



INSIGHT EMEA

NORMA GROUP

Die NORMA Group ist ein internationaler Markt- und Technologieführer für hochentwickelte Verbindungstechnik. Das Unternehmen fertigt und vertreibt ein breites Sortiment innovativer Verbindungslösungen in drei Produktkategorien – Befestigungsschellen, Verbindungselemente und Fluidsysteme – und beliefert mehr als 10.000 Kunden in 100 Ländern mit über 35.000 qualitativ hochwertigen Produkten und Lösungen. Anwendung finden die Verbindungsprodukte der NORMA Group in zahlreichen Industrien und Endprodukten, unter anderem in Fahrzeugen, Schiffen, Zügen, Flugzeugen und Haushaltsgeräten, in Motoren und Wasserleitungen sowie in der Pharmaindustrie und Biotechnologie. Von ihrem Hauptsitz in Maintal bei Frankfurt am Main steuert die NORMA Group ein weltweites Netzwerk bestehend aus 27 Produktionsstätten und zahlreichen Vertriebsstandorten in Europa, Nord-, Mittel- und Südamerika sowie im asiatisch-pazifischen Raum.

Kennzahlen 2016 im Überblick

T 001

		2016	2015	Veränderung in %
Auftragslage				
Auftragsbestand (31. Dez.)	EUR Mio.	302,4	295,8	
Gewinn- und Verlustrechnung				
Umsatzerlöse	EUR Mio.	894,9	889,6	0,6
Bereinigter Bruttogewinn ¹	EUR Mio.	545,6	533,1	2,3
Bereinigtes EBITA ¹	EUR Mio.	157,5	156,3	0,8
Bereinigte EBITA-Marge ¹	%	17,6	17,6	n/a
EBITA	EUR Mio.	150,4	150,5	0,0
Bereinigtes Periodenergebnis ¹	EUR Mio.	94,6	88,7	6,6
Bereinigtes Ergebnis je Aktie ¹	EUR	2,96	2,78	6,7
Periodenergebnis	EUR Mio.	75,9	73,8	2,7
Ergebnis je Aktie	EUR	2,38	2,31	3,0
Cashflow				
Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit	EUR Mio.	149,2	128,2	16,4
Operativer Netto-Cashflow	EUR Mio.	148,5	134,7	10,3
Cashflow aus Investitionstätigkeit	EUR Mio.	-133,8	-44,5	201,0
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	EUR Mio.	49,6	-70,4	n/a
		31. Dez. 16	31. Dez. 15	Veränderung in %
Bilanz				
Bilanzsumme	EUR Mio.	1.337,7	1.167,9	14,5
Eigenkapital	EUR Mio.	483,6	429,8	12,5
Eigenkapitalquote	%	36,2	36,8	n/a
Nettoverschuldung	EUR Mio.	394,2	360,9	9,2
Mitarbeiter				
Stammebelegschaft		5.450	5.121	6,4
Daten zur Aktie				
Börsengang		April 2011		
Börse		Frankfurter Wertpapierbörse, Xetra		
Marktsegment		Regulierter Markt (Prime Standard), MDAX		
ISIN		DE000A1H8BV3		
WKN		A1H8BV		
Börsenkürzel		NOEJ		
Höchstkurs 2016 ²	EUR	51,54		
Tiefstkurs 2016 ²	EUR	35,20		
Schlusskurs 31. Dezember 2016 ²	EUR	40,55		
Börsenkapitalisierung zum 31. Dezember 2016 ²	EUR Mio.	1.292		
Anzahl Aktien		31.862.400		

¹ Die Bereinigungen werden im Konzernanhang beschrieben. → Konzernanhang, S. 145.

² Xetra-Kurs.

Zwei starke Vertriebswege



Engineered Joining Technology

Individuell entwickelte, maßgeschneiderte, hochtechnologische Produkte für OEM-Kunden



Distribution Services

Qualitativ hochwertige, standardisierte Markenprodukte für unterschiedliche Anwendungsbereiche

NORMA Group

ENGINEERED JOINING TECHNOLOGY (EJT)

Der Bereich EJT zielt auf die spezifischen Erfordernisse von Original Equipment Manufacturing (OEM)-Kunden und deren Nachfrage nach maßgeschneiderten, hochtechnologischen Produkten ab. Für diese entwickelt die NORMA Group innovative Lösungen mit großem Wertschöpfungspotenzial in unterschiedlichen Anwendungsfeldern und für zahlreiche Industrien. Ob einfaches Bauteil, Mehrkomponententeil oder komplexes System: Da die Produkte der NORMA Group individuell entwickelt werden, entsprechen sie genau den spezifischen Bedürfnissen industrieller Kunden und garantieren gleichzeitig höchste Qualität, Leistungsfähigkeit und Montagesicherheit. Im EJT-Bereich besitzt die NORMA Group ein umfassendes technisches Know-how und eine nachgewiesene Führungsposition.

DISTRIBUTION SERVICES (DS)

Im Bereich DS vertreibt die NORMA Group ein breites Sortiment qualitativ hochwertiger, standardisierter Verbindungsprodukte über verschiedene Distributionskanäle an Kunden unterschiedlicher Industrien. Zu diesen zählen unter anderem Vertriebsunternehmen, OEM-Kunden im Aftermarket-Segment, Fachgroßhändler und Baumärkte. Ihre umfassende geografische Präsenz, die weltweiten Fertigungs-, Vertriebs- und Absatzkapazitäten, ihre starken Marken, die jederzeitige Verfügbarkeit der Produkte sowie höchste Servicequalität heben die NORMA Group von ihren Konkurrenten ab. Die NORMA Group vermarktet ihre Verbindungsprodukte unter den bekannten Marken:



Innovative Verbindungstechnik und höchste Qualitätsansprüche sichern die Marktposition der NORMA Group – und das bereits seit über 60 Jahren. Mit seinen hoch entwickelten Produkten bietet das Unternehmen Lösungen für zahlreiche Industrien. Der persönliche Einsatz der über 6.000 Mitarbeiter sowie ein Schutzrechtsbestand von über 700 Patenten machen die NORMA Group zu einem weltweiten Markt- und Technologieführer im Bereich der Verbindungstechnologie.



EMEA

EIN GEWALTIGER WIRTSCHAFTSRAUM MIT GROSSEM POTENZIAL

Europe, Middle East & Africa. Diese Wirtschaftszone, zu der neben Europa auch der Nahe Osten und Afrika zählen, umfasst einige der reichsten und der ärmsten Länder dieser Welt.

Die Lebens- und Entwicklungsstandards innerhalb der Regionen sowie die ethnische und kulturelle Vielfalt sind immens. Einige grundlegende industrielle Erfordernisse sind jedoch überall gleich – zuverlässige Verbindungstechnologie gehört dazu. Egal ob für Anwendungen in der Fahrzeugindustrie, im Maschinenbau, im Infrastrukturbereich, in der Wasserindustrie oder in der Landwirtschaft.

2,3

MILLIARDEN

Menschen leben in der Region EMEA.

6,5

PROZENT

mehr Pkw im Vergleich zum Vorjahr wurden 2016 nach Angaben des europäischen Branchenverbandes ACEA zugelassen – Gesamtzahl: 15,1 Millionen (EU28 + EFTA).

1/3

des weltweiten Bruttoinlandsprodukts wird in EMEA erwirtschaftet.

2,7

PROZENT

im Jahr wuchs die Wirtschaftsleistung in EMEA zuletzt (im Durchschnitt der vergangenen zehn Jahre).

23

MILLIONEN

Motorfahrzeuge pro Jahr werden in EMEA hergestellt – das ist ein Viertel der gesamten Weltproduktion.

EFFIZIENZ



EIN MEGATREND DEM KLIMA ZULIEBE

Dürren, extreme Unwetter, steigende Meeresspiegel: Die Bedrohungen durch den Klimawandel sind bekannt und ihre Auswirkungen global. Klimaschutz ist das Gebot der Stunde. Eine zentrale Rolle spielt dabei die Reduktion des Kohlendioxid-Ausstoßes. Die Fahrzeugindustrie ist hier ein wichtiger Ansatzpunkt. Emissionsreduktion durch Effizienzsteigerung lautet die Devise. Um die hohen Ansprüche der Hersteller zu erfüllen, müssen auch die Zulieferer mit innovativen Lösungen aufwarten.

130

GRAMM PRO KM

CO₂ dürfen neue Pkw in der EU seit dem Jahr 2015
im Durchschnitt ausstoßen.

95

GRAMM PRO KM

beträgt die gesetzliche Obergrenze für den
durchschnittlichen CO₂-Ausstoß neu
zugelassener Pkw in der EU ab dem Jahr 2021.

5,1

PROZENT

muss der Pkw-Flottenverbrauch ab 2015 jährlich
zurückgehen, um das 95-Gramm-Ziel zu erreichen.



TECHNIK

WIE EFFIZIENZSTEIGERUNGEN MÖGLICH WERDEN

Kleiner, leichter, raffinierter – viele Maßnahmen werden kombiniert, um die strengen Emissionsvorgaben in der Fahrzeugindustrie zu erreichen. Downsizing und Turboaufladung sind zwei Ansatzpunkte, um Verbrennungsmotoren leistungsstärker zu machen. Die Herausforderung dabei: Viele Einzelkomponenten müssen angepasst werden, um der thermischen und mechanischen Mehrbelastung standzuhalten. Damit steigen die Komplexität und die technischen Anforderungen der Bauteile zunehmend.



61,4

KILOWATT

Leistung, zieht ein heute in Deutschland zugelassener Pkw durchschnittlich aus einem Liter Hubraum. Zehn Jahre zuvor waren es nur 48,9 Kilowatt.

260

PROZENT

Zunahme der Zulassungen von Hybridfahrzeugen zwischen 2010 und 2015 in der EU.

2,5

PROZENT

ist der Masseindex neu zugelassener Pkw in Europa 2010–2015 zurückgegangen (Leergewicht geteilt durch Produkt aus Fahrzeuglänge, -breite und -höhe).

