herr Dr. Wolf, Herr Berg, Herr Hauptmann, Herr Michelberger und Herr Dr. Schug, sind seit 2011 Mitglieder des Aufsichtsrats, Frau Schulte ist seit 2012 Mitglied des Aufsichtsrats. Die Amtszeit aller Mitglieder des Aufsichtsrats begann 2013 und dauert längstens bis zur Hauptversammlung, die über die Entlastung des Aufsichtsrats für das vierte Geschäftsjahr nach Beginn der Amtszeit beschließt (wobei das Geschäftsjahr 2013, in dem die Amtszeit begann, nicht mitgerechnet wird), spätestens jedoch sechs Jahre nach Amtsbeginn. Dies ist also voraussichtlich bis zur Hauptversammlung 2018, spätestens Mai 2019.

Die Geschäftsordnung des Aufsichtsrats sieht vor, dass die Amtszeit eines Aufsichtsratsmitglieds nicht über dessen 70. Geburtstag hinaus fort dauern soll.

Berater- oder sonstige Dienstleistungs- oder Werkverträge zwischen Gesellschaften der NORMA Group und einem Mitglied des Aufsichtsrats bestehen nicht.

Jedes Mitglied des Aufsichtsrats ist verpflichtet, Interessenkonflikte zu melden. Im Jahr 2016 trat kein Interessenkonflikt im Aufsichtsrat auf. Nachdem Herr Hauptmann im September 2016 Mitglied des Beirats eines Unternehmens geworden war, das in einigen Bereichen mit NORMA Group konkurriert, besprachen der Aufsichtsratsvorsitzende, Herr Hauptmann und der Vorstand, ob sich aus dieser Tätigkeit in Zukunft Interessenkonflikte ergeben könnten und wie damit umgegangen werden sollte. Bislang haben sich hieraus keine Interessenkonflikte ergeben.

Im Geschäftsjahr 2016 fanden vier ordentliche Sitzungen des Aufsichtsrats statt. An diesen Sitzungen nahmen sämtliche Mitglieder des Aufsichtsrats und des Vorstands teil. Darüber hinaus fanden zwei Klausurtagungen des Aufsichtsrats ohne den Vorstand statt. An der ersten Klausurtagung nahmen alle Mitglieder des Aufsichtsrats teil. An der zweiten Klausurtagung war Herr Dr. Wolf aus persönlichen Gründen verhindert, die übrigen Mitglieder des Aufsichtsrats nahmen an dieser Tagung teil.

Der Aufsichtsratsvorsitzende vertritt den Aufsichtsrat nach außen. Er organisiert die Arbeit des Aufsichtsrats und leitet seine Sitzungen. Beschlüsse des Aufsichtsrats können mit einfacher Mehrheit gefasst werden, wobei die Stimme des Vorsitzenden bei Stimmgleichheit entscheidet.

Der Aufsichtsrat hat zwei Ausschüsse: den Prüfungsausschuss (Audit Committee) und den Präsidial- und Nominierungsausschuss.

Der Prüfungsausschuss befasst sich insbesondere mit der Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit der internen Kontrollsysteme und des Risikomanagementsystems sowie der Abschlussprüfung, hier insbesondere mit der Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, den vom Abschlussprüfer zusätzlich erbrachten Leistungen, der Erteilung des Prüfungsauftrags an die Abschlussprüfer, der Festlegung von Prüfungsschwerpunkten und der Honorarvereinbarung. Der Prüfungsausschuss begleitet die Zusammenarbeit zwischen den Abschlussprüfern und der NORMA Group SE und stellt sicher, dass Verbesserungsmöglichkeiten, die im Laufe der Prüfung erkannt werden, zeitnah umgesetzt werden. Er ist für die Vorbereitung der Rechnungslegungsunterlagen und der Beschlussfassung des Aufsichtsrats über den Konzern- und Jahresabschluss zuständig. Er ist außerdem für Compliance zuständig und überprüft die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen und interner Richtlinien.

Vorsitzender des Prüfungsausschusses ist seit dem 1. Oktober 2016 Herr Michelberger. Weitere Mitglieder sind Lars M. Berg und seit dem 1. Oktober 2016 Erika Schulte. Ende September 2016 schied Dr. Christoph Schug aus dem Prüfungsausschuss,

dessen Vorsitzender er bis dahin war, aus. Herr Michelberger ist unabhängiger Finanzexperte im Sinne von § 100 Abs. 5 AktG. Insbesondere aufgrund seiner langjährigen Tätigkeiten als Finanzvorstand und Geschäftsführer verfügt er über besondere Kenntnisse und Erfahrungen in der Anwendung von Rechnungslegungsgrundsätzen und internen Kontrollverfahren.

Im Geschäftsjahr 2016 fanden drei Sitzungen des Prüfungsausschusses und vier Telefonkonferenzen statt. Daran nahmen jeweils alle Mitglieder des Prüfungsausschusses teil.

Der Präsidial- und Nominierungsausschuss bereitet Personalentscheidungen des Aufsichtsrats vor. Dieser Ausschuss hat im Einzelnen 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 die 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 Vorschlägen von geeigneten Personen zur Besetzung des Aufsichtsrats im Fall der Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern in der Hauptversammlung. Dem Präsidial- und Nominierungsausschuss gehörten 2016 der Aufsichtsratsvorsitzende Dr. Stefan Wolf als Vorsitzender sowie als weitere Mitglieder Dr. Christoph Schug und Lars M. Berg an. Im Jahr 2016 fand keine Sitzung des Präsidial- und Nominierungsausschusses statt.

5.3. AKTIONÄRE UND HAUPTVERSAMMLUNG

Die Aktionäre einer Societas Europaea entscheiden über die bedeutenden und grundsätzlichen Angelegenheiten der Gesellschaft. Auf der mindestens einmal jährlich stattfindenden Hauptversammlung nehmen die Aktionäre ihre Rechte wahr und üben ihr Stimmrecht aus. Die Hauptversammlung entscheidet unter anderem über die Gewinnverwendung, die Entlastung des Vorstands und des Aufsichtsrats, die Wahl des Abschlussprüfers sowie Satzungsänderungen.

Stimmberechtigt sind alle Aktionäre, die im Aktienregister der NORMA Group SE eingetragen sind und deren Anmeldung zur Teilnahme an der Hauptversammlung der NORMA Group SE oder einer anderen in der Einberufung bezeichneten Stelle min-

destens sechs Tage vor der Hauptversammlung in Textform in deutscher oder englischer Sprache eingegangen ist. Jede Aktie gewährt eine Stimme.

Die NORMA Group SE veröffentlicht die Einberufung und sämtliche Unterlagen, die der Hauptversammlung zugänglich gemacht werden, rechtzeitig auf ihrer Internetseite. Im Anschluss an die Hauptversammlung stehen dort ebenfalls Angaben zu Teilnehmerzahlen und Abstimmungsergebnissen zur Verfügung. @ <http://investors.normagroup.com/hv>.

5.4. AKTIENBESITZ DES VORSTANDS UND DES AUFSICHTSRATS

Von den insgesamt 31.862.400 Aktien der NORMA Group SE hielten Vorstand und Aufsichtsrat am 31. Dezember 2016 zusammen 728.858 (2,3 %) der Aktien. Auf den Aufsichtsrat entfielen davon 87.083 (0,3 %), auf den Vorstand 641.775 (2,0 %), wobei kein Mitglied des Vorstands mehr als 1 % der Aktien der NORMA Group SE hielt.

5.5. DIRECTORS' DEALINGS

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

2016 wurden der NORMA Group folgende Transaktion im Rahmen von Directors' Dealings gemeldet:

DIRECTORS' DEALINGS

Käufer/Verkäufer	Dr. Michael Schneider	John-Leonard Stephenson
Bezeichnung des Finanzinstruments	NORMA Group SE Aktie (ISIN: DE000A1H8BV3)	NORMA Group SE Aktie (ISIN: DE000A1H8BV3)
Art der Transaktion	Kauf	Verkauf
Datum der Transaktion	28. Juni 2016	11. August 2016
Ort der Transaktion	XETRA	XETRA
Durchschnittlicher Stückpreis in EUR	44,49	50,40
Gesamtwert in EUR	104.996,40	223.119,84

5.6. AKTIENOPTIONSPROGRAMME UND WERTPAPIERÄHNLICHE ANREIZSYSTEME

Die Grundzüge der Vorstandsvergütung werden im Vergütungsbericht beschrieben, der Teil dieses Lageberichts ist.

Seit dem Geschäftsjahr 2013 gibt es für Führungskräfte der Gruppe unterhalb der Vorstandsebene ein Long-Term-Incentive (LTI)-Programm, das die beteiligten Mitarbeiter mittelfristig am Unternehmenserfolg der NORMA Group beteiligt.

SONSTIGE MANDATE DER AUFSICHTSRATSMITGLIEDER

Aufsichtsratsmitglied, ausgeübter Beruf	Sonstige Mandate in Aufsichtsräten und vergleichbaren Gremien
Dr. Stefan Wolf, Vorstandsvorsitzender (CEO) der ElringKlinger AG	Mitglied des Aufsichtsrats der Allgaier Werke GmbH, Uhingen, Deutschland
Lars Berg, Berater für verschiedene Unternehmen aus den Bereichen Telekommunikation, Medien und Finanzen	Vorsitzender des Aufsichtsrats der Net Insight AB, Stockholm, Schweden Vorsitzender des Aufsichtsrats der Greater Than AB, Stockholm, Schweden (seit 5. Februar 2016) Mitglied des Aufsichtsrats der BioElectric Solutions AB, Stockholm, Schweden
Günter Hauptmann, Berater	Vorsitzender des Beirats der Atesteo GmbH (ehemals GIF GmbH), Alsdorf, Deutschland Mitglied des Aufsichtsrats der Geka GmbH, Bechhofen, Deutschland (bis 31. August 2016) Mitglied des Beirats der Moon TopCo GmbH, vormals mertus 268. GmbH (Schlemmer Group), Poing, Deutschland (seit 1. September 2016)
Knut J. Michelberger, Berater	Mitglied des Beirats der Rena Technologies GmbH, Gütenbach, Deutschland Mitglied des Supervisory Boards (raad van commissarissen) der Weener Plastics Group, Ede, Niederlande (seit 1. Januar 2016) Mitglied des Beirats der Kaffee Partner Holding GmbH, Osnabrück, Deutschland (seit 1. Juni 2016)
Dr. Christoph Schug, Unternehmer	Mitglied des Beirats der Bomedus GmbH, Bonn Mitglied des Beirats der MoebelFirst GmbH, Köln Mitglied des Verwaltungsrats der AMEOS Gruppe AG, Zürich, Schweiz (bis 31. Dezember 2016)
Erika Schulte, Geschäftsführerin der Hanau Wirtschaftsförderung GmbH und Liquidatorin der Technologie- und Gründerzentrum Hanau GmbH (bis 3. Februar 2017)	keine weiteren Mandate in Aufsichtsräten oder vergleichbaren Gremien

5.7. SONSTIGE MANDATE IN VORSTÄNDEN BÖRSENNOTIERTER GESELLSCHAFTEN UND AUFSICHTSGREMIEN

Die im Geschäftsjahr 2016 ausgeübten Berufe und weitere Mandate in Aufsichtsräten oder vergleichbaren Aufsichtsgremien der Mitglieder des Aufsichtsrats der NORMA Group sind in der oben dargestellten Tabelle aufgeführt.

5.8. ZIELGRÖSSEN FÜR DEN FRAUENANTEIL

Bereits im Jahr 2015 haben der Aufsichtsrat der NORMA Group SE für den Aufsichtsrat und Vorstand der NORMA Group SE und der Vorstand für die Führungsebene unterhalb des Vorstands der NORMA Group SE gemäß den gesetzlichen Vorgaben Zielgrößen für den Frauenanteil und die Frist zur Umsetzung festgelegt. Seitdem wurden diese Zielgrößen noch nicht angepasst. Sie gelten voraussichtlich bis Ende Juni 2017.

Der Aufsichtsrat der NORMA Group SE unterliegt nicht den gesetzlichen Regelungen zu verbindlichen Frauenquoten. Sie erfassen nur Gesellschaften, die börsennotiert und mitbestimmt sind. NORMA Group SE ist zwar börsennotiert, nicht aber mitbestimmt. Die Mitglieder des Aufsichtsrats der NORMA Group SE werden ausschließlich von den Anteilseignern gewählt; Arbeitnehmervertreter sind im Aufsichtsrat nicht repräsentiert.

Bei der Festlegung der Zielgrößen für Aufsichtsrat und Vorstand hat sich der Aufsichtsrat an der restlichen Amtszeit des Aufsichtsrats und den Laufzeiten der Vorstandsverträge orientiert.

Das späteste Ende der Umsetzungsfrist für die erstmalig festgelegten Zielgrößen ist der 30. Juni 2017. Die Amtszeit aller Aufsichtsratsmitglieder und die Laufzeiten der Vorstandsmitglieder enden erst nach diesem Datum. Daher sollte sich vor Ablauf dieser Frist der Frauenanteil nicht ändern. Entsprechend wurden für den Aufsichtsrat und den Vorstand jeweils der aktuelle Status Quo als Zielgröße bis zum 30. Juni 2017 festgelegt. Dem Aufsichtsrat gehört derzeit ein weibliches Mitglied an, sodass die Zielgröße für den Frauenanteil ein weibliches Mitglied von insgesamt sechs Mitgliedern ist. Der Vorstand ist derzeit ausschließlich mit Männern besetzt. Daher ist hier die Zielgröße für den Frauenanteil im Vorstand weiter Null. Diese Zielgrößen wurden 2016 unverändert erreicht.

In der NORMA Group SE umfasst die erste Führungsebene alle Personen, die direkt an den Vorstand berichten und ihrerseits Führungsaufgaben gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wahrnehmen. Angesichts des Frauenanteils in der ersten Führungsebene von 50 % bei Beschlussfassung im Jahr 2015 hat der Vorstand die Zielgröße für den Frauenanteil in der ersten Führungsebene unter dem Vorstand, die bis zum 30. Juni 2017 zu erfüllen ist, auf mindestens 25 %, d. h. wenigstens eine Frau, festgelegt. Damit ist weder eine Verringerung des Frauenanteils beabsichtigt noch ausgeschlossen, dass der Frauenanteil auf über 50 % steigt. Der Vorstand hat mit der aktuellen Besetzung von Führungspositionen seines Erachtens nach bewiesen, dass es ihm gelungen ist und auch in Zukunft gelingen sollte, qualifizierte Frauen für Führungspositionen in der NORMA Group SE

zu gewinnen. Eine zweite Führungsebene, für die der Vorstand ebenfalls hätte Zielgrößen festlegen müssen, existiert in der NORMA Group SE nicht. Am Bilanzstichtag 2016 waren von insgesamt 18 Angestellten der NORMA Group SE elf Frauen. Unter den insgesamt vier Personen, die die erste Führungsebene unterhalb des Vorstands bilden, sind weiterhin zwei Frauen. Damit wurde der Stand bei Beschlussfassung im Jahr 2015 beibehalten und die Zielgröße von 25 % übertroffen.