EMEA IN ZAHLEN

DAS JAHR 2016

3,8%

Umsatzwachstum

432

EUR Mio. Umsatz

12

Produktionsstandorte
in der Region EMEA

3.202

Mitarbeiter in der
Region EMEA

48%

des Gesamtumsatzes werden in
der Region EMEA erwirtschaftet

VIER FRAGEN AN...

JOACHIM GEIMER President EMEA

Herr Geimer, 2006 fusionierten die schwedische ABA und die deutsche Rasmussen zur NORMA Group. Man könnte also sagen: EMEA, oder vielleicht besser Europa, ist der Heimatmarkt des Konzerns. Aber welche Bedeutung hat die Region heute? Immerhin zählt die NORMA Group inzwischen über 6.000 Mitarbeiter an 27 Standorten in der ganzen Welt.

Das ist richtig. In den zehn Jahren ihres Bestehens ist die NORMA Group kontinuierlich gewachsen, sowohl organisch als auch durch zahlreiche Akquisitionen. Heute sind wir global tätig. Die Regionen Amerika und Asien-Pazifik tragen mit etwas über 50% zum Umsatz und Erfolg bei.

Das heißt aber auch, dass wir weiterhin fast die Hälfte aller Umsätze in der Region EMEA generieren. Gerade die EU als größter Wirtschaftsraum in der Region ist und bleibt für uns ein wichtiger Absatzmarkt. Unsere größten Kunden und einige der wichtigsten Player der Automobilindustrie sind hier ansässig.

Heißt das, der Fokus liegt in der Region EMEA auf der Automobilindustrie?

Sicherlich haben wir in EMEA einen Schwerpunkt im Geschäft mit der Fahrzeugindustrie. Aber nicht zu vernachlässigen sind daneben Projekte in der Bauwirtschaft, im Maschinenbau und im Bereich Infrastruktur. Das ist einfach historisch so gewachsen und gewollt. Das bedeutet jedoch nicht, dass wir Akquisitionen in Unternehmen anderer Branchen für EMEA ausschließen. Im Gegenteil: Wir sehen auch in Europa spannende Anwendungen in Megatrends für unsere Verbindungstechnologie, beispielsweise im Bereich Wasser.

Folglich heißt es auch in EMEA künftig Diversifizierung?

Diversifizierung ist Teil unserer Unternehmensstrategie, in der Region EMEA genauso wie weltweit. Wir haben in den letzten zehn Jahren elf Akquisitionen getätigt, davon vier im Wasserbereich und auch eine im Bereich Pharma/Biotech. Lifial, der portugiesische Schellenhersteller, den wir im Januar 2017 erworben haben, ist beispielsweise im Bereich Industrie und Landwirtschaft tätig. Wir sehen uns kontinuierlich nach neuen Unternehmen um und kaufen auch, wie im Falle von Autoline, Unternehmen aus dem Automobilbereich. Die Voraussetzung ist natürlich, dass wir Synergien dabei sehen. Unsere Ansprüche sind hoch: Die Unternehmen, die wir erwerben, müssen zu uns passen. Sie müssen im Einklang mit unserer Akquisitionsstrategie stehen und zum Wachstum beitragen. Außerdem muss ihr Geschäft ebenso profitabel sein wie das der NORMA Group, damit sie als Übernahmeziel in Frage kommen. Da scheiden per se schon einmal viele Unternehmen aus.

Wo sehen Sie also die wesentlichen Treiber für das künftige Wachstum in der Region EMEA, im Automobilssektor oder doch eher in anderen Branchen?

Sowohl als auch. In der Automobilindustrie bestimmen maßgeblich die Emissionsvorschriften sowie die generellen Entwicklungen der Mobilität unser Geschäft. Unsere Produkte sind und werden exakt auf die Bedürfnisse jeder Branche zugeschnitten und sind daher sehr gefragt. Das schafft in allen Industrien die Potenziale für weiteres Wachstum. Die Anwendungen für unsere Produkte sind unendlich und wir haben noch lange nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft.

INHALTS- VERZEICHNIS

14

Brief des Vorstands

A

An unsere Aktionäre

- 26 NORMA Group am Kapitalmarkt
- 30 Bericht des Aufsichtsrats
- 33 Corporate-Governance-Bericht

B

Konzernlagebericht

- 48 Grundlagen des Konzerns
- 60 Wirtschaftsbericht
- 80 Ereignisse nach Geschäftsjahresende
- 81 Prognosebericht
- 86 Risiko- und Chancenbericht
- 98 Vergütungsbericht
- 102 Übernahmerelevante Angaben
- 105 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

C

Konzernabschluss

- 114 Konzernbilanz
- 116 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 117 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 118 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 120 Segmentberichterstattung
- 122 Konzernanhang
- 188 Anlagen zum Konzernanhang
- 190 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 191 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

192

Weitere Informationen

- 192 Glossar
- 197 Grafikverzeichnis
- 198 Tabellenverzeichnis
- 201 Quartalsübersicht 2016
- 202 Mehrjahresübersicht

Finanzkalender 2017
Kontakt
Impressum

ZEICHENERKLÄRUNG

- @ Internetverweis
- Querverweis

Der Vorstand

WERNER DEGGIM

CHIEF EXECUTIVE OFFICER (CEO)

- Vice President und General Manager, TRW Automotive, USA
- Geschäftsführer/Vorsitzender der Geschäftsführung, Peguform GmbH
- Verschiedene Executive-Management-Positionen, davon sieben Jahre in Kanada und den USA

DR. MICHAEL SCHNEIDER

CHIEF FINANCIAL OFFICER (CFO)

- Geschäftsführer, FTE automotive Group
- Mitglied des Vorstands, Veritas AG
- Leiter Finanzen und IT, Aesculap AG (B. Braun Melsungen Gruppe)
- Verschiedene internationale Führungspositionen, davon drei Jahre in Brasilien

BERND KLEINHENS

BOARD MEMBER BUSINESS DEVELOPMENT

Seit Beginn seiner beruflichen Laufbahn bei der NORMA Group:

- Global Sales Director Commercial & Passenger Vehicles
- Geschäftsbereichsleiter NORMACLAMP
- Marketingleiter Automobil
- Entwicklungsingenieur

JOHN STEPHENSON

CHIEF OPERATING OFFICER (COO)

- Vice President Operations, Hayes Lemmerz International
- Director of Operations – Nordeuropa, Textron Fastening Systems
- Werksleiter und Geschäftsführer, APW Electronics
- Zahlreiche Positionen, u. a. im Bereich Projekt- und Produktionsmanagement bei Valeo

Weitere Informationen zu den Lebensläufen von Vorstand und Aufsichtsrat finden Sie im Investor-Relations-Bereich der NORMA Group-Website @ <http://investoren.normagroup.com>.





JOHN STEPHENSON

WERNER DEGGIM

BERND KLEINHENS

DR. MICHAEL SCHNEIDER

Brief des Vorstands

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,
sehr geehrte Kunden und Geschäftspartner,

2016 war ein Jahr mit vielen Herausforderungen. Politische Ereignisse wie die Entscheidung Großbritanniens gegen den Verbleib in der EU sowie der Ausgang der US-Präsidentschaftswahlen haben die Stimmung an den internationalen Märkten geprägt. Die globale wirtschaftliche Entwicklung war moderat und wichtigen Wachstumsmärkten fehlte es an Dynamik.

Für die NORMA Group war es in diesem herausfordernden wirtschaftlichen Umfeld ein durchwachsenes Jahr, in dem wir nicht alle unsere ursprünglichen Ziele erreichen konnten. Obwohl sich die für uns wichtigen Geschäftsfelder in der Automobil- und Wasserindustrie, getrieben durch gestiegene Produktionszahlen und eine starke Nachfrage, gut entwickelt haben, mussten wir unsere Umsatzprognose im November 2016 aufgrund der anhaltend schwachen Entwicklung des US-amerikanischen Markts für Nutzfahrzeuge und landwirtschaftliche Maschinen nach unten korrigieren. Dies kam nicht nur für uns, sondern auch für viele Investoren und Analysten überraschend und hat zu deutlichen Reaktionen am Kapitalmarkt mit negativen Auswirkungen auf unsere Aktie geführt.

Dennoch haben wir am Jahresende bewiesen, dass unser Geschäft auf einem soliden Fundament steht, das auch in einem wirtschaftlich schwierigen Umfeld für Stabilität sorgt. Wir konnten unseren Umsatz leicht um 0,6 % – organisch um 0,9 % – auf EUR 894,9 Mio. steigern und unsere bereinigte EBITA-Marge mit 17,6 % auf dem gewohnt hohen Niveau halten. Mit einem gegenüber dem Vorjahr um 6,6 % höheren bereinigten Periodenergebnis von EUR 94,6 Mio. und einem bereinigten Ergebnis je Aktie in Höhe von EUR 2,96 sind wir zufrieden.

Auch im Bereich M&A konnten wir im Geschäftsjahr 2016 weitere Erfolge vorweisen. Seit Ende November gehört Autoline zu unserer Unternehmensgruppe. Mit Produktionsstätten in Frankreich, Mexiko und China ist Autoline global tätig und mit seinen Produkten im Bereich Steckverbinder für Anwendungen in der Automobilindustrie ergänzt es unser bestehendes Portfolio optimal. Mit der Akquisition von Autoline sind wir dem Ziel, unseren Kunden in der Fahrzeugindustrie ganzheitliche Verbindungslösungen anzubieten, wieder einen Schritt näher gekommen.

Im Januar 2017 haben wir außerdem den portugiesischen Schellenproduzenten Lifial übernommen. Lifial produziert Metallschellen zur Anwendung in der Industrie und Landwirtschaft und beschäftigt rund 100 Mitarbeiter. Seine Produkte vertreibt das Unternehmen an Kunden in Europa und Nordafrika. Durch die Übernahme von Lifial stärken wir unser Angebot im Distribution Services-Geschäft und unsere Marktposition auf der iberischen Halbinsel und in Europa.

Autoline hat bereits im Geschäftsjahr 2016 einen Beitrag in Höhe von EUR 3,5 Mio. zum Konzernumsatz geleistet und auch in Zukunft werden diese beiden hoch profitablen Unternehmen zum Umsatzwachstum beitragen.