In der NORMA Group wurden darüber hinaus in einer weiteren Gesellschaft, der NORMA Germany GmbH, Zielgrößen für die Geschäftsführung, den Aufsichtsrat und die beiden obersten Führungsebenen festgelegt. Diese Gesellschaft ist nicht börsennotiert, aber mitbestimmt.

5.9. COMPLIANCE

Die Compliance-Organisation der NORMA Group verfolgt das Ziel, Verstöße gegen Gesetze und andere Regeln insbesondere durch Präventivmaßnahmen zu verhindern. Falls dennoch Hinweise auf Verstöße bestehen, werden diese zeitnah und umfassend untersucht und die erforderlichen Konsequenzen eingeleitet. Erkenntnisse aus aufgedeckten Sachverhalten werden genutzt, um Maßnahmen einzuleiten, die das Risiko zukünftiger Verstöße reduzieren.

Die gruppenweiten Compliance-Aktivitäten leitet der Chief Compliance Officer der NORMA Group, der direkt an den Vorstandsvorsitzenden berichtet. Neben der auf Gruppenebene bestehenden Compliance-Abteilung gibt es auf Ebene der Regionen und der Einzelgesellschaften Compliance Officers. Die drei regionalen Compliance Officers der Regionen EMEA, Amerika und Asien-Pazifik berichten an den Chief Compliance Officer. Darüber hinaus hat jede operativ tätige Konzerngesellschaft einen eigenen lokalen Compliance Officer, der an den jeweils zuständigen Regional Compliance Officer berichtet. Gegenüber dem Vorstand überwacht der Aufsichtsrat die Einhaltung der Compliance-Regeln.

Die Compliance-Organisation führt gemeinsam mit den relevanten Funktionen und Fachbereichen Risikoanalysen durch, um das Risikoprofil von Ländern, Konzerngesellschaften und Funktionen zu ermitteln und zu überwachen. Auf dieser Basis identifiziert sie den jeweiligen Handlungsbedarf und leitet korrespondierende Maßnahmen ein. Zu ausgewählten Risikobereichen und wichtigen aktuellen Themen oder Entwicklungen werden regelmäßig spezifische Mitarbeiterschulungen durchgeführt. So wurde im Jahr 2016 beispielsweise eine weltweite Online-Schulung zu Freigabe- und Genehmigungsprozessen durchgeführt. Neben diesen Schulungen zu spezifischen Fokusthemen werden alle Mitarbeiter weltweit (vor Ort in persönlichen Trainings oder in Online-Trainings) zu den grundlegenden Compliance-Regeln und wichtigen Inhalten der Compliance-Richtlinien geschult. Relevante, aktuelle Compliance-Informationen erhalten die Mitarbeiter darüber hinaus regelmäßig über verschiedene Informationswege wie zum Beispiel die Intranetseite, die Mitarbeiterzeitung, E-mails und Aushänge.

Die Compliance-Richtlinien der NORMA Group sind wichtige Mittel, um den Mitarbeitern das Compliance-Verständnis der NORMA Group zu vermitteln und ethische und rechtliche Pflichten aufzuzeigen. Sämtliche Compliance-Dokumente werden regelmäßig überprüft, bei Bedarf an geänderte rechtliche oder gesellschaftliche Vorgaben angepasst und somit stets auf einem aktuellen Stand gehalten. So wurden die aktuellen Fassungen der zentralen Compliance-Dokumente, der Verhaltenskodex („Code of Conduct“) sowie die beiden Grundsatzrichtlinien „Interessenkonflikte“ und „Antikorruption“ überarbeitet und im März 2016 mit Zustimmung des Aufsichtsrats veröffentlicht. Sie sind für alle Mitarbeiter der NORMA Group verbindlich. Für Lieferanten gilt ein eigener Verhaltenskodex („Supplier Code of Conduct“). Er soll dazu beitragen, dass innerhalb der Lieferkette der NORMA Group Gesetze und ethische Regeln eingehalten werden. Im Jahr 2016 wurde zudem ein Compliance-Handbuch erstellt, das Verantwortungs- und Regelungsbereiche definiert, grundlegende Compliance-Prozesse beschreibt und eine Zusammenfassung der wesentlichen Compliance-Themen bietet.

Die NORMA Group ermutigt ihre Mitarbeiter, Verstöße gegen Vorschriften und interne Richtlinien anzuzeigen, gegebenenfalls auch über Hierarchieebenen hinweg. Neben der persönlichen Ansprache von z. B. Vorgesetzten, der Personalabteilung oder den Compliance Officers steht dafür ein internetbasiertes Hinweisgebersystem („Whistleblower-System“) zur Verfügung. Mit diesem Whistleblower-System können unternehmensinterne und unternehmensexterne Hinweisgeber der Compliance-Organisation der NORMA Group Verdachtsfälle melden und dabei bei Bedarf ihre Anonymität wahren.

Hinweisen auf Compliance-Verstöße gehen die Mitglieder der Compliance-Organisation in jedem Fall nach. Soweit Verstöße gegen Compliance-Regeln aufgedeckt oder Schwächen in der Organisation erkannt werden, leitet die Geschäftsführung in Abstimmung mit der Compliance-Organisation zeitnah erforderliche und geeignete Maßnahmen ein. Diese Maßnahmen reichen beispielsweise – je nach konkretem Einzelfall – von gezielten Schulungsmaßnahmen, Änderungen der Organisationsabläufe bis hin zu disziplinarischen Mitteln, einschließlich der Beendigung von Arbeitsverhältnissen.

5.10. ANGABEN ZUM WIRTSCHAFTSPRÜFER, INTERNE ROTATION

Die PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC), Frankfurt am Main, hat die Jahresabschlüsse der NORMA Group SE bzw. der NORMA Group AG sowie die Konzernabschlüsse für die Geschäftsjahre 2011 bis 2016 geprüft. Darüber hinaus hat PwC rückwirkend die Jahre 2009 und 2010 für den Prospekt im Rahmen des Börsengangs 2011 geprüft.

Nach interner Rotation innerhalb der PwC übten im Rahmen der Prüfung der Abschlüsse für das Geschäftsjahr 2016 jeweils erstmalig Herr Thomas Tilgner das Amt des links unterzeichnenden Wirtschaftsprüfers und Herr Richard Gudd das Amt des rechts unterzeichnenden Wirtschaftsprüfers aus.

6. Vergütungsbericht für Vorstand und Aufsichtsrat

6.1. VERGÜTUNG DES VORSTANDS

Grundzüge des Vergütungssystems für die Vorstandsmitglieder

Das Vergütungssystem bei der NORMA Group SE ist mit dem Ziel verbunden, die Vorstandsmitglieder entsprechend ihrem Tätigkeits- und Verantwortungsbereich 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 der Zukunftsaussichten des Unternehmens auch die Üblichkeit der Vergütung unter Berücksichtigung des Vergleichsumfelds und der Vergütungsstruktur, die in der NORMA Group SE gilt, zugrunde gelegt.

Gemäß der Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 5. Mai 2015 setzt sich die Vergütung aus einem fixen Bestandteil sowie 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 ist in Abhängigkeit vom Zeitpunkt des Dienstantritts der Vorstandsmitglieder unterschiedlich gestaltet. Bei den vor 2015 eingetretenen Vorständen besteht sie aus den folgenden Komponenten:

1. 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 (bereinigtes EBITA) auch die Zielerreichung einer Liquiditätskomponente (operativer Free-Cashflow vor externer Verwendung) berücksichtigt. Beide Kennzahlen werden jeweils für ein Geschäftsjahr auf der Grundlage der dem Konzernabschluss der Gesellschaft zu entnehmenden betriebswirtschaftlichen Kennzahlen ermittelt und mit den vom 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. Im Falle negativer Entwicklungen ist eine Reduzierung bis auf EUR 0 möglich.
2. Das langfristige Long-Term-Incentive-Programm (LTI) der Gesellschaft ist Bestandteil einer auf eine nachhaltig positive Unternehmensentwicklung ausgerichteten variablen Vergütungskomponente. Der LTI setzt sich ebenfalls aus einer EBITA-Komponente und einer operativen Free-Cashflow-Komponente vor externer Verwendung (FCF) zusammen, die über einen Zeitraum von drei Jahren (Performance-Zeitraum) betrachtet werden. 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 (bereinigten) EBITA und FCF-Werts mit dem jeweils im Dienstvertrag festgelegten (bereinigten) 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 EUR 0 gemindert, wenn die Planziele im Dreijahreszeitraum signifikant verfehlt werden.
3. Das Matching-Stock-Programm (MSP) schafft einen aktienpreisorientierten 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.

Das MSP ist in Tranchen gegliedert. Die erste Tranche wurde am Tag des Börsengangs (8. April 2011) zugeteilt. Die weiteren Tranchen wurden jeweils zum 31. März der Folgejahre 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 zum Zuteilungszeitpunkt gehaltenen qualifizierten Aktien (für 2013 und 2014 jeweils 108.452 Stück, für 2015 und 2016 jeweils 85.952 Stück) und des vom Aufsichtsrat festgelegten Optionsfaktors. Der Optionsfaktor wird für jede Tranche neu festgelegt. Für die Tranchen 2013, 2014, 2015 und 2016 beträgt er jeweils 1,5. In den Geschäftsjahren 2013 und 2014 sind somit jeweils 162.679, in den Geschäftsjahren 2015 und 2016 sind jeweils 128.928 Aktienoptionen zu berücksichtigen. Jede Tranche wird unter Berücksichtigung geänderter Einflussfaktoren neu berechnet und rätierlich über den Erdenungszeitraum bilanziert.

Die Haltefrist beträgt jeweils vier Jahre und endet für die Tranche 2013, 2014, 2015 und 2016 am 31. März 2017, 2018, 2019 bzw. 2020. Die Ausübung der Optionen einer Tranche kann nur innerhalb einer Ausübungsfrist von zwei Jahren nach Ablauf der Haltefrist erfolgen. Als Voraussetzung für die Ausübung muss der Aktienkurs zum Zeitpunkt der Ausübung (Grundlage: gewichteter Durchschnitt der zehn letzten Börsenhandelstage vor Ausübung) über der maßgeblichen Ausübungshürde liegen. Die Ausübungshürde wird vom Aufsichtsrat bei der Zuteilung der jeweiligen Tranche festgelegt und beträgt mindestens 120 % des Ausübungspreises. Für die Tranchen 2013, 2014, 2015 und 2016 wurde die Ausübungshürde auf 120 % des Ausübungspreises festgelegt. Für die Bestimmung des Ausübungspreises der 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. Dividendenzahlungen der Gesellschaft während der Haltefrist sind vom Ausübungspreis der jeweiligen Tranche abzuziehen.

Die Berechnung des Werts der Aktienoption erfolgt auf Basis betriebswirtschaftlich anerkannter Bewertungsmodelle.

Die Gesellschaft kann zum Zeitpunkt der Ausübung frei entscheiden, ob ein Ausgleich der Option in Aktien oder ein Barausgleich erfolgt. Die NORMA Group ging ursprünglich von einem Ausgleich in Eigenkapitalinstrumenten aus. Im April 2015 wurde das MSP durch Beschluss des Aufsichtsrats für die Tranche 2011 auf Barvergütung umgestellt. Durch diesen Beschluss und die damit begründete Historie kam es für die verbleibenden Tranchen zu einer Änderung der

Einstufung von einem Ausgleich in Eigenkapitalinstrumenten hin zu einem Ausgleich durch Barvergütung.

MATCHING-STOCK-PROGRAMM (MSP) ZUM ZUTEILUNGSZEITPUNKT IM ÜBERBLICK

Tranchen	Optionsfaktor	Anzahl Optionen	Ausübungspreis in EUR	Ende der Haltefrist
2016	1,5	128.928	46,62	2020
2015	1,5	128.928	44,09	2019
2014	1,5	162.679	40,16	2018
2013	1,5	162.679	23,71	2017

Bei Dienstantritt im Jahr 2015 besteht die variable Vergütung des Vorstands aus den folgenden Komponenten:

1. Der Jahresbonus ist ein variabler Vergütungsbestandteil, der sich auf das durchschnittliche (bereinigte) Konzern-EBT (Konzernergebnis vor Ertragsteuern) der vergangenen drei Geschäftsjahre bezieht. Der Vorstand erhält einen Prozentanteil an dem Betrag des dreijährigen Mittelwertes. Der Jahresbonus ist auf maximal das Zweifache des festen Jahresgehalts begrenzt. Die Auszahlung des Jahresbonus für ein abgelaufenes Geschäftsjahr erfolgt nach Billigung des Konzernabschlusses durch den Aufsichtsrat im Folgejahr. Ist das Vorstandsmitglied nicht für volle zwölf Monate in einem Geschäftsjahr für die Gesellschaft tätig, wird der Jahresbonus entsprechend gekürzt.
2. Das langfristige Long-Term-Incentive-Programm ist als sogenannter NORMA-Value-Added-Bonus ausgestaltet und stellt einen Bestandteil der auf eine nachhaltig positive Unternehmensentwicklung ausgerichteten variablen Vergütung des Vorstands dar. Dieser LTI schafft einen langfristig angelegten Anreiz für den Vorstand, sich für den Erfolg der Gesellschaft einzusetzen. Der LTI ist eine auf der Wertentwicklung des Konzerns basierende Wertsteigerungsprämie. Der Vorstand erhält einen Prozentsatz der berechneten Wertsteigerung. Der NORMA-Value-Added-Bonus entspricht dem Prozentsatz der durchschnittlichen Wertsteigerung aus dem laufenden sowie den beiden vorangegangenen Geschäftsjahren. Die jährliche Wertsteigerung berechnet sich mithilfe der folgenden Formel:

$$\text{NORMA Value Added} = (\text{EBIT} \times (1 - s)) - (\text{WACC} \times \text{Investiertes Kapital}).$$

Die Berechnung der ersten Komponente erfolgt auf Basis des (bereinigten) Konzern-Ergebnisses vor Ertragsteuern und Zinsen (Konzern-EBIT) des Geschäftsjahres sowie der durchschnittlichen Konzernsteuerquote. Die zweite Komponente errechnet sich aus dem Konzernkapitalkostensatz (WACC), multipliziert mit dem investierten Kapital. Der NORMA-Value-Added-Bonus ist auf maximal ein festes Jahresgehalt begrenzt. 75 % des auf den LTI entfallenden Betrages werden dem jeweiligen Vorstandsmitglied im Fol-

gejahr ausgezahlt. Mit den restlichen 25 % des auf den LTI entfallenden Betrages erwirbt die Gesellschaft Aktien der NORMA Group SE im Namen und auf Rechnung des jeweiligen Vorstandsmitglieds. Alternativ kann die Gesellschaft diesen Restbetrag an den Vorstand auszahlen. Der Vorstand verpflichtet sich in diesem Fall, innerhalb von 120 Tagen nach der den Jahresabschluss feststellenden Aufsichtsratssitzung für diesen Restbetrag Aktien der NORMA Group SE zu erwerben. Das Vorstandsmitglied darf vor Ablauf von vier Jahren nicht über die Aktien verfügen. Dividenden und Bezugsrechte stehen dem Vorstandsmitglied frei zur Verfügung. Tritt ein Vorstandsmitglied im laufenden Geschäftsjahr in die Dienste der Gesellschaft ein oder ist es nicht für volle zwölf Monate in einem Geschäftsjahr für die Gesellschaft tätig, so wird der LTI anteilig (pro rata temporis) gekürzt. Bei Beendigung des Dienstvertrages kann ein Vorstandsmitglied erst zwölf Monate nach Beendigung über die Aktien verfügen. Mit Beendigung der Organstellung auf Wunsch des Vorstands oder aus wichtigem Grund entfallen künftig fällige Ansprüche auf die variablen Vergütungsbestandteile des LTI.