Akquisitionen sind und bleiben ein wichtiger Teil unserer Unternehmensstrategie, stärken das Wachstum und tragen zur Diversifizierung unserer Geschäftsaktivitäten bei. Eine weitere, noch bedeutendere Säule unseres Erfolges ist jedoch das organische Wachstum, also das Wachstum aus eigener Kraft. Und dieses

fußt in erster Linie auf unserer Innovationskraft und auf der Qualität unserer Produkte und Prozesse. Hier überlassen wir nichts dem Zufall. Daher hat unsere Forschungs- und Entwicklungsabteilung einen langfristigen Fahrplan entwickelt, um mit zielgerichteten innovativen Lösungen den Herausforderungen der Zukunft zu begegnen. Globale Megatrends wie Klimawandel und Ressourcenverknappung und die Adressierung der sich daraus ergebenden Anforderungen an unsere Produkte und die Endprodukte unserer Kunden, stehen dabei im Vordergrund.

Die Nachhaltigkeit unserer Aktivitäten steht dabei immer im Fokus und bildet die Basis aller Entscheidungsfindungen. Aus diesem Grund haben wir auch im Geschäftsjahr 2016 wieder zu einem Stakeholder-Roundtable zur unternehmerischen Verantwortung geladen. Schwerpunkt der Dialog-Veranstaltung war in diesem Jahr die Nachhaltigkeit im Einkauf und die ganzheitliche Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in der Wertschöpfungskette. Die Ergebnisse der Diskussionsrunde lieferten uns abermals wichtige Impulse für die Weiterentwicklung unserer CR-Strategie (Corporate Responsibility), welche wir in unserer CR-Roadmap 2018 verankert und auf unserer Internetseite veröffentlicht haben.

Mit diesem klaren Fokus auf Innovationen und Nachhaltigkeit blicken wir zuversichtlich in das laufende Jahr 2017. Die breite Diversifizierung unserer Geschäftsaktivitäten, unser hohes Kostenbewusstsein sowie die sich abzeichnende leichte Erholung der globalen Märkte werden sich positiv auf die Geschäftsentwicklung und das Wachstum auswirken. Insbesondere in der zunehmenden Regeldichte im Umweltrecht sowohl im Bereich der Emissionsreduktion als auch im Bereich Wasser sehen wir Chancen für weiteres Unternehmenswachstum.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre, wir haben das Jubiläumsjahr 2016 beendet und blicken auf zehn Jahre NORMA Group zurück, in denen wir vieles erreicht haben. Wir sind kontinuierlich gewachsen, haben uns von einem überwiegend europäischen Unternehmen zu einem globalen Konzern entwickelt, haben unsere Prozesse und Strukturen professionalisiert und unsere Mitarbeiterzahl vervielfacht. Dafür, dass Sie uns auf diesem Weg begleitet und uns Ihr Vertrauen geschenkt haben, möchten wir uns herzlich bedanken. Seien Sie versichert, dass unsere Ziele für die kommenden Jahre nicht weniger ambitioniert sind.

Auch am Unternehmenserfolg des letzten Jahres möchten wir Sie natürlich wieder angemessen beteiligen und werden daher der Hauptversammlung am 23. Mai 2017 in Frankfurt für das Geschäftsjahr 2016 eine Dividende in Höhe von EUR 0,95 pro Aktie vorschlagen.

Ebenso möchten wir uns ganz herzlich bei unseren über 6.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weltweit für Ihr Engagement im Jahr 2016 bedanken. Unser Dank gilt darüber hinaus unseren Kunden und Geschäftspartnern. Wir freuen uns weiterhin auf die gute Zusammenarbeit. Lassen Sie uns gemeinsam daran arbeiten, 2017 erfolgreich zu gestalten.

Herzlichst



Werner Deggim



Dr. Michael Schneider



Bernd Kleinhens



John Stephenson





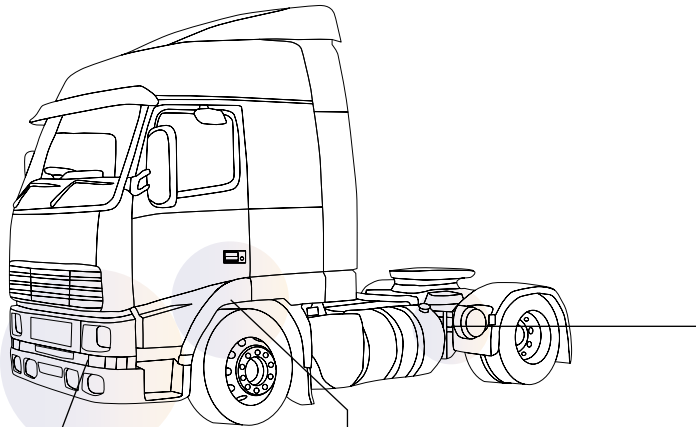
Ob in Deutschland, Europa oder weltweit: Beim Güterverkehr stehen die Zeichen langfristig auf Wachstum. Ein wichtiger Verkehrsträger ist und bleibt der Straßengüterverkehr.



„Die immer dringender werdende Forderung nach **UMWELTFREUNDLICHEREN TECHNOLOGIEN** stellt Nutzfahrzeuge-Hersteller und Lieferanten gleichermaßen vor große Herausforderungen. Durch unsere **LANGJÄHRIGE ZUSAMMENARBEIT** mit OEMs kennen wir die besonderen Anforderungen der Branche an Qualität, Leistung und Langlebigkeit der Bauteile genau und arbeiten jeden Tag zusammen mit den Kunden daran, unsere Produkte noch besser, leichter und leistungsfähiger zu machen.“

PETER VOLKERT
TEAM LEADER HEAVY EQUIPMENT
NORMA GROUP HOLDING GMBH

104



76

VERBINDUNGSPRODUKTE
IM MOTOR UND KÜHLSYSTEM

24

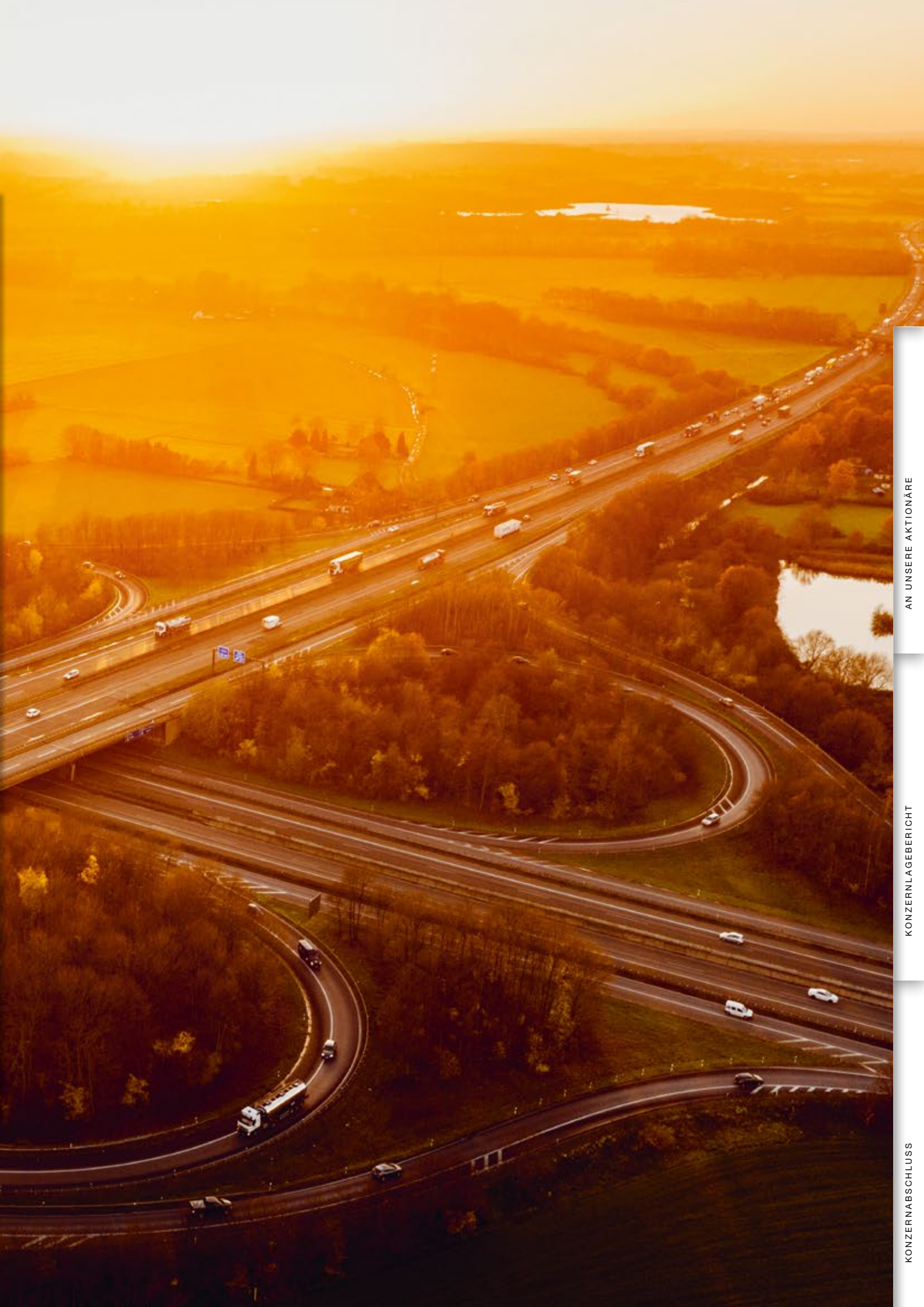
VERBINDUNGSPRODUKTE
IN SONSTIGEN ANWENDUNGEN

4

VERBINDUNGSPRODUKTE
IM ABGASSYSTEM

401





A

AN UNSERE
AKTIONÄRE

26

NORMA Group am Kapitalmarkt

30

Bericht des Aufsichtsrats

33

Corporate-Governance-Bericht

Gemessen an der für die Ermittlung der Indexzugehörigkeit relevanten Marktkapitalisierung des Streubesitzes, der seit 2013 bei 100 % liegt, belegte die NORMA Group-Aktie im Dezember 2016 Platz 46 von 50 im MDAX (Dez. 2015: Platz 33).