Daneben besteht bei Dienstantritt im Jahr 2015 ein Anspruch auf ein Ruhegehalt, das sich als Prozentsatz des pensionsfähigen Einkommens bemisst. Der Anspruch auf Ruhegehalt entsteht, wenn der Dienstvertrag beendet ist, aber nicht vor dem Erreichen des 65. Lebensjahres, oder wenn Arbeitsunfähigkeit eintritt. Der Prozentsatz ist abhängig von der Anzahl der Dienstjahre als Vorstand. Der Prozentsatz beläuft sich auf 4 % des letzten Jahresfestgehalts vor Ausscheiden für jedes vollendete Dienstjahr. Der Prozentsatz kann maximal auf 55 % steigen. Ferner ist eine Hinterbliebenenversorgung vorgesehen.

Im Falle einer vorzeitigen Beendigung des Dienstvertrages ohne wichtigen Grund sollen gegebenenfalls zu vereinbarende Zahlungen an den Vorstand den Wert von zwei Jahresvergütungen

nicht überschreiten und höchstens dem Wert der Vergütung für die Restlaufzeit des Dienstvertrages entsprechen (vgl. Empfehlung Ziffer 4.2.3. DCGK). Bei Inanspruchnahme eines Sonderkündigungsrechts im Falle eines Kontrollwechsels erhält der Vorstand eine Abfindung in Höhe von drei Jahresvergütungen, jedoch nicht mehr als den Wert der Vergütung für die Restlaufzeit des Dienstvertrages (vgl. Ziffer 4.2.3. DCGK). Die Jahresvergütung enthält das aktuelle Jahresfestgehalt sowie kurz- und langfristige variable Vergütungsbestandteile des abgelaufenen Geschäftsjahres.

Als sonstige Vergütung steht den Vorstandsmitgliedern ein Dienstfahrzeug, auch zur privaten Nutzung, zur Verfügung. Darüber hinaus werden dem Vorstand im Zusammenhang mit der Erfüllung seiner Dienstpflichten für die Gesellschaft entstehende angemessene Auslagen und Reisekosten im Rahmen der bei der Gesellschaft jeweils geltenden Richtlinien erstattet sowie Erfindervergütungen gewährt. 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 2016

Der Ausweis der Vorstandsvergütung für das Geschäftsjahr 2016 erfolgt nach den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen (DRS 17) sowie nach den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex. Gemäß Beschluss der Hauptversammlung vom 6. April 2011 unterblieb eine individualisierte Offenlegung der Vorstandsbezüge nach § 314 Abs. 1 Nr. 6 lit. a) Satz 5 bis 9 HGB für die Jahre 2011 bis 2015.

Vorstandsvergütung 2016 nach Rechnungslegungsstandard DRS 17

Die Gesamtbezüge des Vorstands nach § 315a i.V.m. § 315 Abs. 2 Nr. 4 und § 314 Abs. 1 Nr. 6 HGB verteilen sich auf die einzelnen Vorstandsmitglieder wie folgt:

GESAMTBEZÜGE DES VORSTANDS

in TEUR	Werner Deggim	Dr. Michael Schneider	Bernd Kleinhens	John Stephenson	Gesamt	
	2016	2016	2016	2016	2016	2015
Erfolgsunabhängige Komponenten	471	327	306	294	1.398	
Erfolgsabhängige Komponenten	158	0	105	98	361	
Langfristige Anreizwirkung	556	817	369	347	2.089	
Gesamtvergütung	1.185	1.144	780	739	3.848	4.598

Die erfolgsabhängigen Komponenten beinhalten ausschließlich die kurzfristigen Jahresboni. Alle anderen Boni einschließlich des MSP werden unter langfristiger Anreizwirkung aufgeführt.

Für die variablen Vergütungsbestandteile wurde eine Rückstellung gebildet. Die Aktienoptionen im Rahmen des MSP werden fortlaufend bewertet und aufwandswirksam in den sonstigen Rückstellungen erfasst. Vor der Umstellung auf Barvergütung wurden sie ratierlich über die Haltefrist in der Kapitalrücklage erfasst.

Vorstandsvergütung 2016 nach Deutschem Corporate Governance Kodex

Die Vergütung des Vorstands stellt sich gemäß Deutschem Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 5. Mai 2015

unterschieden nach Gewährung für das Berichtsjahr und Zufluss im bzw. für das Berichtsjahr wie folgt – zur Darstellung wird auf die vom Kodex empfohlenen Mustertabellen zurückgegriffen – dar:

AN DEN VORSTAND GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN

in TEUR	Werner Deggim			Dr. Michael Schneider		
	2016	2016 (Min)	2016 (Max)	2016	2016 (Min)	2016 (Max)
Festvergütung	450	450	450	300	300	300
Nebenleistungen	21	21	21	27	27	27
Summe	471	471	471	327	327	327
Einjährige variable Vergütung	113	0	225	517	0	600
Mehrfährige variable Vergütung						
LTI-Tranche 2016–2018	481	0	1.093	0	0	0
LTI-Tranche 2015–2017	0	0	0	0	0	0
Sonstige mehrjährige Vergütung	0	0	0	300	0	300
MSP 2016–2020	232	0	1.616	0	0	0
MSP 2015–2019	0	0	0	0	0	0
Summe	826	0	2.934	817	0	900
Versorgungsaufwand	0	0	0	135	135	135
Gesamtvergütung	1.297	471	3.405	1.279	462	1.362

ZUFLUSS DER VORSTANDSVERGÜTUNG

in TEUR	Werner Deggim	Dr. Michael Schneider	Bernd Kleinhens	John Stephenson	Gesamtvorstand	
	2016	2016	2016	2016	2016	2015
Festvergütung	450	300	300	280	1.330	1.248
Nebenleistungen	21	27	6	14	68	52
Summe	471	327	306	294	1.398	1.299
Einjährige variable Vergütung	158	517	105	98	878	461
Mehrfährige variable Vergütung						
LTI-Tranche 2013–2015	299	0	198	186	683	0
LTI-Tranche 2012–2014	0	0	0	0	0	682
MSP 2012–2016	879	0	584	545	2.008	0
MSP 2011–2015	0	0	0	0	0	2.265
Sonstige mehrjährige Vergütung	0	150	0	0	150	0
Summe	1.336	667	887	829	3.719	3.409
Versorgungsaufwand	0	135	0	0	135	137
Gesamtvergütung	1.807	1.129	1.193	1.123	5.252	4.845

Ehemaligen Vorstandsmitgliedern flossen im Berichtsjahr Zahlungen aus der LTI-Tranche 2013–2015 i. H. v. TEUR 134 und aus dem MSP 2012–2016 i. H. v. TEUR 526 zu.

Bernd Kleinhens			John Stephenson			Gesamtvorstand			
2016	2016 (Min)	2016 (Max)	2016	2016 (Min)	2016 (Max)	2015	2016	2016 (Min)	2016 (Max)
300	300	300	280	280	280	1.248	1.330	1.330	1.330
6	6	6	14	14	14	52	68	68	68
306	306	306	294	294	294	1.299	1.398	1.398	1.398
75	0	150	70	0	140	461	775	0	1.115
318	0	723	300	0	682		1.099	0	2.498
0	0	0	0	0	0	960	0	0	0
0	0	0	0	0	0	150	300	0	300
154	0	1.074	144	0	1.002	0	530	0	3.692
0	0	0	0	0	0	906	0	0	0
547	0	1.947	514	0	1.824	2.478	2.704	0	7.605
0	0	0	0	0	0	137	135	135	135
853	306	2.253	808	294	2.118	3.914	4.237	1.533	9.138

6.2. VERGÜTUNG DES AUFSICHTSRATS

Gemäß den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 5. Mai 2015 wurde für die Position des Aufsichtsratsvorsitzenden und die seines Stellvertreters eine unterschiedliche Berechnung vorgenommen. Der Vorsitzende erhält das Zweifache, sein Stellvertreter das 1,5-fache der Vergütung der übrigen Aufsichtsratsmitglieder. Daneben werden der Vorsitz und die Mitgliedschaft in Ausschüssen des Aufsichtsrats gesondert berücksichtigt. Die Vergütung für die Aufsichtsrats-tätigkeit wird am Tag nach der Hauptversammlung 2017 wie folgt gezahlt:

Im Geschäftsjahr 2016 gab es keine Vergütungen an Aufsichtsratsmitglieder für persönlich erbrachte Leistungen (insbesondere Beratungs- und Vermittlungsleistungen).

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

VERGÜTUNG DES AUFSICHTSRATS

Aufsichtsratsmitglied	Mitgliedschaft / Vorsitz Ausschuss	Vergütung in EUR
Dr. Stefan Wolf	Aufsichtsratsvorsitzender	110.000,00
	Vorsitzender des Präsidial- und Nominierungsausschusses	
Lars M. Berg	stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender	95.000,00
	Mitglied des Prüfungsausschusses	
	Mitglied des Präsidial- und Nominierungsausschusses	
Günter Hauptmann	keine Ausschussmitgliedschaft	50.000,00
Knut J. Michelberger	Vorsitzender des Prüfungsausschusses (seit 1. Oktober 2016)	66.284,15
	Mitglied des Prüfungsausschusses (bis 30. September 2016)	
Dr. Christoph Schug	Vorsitzender des Prüfungsausschusses (bis 30. September 2016)	86.202,19
	Mitglied des Präsidial- und Nominierungsausschusses	
Erika Schulte	Mitglied des Prüfungsausschusses (seit 1. Oktober 2016)	52.513,66
Gesamt		460.000,00

7. 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 SE beträgt zum 31. Dezember 2016 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. Die NORMA Group SE 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 SE nicht bekannt.

§ 289 (4) Nr. 3 HGB

Neben den im Anhang aufgelisteten Stimmrechten gibt es keine weiteren direkten oder indirekten Beteiligungen am Kapital, die zehn von hundert der Stimmrechte überschreiten.

§ 289 (4) Nr. 4 HGB

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

§ 289 (4) Nr. 5 HGB

Arbeitnehmerbeteiligungsprogramme, über die Arbeitnehmer Aktien der NORMA Group SE erwerben könnten, bestehen nicht. Arbeitnehmer, die als Aktionäre an der NORMA Group SE 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 SE 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 Vorsitzen-

den 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 SE Gebrauch gemacht: Der Aufsichtsrat ist gemäß § 14 (2) der Satzung befugt, Änderungen der Satzung zu beschließen, die nur deren Fassung betreffen. Gemäß § 20 Satz 3 der Satzung genügt für einen Beschluss über die Änderung der Satzung die einfache Mehrheit der abgegebenen Stimmen, sofern mindestens die Hälfte des Grundkapitals bei der Beschlussfassung vertreten ist und nicht gesetzlich zwingend eine andere Mehrheit vorgeschrieben ist.

Der Aufsichtsrat ist ermächtigt, die Fassung von § 6 der Satzung entsprechend der Ausgabe neuer Aktien aus dem Bedingten Kapital 2015 anzupassen. Das Gleiche gilt, soweit die Ermächtigung zur Begebung von Wandelschuldverschreibungen, Optionsschuldverschreibungen und/oder Genussrechten mit oder ohne Wandlungs- oder Optionsrecht bzw. Wandlungs- oder Optionspflicht gemäß Beschluss der Hauptversammlung vom 20. Mai 2015 während der Laufzeit der Ermächtigung nicht ausgeübt wird oder die entsprechenden Options- oder Wandlungsrechte bzw. Options- oder Wandlungspflichten durch Ablauf von Ausübungsfristen oder in sonstiger Weise erlöschen.

Der Aufsichtsrat ist ermächtigt, die Fassung des § 5 der Satzung entsprechend der Ausgabe neuer Aktien aus dem Genehmigten Kapital 2015 und, falls das Genehmigte Kapital 2015 bis zum 19. Mai 2020 nicht oder nicht vollständig ausgenutzt sein sollte, nach Fristablauf der Ermächtigung anzupassen.

Der Vorstand kann bestimmen, dass das Grundkapital bei einer Einziehung von Aktien unverändert bleibt und sich stattdessen durch die Einziehung der Anteil der übrigen Aktien am Grundkapital gemäß § 8 Abs. 3 AktG erhöht. Der Vorstand ist für diesen Fall zur Anpassung der Angabe der Anzahl der Aktien in der Satzung ermächtigt.

§ 289 (4) Nr. 7 HGB

Genehmigtes Kapital

Der Vorstand ist gemäß Hauptversammlungsbeschluss vom 20. Mai 2015 ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Grundkapital der Gesellschaft bis zum 19. Mai 2020 (einschließlich) durch Ausgabe von bis zu 12.744.960 neuer, auf den Namen lautender Stückaktien gegen Bar- und/oder Sacheinlagen einmalig oder mehrmals um insgesamt bis zu EUR 12.744.960 zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2015).