HANDELSVOLUMEN GESTIEGEN

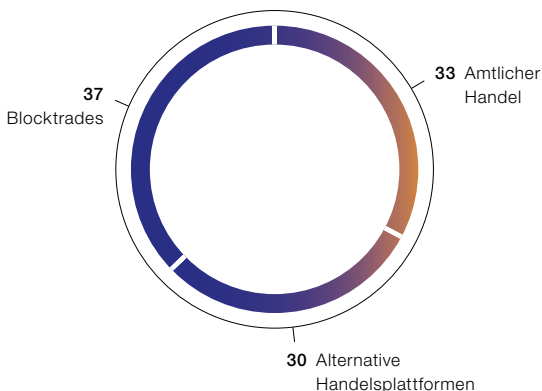
Das durchschnittliche Xetra-Handelsvolumen der NORMA Group-Aktie betrug im Zeitraum Januar bis Dezember 2016 73.571 Stück pro Tag (2015: 88.888 Stück). Damit lag die NORMA Group-Aktie gemessen am Handelsumsatz im Dezember 2016 auf Rang 48 von 50 (2015: 46) im MDAX. Wertmäßig entspricht dies einem im Vergleich zum Vorjahr gesunkenen durchschnittlichen Handelsumsatz von EUR 3,2 Mio. pro Tag (2015: EUR 4,1 Mio.).

Die Gesamtzahl der im Jahr 2016 durchschnittlich gehandelten Aktien pro Tag betrug 223.983 (2015: 273.943). Der Handel verteilte sich dabei wie folgt auf die verschiedenen Handelsplätze:

VERTEILUNG DES AKTIENHANDELS 2016

G 003

in %



Im Vergleich zum Vorjahr ist der Anteil der am amtlichen Markt gehandelten Aktien konstant bei 33 % geblieben. Hingegen hat sich der Handelsanteil auf alternativen Plattformen von 25 % auf 30 % erhöht. Der per Blocktrade gehandelte Anteil sank im Vergleich zum Vorjahr auf 37 % (2015: 42 %).

BREIT DIVERSIFIZIERTE AKTIONÄRSSTRUKTUR

Durch aktive Investor-Relations-Arbeit hat die NORMA Group-Aktie in den vergangenen Jahren internationale Bekanntheit erlangt. Damit ist auch die Bedeutung ausländischer Investoren kontinuierlich gestiegen. Mittlerweile verfügt die NORMA Group über eine regional breit diversifizierte Aktionärsbasis, mit einem hohen Anteil internationaler Investoren, vorrangig aus den USA, dem Vereinigten Königreich, Frankreich, Deutschland und Skandinavien. → G 004: Streubesitz nach Regionen.

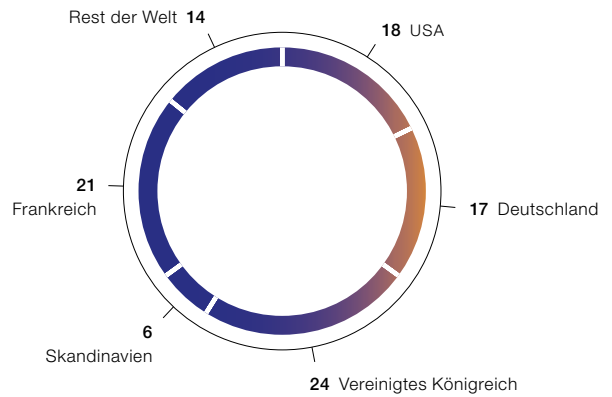
Zum Ende des Berichtsjahres befanden sich 94,7 % der Aktien der NORMA Group im Besitz institutioneller Investoren. 2,3 %

STREUBESITZ NACH REGIONEN

G 004

in %

zum 31. Dezember 2016



(2015: 2,3 %) wurden vom Management, 3,0 % (2015: 2,1 %) von Privatanlegern gehalten. Die Zahl der Privatanleger (ohne Management) hat sich im Laufe des Geschäftsjahres 2016 von 2.833 auf 4.231 erhöht.

STIMMRECHTSMITTEILUNGEN 2016

Gemäß der bis Ende 2016 erhaltenen Stimmrechtsmitteilungen werden Anteile an der NORMA Group, die dem Streubesitz zugerechnet werden und über 3 % betragen, von folgenden institutionellen Investoren gehalten:

ÜBERBLICK STIMMRECHTSMITTEILUNGEN

T 002

in %

Ameriprise Financial Inc., Wilmington, DE, USA	5,57
Allianz Global Investors Europe GmbH, Frankfurt, Deutschland	5,02
AXA S.A., Paris, Frankreich	5,02
BNP Paribas Investment Partners S.A., Paris, Frankreich	4,91
Mondrian Investment Partners, Ltd., London, Vereinigtes Königreich	4,85
T. Rowe Price Group, Inc. Baltimore, MD, USA	3,11
The Capital Group Companies, Inc., Los Angeles, CA, USA	3,05

Stand: 31. Dezember 2016. Weitere Informationen zu den erhaltenen Stimmrechtsmitteilungen sind im Anhang auf S. 188 zu finden. Alle Stimmrechtsmitteilungen werden auf der Internetseite der Gesellschaft veröffentlicht @ <http://investoren.normagroup.com>.

HAUPTVERSAMMLUNG 2016

Die ordentliche Hauptversammlung der NORMA Group SE fand am 2. Juni 2016 in den Räumlichkeiten der Jahrhunderthalle in Frankfurt am Main statt. Von den 31.862.400 stimmberechtigten Aktien waren 23.694.807 Aktien, d. h. 74,37 % des Grundkapitals vertreten. Die teilnehmenden Aktionäre beschlossen eine Dividende von EUR 0,90 je Aktie. Bezogen auf das bereinigte Periodenergebnis 2015 der NORMA Group in Höhe von EUR 88,7 Mio. entsprach dies einer Ausschüttungsquote von 32,3 %. Alle weiteren Tagesordnungspunkte wurden mit einer deutlichen

Mehrheit angenommen. Die Abstimmungsergebnisse stehen auf der Internetseite unter @ <http://investors.normagroup.com/hv> zur Verfügung.

DIRECTORS' DEALINGS

Im Geschäftsjahr 2016 wurden zwei Transaktionen im Rahmen von Directors' Dealings gemeldet. Diese können dem Corporate-Governance-Bericht entnommen werden. → [Corporate-Governance-Bericht](#), S. 33.

RESEARCH-COVERAGE AUF HOHEM NIVEAU

Die NORMA Group wird aktuell von 18 Analysten verschiedener Banken und Research-Unternehmen begleitet. Davon haben zum 31. Dezember 2016 14 Analysten eine Kaufempfehlung ausgesprochen. Vier Analysten raten zum Halten der Aktie. Das durchschnittliche Kursziel lag Ende Dezember 2016 bei EUR 45,72 (2015: EUR 52,86).

ANALYSTEN DER NORMA GROUP

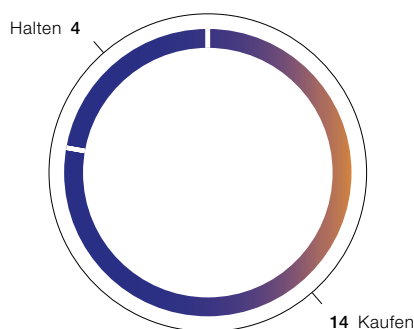
T 003

Baader Bank	Peter Rothenaicher
Bankhaus Lampe	Christian Ludwig
Bankhaus Metzler	Jürgen Pieper
Bank of America Merrill Lynch	Kai Müller
Berenberg Bank	Philippe Lorrain
Commerzbank AG	Ingo-Martin Schachel
Deutsche Bank AG	Tim Rokossa
DZ Bank AG	Thorsten Reigber
equinet Bank	Tim Schuldt
Hauck & Aufhäuser	Christian Glowa
HSBC	Jörg-André Finke
Jeffries	Peter Reilly
Kepler Cheuvreux	Hans-Joachim Heimbürger
Macquarie	Christian Breitsprecher
MainFirst Bank AG	Tobias Fahrenholz
NordLB	Frank Schwoppe
Oddo Seydler Bank AG	Daniel Kukalj
Warburg Research GmbH	Alexander Wahl

ANALYSTENEMPFEHLUNGEN

G 005

zum 31. Dezember 2016



NACHHALTIGE INVESTOR-RELATIONS-AKTIVITÄTEN

Die Investor-Relations-Aktivitäten der NORMA Group zielen darauf ab, die Bekanntheit des Unternehmens am Kapitalmarkt weiter zu erhöhen, das Vertrauen in die Aktie langfristig zu stärken und eine faire Bewertung des Unternehmens zu erreichen. Aus diesem Grund führen das Management und die Investor-Relations-Verantwortlichen ganzjährig zahlreiche Gespräche mit institutionellen Investoren, Finanzanalysten und Privataktionären.

2016 haben der Vorstand und das Investor-Relations-Team der NORMA Group 35 Roadshows an den wichtigsten Finanzplätzen Europas und in Nordamerika durchgeführt. Darüber hinaus war die NORMA Group auf folgenden Konferenzen vertreten:

- Oddo Forum, Lyon
- Commerzbank German Investment Seminar, New York
- Kepler Cheuvreux German Corporate Conference, Frankfurt am Main
- Goldman Sachs European Small & Mid Cap Symposium, London
- Kepler Cheuvreux Mid Cap Days, Paris
- Société Générale Nice Conference, Nizza
- Berenberg European Conference, Tarrytown
- Berenberg Energy Efficiency & Construction Conference, Zürich
- db Access German, Swiss & Austrian Conference, Berlin
- Equinet Europakonferenz, Frankfurt
- Commerzbank Sector Conference, Frankfurt am Main
- UBS Best of Germany Conference, New York
- Berenberg & Goldman Sachs German Corporate Conference, München
- Baader Investment Conference, München
- DZ Bank Equity Conference 2016, Frankfurt
- Berenberg European Conference 2016, Surrey

SERVICE FÜR AKTIONÄRE

Im Investor-Relations-Bereich der Unternehmenswebsite @ <http://investoren.normagroup.com> können sich Aktionäre und Interessierte für den Investorenverteiler der NORMA Group registrieren. Dadurch werden sie zeitnah per E-Mail über die Entwicklungen im Konzern informiert und erhalten automatisch alle Regelpublikationen.