Der Vorstand ist ermächtigt, das Bezugsrecht der Aktionäre mit Zustimmung des Aufsichtsrats für Kapitalerhöhungen im Rahmen des Genehmigten Kapitals in folgenden Fällen ganz oder teilweise, einmalig oder mehrmals auszuschließen:

- um Spitzenbeträge vom Bezugsrecht auszunehmen;
- wenn und soweit dies erforderlich ist, zur Erfüllung von Verpflichtungen auf die Gewährung von Bezugsrechten gegenüber den Inhabern bzw. Gläubigern von Wandlungs- oder Optionsrechten und/oder den Inhabern bzw. Gläubigern von mit Wandlungs- oder Optionspflichten ausgestatteten Finanzierungsinstrumenten, die von der NORMA Group SE oder von einem in- oder ausländischen Unternehmen, an dem die NORMA Group SE unmittelbar oder mittelbar mit der Mehrheit der Stimmen und des Kapitals beteiligt ist, ausgegeben wurden oder werden;
- bei einer Kapitalerhöhung gegen Bareinlagen gemäß oder entsprechend § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG, wenn der Ausgabebetrag der neuen Aktien den Börsenpreis der bereits börsennotierten Aktien nicht wesentlich unterschreitet und die unter Ausschluss des Bezugsrechts ausgegebenen neuen Aktien einen anteiligen Betrag von 10 % des Grundkapitals nicht überschreiten;
- bei Kapitalerhöhungen gegen Sacheinlagen, insbesondere zum Erwerb von Unternehmen, Unternehmensteilen oder Beteiligungen an Unternehmen.

Das von der Hauptversammlung am 6. April 2011 beschlossene Genehmigte Kapital 2011/II wurde durch Hauptversammlungsbeschluss vom 20. Mai 2015 aufgehoben. § 5 der Satzung der NORMA Group SE wurde entsprechend geändert.

Bedingtes Kapital

Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats bis zum 19. Mai 2020 (einschließlich) einmalig oder mehrmals auf den Inhaber oder Namen lautende Wandel- und/oder Optionsschuldverschreibungen und/oder Genussrechte mit Wandlungs- oder Optionsrecht und/oder Wandlungs- oder Optionspflicht (bzw. eine Kombination dieser Instrumente) im Gesamtnennbetrag von bis zu EUR 200.000.000 mit oder ohne Laufzeitbegrenzung (nachstehend gemeinsam „Schuldverschreibungen“) auszugeben und den Gläubigern von Schuldverschreibungen Wandlungs- bzw. Optionsrechte und/oder Wandlungs- bzw. Optionspflichten zum Bezug von insgesamt bis zu 3.186.240 neuen, auf den Namen lautenden Stückaktien der NORMA Group SE mit einem anteiligen Betrag des Grund-

kapitals von insgesamt bis zu EUR 3.186.240 nach näherer Maßgabe der Bedingungen der Schuldverschreibungen zu gewähren bzw. aufzuerlegen.

Das Grundkapital der Gesellschaft ist um bis zu EUR 3.186.240 durch Ausgabe von bis zu 3.186.240 neuen, auf den Namen lautenden Stückaktien bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2015).

Das Bedingte Kapital 2015 dient der Ausgabe von Aktien an die Gläubiger von Wandel- und/oder Optionsschuldverschreibungen und/oder Genussrechten mit Wandlungs- oder Optionsrecht und/oder Wandlungs- oder Optionspflicht (bzw. einer Kombination dieser Instrumente), die gemäß der Ermächtigungen der Hauptversammlung vom 20. Mai 2015 von der NORMA Group SE oder in- oder ausländischen Unternehmen, an denen die NORMA Group SE unmittelbar oder mittelbar mit der Mehrheit der Stimmen und des Kapitals beteiligt ist, ausgegeben werden.

Die Ausgabe der neuen Aktien erfolgt zu dem nach Maßgabe der jeweiligen Ermächtigung festzulegenden Wandlungs- oder Optionspreis. Die bedingte Kapitalerhöhung ist nur insoweit durchzuführen, wie die Inhaber von Wandlungs- oder Optionsrechten aus den genannten Schuldverschreibungen oder Genussrechten ihre Wandlungs- oder Optionsrechte ausüben oder Wandlungs- oder Optionspflichten aus solchen Schuldverschreibungen erfüllt werden und soweit die Wandlungs- bzw. Optionsrechte bzw. Wandlungs- oder Optionspflichten nicht durch eigene Aktien, durch Aktien aus genehmigtem Kapital oder durch andere Leistungen bedient werden.

Die neuen Aktien nehmen ab Beginn des Geschäftsjahres ihrer Ausgabe am Gewinn teil; abweichend hiervon kann der Vorstand, sofern rechtlich zulässig, mit Zustimmung des Aufsichtsrats festlegen, dass die neuen Aktien vom Beginn eines früheren Geschäftsjahres an, für das im Zeitpunkt ihrer Ausgabe noch kein Beschluss der Hauptversammlung über die Verwendung des Bilanzgewinns gefasst worden ist, am Gewinn teilnehmen.

Die von der Hauptversammlung am 6. April 2011 beschlossene Ermächtigung des Vorstands zur Ausgabe von Options- und Wandelschuldverschreibungen sowie Genussrechten mit Options- und Wandelrecht sowie das Bedingte Kapital 2011 wurden durch Hauptversammlungsbeschluss vom 20. Mai 2015 aufgehoben. § 6 der Satzung der NORMA Group SE wurde entsprechend geändert.

Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien

Die NORMA Group SE ist gemäß Hauptversammlungsbeschluss vom 20. Mai 2015 ermächtigt, bis zum 19. Mai 2020 (einschließlich) zu jedem zulässigen Zweck eigene Aktien bis zu insgesamt 10 % des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung oder – falls dieser Wert geringer ist – des Zeitpunkts der Ausübung der Ermächtigung bestehenden Grundkapitals der NORMA Group SE über die Börse oder mittels eines öffentlichen Kaufangebots zu erwerben. Diese Ermächtigung kann ganz oder in Teilbeträgen, einmalig oder mehrmals, in Verfolgung eines oder mehrerer

Zwecke durch die NORMA Group SE ausgeübt werden. Die Ausübung kann auch durch abhängige oder im Mehrheitsbesitz der NORMA Group SE stehende Unternehmen oder auf ihre oder deren Rechnung durchgeführt werden. Erfolgt der Erwerb der Aktien über die Börse, darf der gezahlte Gegenwert je Aktie (ohne Erwerbsnebenkosten) den am Börsenhandelstag in Frankfurt am Main durch die Eröffnungsauktion ermittelten Kurs der Aktie der NORMA Group SE im Xetra-Handel (oder in einem vergleichbaren Nachfolgesystem) um nicht mehr als 10 % überschreiten und um nicht mehr als 20 % unterschreiten. Erfolgt der Erwerb der Aktien über ein öffentliches Kaufangebot, dürfen der gebotene Kaufpreis oder die Grenzwerte der Kaufpreisspanne (ohne Erwerbsnebenkosten) den Schlusskurs der Aktie der NORMA Group SE im Xetra-Handel (oder in einem vergleichbaren Nachfolgesystem) am dritten Börsenhandelstag in Frankfurt am Main vor dem Tag der öffentlichen Ankündigung des Angebots um nicht mehr als 10 % überschreiten und um nicht mehr als 20 % unterschreiten. Ergeben sich nach der Veröffentlichung eines öffentlichen Kaufangebots nicht unerhebliche Abweichungen des maßgeblichen Kurses, kann das Angebot angepasst werden. In diesem Fall wird auf den Schlusskurs am dritten Börsenhandelstag in Frankfurt am Main vor der öffentlichen Ankündigung einer etwaigen Anpassung abgestellt.

Der Vorstand ist ermächtigt, Aktien der Gesellschaft zu jedem zulässigen Zweck, einmalig oder mehrmals, ganz oder in Teilen, einzeln oder gemeinsam und auch durch abhängige oder im Mehrheitsbesitz der NORMA Group SE stehende Unternehmen oder durch auf deren Rechnung oder auf Rechnung der NORMA Group SE handelnde Dritte, zu verwenden. Insbesondere können erworbene Aktien eingezogen werden, ohne dass die Einziehung oder ihre Durchführung eines Hauptversammlungsbeschlusses bedürfte. Die Einziehung führt grundsätzlich zur Kapitalherabsetzung. Der Vorstand kann aber abweichend hiervon bestimmen, dass das Grundkapital bei der Einziehung unverändert bleibt. Darüber hinaus ist der Vorstand ausdrücklich ermächtigt, die aufgrund der vorstehenden Ermächtigung erworbenen Aktien einmalig oder mehrmals, ganz oder in Teilen, einzeln oder gemeinsam und auch durch abhängige oder im Mehrheitsbesitz der NORMA Group SE stehende Unternehmen oder durch auf deren Rechnung oder auf Rechnung der NORMA Group SE handelnde Dritte wie folgt zu verwenden:

- zur Veräußerung gegen Barzahlung, sofern der Preis den Börsenpreis von Aktien der Gesellschaft zum Zeitpunkt der

Veräußerung 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 Veräußerung gegen Sachleistung, insbesondere zum Erwerb von Unternehmen, Unternehmensteilen oder Beteiligungen an Unternehmen,
- zur Erfüllung von Verpflichtungen aus Wandlungs- oder Optionsrechten bzw. Wandlungs- oder Optionspflichten,
- zur Ausgabe im Zusammenhang mit aktienbasierten Vergütungs- bzw. Belegschaftsaktienprogrammen.
- Das Erwerbsrecht der Aktionäre auf diese eigenen Aktien ist bei einer entsprechenden Verwendung ausgeschlossen.

Die NORMA Group SE ist ermächtigt, eigene Aktien im Rahmen der vorstehend genannten, auf das Grundkapital bezogenen Grenzen, auch unter Einsatz von Derivaten wie Put-Optionen, Call-Optionen, Terminkäufen oder einer Kombination dieser Instrumente zu erwerben und entsprechende Derivatgeschäfte abzuschließen. Der Erwerb von Aktien unter Einsatz von Derivaten ist auf eine Anzahl von Aktien beschränkt, die einen anteiligen Betrag von 5 % des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung bestehenden Grundkapitals nicht übersteigt.

§ 289 (4) Nr. 8 HGB

Die Finanzierungsverträge einschließlich der Verträge über die Schuldscheindarlehen der NORMA Group enthalten marktübliche Change-of-Control-Klauseln. Im Falle einer Übernahme durch einen Dritten kann nicht ausgeschlossen werden, dass die NORMA Group sich dann nicht mehr zu ähnlich günstigen Konditionen finanzieren könnte.

§ 289 (4) Nr. 9 HGB

Für den Fall eines Kontrollwechsels bestehen Entschädigungsvereinbarungen der NORMA Group SE gegenüber dem Vorstand, jedoch nicht gegenüber Arbeitnehmern. Im Übrigen wird auf den Vergütungsbericht in diesem Lagebericht verwiesen.

Erklärung zur Unternehmensführung

Die nach § 289a HGB abzugebende Erklärung zur Unternehmensführung ist im Corporate-Governance-Bericht enthalten und ebenfalls Teil des Lageberichts. Darin enthalten sind die Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat, die Entsprechenserklärung nach § 161 AktG sowie Angaben zu wesentlichen Unternehmensführungspraktiken.

8. Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

Im Geschäftsjahr 2016 gab es neben den im Corporate-Governance-Bericht dargelegten Nebentätigkeiten von Vorstandsmitgliedern keine wesentlichen Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen.

EINZEL- ABSCHLUSS

JAHRESABSCHLUSS 2016

Bilanz

zum 31. Dezember 2016

AKTIVA

in TEUR	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
A. Anlagevermögen		
I. Immaterielle Vermögensgegenstände		
1. entgeltlich erworbene Software	83	104
II. Sachanlagen		
1. Bauten auf fremden Grundstücken	168	45
2. andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	95	43
III. Finanzanlagen		
1. Anteile an verbundenen Unternehmen	334.487	307.487
2. Ausleihungen an verbundene Unternehmen	319.794	319.105
	654.627	626.784
B. Umlaufvermögen		
I. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände		
1. Forderungen gegen verbundene Unternehmen	138.822	76.714
2. sonstige Vermögensgegenstände	3.829	1.174
II. Guthaben bei Kreditinstituten	3.829	665
	146.480	78.553
Summe Aktiva	801.107	705.337

PASSIVA

in TEUR	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
A. Eigenkapital		
I. Gezeichnetes Kapital*	31.862	31.862
II. Kapitalrücklage	216.601	216.601
III. Gewinnrücklagen		
1. andere Gewinnrücklagen	30.000	30.000
IV. Bilanzgewinn	64.839	55.551
	343.302	334.014
B. Rückstellungen		
1. Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	272	137
2. Steuerrückstellungen	5.279	8.638
3. Sonstige Rückstellungen	9.054	10.507
	14.605	19.282
C. Verbindlichkeiten		
1. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	439.033	338.445
2. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	698	291
3. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	3.304	13.029
4. Sonstige Verbindlichkeiten	165	276
davon aus Steuern TEUR 85 (Vorjahr: TEUR 273),		
davon im Rahmen der sozialen Sicherheit TEUR 4 (Vorjahr: TEUR 3)		
	443.200	352.041
Summe Passiva	801.107	705.337

* Bedingtes Kapital TEUR 3.186 (Vorjahr: TEUR 3.186)

Gewinn- und Verlustrechnung der NORMA Group SE

für den Zeitraum vom 1. Januar bis 31. Dezember 2016

in TEUR	2016	2015
1. Umsatzerlöse	3.965	0
2. Sonstige betriebliche Erträge	18.675	20.663
davon aus der Währungsumrechnung TEUR 8.485 (Vorjahr: TEUR 7.705)		
3. Personalaufwand		
a) Löhne und Gehälter	-6.282	-12.668
b) soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung	-370	-353
davon für Altersversorgung TEUR 130 (Vorjahr: TEUR 137)		
4. Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	-59	-40
5. Sonstige betriebliche Aufwendungen	-30.529	-24.022
davon aus der Währungsumrechnung TEUR 10.951 (Vorjahr: TEUR 8.943)		
6. Erträge aus Ergebnisabführungsverträgen	57.391	62.977
7. Erträge aus Ausleihungen des Finanzanlagevermögens	9.702	9.465
davon aus verbundenen Unternehmen TEUR 9.702 (Vorjahr: TEUR 9.465)		
8. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	114	731
davon aus verbundenen Unternehmen TEUR 114 (Vorjahr: TEUR 731)		
9. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-10.255	-9.185
davon aus verbundenen Unternehmen TEUR 247 (Vorjahr: TEUR 30)		
10. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-4.184	-7.083
11. Ergebnis nach Steuern	38.167	40.485
12. Sonstige Steuern	-203	0
13. Jahresüberschuss	37.964	40.485
14. Gewinnvortrag aus dem Vorjahr	26.875	15.066
15. Bilanzgewinn	64.839	55.551

Anhang zum Jahresabschluss 2016

vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2016

1. ALLGEMEINE ANGABEN

Die NORMA Group SE hat ihren Sitz in der Edisonstraße 4 in Maintal und ist im Registergericht Hanau unter der Nummer HRB 94473 im Handelsregister eingetragen.

Die Gesellschaft ist im MDAX der Frankfurter Wertpapierbörse gelistet. Insofern ist die NORMA Group SE eine kapitalmarkt-orientierte Kapitalgesellschaft i. S. d. § 264d HGB und damit als große Kapitalgesellschaft i. S. d. § 267 Abs. 3 Satz 2 HGB anzusehen.

Der vorliegende Jahresabschluss für den Zeitraum vom 1. Januar bis 31. Dezember 2016 ist nach den Rechnungslegungsvorschriften für Kapitalgesellschaften des Handelsgesetzbuches (HGB), in der Fassung des Bilanzrichtlinien-Umsetzungsgesetzes (BilRUG), 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 n. F.

2. BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSGRUNDSÄTZE

Der Jahresabschluss 2016 wurde auf der Grundlage der Bilanzierungs- und Bewertungsvorschriften des Handelsgesetzbuches aufgestellt. Erstmals werden die Regelungen des Handelsgesetzbuches in der Fassung des Bilanzrichtlinien-Umsetzungsgesetzes (BilRUG) angewendet. Aufgrund dieser Neu-

fassung sind die Vorjahreszahlen nur bedingt mit den aktuellen Werten zum 31. Dezember 2016 vergleichbar.

Ergänzend zu diesen Vorschriften waren die Regelungen des Aktiengesetzes zu beachten. Außer den genannten Änderungen aus dem BilRUG sind die Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden gegenüber dem Vorjahr unverändert und werden im Folgenden erläutert.

Anlagevermögen

Die Sachanlagen und immateriellen Vermögensgegenstände werden zu Anschaffungskosten abzüglich der planmäßigen Abschreibungen bewertet. Vermögensgegenstände des Sachanlagevermögens mit einem Anschaffungswert bis zu EUR 410 werden im Zugangsjahr sofort abgeschrieben. Erforderliche außerplanmäßige Abschreibungen werden vorgenommen. Die wesentlichen Abschreibungsdauern sind der folgenden Tabelle zu entnehmen:

Art der Anlage	Dauer in Jahren
Software und Lizenzen	3
Mietereinbauten	10
Hardware	3

Die Finanzanlagen sind zu Anschaffungskosten bzw. dem niedrigeren beizulegenden Wert bewertet, wenn es sich um voraussichtlich dauernde Wertminderungen handelt.

Dem vorliegenden Abschluss liegen folgende Umrechnungskurse zum 31. Dezember 2016 zugrunde:

WECHSELKURSE

je EUR	Kassakurs		Durchschnittskurs	
	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015	2016	2015
Australischer Dollar	1,4596	1,4897	1,4885	1,4773
Brasilianischer Real	3,4305	4,3117	3,8611	3,6935
Chinesischer Renminbi Yuan	7,3202	7,0608	7,3501	6,9747
Schweizer Franken	1,0739	1,0835	1,0900	1,0679
Tschechische Krone	27,0210	27,0230	27,0344	27,2832
Pfund Sterling	0,8562	0,7340	0,8189	0,7262
Indische Rupie	71,5935	72,0215	74,3474	71,1975
Japanischer Yen	123,4000	131,0700	120,3107	134,3315
Südkoreanischer Won	1.269,3600	1.280,7800	1.284,3540	1.256,0469
Malaysischer Ringgit	4,7287	4,6959	4,5843	4,3318
Mexikanischer Peso	21,7719	18,9145	20,6641	17,6063
Polnischer Zloty	4,4103	4,2639	4,3628	4,1827
Serbischer Dinar	123,3860	121,5970	123,0988	120,6521
Russischer Rubel	64,3000	80,6736	74,1911	67,9736
Schwedische Krone	9,5525	9,1895	9,4676	9,3539
Singapur-Dollar	1,5234	1,5417	1,5275	1,5251
Thailändischer Baht	37,7260	39,2480	39,0434	38,0130
Türkische Lira	3,7072	3,1765	3,3426	3,0231
US-Dollar	1,0541	1,0887	1,1067	1,1100

Umlaufvermögen

Die Bewertung des Umlaufvermögens erfolgt grundsätzlich zum Nennwert unter Berücksichtigung aller erkennbaren Risiken. Sofern erforderlich, wurde auf den niedrigeren beizulegenden Wert abgeschrieben. Forderungen, die auf fremde Währung lauten, werden unterjährig zum Devisenkassamittelkurs 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 und die Forderung sich nicht in einer Bewertungseinheit befindet.

Die flüssigen Mittel werden zu Nominalwerten angesetzt.

Eigenkapital

Das gezeichnete Kapital wird mit dem rechnerischen Wert bilanziert.

Rückstellungen

Die Rückstellungen berücksichtigen in angemessener Weise ungewisse Verpflichtungen und sind in Höhe des Erfüllungsbetrags angesetzt, der nach vernünftiger kaufmännischer Beurteilung notwendig ist. Rückstellungen mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr sind, soweit vorhanden, mit dem ihrer Restlaufzeit entsprechenden von der Bundesbank veröffentlichten durchschnittlichen Marktzinssatz der vergangenen sieben Jahre

abzuzinsen. Rückstellungen für Altersversorgungsverpflichtungen werden unter Annahme einer pauschalen Restlaufzeit von 15 Jahren mit dem durchschnittlichen Zinssatz der vergangenen zehn Geschäftsjahre abgezinst.

Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen werden auf der Grundlage versicherungsmathematischer Berechnung nach dem Anwartschaftsbarwertverfahren (Projected Unit Credit Method) unter Berücksichtigung der Richttafeln 2005 G von Prof. Dr. Heubeck bewertet.

Verbindlichkeiten

Die Verbindlichkeiten werden mit den Erfüllungsbeträgen angesetzt. Die Umrechnung von Geschäftsvorfällen in fremder Währung erfolgt bei den Verbindlichkeiten mit dem Devisenkassamittelkurs am Entstehungstag. Zum Bilanzstichtag werden kurzfristige Fremdwährungsverbindlichkeiten mit dem Devisenkassamittelkurs zum Stichtag angesetzt. Langfristige Fremdwährungsverbindlichkeiten werden ebenfalls mit dem Devisenkassamittelkurs zum Stichtag bewertet, jedoch nur, sofern dieser höher ist als der Entstehungskurs und die Verbindlichkeit sich nicht in einer Bewertungseinheit befindet.

Latente Steuern

Für temporär abweichende Wertansätze zwischen Handels- und Steuerbilanz werden nur dann latente Steuern angesetzt, wenn sich insgesamt ein Überhang der passiven über die aktiven latenten Steuern ergibt. Bei der Berechnung der latenten Steuern wird ein kombinierter Steuersatz von 30,1 % zugrunde gelegt. Ein sich aus der Berechnung ergebender Überhang aktiver latenter Steuern wird nicht bilanziert. Dies entspricht dem Ansatzwahlrecht für aktive latente Steuern gemäß § 274 Abs. 1 HGB.

Bewertungseinheiten

Zum Ausgleich gegenläufiger Wertänderungen oder Zahlungsströme aus Zins-, Wechselkurs- und Preisrisiken werden Vermögensgegenstände, Schulden, schwebende Geschäfte und mit hoher Wahrscheinlichkeit erwartete Transaktionen mit Finanzinstrumenten zusammengefasst (Bewertungseinheit). Sicherungsinstrumente werden als eine Bewertungseinheit mit dem Grundgeschäft betrachtet, sofern die Voraussetzungen für die Bildung von Bewertungseinheiten erfüllt sind. Soweit sich aus der Verrechnung der Wertänderungen von Grundgeschäft und Sicherungsinstrument, die sich auf das abgesicherte Risiko beziehen, ein Verlustüberhang ergibt, wird dieser aufwandswirksam als Rückstellung passiviert. Soweit die Voraussetzungen für Bewertungseinheiten mit den jeweiligen Grundgeschäften nicht erfüllt sind, erfolgt die Bilanzierung nach allgemeinen Bewertungsgrundsätzen.

3. ERLÄUTERUNGEN ZUR BILANZ

Immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen

Die Zugänge zu den Sachanlagen beinhalten mit TEUR 134 Zugänge in Verbindung mit den erfolgten Mietereinbauten (Vorjahr: TEUR 3) und mit TEUR 59 Zugänge durch Erwerb von IT-Ausrüstungsgegenständen (Vorjahr: TEUR 10).

Finanzanlagen

Die Anteile an verbundenen Unternehmen wurden zu Anschaffungskosten angesetzt. Die Gesellschaft hält zum 31. Dezember 2016 Anteile an folgenden verbundenen Unternehmen:

FINANZANLAGEN 2016

Gesellschaft, Sitz	Beteiligungsquote in %	Währung ³	Eigenkapital	Ergebnis
NORMA Group Holding GmbH, Maintal ¹	100 %	TEUR	106.814	0 ⁴
NORMA Group APAC Holding GmbH, Maintal ¹	100 %	TEUR	38	-2
NORMA Group APAC Holding Pte. Ltd., Singapur ²	100 %	TSGD	101.926	737
NORMA Pennsylvania, Inc. ²	100 %	USD	112.618	-3.657

¹ Die Daten beziehen sich auf die noch nicht testierten, aber bereits nach den handelsrechtlichen Vorschriften vorläufig aufgestellten Jahresabschlüsse per 31. Dezember 2016.

² Die Daten beziehen sich auf nach den IFRS-Rechnungslegungsvorschriften gemeldeten Werte der Gesellschaft per 31. Dezember 2016.

³ Die Umrechnung in Euro erfolgt gemäß der in der Umrechnungstabelle aufgeführten Wechselkurse.

⁴ Es besteht ein Ergebnisabführungsvertrag.

Die Zugänge zu den Anteilen an verbundenen Unternehmen betreffen mit TEUR 27.000 die Kapitalerhöhung bei der NORMA Group APAC Holding Pte. Ltd.

Gründe für den Ansatz eines niedrigeren beizulegenden Werts ergaben sich bei den Anteilen an verbundenen Unternehmen zum Bilanzstichtag nicht.

Die **Ausleihungen an verbundene Unternehmen** in Höhe von TEUR 319.794 (Vorjahr: TEUR 319.105) ergeben sich in Höhe von

TEUR 194.794 aus einem langfristigen Darlehen an die NORMA Pennsylvania Inc. (Vorjahr: TEUR 194.105) und in Höhe von TEUR 125.000 an die NORMA Group Holding GmbH (Vorjahr: TEUR 125.000). Eine Tranche des Darlehens an NORMA Pennsylvania Inc. in Höhe von TEUR 17.297 ist im Jahr 2017 fällig.

Zu der Entwicklung des Anlagevermögens der NORMA Group SE verweisen wir auf die unten aufgeführte Darstellung. Zum Anteilsbesitz der NORMA Group SE verweisen wir auf die gesonderte Aufstellung der Anteilsbesitzliste auf der folgenden Seite.

ENTWICKLUNG DES ANLAGEVERMÖGENS FÜR DEN ZEITRAUM VOM 1. JANUAR BIS 31. DEZEMBER 2016

in TEUR	Anschaffungs- und Herstellungskosten					Kumulierte Abschreibungen					Buchwerte	
	01.01.16	Zugang	Abgang	Um-	31.12.16	01.01.16	Zugang	Abgang	Um-	31.12.16	31.12.16	31.12.15
				buchung					buchung			
I. Immaterielle Vermögensgegenstände												
1. entgeltlich erworbene Software	121	3	0	0	124	17	24	0	0	41	83	104
II. Sachanlagen												
1. Bauten auf fremden Grundstücken	72	134	0	0	206	27	11	0	0	38	168	45
2. andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	94	76	0	0	170	51	24	0	0	75	95	43
Summe immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen	287	213	0	0	500	95	59	0	0	154	346	192
III. Finanzanlagen												
1. Anteile an verbundenen Unternehmen	307.487	27.000	0	0	334.487	0	0	0	0	0	334.487	307.487
2. Ausleihungen an verbundene Unternehmen	319.105	689	0	0	319.794	0	0	0	0	0	319.794	319.105
Summe Finanzanlagen	626.592	27.689	0	0	654.281	0	0	0	0	0	654.281	626.592
Summe	626.879	27.902	0	0	654.781	95	59	0	0	154	654.627	626.784