Des Weiteren werden auf der Internetseite umfangreiche Informationen zur NORMA Group-Aktie veröffentlicht. Neben Finanzberichten und Präsentationen, die zum Download bereit stehen, finden sich dort alle wichtigen Finanzmarkttermine sowie die Kontaktdaten der Ansprechpartner. Die Telefonkonferenzen zu den Quartals- und Jahresabschlüssen werden aufgezeichnet und im Audioformat angeboten.

NORMA GROUP-GESCHÄFTSBERICHT 2015 MEHRFACH AUSGEZEICHNET

Der NORMA Group-Geschäftsbericht 2015 konnte sich in mehreren nationalen und internationalen Wettbewerben durchsetzen und erhielt folgende Auszeichnungen:

- **Bester Geschäftsbericht 2015:** Platz 3 im Segment MDAX, Platz 6 im Gesamtranking
- **Investors' Darling:** Platz 2 im Segment MDAX, Platz 10 im Gesamtranking
- **ICMA-Award:** Award of Excellence
- **2016 LACP Vision Award:** Silber
- **2016 ARC Awards:** Bronze

KENNZAHLEN ZUR NORMA GROUP-AKTIE SEIT BÖRSENGANG

T 004

	2016	2015	2014	2013	2012	2011	8. Apr. 2011 ¹
Schlusskurs zum 31. Dez. (in EUR)	40,55	51,15	39,64	36,09	21,00	16,00	21,00 ²
Höchstkurs (in EUR)	51,54	53,30	43,59	39,95	23,10	21,58	n/a
Tiefstkurs (in EUR)	35,20	38,32	30,76	21,00	15,85	11,41	n/a
MDAX-Punktstand zum 31. Dez.	22.188,94	20.774,62	16.934,85	16.574,45	11.914,37	8.897,81	10.539,6
Anzahl der ungewichteten Aktien zum 31. Dez.	31.862.400	31.862.400	31.862.400	31.862.400	31.862.400	31.862.400	31.862.400
Marktkapitalisierung (in EUR Mio.)	1.292	1.630	1.263	1.150	669	510	669
Durchschnittl. börsentäglicher Xetra-Umsatz							
Stück	73.571	88.888	73.932	86.570	54.432	46.393	n/a
EUR Mio.	3,20	4,10	2,80	2,53	1,04	1,45	n/a
Ergebnis je Aktie (in EUR)	2,38	2,31	1,72	1,74	1,78	1,19	n/a
Bereinigtes Ergebnis je Aktie (in EUR)	2,96	2,78	2,24	1,95	1,94	1,92	n/a
Dividende je Aktie (in EUR)	0,95 ³	0,90	0,75	0,70	0,65	0,60	n/a
Dividendenrendite (in %)	2,3	1,8	1,9	1,9	3,1	3,8	n/a
Ausschüttungsquote (in %)	32,0 ³	32,3	33,4	35,9	33,5	33,2	n/a
Kurs-Gewinn-Verhältnis	17,0	22,1	23,0	20,7	11,8	13,4	n/a

MDAX, CDAX, Classic All Share, Prime All Share, DAX International 100, DAXsector Industrial, DAXsubsector Products & Services, HDAX, MIDCAP MKT PR, STXE TM Automobiles & Parts Index, STXE TM Small Index, STXE Total Market Index

Ausgewählte Indizes

¹ Börsengang und erster Handelstag der NORMA Group-Aktie.

² Ausgabekurs.

³ Gemäß Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands, vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung am 23. Mai 2017.

ENTWICKLUNG DER NORMA GROUP-AKTIE SEIT BÖRSENGANG 2011 IM VERGLEICH ZUM MDAX

G 006



Bericht des Aufsichtsrats

ZUSAMMENARBEIT VON AUF SICHTSRAT UND VORSTAND

Der Aufsichtsrat der NORMA Group SE hat im Geschäftsjahr 2016 die Tätigkeit des Vorstands der Gesellschaft entsprechend den gesetzlichen Regelungen, des Deutschen Corporate Governance Kodex und der Satzung der NORMA Group SE überwacht und beratend begleitet.

Der Vorstand berichtet dem Aufsichtsrat monatlich über die Geschäftsentwicklung der NORMA Group SE und des Konzerns und gibt einen Ausblick auf das laufende Geschäftsjahr. Die Umsatz- und Ertragsentwicklung sowie der Auftragseingang und der Auftragsbestand werden jeweils im Vergleich zum Vorjahr und zur Planung detailliert dargestellt. Über diese monatliche Berichterstattung und die Aufsichtsratssitzungen hinaus tauschten sich der Vorstandsvorsitzende und der Aufsichtsratsvorsitzende im Geschäftsjahr 2016 regelmäßig über wichtige Themen aus.

Auf jeder Aufsichtsratssitzung stellte der Vorstand zu Beginn die gesamtwirtschaftliche Situation und branchenbezogene Rahmenbedingungen vor. 2016 standen die sich abschwächende Konjunktur vor allem in den USA und die daraus folgenden Auswirkungen auf die NORMA Group im Vordergrund. Sodann informierte der Vorstand über den jeweiligen Geschäftsverlauf der NORMA Group und erläuterte die Ertragslage anhand wesentlicher Kennzahlen und deren Entwicklung gegenüber dem Vorjahr und dem Budget. Umsätze und Auftragslage stellte der Vorstand aufgeteilt nach Regionen und Vertriebswegen dar. Arbeitsunfälle und Maßnahmen, die zur Verbesserung der Arbeitssicherheit eingeführt wurden, sowie Qualität und Liefertreue wurden ebenfalls auf jeder Sitzung besprochen. Darüber hinaus diskutierten Aufsichtsrat und Vorstand die langfristige strategische Ausrichtung der NORMA Group sowie laufende M&A-Projekte, insbesondere den Erwerb von Autoline von Parker Hannifin und die Akquisition des portugiesischen Schellenherstellers Lifial – Indústria Metalúrgica de Águeda, Lda. Vorstand und Aufsichtsrat befassten sich zudem mit den Änderungen der EU-Marktmissbrauchsrichtlinie, insbesondere hinsichtlich der Neuregelungen in Bezug auf Eigengeschäfte von Führungskräften (sogenannte Directors' Dealings) und den in diesem Zusammenhang geforderten Belehrungen

der mit den Führungspersonen eng verbundenen Personen. Sowohl im Aufsichtsrat als auch im Prüfungsausschuss stellte der Vorstand die Planung und den aktuellen Stand der Einführung der Microsoft AX-Software regelmäßig vor. Weiter hat der Aufsichtsrat entschieden, einige Schwellenwerte für Geschäfte, bei denen der Vorstand die Zustimmung des Aufsichtsrats benötigt, anzuheben und die Geschäftsordnung des Vorstands entsprechend anzupassen.

Im Anschluss an die Sitzungen des Prüfungsausschusses berichtete der Vorsitzende des Prüfungsausschusses den übrigen Aufsichtsratsmitgliedern.

Fester Bestandteil jeder ordentlichen Aufsichtsratssitzung ist ein detaillierter Risikobericht des Vorstands. Hierbei werden die relevanten Risiken hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und der möglichen Auswirkungen unter Berücksichtigung von bereits eingeleiteten Gegenmaßnahmen bewertet. Der Aufsichtsrat kann sich im Rahmen dieser regelmäßigen Risikoberichterstattung ein klares Bild darüber machen, welche möglichen Risiken zu einer Beeinträchtigung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft führen könnten. Darüber hinaus werden Compliance-Themen (einschließlich möglicher Betrugsfälle) auf jeder Sitzung des Aufsichtsrats besprochen.

Vor oder nach den Sitzungen mit dem Vorstand tagte der Aufsichtsrat jeweils intern.

Bei zustimmungspflichtigen Geschäften holte der Vorstand jeweils rechtzeitig die Entscheidung des Aufsichtsrats ein und stellte dem Aufsichtsrat vorab aussagekräftige Unterlagen zu Verfügung.

Über die regelmäßig anstehenden Themen hinaus hat sich der Aufsichtsrat im Geschäftsjahr 2016 im Einzelnen mit folgenden Punkten befasst:

Aufsichtsratssitzung vom 21. März 2016 in Maintal

Der vom Vorstand vorgestellte Jahresabschluss 2015 der NORMA Group SE mit Lagebericht sowie der entsprechende Konzernabschluss mit Lagebericht wurden vom Aufsichtsrat

eingehend mit den anwesenden Prüfern der beauftragten Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC) und dem Vorstand besprochen und anschließend zusammen mit dem Dividendenvorschlag des Vorstands gebilligt. Ausführlich diskutiert wurde der Risikobericht und der Compliance-Status. PwC bestätigte u. a., dass keine Betrugsfälle in der NORMA Group zu vermelden sind. Im Rahmen der Vorstellung der Konjunktorentwicklung und der aktuellen Geschäftssituation besprachen Vorstand und Aufsichtsrat unterschiedliche Technologien, unter anderem die selektive katalytische Reduktion (SCR) und den Hybridantrieb sowie ihre Nutzungsmöglichkeiten in verschiedenen Motorentypen. Der Aufsichtsrat genehmigte eine Vereinbarung mit der Deutschen Bank zu Beratungsleistungen.