ANTEILSBESITZLISTE DER NORMA GROUP SE ZUM 31. DEZEMBER 2016

Nr.	Gesellschaft	Sitz	gehalten durch	Anteil in %		Währung ³	Eigenkapital ¹	Ergebnis ¹
				der un-mittelbaren Mutter-gesellschaft	der NORMA Group SE			
Zentralfunktionen								
01	NORMA Group SE	Maintal, Deutschland						
02	NORMA Group APAC Holding GmbH	Maintal, Deutschland	01	100,00	100,00	TEUR	38	- 2
03	NORMA Group Holding GmbH	Maintal, Deutschland	01	100,00	100,00	TEUR	106.814	0 ²
Segment EMEA								
04	NORMA Distribution Center GmbH	Marsberg, Deutschland	03	94,80	100,00	TEUR	2.175	0 ²
05	DNL GmbH & Co KG	Maintal, Deutschland	03	100,00	100,00	TEUR	6.542	- 1
06	NORMA Germany GmbH	Maintal, Deutschland	03	94,90	100,00	TEUR	56.306	0 ²
07	NORMA Verwaltungs GmbH (vormals NORMA Türkei Verwaltungs GmbH)	Maintal, Deutschland	03	100,00	100,00	TEUR	20	0 ²
08	DNL France SAS	Briey, Frankreich	03	100,00	100,00	TEUR	47.953	2.490
09	NORMA Autoline France SAS	Guichen, Frankreich	08	100,00	100,00	TEUR	25.173	- 1.328
10	NORMA Distribution France SAS	La Queue En Brie, Frankreich	08	100,00	100,00	TEUR	3.016	684
11	NORMA France SAS	Briey, Frankreich	08	100,00	100,00	TEUR	1.938	- 1.151
12	DNL UK Ltd.	Newbury, Großbritannien	03	100,00	100,00	TGBP	2.944	7.560
13	NORMA UK Ltd.	Newbury, Großbritannien	12	100,00	100,00	TGBP	32.877	8.797
14	NORMA Italia SpA	Gavardo, Italien	03	100,00	100,00	TEUR	6.002	1.450
15	Groen Bevestigingsmaterialen B.V.	Purmerend, Niederlande	03	60,00	90,00	TEUR	1.400	1.265
16	NORMA Netherlands B.V.	Delft, Niederlande	20	100,00	100,00	TEUR	2.085	441
17	NORMA Polska Sp. z o.o.	Slawniów, Polen	03	100,00	100,00	TPLN	126.673	32.148
18	NORMA Group Distribution Polska Sp. z o.o.	Krakau, Polen	17	100,00	100,00	TPLN	5.745	645
19	NORMA Group CIS LLC	Togliatti, Russland	03	99,96	100,00	TRUR	131.370	20.867
20	DNL Sweden AB	Stockholm, Schweden	03	100,00	100,00	TSEK	79.160	49.009
21	NORMA Sweden AB	Stockholm, Schweden	20	100,00	100,00	TSEK	201.362	46.390
22	Connectors Verbindungstechnik AG	Tagelswangen, Schweiz	03	100,00	100,00	TCHF	7.532	- 105
23	NORMA Grupa Jugoistocna Evropa d.o.o.	Subotica, Serbien	03	100,00	100,00	TRSD	3.725.684	402.761
24	Fijaciones NORMA S.A.	Barcelona, Spanien	03	100,00	100,00	TEUR	5.813	1.978
25	NORMA Czech, s.r.o.	Hustopece, Tschechien	03	100,00	100,00	TCZK	365.575	56.979
26	NORMA Turkey Baglanti ve Birlestirme Teknolojileri Sanayi ve Ticaret Limited Sirketi	Kartal, Istanbul, Türkei	07	100,00	100,00	TTRL	5.136	2.402
Segment Amerika								
27	NORMA do Brasil Sistemas De Conexão Ltda.	São Paulo, Brasilien	33	97,80	100,00	TBRL	31.864	- 7.933
28	NORMA Group México S. de R.L. de C.V.	Monterrey, Mexiko	32	99,40	100,00	TUSD	8.812	2.447
29	NORMA Distribution and Services S. de R.L. de C.V.	Juarez, Mexiko	32	99,00	100,00	TMXN	1.138	318
30	Craig Assembly Inc.	St. Clair, USA	33	100,00	100,00	TUSD	40.325	5.966
31	National Diversified Sales, Inc.	Woodland Hills, USA	33	100,00	100,00	TUSD	226.994	27.962
32	NORMA Michigan Inc.	Auburn Hills, USA	33	100,00	100,00	TUSD	76.591	4.868
33	NORMA Pennsylvania Inc.	Saltsburg, USA	01	100,00	100,00	TUSD	112.618	- 3.657
34	NORMA US Holding LLC	Saltsburg, USA	33	100,00	100,00	TUSD	23.374	- 765
35	R.G.RAY Corporation	Auburn Hills, USA	33	100,00	100,00	TUSD	98.663	7.231
Segment Asien-Pazifik								
36	NORMA Pacific Pty. Ltd.	Melbourne, Australien	45	100,00	100,00	TAUD	13.183	- 819
37	Guyco Pty. Ltd.	Adelaide, Australien	36	100,00	100,00	TAUD	8.085	1.535
38	NORMA China Co., Ltd.	Qingdao, China	03	100,00	100,00	TCNY	157.846	26.216
39	NORMA EJT (Changzhou) Co., Ltd.	Changzhou, China	45	100,00	100,00	TCNY	40.292	- 804
40	NORMA EJT (Wuxi) Co., Ltd.	Wuxi, China	45	100,00	100,00	TCNY	179.620	- 3.375
41	NORMA Group Products India Pvt. Ltd.	Pune, Indien	45	99,99	100,00	TINR	358.612	19.587
42	NORMA Japan Inc.	Osaka, Japan	45	60,00	60,00	TJPY	129.342	6.747
43	NORMA Products Malaysia Sdn. Bhd. (vormals Chien Jin Plastic Sdn. Bhd.)	Ipoh, Malaysia	45	100,00	100,00	TMYR	31.609	6.622
44	NORMA Korea Inc.	Seoul, Republik Korea	45	100,00	100,00	TKRW	463.280	278.499
45	NORMA Group Asia Pacific Holding Pte. Ltd.	Singapur, Singapur	01	100,00	100,00	TSGD	101.926	737
46	NORMA Pacific Asia Pte. Ltd.	Singapur, Singapur	45	100,00	100,00	TSGD	- 129	- 657
47	NORMA Pacific (Thailand) Ltd.	Chonburi, Thailand	45	100,00	100,00	TTHB	106.560	10.957

¹ Die Daten beziehen sich auf nach den IFRS-Rechnungslegungsvorschriften gemeldete Werte der Gesellschaften zum 31. Dezember 2016 mit Ausnahme der NORMA Group Holding GmbH, der NORMA Germany GmbH und der NORMA Distribution Center GmbH; diese beziehen sich auf die noch nicht testierten, aber bereits nach handelsrechtlichen Vorschriften vorläufig aufgestellten Jahresabschlüsse zum 31. Dezember 2016.

² Es besteht ein Ergebnisabführungsvertrag.

³ Die Umrechnung in Euro erfolgt gemäß der in der Umrechnungstabelle aufgeführten Wechselkurse.

Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände

Die **Forderungen gegen verbundene Unternehmen** betreffen in Höhe von TEUR 3.568 (Vorjahr: TEUR 4.760) Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Daneben besteht eine Forderung gegen die NORMA Group Holding GmbH in Höhe von TEUR 57.391 (Vorjahr: TEUR 62.977) aus Ergebnisabführung sowie TEUR 76.399 aus Cash-Pooling. Im Vorjahr bestanden gegen die NORMA Group Holding GmbH eine Verbindlichkeit aus Cash-Pooling in Höhe von TEUR 11.844 sowie eine Darlehensforderung gegen die NORMA Pennsylvania Inc. in Höhe von TEUR 5.511.

Die **sonstigen Vermögensgegenstände** in Höhe von TEUR 3.829 (Vorjahr TEUR 1.174) betreffen im Wesentlichen Steuerforderungen.

Sämtliche Forderungen und sonstigen Vermögensgegenstände haben unverändert zum Vorjahr eine Laufzeit von weniger als einem Jahr.

Eigenkapital

Gezeichnetes Kapital

Das gezeichnete Kapital der Gesellschaft beträgt TEUR 31.862 und ist in voller Höhe eingezahlt. Es ist eingeteilt in 31.862.400 auf den Namen lautende nennwertlose Stückaktien. Der rechnerische Wert der Stückaktien beträgt 1 EUR pro Aktie.

Genehmigtes und Bedingtes Kapital

Der Vorstand ist durch Beschluss der Hauptversammlung vom 20. Mai 2015 ermächtigt, das Grundkapital bis zum 19. Mai 2020 mit Zustimmung des Aufsichtsrats um bis zu 12.744.960,00 EUR durch Ausgabe von bis zu 12.744.960 neuen, auf den Namen lautenden Stückaktien gegen Bar- und/oder Sacheinlage einmal oder mehrmals zu erhöhen, wobei das Bezugsrecht der Aktionäre ausgeschlossen werden kann (Genehmigtes Kapital 2015/I).

Das Grundkapital ist durch Beschluss der Hauptversammlung vom 20. Mai 2015 um bis zu 3.186.240,00 EUR bedingt erhöht durch Ausgabe von bis zu 3.186.240 neuen, auf den Namen lautenden Stückaktien zur Gewährung von Wandel- und/oder Optionsschuldverschreibungen (Bedingtes Kapital 2015/I).

Die Beschlüsse der Hauptversammlung vom 6. April 2011, Genehmigtes Kapital 2011 und Bedingtes Kapital 2011, wurden aufgehoben.

Kapitalrücklage

Als Kapitalrücklage werden ausgewiesen:

- Beträge, die bei der Ausgabe der Anteile über ihren rechnerischen Wert hinaus erzielt wurden,
- Beträge von Zuzahlungen, die Gesellschafter gegen Gewährung eines Vorzugs für ihre Anteile leisten,
- Beträge von anderen Zuzahlungen, die Gesellschafter in das Eigenkapital leisten.

Die Kapitalrücklage beträgt im Berichtsjahr 2016 unverändert zum Vorjahr TEUR 216.601.

Gewinnrücklage

Die Gewinnrücklage beträgt unverändert zum Vorjahr TEUR 30.000.

Bilanzgewinn

Die Hauptversammlung hat im April 2016 beschlossen, aus dem zum 31. Dezember 2015 ausgewiesenen Bilanzgewinn in Höhe von TEUR 55.551 eine Dividende in Höhe von TEUR 28.676 (EUR 0,90 je Aktie) auszuschütten. Unter Berücksichtigung des Gewinnvortrags von TEUR 26.875 (Vorjahr: TEUR 15.066) und des Jahresüberschusses für das Geschäftsjahr 2016 in Höhe von TEUR 37.964 (Vorjahr: TEUR 40.485) ergibt sich zum 31. Dezember 2016 ein Bilanzgewinn von TEUR 64.839 (Vorjahr: TEUR 55.551).

Stimmrechtsmitteilungen

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 Beteiligungen entnommen werden, die der Gesellschaft bis zum 9. März 2017 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.

Sämtliche Veröffentlichungen durch die Gesellschaft über Mitteilungen von Beteiligungen im Berichtsjahr und darüber hinaus bis zum 9. März 2017 stehen auf der Internetseite der NORMA Group @ <http://investoren.normagroup.com> zur Verfügung.

STIMMRECHTSMITTEILUNGEN

Meldepflichtiger	Erreichen der Stimmrechtsanteile	Beteiligung in %	Beteiligung in Stimmrechten	Zurechnung gemäß § 22 WpHG
Allianz Global Investors Europe GmbH, Frankfurt am Main, Deutschland	21. Januar 2014	5,02	1.601.001	davon 0,50 % (157.764 Stimmrechte) gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 WpHG
Ameriprise Financial Inc., Wilmington, Delaware, USA ¹	21. Dezember 2016	5,57	1.773.418	§ 21, 22 WpHG
Atlantic Value General Partner Limited, London, Vereinigtes Königreich	6. November 2015	4,85	1.543.895	§ 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 i. V. m. Satz 2 WpHG
Atlantic Value Investment Partnership LP, Wilmington, Delaware, USA	6. November 2015	4,85	1.543.895	§ 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 i. V. m. Satz 2 WpHG
AXA S.A., Paris, Frankreich	18. Februar 2016	5,02	1.599.240	§ 21, 22 WpHG
BNP Paribas Asset Management SAS, Paris, Frankreich	9. August 2016	2,98	960.377	§ 21, 22 WpHG
BNP Paribas Investment Partners S.A., Paris, Frankreich	14. Juli 2016	4,91	1.564.752	§ 21, 22 WpHG
Capital Research and Management Company, Los Angeles, CA, USA	7. März 2014	3,05	973.100	§ 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 WpHG
Impax Asset Management Group Plc, London, Vereinigtes Königreich	20. Februar 2017	3,08	982.407	§ 21, 22 WpHG
MIPL Group Limited, London, Vereinigtes Königreich	6. November 2015	4,85	1.543.895	§ 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 i. V. m. Satz 2 WpHG
MIPL Holdings Limited, London, Vereinigtes Königreich	6. November 2015	4,85	1.543.895	§ 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 i. V. m. Satz 2 WpHG
Mondrian Investment Partners Limited, London, Vereinigtes Königreich	6. November 2015	4,85	1.543.895	§ 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 WpHG
SMALLCAP World Fund, Inc., Los Angeles, CA, USA	30. Oktober 2014	3,05	970.940	
T. Rowe Price Group, Inc., Baltimore, Maryland, USA	24. Februar 2016	3,11	990.078	§ 21, 22 WpHG
The Capital Group Companies, Inc., Los Angeles, CA, USA	7. März 2014	3,05	973.100	§ 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 i. V. m. Satz 2 und 3 WpHG

¹ Dem Meldepflichtigen zugerechnete Stimmrechte werden dabei von folgendem Aktionär, dessen Stimmrechtsanteil an der NORMA Group SE jeweils 3 % oder mehr beträgt, gehalten: Threadneedle Investment Funds ICVC.

Rückstellungen

Die Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen in Höhe von TEUR 272 (Vorjahr: TEUR 137) betreffen Direktzusagen an aktive Mitglieder (allgemeine Versorgung) und sind nach den anerkannten versicherungsmathematischen Grundsätzen mittels der Anwartschaftsbarwert-Methode (Projected-Unit-Credit-Method) ermittelt. Als Rechnungsgrundlagen wurden die Richttafeln 2005 G von Prof. Dr. Klaus Heubeck verwendet. Im Berichtsjahr wurde der von der Deutschen Bundesbank vorgegebene durchschnittliche Marktzinssatz der vergangenen zehn Jahre in Höhe von 4,01 % p. a. zugrunde gelegt. Hierbei wurde gemäß § 253 Abs. 2 Satz 2 HGB pauschal eine Restlaufzeit von 15 Jahren angenommen. Der Gehaltstrend beträgt 2,0 % und es wurde keine Fluktation angenommen.

Bei einer Ermittlung der Altersversorgungsverpflichtungen mit dem durchschnittlichen Marktzins der vergangenen sieben Geschäftsjahre (3,22 %) ergäbe sich ein Verpflichtungswert zum 31. Dezember 2016 in Höhe von TEUR 320. Der ausschüttungsgesperrte Unterschiedsbetrag nach § 253 Abs. 6 S.1 HGB beträgt TEUR 48.

Die **Steuerrückstellungen** betragen im Geschäftsjahr TEUR 5.279 (Vorjahr TEUR 8.638), davon entfallen TEUR 3.882 auf Körperschaftsteuer inklusive Solidaritätszuschlag und TEUR 1.397 auf Gewerbesteuer. Mit Wirkung ab dem 1. Januar 2015 begründete die Gesellschaft eine ertragsteuerliche Organschaft

mit ihrer Tochtergesellschaft NORMA Group Holding GmbH. Mithin ist die Gesellschaft als Organträgerin auch Steuerschuldnerin für die durch Ergebnisabführungsvertrag mit ihr verbundene NORMA Group Holding GmbH.

Die **sonstigen Rückstellungen** setzen sich wie folgt zusammen:

SONSTIGE RÜCKSTELLUNGEN

in TEUR	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Matching-Stock-Programm (MSP)	3.650	5.640
Erfolgsbasierte, nicht aktienkursorientierte Vergütungsprogramme	3.236	2.458
Ausstehende Aufsichtsratsvergütung und Eingangsrechnungen	1.283	747
Aktienkursorientierte Vergütungsprogramme mit Barausgleich für nicht zum Vorstand gehörende Führungskräfte	169	185
Übrige Posten	716	1.477
Summe	9.054	10.507

Die wesentliche Veränderung der sonstigen Rückstellungen resultiert aus dem **Matching-Stock-Programm**. Das Matching-Stock-Programm (MSP) für den Vorstand der NORMA Group schafft einen langfristigen Anreiz, sich für den Erfolg des Unternehmens einzusetzen. Bei dem MSP handelt es sich um aktienbasierte Optionsrechte mit Barausgleich.

Die Bestimmung des beizulegenden Zeitwertes, der die Grundlage für die Ermittlung der zeitanteiligen Rückstellung zum Bilanzstichtag bildet, erfolgte mittels einer Monte-Carlo-Simulation. Die erwartete Volatilität des Aktienkurses wurde anhand der historischen Volatilitäten der Aktie der letzten drei Jahre vor dem Bewertungsstichtag ermittelt. Aufgrund des Barausgleiches der virtuellen Optionen erfolgt die Bewertung zu jedem Bilanzstichtag neu, und die sich ergebenden Änderungen des beizulegenden Zeitwertes werden erfolgswirksam erfasst, wobei die Verteilung des Aufwands ratierlich über die Performanceperiode erfolgt.

Einen Anstieg durch Zuführungen gibt es bei den **erfolgsbasierten, nicht aktienkursorientierten** Vergütungsprogrammen des Vorstandes und der Mitarbeiter in Höhe von TEUR 778 sowie den ausstehenden Eingangsrechnungen von TEUR 536. Die Rückstellung für die erfolgsbasierten aktienkursorientierten Vergütungsprogramme beinhaltet eine aktienkursorientierte, langfristig ausgelegte, variable Vergütungskomponente für Führungskräfte und weitere bestimmte Mitarbeitergruppen. Es handelt sich hierbei um einen aktienbasierten Vergütungsplan mit Barausgleich in Form von virtuellen Aktien, der sowohl die Unternehmensperformance als auch die Aktienkursentwicklung berücksichtigt.

Die unter dem MSP gewährten Optionsrechte haben sich im Geschäftsjahr wie folgt entwickelt:

ENTWICKLUNG DER OPTIONSRECHTE DES MSP

T 099

	Tranche MSP 2012	Tranche MSP 2013	Tranche MSP 2014	Tranche MSP 2015	Tranche MSP 2016
Erwartete Restlaufzeit in Jahren	n/a	0,42	1,42	2,42	3,42
Anteiliger beizulegender Zeitwert der ausstehenden „Share Units“ in EUR zum 31. Dezember 2016	n/a	2.363.785,00	548.816,00	383.241,00	207.190,00
Beizulegender Zeitwert pro „Share Unit“ in EUR zum 31. Dezember 2016	n/a	16,43	4,40	4,10	4,11
Ausübungspreis in EUR	15,17	20,71	37,81	43,19	45,72
Bestand per 31. Dezember 2014	162.679	162.679	162.679	0	0
Gewährte „Share Units“				128.929	
Ausgeübt					
Verfallen	8.438	16.875	25.313		
Bestand per 31. Dezember 2015	154.241	145.804	137.366	128.929	0
Bestand per 31. Dezember 2015	154.241	145.804	137.366	128.929	0
Gewährte „Share Units“					128.929
Ausgeübt	154.241				
Verfallen					
Bestand per 31. Dezember 2016	0	145.804	137.366	128.929	128.929

Im Geschäftsjahr 2016 wurden Aufwendungen aus dem MSP in Höhe von TEUR 396 (2015: TEUR 1.762) innerhalb des Personalaufwands und eine entsprechende Zuführung innerhalb der Rückstellung in gleicher Höhe erfasst. Des Weiteren erfolgte die Auszahlung für ausgeübte Optionsrechte aus der Tranche 2012 in Höhe von TEUR 2.534.

Insgesamt beträgt die Rückstellung für die MSP-Tranchen zum 31. Dezember 2016 TEUR 3.650 (2015: TEUR 5.640).

Verbindlichkeiten

Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten entstanden aus der Platzierung von drei Schuldscheindarlehen: am 10. Juli 2013 in Höhe von TEUR 125.000, am 19. Dezember 2014 in Höhe von TEUR 211.840 sowie neu am 1. August 2016 in Höhe von TEUR 149.026. Im Berichtsjahr 2016 wurden TEUR 49.000 des ersten Schuldscheindarlehens zurückgezahlt. Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten stiegen inklusive der abgegrenzten Zinsen in Höhe von TEUR 2.167 (Vorjahr: TEUR 1.605) auf TEUR 439.033 (Vorjahr: TEUR 338.445).

Die Verbindlichkeiten aus den Schuldscheindarlehen sind zum 31. Dezember 2016 unbesichert. Im Rahmen der jeweiligen Darlehensbedingungen ist die NORMA Group SE zur Einhaltung von Finanzkennziffern (Financial Covenants) verpflichtet, deren

Einhaltung kontinuierlich überwacht wird und die im Berichtsjahr vollumfänglich eingehalten wurden.

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen belaufen sich auf TEUR 698 (Vorjahr: TEUR 291).

Die Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen in Höhe von TEUR 3.304 (Vorjahr: TEUR 13.029) resultieren im Wesentlichen aus der Verwaltung und Abrechnung von Lizenzen gegenüber verbundenen Unternehmen. Im Vorjahr war hier eine Verbindlichkeit aus Cash-Pooling gegenüber der NORMA Group Holding GmbH in Höhe von TEUR 11.844 enthalten. Im Geschäftsjahr besteht eine Forderung aus Cash-Pooling in Höhe von TEUR 76.399.

Die sonstigen Verbindlichkeiten bestehen im Wesentlichen aus Steuern in Höhe von TEUR 85 (Vorjahr: TEUR 273).

Die Fristigkeit der Verbindlichkeiten stellt sich wie folgt dar:

VERBINDLICHKEITSSPIEGEL 2016

Art der Verbindlichkeit	Gesamt in TEUR	Restlaufzeiten		
		bis zu 1 Jahr	mehr als 1 Jahr	davon mehr als 5 Jahre
gegenüber Kreditinstituten (Schuldscheindarlehen)	439.033	34.066	404.967	128.645
(Vorjahr)	(338.445)	(1.606)	(336.839)	(98.914)
aus Lieferungen und Leistungen	698	698	0	0
(Vorjahr)	(291)	(291)	(0)	(0)
gegenüber verbundenen Unternehmen	3.304	3.304	0	0
(Vorjahr)	(13.029)	(13.029)	(0)	(0)
sonstige Verbindlichkeiten	165	165	0	0
(Vorjahr)	(276)	(276)	(0)	(0)
Summe	443.200	38.233	404.967	128.645

4. ERLÄUTERUNGEN ZUR GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

Umsatzerlöse

Die Gesellschaft hat bei der Erstellung des Jahresabschlusses zum 31. Dezember 2016 erstmals die Vorschrift des § 277 Abs. 1 HGB in der Fassung des Bilanzrichtlinie-Umsetzungsgesetzes (BilRUG) zum Umfang der Umsatzerlöse angewendet. Die Vorjahreszahlen der Umsatzerlöse sind aufgrund der Neufassung von § 277 Abs. 1 HGB in der Fassung des BilRUG nicht vergleichbar.

Die Umsatzerlöse der Gesellschaft zum 31. Dezember 2016 bestehen aus der Vereinnahmung von Lizenzentgelten für die Nutzung der NORMA Group-Marke in Höhe von TEUR 3.740 (Vorjahr: TEUR 0) sowie aus Entsendung von Personal nach NORMA Group APAC Holding Pte. Ltd. mit TEUR 225 (Vorjahr: TEUR 0).

Bei Anwendung von § 277 Abs. 1 HGB in der Fassung des BilRUG hätten sich für das Vorjahr 2015 Umsatzerlöse in Höhe von TEUR 5.232 ergeben. Diese Erlöse aus der Vereinnahmung von Lizenzen mit TEUR 4.926 sowie aus Entsendung von Personal mit TEUR 306 waren im Jahresabschluss 2015 gemäß der HGB-Fassung vor BilRUG in den sonstigen betrieblichen Erträgen erfasst.

Sonstige betriebliche Erträge

Die sonstigen betrieblichen Erträge enthalten überwiegend Erträge aus Lizenzentnahmen, die an Tochterunternehmen als Lizenzinhaber weitergeleitet werden (TEUR 8.997; Vorjahr: TEUR 7.232) und aus der Währungsumrechnung in Höhe von TEUR 8.485 (Vorjahr: TEUR 7.705) sowie periodenfremde Erträge in Höhe von TEUR 1.050 (Vorjahr: TEUR 21), die im Wesentlichen aus der Auflösung von Rückstellungen bestehen.

Im Vorjahr waren hier ebenfalls die Erträge aus der Vereinnahmung von Lizenzentgelten in Höhe von TEUR 4.926 enthalten, die der NORMA Group SE für die NORMA Group-Marke zuzuordnen sind. Daneben bestanden Erträge aus Entsendung von Personal mit TEUR 306. Beide sind aufgrund der Neufassung von § 277 Abs. 1 HGB in der Fassung des BilRUG nun bei den Umsatzerlösen ausgewiesen.

Personalaufwand

Der Personalaufwand beträgt im Geschäftsjahr TEUR 6.652 (Vorjahr: TEUR 13.021). Der höhere Personalaufwand des Vorjahres resultiert aus der Umstellung des Matching-Stock-Programms (MSP) für den Vorstand der NORMA auf Barvergütung. Durch Aufsichtsbeschluss im April 2015 wurde zunächst die Tranche 2011 auf Barvergütung umgestellt. Damit kam es für die verbleibenden Tranchen zu einer Änderung der Einstufung von einem Ausgleich in Eigenkapitalinstrumenten hin zu einem Ausgleich durch Barvergütung. Der anteilige Erfüllungsbetrag zum Zeitpunkt der Änderung der Einschätzung in Höhe von TEUR 6.278 wurde im Vorjahr erfolgswirksam im Personalaufwand gegen eine entsprechende Rückstellung erfasst.

Abschreibungen

Im Geschäftsjahr wurden planmäßige Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen von TEUR 59 (Vorjahr: TEUR 40) vorgenommen.

Sonstige betriebliche Aufwendungen

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen enthalten periodenfremde Aufwendungen in Höhe von TEUR 77 (Vorjahr: TEUR 8) und Aufwendungen aus der Währungsumrechnung von TEUR 10.951 (Vorjahr: TEUR 8.943).

Erträge aus Ergebnisabführungsverträgen

Zum 31. Dezember 2016 existieren Erträge aus Ergebnisabführungsverträgen in Höhe von TEUR 57.391 (Vorjahr: TEUR 62.977) aus dem Ergebnisabführungsvertrag mit der NORMA Group Holding GmbH.

Erträge aus Ausleihungen des Finanzanlagevermögens

Die Erträge aus Ausleihungen des Finanzanlagevermögens enthalten ausschließlich konzerninterne Zinserträge aus den langfristigen Darlehensforderungen in Höhe von TEUR 9.702 (Vorjahr: TEUR 9.465).

Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge

Die sonstigen Zinsen und ähnlichen Erträge in Höhe von TEUR 114 (Vorjahr: TEUR 731) enthalten ausschließlich die Zinserträge aus den kurzfristigen Darlehensforderungen gegen die NORMA Group Holding GmbH (nur Vorjahr) und gegen die NORMA Pennsylvania, Inc.

Zinsen und ähnliche Aufwendungen

Die Zinsen und ähnlichen Aufwendungen enthalten vor allem die gezahlten Darlehenszinsen in Höhe von TEUR 8.531 (Vorjahr: TEUR 8.150), Aufwendungen für die Aufzinsung langfristiger Rückstellungen in Höhe von TEUR 6 (Vorjahr: TEUR 0) sowie Zinsabgrenzungen in Höhe von TEUR 897 (Vorjahr: TEUR 335).

Steuern vom Einkommen und vom Ertrag

Mit Wirkung ab dem 1. Januar 2015 begründete die Gesellschaft eine ertragsteuerliche Organschaft mit ihrer Tochtergesellschaft NORMA Group Holding GmbH. Mithin ist die Gesellschaft als Organträgerin auch Steuerschuldnerin für die durch Ergebnisabführungsvertrag mit ihr verbundene NORMA Group Holding GmbH und ihre Tochtergesellschaften.

Der Aufwand aus Steuern vom Einkommen und vom Ertrag beläuft sich im Berichtszeitraum auf TEUR 4.184 (Vorjahr: TEUR 7.083). Darin sind periodenfremde Steuererträge in Höhe von TEUR 859 (Vorjahr 0) enthalten.

Für zu versteuernde temporär abweichende Wertansätze zwischen Handels- und Steuerbilanz werden nur dann latente Steuern angesetzt, wenn sich insgesamt ein Überhang der passiven über die aktiven latenten Steuern ergibt. Hierbei werden auch die aus den Organgesellschaften der NORMA Group SE resultierenden Abweichungen zwischen Handels- und Steuerbilanz berücksichtigt. Bei der Berechnung der latenten Steuern wird ein kombinierter Steuersatz von 30,1 % zugrunde gelegt.

Die passiven latenten Steuern in Höhe von TEUR 408 (Vorjahr: TEUR 1.331) resultieren zum einen aus zu versteuernden temporären Differenzen zwischen Handels- und Steuerbilanz in Höhe von TEUR 345 (Vorjahr TEUR 883), die sich aus in Fremdwährung lautenden Forderungen gegen verbundene Unternehmen ergeben. Zum anderen sind der Gesellschaft aufgrund der ertragssteuerlichen Organschaft passive latente Steuern in Höhe von TEUR 304 (Vorjahr TEUR 374) aus der Aktivierung von selbsterstellten immateriellen Vermögensgegenständen zuzurechnen. Zum 31. Dezember 2016 bestehen keine auf die unter den Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten ausgewiesenen Verbindlichkeiten aus Schuldscheindarlehen und auf innerhalb der sonstigen Rückstellungen ausgewiesenen nega-

tiven Marktwerte von Fremdwährungsderivaten entfallenden, abzugsfähigen temporären Differenzen zwischen Handels- und Steuerbilanz (Vorjahr TEUR 2.272).

Aktive latente Steuern aus zu versteuernden temporären Differenzen zwischen Handels- und Steuerbilanz aus der Bewertung von Pensions-, Jubiläums-, Altersteilzeit- und sonstigen Rückstellungen werden bis zur Höhe der passiven latenten Steuern verrechnet.

Bei der Gesellschaft verbleibt nach Verrechnung der aktiven mit den passiven latenten Steuern ein Überhang an aktiven latenten Steuern, der nicht bilanziert wird.

5. SONSTIGE ANGABEN

Bewertungseinheiten

Für alle im Folgenden beschriebenen Sicherungen wurden Bewertungseinheiten i. S. d. § 254 HGB (Micro Hedges) mit zulässigen Grund- und Sicherungsgeschäften gebildet. Zur bilanziellen Abbildung der wirksamen Teile der gebildeten Bewertungseinheit wird die sogenannte Einfrierungsmethode angewendet. Die Effektivität der Sicherungsbeziehung wird zu jedem Bilanzstichtag prospektiv und retrospektiv anhand der Critical-Terms-Match-Methode festgestellt. Auf Grund der bestehenden Bewertungseinheiten wurde für den negativen Marktwert keine Rückstellung angesetzt, soweit dieser den wirksamen Teil der Bewertungseinheit betrifft.