Aufsichtsratssitzung vom 2. Juni 2016 in Frankfurt am Main

Die Sitzung fand im Anschluss an die Hauptversammlung statt, deren Ablauf zunächst besprochen wurde. Die Teilnehmer der Sitzung besprachen unter anderem ausführlich die Folgen des Diesel-Skandals und den damit verbundenen Rückgang der Verkäufe von Fahrzeugen mit Dieselmotoren sowie die Auswirkungen dieses Rückgangs auf das Geschäft der NORMA Group. Der Aufsichtsrat genehmigte den Vorschlag des Vorstands zur Optimierung des Schulscheindarlehens und stimmte der Verlängerung einer Darlehenslinie zu.

Aufsichtsratssitzung vom 15. September 2016 in Maintal

Der Vorstand stellte ausführlich die aktuellen M&A-Projekte vor und informierte den Aufsichtsrat über die Prüfung zur Einhaltung der European Market Infrastructure Regulation (EMIR), die zu keinen Beanstandungen geführt hatte. Dem Aufsichtsrat wurde der Bericht des Prüfers übergeben. Anschließend besprachen Vorstand und Aufsichtsrat die Folgen bzw. geplanten Maßnahmen zur Umsetzung der CSR-Richtlinie (Corporate Social Responsibility).

Aufsichtsratssitzung vom 30. November 2016 in Maintal

Der Vorstand erklärte detailliert die Reduzierung von Kundenaufträgen in den USA, die am 10. November 2016 zu der Anpassung der Umsatzprognose für das Gesamtjahr 2016 geführt hatte und die zum Zeitpunkt der Veröffentlichung der Zahlen zum 3. Quartal noch nicht zu erwarten gewesen war. Aufsichtsrat und Vorstand besprachen ausführlich die aktuelle politische Diskussion vor allem in Europa und China zu Elektrofahrzeugen und die daraus resultierenden Folgen für die Absatzzahlen von Fahrzeugen mit reinen Verbrennungsmotoren und Hybridantrieben. Der Aufsichtsrat genehmigte das vom Vorstand vorgeschlagene überarbeitete Budget 2017 und die Mittelfristplanung bis 2021.

Zusätzlich traf sich der Aufsichtsrat am **20. Januar 2016 in Frankfurt** und am **21. Oktober 2016 in Wiesbaden** zu Klausurtagungen. Gegenstand dieser Tagungen waren grundsätzliche Themen, die unter anderem die globalen und regionalen Unternehmens- und Führungsstrukturen, die Wachstumsstrategie, die Vorstandsvergütung, Neuerungen des Corporate Governance



Dr. Stefan Wolf
Vorsitzender des Aufsichtsrats

Kodex, notwendige Geschäftsprozessharmonisierungen, die zukünftigen IT-Strukturen, das vom Vorstand vorgeschlagene Beratungsmandat der Deutschen Bank, eine Regelung zu prüfungsunabhängigen Dienstleistungen des Wirtschaftsprüfers sowie Anforderungen an die Agenden des Aufsichtsrats und des Prüfungsausschusses für das Jahr 2017 betrafen.

TÄTIGKEITSSCHWERPUNKTE DES PRÜFUNGS-AUSSCHUSSES IM JAHR 2016

Der Prüfungsausschuss der NORMA Group trat 2016 zu drei Sitzungen zusammen und hielt zusätzlich vier Telefonkonferenzen ab. Der Finanzvorstand Herr Dr. Michael Schneider nahm an allen Sitzungen und Telefonkonferenzen teil. Weitere Teilnehmer waren Ressortverantwortliche der zweiten Führungsebene zu ihren jeweiligen funktionalen Sachthemen, insbesondere Accounting & Reporting, Treasury, Compliance und Interne Revision.

Mit den Abschlussprüfern erörterte der Prüfungsausschuss Schwerpunkte, Ablauf und Ergebnisse der Prüfung der Einzel- und Konzernabschlüsse der NORMA Group SE. Einen Schwerpunkt der Arbeit des Prüfungsausschusses bildeten auch 2016 die NORMA Group Good Practice Controls, d. h. Regeln, die Teil des internen Kontrollsystems sind und die bereits 2015 in allen Standorten der NORMA Group verbindlich eingeführt wurden. Der Prüfungsausschuss besprach mit dem Finanzvorstand die Quartalsveröffentlichungen. Weitere Themen des Prüfungsausschusses waren die Annahmen und Details der Budgetplanung und die mittelfristige Planung sowie das Compliance-Management-System (einschließlich Fraud Protection) und aktuelle Compliance-Themen, das Risikomanagement bzw. die Risikomanagement-Prozesse und die Erkenntnisse aus der Internen Revision mit dem Revisionsplan für 2017. Außerdem besprach der Prüfungsausschuss Themen aus dem Bereich Treasury, insbesondere die Schulscheindarlehen, Währungssicherungsinstrumente, Asset Backed Securities und Reversed-Factoring sowie Verbesserungen der Finanzierungsverträge, und erhielt eine Übersicht über die bei der NORMA Group bestehenden Pensionspläne.

Zusätzlich zu den Prüfungsausschusssitzungen gab es regelmäßige persönliche und telefonische Abstimmungen des Ausschussvorsitzenden mit dem Finanzvorstand und den Abschlussprüfern zur Vorbesprechung von möglichen Schwerpunkten der Jahresabschlussprüfung 2016 und zu den Schwerpunkten der Arbeit des Prüfungsausschusses im kommenden Jahr 2017. Darüber hinaus fanden persönliche Gespräche eines Prüfungsausschussmitgliedes mit dem Finanzvorstand und dem CIO Group ICT zum Status der Standardprozessimplementierung auf Basis von Microsoft AX statt.

TEILNAHME AN SITZUNGEN UND TELEFON-KONFERENZEN, KEINE INTERESSENKONFLIKTE

Sämtliche Aufsichtsratsmitglieder, Dr. Stefan Wolf (Vorsitzender), Lars Berg (stellvertretender Vorsitzender), Günter Hauptmann, Knut Michelberger, Dr. Christoph Schug und Erika Schulte, nahmen 2016 jeweils an allen Aufsichtsratssitzungen teil. 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.

Ebenso nahmen sämtliche Mitglieder des Prüfungsausschusses, Lars Berg, Knut Michelberger und Dr. Christoph Schug (bis September 2016) beziehungsweise Erika Schulte (ab Oktober 2016), jeweils an allen Sitzungen und Telefonkonferenzen des Prüfungsausschusses teil.

Der Präsidial- und Nominierungsausschuss tagte 2016 nicht. Personalthemen wurden vom Aufsichtsratsvorsitzenden vorbereitet und mit allen Mitgliedern des Aufsichtsrats besprochen.

Im Geschäftsjahr 2016 traten keine Interessenkonflikte zwischen Aufsichtsratsmitgliedern und der Gesellschaft auf. Um das Risiko etwaiger Interessenkonflikte bereits vor Entstehen zu reduzieren, haben der Aufsichtsratsvorsitzende, Herr Hauptmann und der Vorstand besprochen, inwieweit sich Herrn Hauptmanns Mitgliedschaft in einem Beirat eines Unternehmens, das in einigen Bereichen mit NORMA Group konkurriert, auswirken könnte. Bislang sind auch aus dieser Tätigkeit keine Interessenkonflikte entstanden.

ANGABEN ZUM ABSCHLUSSPRÜFER

Der vom Vorstand vorgestellte Jahresabschluss 2016 der NORMA Group SE mit Lagebericht sowie der entsprechende Konzernabschluss mit Konzernlagebericht wurden von der PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft geprüft. Der Prüfungsauftrag wurde am 28. September 2016 erteilt.

Die Wirtschaftsprüfer Dr. Ulrich Störk und Benjamin Hessel beziehungsweise Thomas Tilgner und Richard Gudd nahmen an der Aufsichtsratssitzung zur Bilanzfeststellung sowie an Prüfungsausschusssitzungen und Telefonkonferenzen des Prüfungsausschusses teil.

FESTSTELLUNG DES JAHRESABSCHLUSSES 2016

Der Konzernabschluss der NORMA Group SE wurde gemäß § 315a HGB auf der Grundlage der International Financial Reporting Standards (IFRS) erstellt, wie sie in der EU anzuwenden sind. Der Abschlussprüfer erteilte für den Jahresabschluss 2016 der NORMA Group SE mit Lagebericht und den Konzernabschluss mit Konzernlagebericht uneingeschränkte Bestätigungsvermerke. Die Abschlussunterlagen und der Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands sowie die beiden Prüfberichte des Abschlussprüfers haben dem Aufsichtsrat vorgelegen. Der Prüfungsausschuss und der Aufsichtsrat in seiner Gesamtheit haben die Berichte eingehend geprüft und in Anwesenheit sowie unter Einbeziehung des Prüfers ausführlich diskutiert und hinterfragt. Der Aufsichtsrat hat sich dem Ergebnis der Prüfung durch den Abschlussprüfer angeschlossen. Einwendungen ergaben sich nicht.

Daraufhin hat der Aufsichtsrat auf seiner Sitzung am 20. März 2017 den Jahresabschluss 2016 der NORMA Group SE und den Konzernabschluss 2016 mit den dazugehörigen Lageberichten gebilligt. Der Aufsichtsrat stimmte dem Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands zu. Der Jahresabschluss der NORMA Group SE ist damit nach § 172 AktG festgestellt.

ERKLÄRUNG ZUM DEUTSCHEN CORPORATE GOVERNANCE KODEX

Der Aufsichtsrat und Vorstand befassten sich mit den Anforderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex und verabschiedeten am 31. Januar 2017 folgende Erklärung: „Die NORMA Group SE hat seit Abgabe der letzten Erklärung mit den genannten Ausnahmen den vom Bundesministerium der Justiz im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 5. Mai 2015 (veröffentlicht am 12. Juni 2015) entsprochen und wird ihnen auch zukünftig entsprechen. Die Corporate-Governance-Erklärungen der NORMA Group SE sind auf der Internetseite der Gesellschaft unter @ <http://investoren.normagroup.com> veröffentlicht.“

Der Aufsichtsrat dankt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der NORMA Group weltweit sowie dem Vorstand für den persönlichen Einsatz und die erneut sehr erfolgreiche Arbeit im Geschäftsjahr 2016. Der Aufsichtsrat ist zuversichtlich, dass sich die NORMA Group im Geschäftsjahr 2017 weiter erfolgreich entwickeln wird.

Dettingen/Erms, 20. März 2017



Dr. Stefan Wolf
Vorsitzender des Aufsichtsrats

Corporate-Governance-Bericht

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.

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 Ge-

sellschaft 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.

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 Befugnissen. 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 Aufsichtsratssitzungen 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

T 005

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 geeigneter 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.

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 mindestens 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>.

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 %) und auf den Vorstand 641.775 (2,0%), wobei kein Mitglied des Vorstands mehr als 1 % der Aktien der NORMA Group SE hielt.

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

T 006

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

AKTIENOPTIONSPROGRAMME UND WERTPAPIERÄHNLICHE ANREIZSYSTEME

Die Grundzüge der Vorstandsvergütung werden im Vergütungsbericht beschrieben, der Teil des Lageberichts ist. → [Vergütungsbericht, S. 98](#).

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 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 → [Tabelle 007](#) dargestellt.

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, aber nicht 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.

SONSTIGE MANDATE DER AUFSICHTSRATSMITGLIEDER

T 007

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), Aldorf, 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

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.

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 Risiko-

bereichen 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 über Änderungen der Organisationsabläufe bis hin zu disziplinarischen Mitteln, einschließlich der Beendigung von Arbeitsverhältnissen.

ANGABEN ZUM WIRTSCHAFTSPRÜFER, INTERNE ROTATION

Die PricewaterhouseCoopers GmbH 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.



An aerial photograph of a city, likely Paris, showing a mix of historic architecture and modern buildings. A semi-transparent dark grey box is overlaid on the center of the image, containing white text. The text is framed by two thin white horizontal lines. The background shows a dense urban landscape with a prominent tall building in the distance and a large tree in the foreground.

Die Automobilindustrie ist gemessen am Umsatzvolumen die größte Industrie in Deutschland und gehört auch weltweit zu den bedeutendsten Wirtschaftszweigen. Mit ihrer langjährigen Erfahrung und umfassenden Kompetenz im Bereich Verbindungstechnologie ist die NORMA Group ein wichtiger Player in diesem Markt.

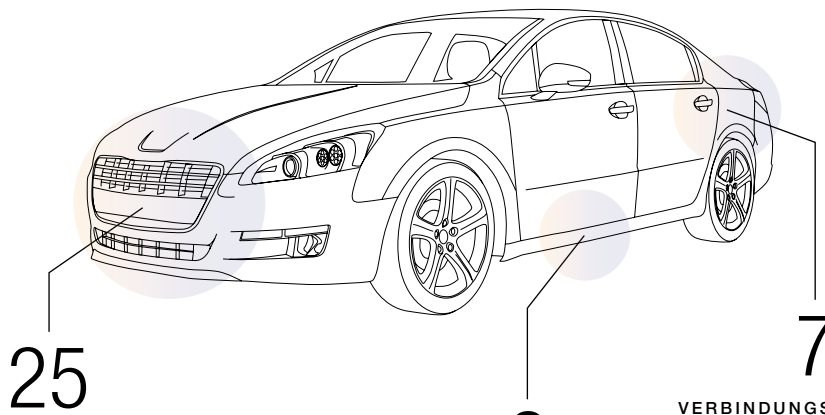


„Mit der Akquisition der FRANZÖSISCHEN AUTOLINE haben wir unsere Marktposition im Bereich Steckverbinder deutlich gestärkt. Die Produkte von Autoline ergänzen unser bestehendes Produktportfolio im Kunststoffbereich optimal und ermöglichen uns den Zugang zu neuen Kunden und NEUEN ANWENDUNGEN IN DER AUTOMOBILINDUSTRIE – und das nicht nur in Europa sondern global.“

EDOUARD GENHO

KEY ACCOUNT MANAGER EJT
NORMA DISTRIBUTION FRANCE S.A.S.

35



25
VERBINDUNGSPRODUKTE
IM MOTOR UND KÜHLSYSTEM

3
VERBINDUNGSPRODUKTE
IM TANKSYSTEM

7
VERBINDUNGSPRODUKTE
IM ABGASSYSTEM





B

KONZERN-

LAGEBERICHT

48 Grundlagen des Konzerns

- 48 Geschäftsmodell
- 48 Organisationsstruktur
- 50 Produkte und Endmärkte
- 51 Alleinstellungsmerkmale und Wettbewerbsumfeld
- 52 Wirtschaftliche und rechtliche Einflussfaktoren
- 53 Ziele und Strategie
- 55 Steuerungssystem und Steuerungskennzahlen
- 57 Forschung und Entwicklung

60 Wirtschaftsbericht

- 60 Gesamtwirtschaftliche und branchenspezifische Rahmenbedingungen
- 62 Wesentliche Entwicklungen im Geschäftsjahr 2016
- 62 Vergleich der Ziel- und Istwerte
- 62 Gesamtaussage des Vorstands zum Geschäftsverlauf und zur wirtschaftlichen Lage
- 64 Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage
- 71 Nachhaltige Wertschöpfung
- 71 Produktion und Logistik
- 74 Qualitätsmanagement
- 74 Einkauf und Lieferantenmanagement
- 76 Mitarbeiter
- 79 Umweltschutz und ökologisches Wirtschaften
- 79 Marketing

80 Ereignisse nach Geschäftsjahresende

81 Prognosebericht

- 81 Gesamtwirtschaftliche und branchenspezifische Rahmenbedingungen
- 82 Künftige Entwicklung der NORMA Group
- 85 Gesamtaussage des Vorstands zur voraussichtlichen Entwicklung

86 Risiko- und Chancenbericht

- 86 Risiko- und Chancenmanagementsystem
- 87 Internes Kontroll- und Risikomanagementsystem in Hinblick auf den Konzernrechnungslegungsprozess
- 88 Risiko- und Chancenprofil der NORMA Group
- 95 Beurteilung des Gesamtprofils der Risiken und Chancen durch den Vorstand

98 Vergütungsbericht

- 98 Vergütung des Vorstands
- 102 Vergütung des Aufsichtsrats

102 Übernahmerelevante Angaben

105 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

Konzernlagebericht 2016

Grundlagen des Konzerns

GESCHÄFTSMODELL

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.

Eine hohe Kundenzufriedenheit bildet das Fundament des nachhaltigen Erfolgs der NORMA Group. Ausschlaggebend hierfür sind die kundenspezifischen Systemlösungen des Unternehmens sowie die globale Verfügbarkeit der Produkte bei verlässlicher Qualität und Liefertreue.

Durch die Eröffnung neuer Werke und Kompetenzzentren sowie gezielte Akquisitionen konnte die NORMA Group ihre internationale Präsenz in den vergangenen Jahren deutlich ausweiten und gleichzeitig ihre Vertriebswege optimieren sowie die Zusammenarbeit mit lokalen Kunden vertiefen.

ORGANISATIONSSTRUKTUR

Rechtliche Unternehmensstruktur

Die NORMA Group SE ist die Muttergesellschaft des NORMA Group-Konzerns. Die Gesellschaft hat ihren Sitz in Maintal in der Nähe von Frankfurt am Main in Deutschland. Die NORMA Group SE fungiert als gesellschaftsrechtliche Holding der Gruppe. Sie ist für die strategische Führung der Geschäftsaktivitäten verantwortlich. Darüber hinaus ist sie unter anderem für die Kommu-

nikation mit wichtigen Zielgruppen des Unternehmens, Recht und M&A sowie Compliance und die Interne Revision zuständig.

Konzernübergreifende Zentralfunktionen wie die IT, das Treasury, das Group Accounting und das Group Controlling sind in der NORMA Group Holding GmbH, einer 100-prozentigen Tochtergesellschaft der NORMA Group SE, ebenfalls mit Sitz in Maintal angesiedelt. Drei regionale Management-Teams mit Sitz in Auburn Hills (USA), Maintal (Deutschland) und Singapur übernehmen für die drei Regionen Amerika (Nord-, Mittel- und Südamerika), EMEA (Europe, Middle East, Africa) und Asien-Pazifik spezifische Holding-Aufgaben.

Die NORMA Group SE ist zum 31. Dezember 2016 direkt oder indirekt an 46 Gesellschaften beteiligt, die zum NORMA Group-Konzern gehören und voll konsolidiert werden. → [Konzernanhang, S. 140](#).

Akquisitionen

Mit wirtschaftlicher Wirkung zum 30. November 2016 hat die NORMA Group sämtliche Vermögensgegenstände des Autoline-Geschäfts (Autoline) von Parker Hannifin übernommen. Die Aufnahme in den Konsolidierungskreis erfolgte zum 1. Dezember 2016. Der Hauptproduktionsstandort von Autoline befindet sich in Guichen, Frankreich. Darüber hinaus existieren Produktionsstandorte in Mexiko und China. → [Wesentliche Entwicklungen im Geschäftsjahr 2016, S. 62](#).

Gesellschaftsrechtliche Änderungen

Im Geschäftsjahr 2016 wurde die NORMA Türkei Verwaltungs GmbH mit Sitz in Maintal in NORMA Verwaltungs GmbH umfirmiert. Die NORMA Verwaltungs GmbH als beherrschtes Unternehmen und ihre Alleingesellschafterin, die NORMA Group Holding GmbH als herrschendes Unternehmen, schlossen einen Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag, der am 21. Dezember 2016 ins Handelsregister eingetragen wurde. Die

DER NORMA GROUP-KONZERN (VEREINFACHTE DARSTELLUNG)¹

G 007

NORMA Group SE

NORMA Group Holding (Deutschland)		NORMA Pennsylvania (USA)		NORMA Group APAC Holding (Singapur)	
NORMA Germany	NORMA Serbia	Craig Assembly (USA)	NORMA Michigan (USA)	NORMA EJT (Wuxi)	NORMA Thailand
NORMA Distribution Germany	NORMA Polska	R.G.RAY (USA)	NORMA Group Mexico	NORMA Australia	NORMA EJT (China)
NORMA Group DS Polska	Groen BV (Niederlande)	National Diversified Sales (USA)	NORMA DS Mexico	Guyco (Australien)	NORMA Korea
NORMA Czech	NORMA Italy	NORMA Brazil		NORMA Products Malaysia	NORMA Japan
NORMA Turkey	NORMA France			NORMA China ²	NORMA India
NORMA Distribution France	NORMA Spain				
NORMA Sweden	NORMA UK				
CONNECTORS Verbindungstech- nik AG (Schweiz)	NORMA Russia				
NORMA China ²	NORMA Autoline France				

¹ Die Abbildung gibt einen Überblick über die operativen Gesellschaften der NORMA Group. Die vollständige Aufstellung der Konzernunternehmen und Beteiligungen der NORMA Group zum 31. Dezember 2016 ist in der → [Anhangangabe auf Seite 140](#) zu finden.