Zur Absicherung von Zins- und Fremdwährungsrisiken setzt die Gesellschaft derivative Finanzinstrumente ein. Es handelt sich dabei um außerhalb der Börse gehandelte Zinssicherungsinstrumente sowie Währungsderivate (FX Swaps und FX Forwards). Ihr Einsatz erfolgt nach einheitlichen Richtlinien, unterliegt strengen internen Kontrollen und bleibt auf die Absicherung des operativen Geschäfts der Gesellschaft bzw. der damit verbundenen Finanzierungsvorgänge beschränkt.

Zinsrisiken

Ziel des Einsatzes von Zinsderivaten ist es, in Bezug auf Ergebnis und Zahlungsmittelflüsse eine stabilere und bessere Planbarkeit der Zinszahlungen zu erreichen und darüber hinaus das allgemeine Zinsänderungsrisiko zu begrenzen.

Zur Absicherung des Zinsänderungsrisikos variabel verzinslicher Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten in Höhe von TEUR 114.060 (Vorjahr: TEUR 68.430) bestehen Zinsswaps mit Nominalvolumina in Höhe von TEUR 86.330 (Vorjahr: TEUR 68.430) mit entsprechender Laufzeit. Bezüglich dieser Zinsswaps sind alle wertbestimmenden Faktoren zwischen dem jeweils abgesicherten Teil des Grundgeschäfts und dem absichernden Teil des Sicherungsinstruments identisch, sodass davon ausgegangen werden kann, dass sich die gegenläufigen Zahlungsströme künftig ausgleichen. Die beizulegenden Zeitwerte der in Zusammenhang mit den Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten abgeschlossen Zinsswaps betragen TEUR +350 (Vorjahr: TEUR –404). Die Bestimmung der

beizulegenden Zeitwerte erfolgte jeweils mittels der Barwertmethode. Weiteren variabel verzinslichen Darlehen in Höhe von TEUR 49.000 stehen interne Forderungen in gleicher Höhe gegenüber, wodurch das Risiko eliminiert wird. Anteile variabel verzinslicher Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten in Höhe von TEUR 27.730 (Vorjahr: TEUR 13.500) wurden bewusst unbesichert belassen. Dabei handelt es sich zunächst einmal um die variable 3- und 5-Jahres-Euro-Tranche aus dem im Dezember 2014 begebenem Schuldscheindarlehen über insgesamt TEUR 106.000 und TUSD 128.500. Des Weiteren wurden knapp 50 % der variablen 31,5 Mio. USD-Tranchen (Laufzeit 5 und 7 Jahre) des neuen Schuldscheins 2016 gesichert.

Fremdwährungsrisiken

Ziel des Einsatzes von Währungsderivaten ist es, in Bezug auf Ergebnis und Zahlungsmittelflüsse in Fremdwährung eine stabilere und bessere Planbarkeit der Zahlungen zu erreichen und darüber hinaus das allgemeine Fremdwährungsrisiko zu begrenzen.

Im Rahmen ihres Finanzrisikomanagements hat die NORMA Group SE Fremdwährungsdarlehen gegenüber verbundenen Unternehmen in Höhe von TEUR 213.452 (TUSD 225.000) durch verschiedene Instrumente gegen Wertminderung gesichert (Vorjahr: TEUR 199.616 oder TUSD 231.000).

Dabei nutzt die NORMA Group SE herkömmliche Ansätze wie die Reduktion des Fremdwährungsexposures durch die Aufnahme von Fremdwährungsverbindlichkeiten – sogenannte Natural Hedges. So befinden sich USD-Tranchen über TUSD 181.000 in einer Bewertungseinheit hinsichtlich des Fremdwährungsrisikos und sichert Fremdwährungsdarlehen gegenüber verbundenen Unternehmen in gleicher Höhe über die Laufzeit der entsprechenden Darlehensverbindlichkeit. Darüber hinaus setzt die NORMA Group SE Fremdwährungsderivate zur rollierenden Sicherung ein.

Zum 31. Dezember 2016 wurden in diesem Zusammenhang Fremdwährungsderivate mit einem positiven Marktwert von TEUR +329 (Nominalwert TEUR 41.742) gehalten.

Im Rahmen ihres Finanzrisikomanagements hat die NORMA Group, neben herkömmlichen Ansätzen wie der Reduktion des Exposures durch sogenannte Natural Hedges und der rollierenden Sicherung mit Fremdwährungsderivaten, Teile ihres USD-Exposures an Bankenpartner delegiert. Ziel ist es, die NORMA Group gegen ungünstige Wechselkursentwicklungen abzusichern und gleichzeitig eine Partizipation an positiven Entwicklungen der Devisenmärkte zu ermöglichen. Dabei kommt ein dynamisches Sicherungskonzept mit einer variablen Sicherungsquote zum Einsatz, welches auf der Basis von quantitativen Modellen Trends der Märkte analysiert und diese Erkenntnisse in ein technisches Absicherungsmodell implementiert. Alle Aktivitäten folgen dabei stets den strengen Anforderungen des internen Risikomanagements. Für die zum Bilanzstichtag bestehenden Fremdwährungsderivate, die sich aus dem beschriebenen dynamischen Sicherungskonzept ergeben, werden

keine Bewertungseinheiten gebildet. Zum 31. Dezember 2016 gab es solche Derivate jedoch nicht, da das dynamische Sicherungskonzept passiv gestellt wurde, um der Seitwärtsbewegung im Markt zu begegnen.

Mitarbeiter

Die Gesellschaft beschäftigte im Geschäftsjahr durchschnittlich 18 Mitarbeiter (Vorjahr: 15 Mitarbeiter). Sämtliche Mitarbeiter sind Angestellte und in der Verwaltung tätig.

Haftungsverhältnisse

Die Gesellschaft haftet mit weiteren Gesellschaften der NORMA-Gruppe für Darlehensverbindlichkeiten von Gruppengesellschaften gegenüber einem Bankenkonsortium, vertreten durch die Agenten Commerzbank AG und Landesbank Hessen-Thüringen, in Höhe von nominal EUR 98,2 Mio. (Vorjahr: EUR 100,8 Mio.) Aufgrund der soliden Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der jeweiligen Gruppengesellschaften wird nicht mit einer Inanspruchnahme aus den Haftungsverhältnissen gerechnet.

Sonstige finanzielle Verpflichtungen

Die sonstigen finanziellen Verpflichtungen im Sinne des § 285 Nr. 3a HGB ergeben sich aus Miet- bzw. Leasingverträgen und gliedern sich wie folgt:

SONSTIGE FINANZIELLE VERPFLICHTUNGEN 2016

Art der Verpflichtung	Gesamt in TEUR	Restlaufzeiten		
		bis zu 1 Jahr	mehr als 1 Jahr	davon mehr als 5 Jahre
aus Mietverträgen	1.660	166	1.494	830
(davon gegenüber verbundenen Unternehmen)	(1.590)	(159)	(1.431)	(795)
aus Leasingverträgen	200	87	113	0
(davon gegenüber verbundenen Unternehmen)	(0)	(0)	(0)	(0)
Summe	1.860	253	1.607	830

Die Mietverträge betreffen das Verwaltungsgebäude in Maintal sowie den Fuhrpark. In allen Fällen handelt es sich um sogenannte Operating-Lease-Verträge, die zu keiner Bilanzierung der Objekte bei der Gesellschaft führen. Der Vorteil dieser Verträge liegt in der geringeren Kapitalbindung im Vergleich zum Erwerb und im Wegfall des Verwertungsrisikos. Risiken könnten sich aus der Vertragslaufzeit ergeben, sofern die Objekte nicht mehr vollständig genutzt werden könnten, wofür es derzeit keine Anzeichen gibt.

Neben den dargelegten sonstigen finanziellen Verpflichtungen sowie Haftungsverhältnissen existieren keine außerbilanziellen Geschäfte, die für die Finanzlage der Gesellschaft von Bedeutung wären.

Konzernzugehörigkeit und Offenlegung

Die Gesellschaft erstellt einen Konzernabschluss für den größten und kleinsten Kreis von Unternehmen und einen Konzernlagebericht gemäß § 290 HGB i. V. m. § 315 HGB und § 315a

Abs. 2 HGB nach den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der EU anzuwenden sind, und reicht diese sowie den Jahresabschluss beim Betreiber des Bundesanzeigers ein.

Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

Im Rahmen der normalen Geschäftstätigkeit unterhält die Gesellschaft Geschäftsbeziehungen mit verbundenen Unternehmen, die als nahestehende Unternehmen gelten. Da alle Geschäfte mit und zwischen mittel- oder unmittelbar in hundertprozentigem Anteilsbesitz stehenden, in den Konzernabschluss der Norma Group SE, Maintal, einbezogenen Unternehmen getätigt werden, entfällt gemäß § 285 Nr. 21 HGB eine weitere Angabe.

Außer den Vergütungen für die Geschäftsführung und den Aufsichtsrat bestehen keine Geschäftsbeziehungen zu anderen nahestehenden Personen.

Nachtragsbericht

Bis zum 9. März 2017 ergaben sich keine Ereignisse oder Entwicklungen, die zu einer wesentlichen Änderung des Ausweises oder Wertansatzes der einzelnen Vermögensgegenstände und Schuldenposten zum 31. Dezember 2016 geführt hätten.

Organe der Gesellschaft

Mitglieder des Vorstands

Werner Deggim (Vorstandsvorsitzender)
Dipl.-Ingenieur, Chief Executive Officer (CEO)

Bernd Kleinhens
Dipl.-Ingenieur, Managing Director Business Development

Dr. Michael Schneider
Dipl.-Kaufmann, Chief Financial Officer (CFO)
• Mitglied des Aufsichtsrats Leitwerk AG, Appenweier, Deutschland
• Mitglied des Aufsichtsrats accuris AG, München, Deutschland

John Stephenson
Master of Science, Chief Operating Officer (COO)

Die Vorstände der NORMA Group sind in diversen Aufsichtsräten oder anderen Kontrollgremien der NORMA Group-Gesellschaften tätig.

Vergütung der Organe

Im Berichtsjahr 2016 stellte sich die Vergütung des Vorstands und des Aufsichtsrats wie folgt dar:

VERGÜTUNG DER ORGANE

in TEUR	2016	2015
Gesamt Vorstand	3.848	4.598
Gesamt Aufsichtsrat	460	460
	4.308	5.058

Die Vergütung der Mitglieder des Vorstands teilt sich wie folgt auf:

VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VORSTANDS

in TEUR	Werner Deggim	Dr. Michael Schneider	Bernd Kleinhens	John Stephenson	Gesamt	
	2016	2016	2016	2016	2016	2015
Erfolgsunabhängige Komponenten	471	327	306	294	1.398	
Erfolgsabhängige Komponenten	158	0	105	98	361	
Langfristige Anreizwirkung	556	817	369	347	2.089	
Gesamtvergütung	1.185	1.144	780	739	3.848	4.598

Neben diesen Aufwendungen wurden im Geschäftsjahr 2016 Aufwendungen aus Pensionsverpflichtungen für Herrn Dr. Michael Schneider in Höhe von TEUR 199 (2015: TEUR 96) innerhalb der Personalaufwendungen erfasst.

Weitere Details zur Vergütung des Vorstands können dem im Lagebericht enthaltenen Vergütungsbericht entnommen werden.

Mitglieder des Aufsichtsrats

Dr. Stefan Wolf (Vorsitzender)

- Vorstandsvorsitzender der ElringKlinger AG, Dettingen, Deutschland
- Mitglied des Aufsichtsrats der Allgaier Werke GmbH, Uhingen, Deutschland

Lars M. Berg (stellvertretender Vorsitzender)

- Selbständiger Berater
- Vorsitzender des Aufsichtsrats der Net Insight AB, Stockholm, Schweden
- Vorsitzender des Aufsichtsrats der Greater Than AB, Stockholm, Schweden (seit 5. Februar 2016)
- Mitglied des Aufsichtsrats der BioElectric Solutions AB, Stockholm, Schweden

Günter Hauptmann

- Selbständiger Berater
- Vorsitzender des Beirats der Atesteo GmbH (ehemals GIF GmbH), Alsdorf, Deutschland
- Mitglied des Aufsichtsrats der Geka GmbH, Bechhofen, Deutschland (bis 31. August 2016)
- Mitglied des Beirats der Moon TopCo GmbH, vormals mertus 268. GmbH (Schlemmer Group), Poing, Deutschland (seit 1. September 2016)

Knut J. Michelberger

- Selbständiger Berater
- Mitglied des Beirats der Rena Technologies GmbH, Gütenbach, Deutschland
- Mitglied des Supervisory Boards (raad van commissarissen) der Weener Plastics Group, Ede, Niederlande (seit 1. Januar 2016)
- Mitglied des Beirats der Kaffee Partner Holding GmbH, Osnabrück, Deutschland (seit 1. Juni 2016)

Dr. Christoph Schug

- Unternehmer
- Mitglied des Beirats der Bomedus GmbH, Bonn, Deutschland
- Mitglied des Beirats der MoebelFirst GmbH, Köln, Deutschland
- Mitglied des Verwaltungsrats der AMEOS Gruppe AG, Zürich, Schweiz (bis 31. Dezember 2016)

Erika Schulte

- Geschäftsführerin der Hanau Wirtschaftsförderung GmbH und Liquidatorin der Technologie- und Gründerzentrum Hanau GmbH (bis 3. Februar 2017)
- keine weiteren Mandate

Vorsitzender des Prüfungsausschusses ist Herr Knut L. Michelberger. Weitere Mitglieder sind Lars M. Berg und Erika Schulte.

Vorschlag für die Gewinnverwendung

Der Jahresabschluss zum 31. Dezember 2016 weist einen Bilanzgewinn von TEUR 64.839 aus.

Der Hauptversammlung wird vorgeschlagen, TEUR 30.269 für das Geschäftsjahr 2016 auszuschütten und TEUR 34.570 auf neue Rechnung vorzutragen. Danach entfällt auf eine Stückaktie eine Bardividende von EUR 0,95.

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 SE angegeben.

NORMA Group SE

Maintal, den 9. März 2017

	
Werner Deggim	Dr. Michael Schneider
	
Bernd Kleinhens	John Stephenson

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 SE 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.

Maintal, den 9. März 2017

NORMA Group SE
Der Vorstand



Werner Deggim



Dr. Michael Schneider



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 SE, Maintal, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2016 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, entspricht den gesetzlichen Vorschriften, 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 9. März 2017

PricewaterhouseCoopers GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Thomas Tilgner
Wirtschaftsprüfer

ppa. Richard Gudd
Wirtschaftsprüfer

NORMA Group SE

Edisonstraße 4
63477 Maintal

Telefon: +49 6181 6102 740

E-Mail: info@normagroup.com

Internet: www.normagroup.com