² NORMA China ist organisatorisch dem Segment Asien-Pazifik zugeordnet, gesellschaftsrechtlich ist sie der NORMA Group Holding GmbH untergeordnet.

NORMA Verwaltungs GmbH hält die Anteile an der türkischen Gruppengesellschaft NORMA Turkey Bağlantı ve Birleştirme Teknolojileri Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi sowie Minderheitsanteile an der russischen Gruppengesellschaft NORMA Group CIS und seit Januar 2017 Minderheitsanteile an der neu erworbenen portugiesischen Gesellschaft Lifial – Indústria Metalúrgica de Águeda, Lda. → [Ereignisse nach Geschäftsjahresende](#), S. 80.

Die genannten gesellschaftsrechtlichen Änderungen wirkten sich nicht auf das operative Geschäft aus.

Im Zusammenhang mit dem Erwerb der Autoline gründete die NORMA Group je eine neue Konzerngesellschaft in Frankreich (NORMA Autoline France SAS) und China (NORMA EJT (Wuxi) Co., Ltd.). Diese neuen Gesellschaften führen seit 1. Dezember 2016 das Geschäft der Autoline in Frankreich und China. Der

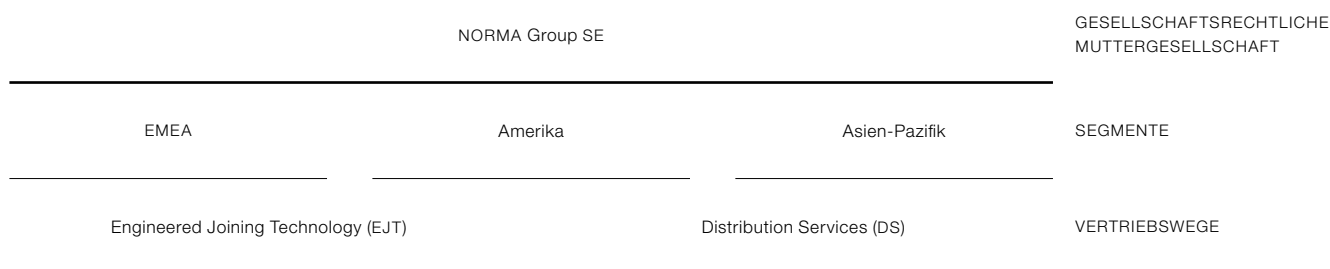
US-amerikanisch-mexikanische Teil des Autoline-Geschäfts wurde in die bereits bestehenden amerikanischen Gruppengesellschaften der NORMA Group integriert.

Konzernführung

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

ORGANISATIONSSTRUKTUR DER NORMA GROUP

G 008



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. → [Corporate-Governance-Bericht, S. 33](#). Die ausführlichen Lebensläufe der Aufsichtsräte und Vorstände sind auf der Internetseite der NORMA Group veröffentlicht. @ <http://investoren.normagroup.com>.

Operative Segmentierung nach Regionen

Die Strategie der NORMA Group ist unter anderem auf regionale Wachstumsziele ausgerichtet. Um diese zu erreichen, wird das operative Geschäft in den drei Regionalsegmenten EMEA, Amerika und Asien-Pazifik geführt. Alle drei Regionen verfügen über vernetzte regionale und unternehmensübergreifende Organisationen mit unterschiedlichen Funktionen. Aus diesem Grund ist das gruppeninterne Berichts- und Kontrollsystem des Managements stark regional geprägt. Im Vertriebsservice werden regionale und lokale Schwerpunkte gesetzt.

PRODUKTE UND ENDMÄRKTE

Produktportfolio

Die Produkte der NORMA Group lassen sich im Wesentlichen in die drei Produktkategorien Befestigungsschellen (CLAMP), Verbindungselemente (CONNECT) sowie Fluidsysteme und Steckverbindungen (FLUID) unterteilen.

Im Bereich CLAMP handelt es sich um Schellenprodukte, die aus unlegierten Stählen oder Edelstahl hergestellt und vorwiegend zur Verbindung und Abdichtung von Elastomerschläuchen verwendet werden.

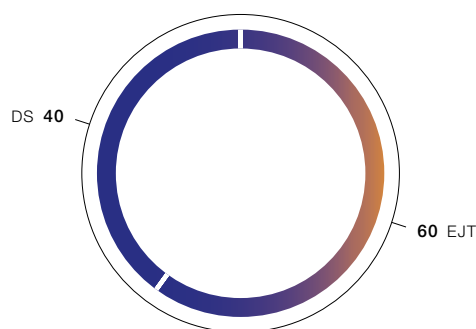
Die Verbindungsprodukte (CONNECT) umfassen Verbindungen aus unlegierten Stählen oder Edelstahl, die zum Teil mit Elastomer- oder Metalldichtungen versehen sind und als Verbindungs- und Dichtungselemente für Metall- und Thermoplastrohre zum Einsatz kommen.

Die FLUID-Produkte sind ein- oder mehrschichtige thermoplastische Steckverbindungen für Flüssigkeitssysteme, die zu kürzeren Montagezeiten führen, einen sicheren Durchlauf von Flüssigkeiten oder Gasen gewährleisten und teilweise herkömm-

UMSATZ NACH VERTRIEBSWEGEN

G 009

in %



liche Produkte wie Elastomerschläuche ersetzen. Darüber hinaus umfasst das Produktsortiment im Bereich FLUID Lösungen für Anwendungen in den Bereichen Regenwassermanagement und Landschaftsbewässerung sowie Verbindungskomponenten für Infrastrukturlösungen im Wasserbereich.

Die hochentwickelte Verbindungstechnologie der NORMA Group kommt überall dort zum Einsatz, wo Leitungen, Rohre, Schläuche oder andere Systeme miteinander verbunden werden müssen. Da Verbindungstechnologie in nahezu jeder Branche eine Rolle spielt, sind die Endmärkte der NORMA Group vielfältig. Neben der Automobil-, der Nutzfahrzeug- und der Luftfahrtindustrie ist die NORMA Group auch im Baugewerbe, dem Maschinenbau, in der Pharmazie und Biotechnologie, in der Landwirtschaft sowie in der Trinkwasser- und Bewässerungsindustrie aktiv. Auch in Konsumgütern, beispielsweise in Haushaltsgeräten, finden die NORMA Group-Produkte Anwendung.

Zwei komplementäre Vertriebswege

Die NORMA Group beliefert ihre Kunden über zwei Vertriebswege,

- Engineered Joining Technology – EJT und
- Distribution Services – DS.

Die beiden Vertriebswege unterscheiden sich hinsichtlich des Spezifikationsgrades der Produkte, überlappen sich jedoch in

ÜBERSICHT DER ENDMÄRKTE UND MARKEN NACH SEGMENT

T 008

Segment	Produktkategorien	Vertriebsweg	Endmärkte	Marken
EMEA	CLAMP		Industriezulieferer, Pkw-Erstausrüster, Vertriebsservice/Händler, Nfz-Erstausrüster, Pharma/Biotechnologie, Wassermanagement	ABA®, CONNECTORS®, Gemi®, NORMA®, Serflex®, TERRY®
	CONNECT	EJT		
	FLUID	DS		
Amerika	CLAMP		Industriezulieferer, Pkw-Erstausrüster, Vertriebsservice/Händler, Nfz-Erstausrüster, Pharma/Biotechnologie, Wassermanagement	ABA®, Breeze®, Clamp-All®, CONNECTORS®, Five Star®, Gemi®, NDS®, NORMA®, R.G.RAY®, TORCA®
	CONNECT	EJT		
	FLUID	DS		
Asien-Pazifik	CLAMP		Industriezulieferer, Pkw-Erstausrüster, Vertriebsservice/Händler, Nfz-Erstausrüster, Pharma/Biotechnologie, Wassermanagement	ABA®, Breeze®, CONNECTORS®, FISH®, Gemi®, NORMA®
	CONNECT	EJT		
	FLUID	DS		

der Produktion und Entwicklung, was Kostenvorteile ermöglicht und Qualitätssicherheit gewährleistet.

Der Bereich **EJT** umfasst hochentwickelte, auf die individuellen Bedürfnisse des Kunden zugeschnittene Verbindungstechnologie und zeichnet sich insbesondere durch enge Entwicklungspartnerschaften mit Erstausrüstern (Original Equipment Manufacturer, OEM) aus. Dabei arbeiten die zentralen Entwicklungsabteilungen und lokalen Entwickler (Resident Engineers) der NORMA Group während mehrjähriger Projektphasen gemeinsam mit dem Kunden daran, Lösungen für spezifische industrielle Herausforderungen zu entwickeln. Aufgrund der beständigen Kundennähe im EJT-Bereich erlangen die Ingenieure der NORMA Group ein umfassendes Wissen und Verständnis für die unterschiedlichen Herausforderungen ihrer Endmärkte und -kunden. Das Ergebnis dieser Entwicklungskooperationen sind ganzheitliche Produkt- oder Systemlösungen, die sowohl die Ansprüche der Kunden an Effizienz und Leistungsfähigkeit erfüllen als auch Aspekte wie Gewichtsreduktion und kurze Montagezeiten berücksichtigen. Dadurch generieren sie für die Kunden einen deutlichen Mehrwert und leisten einen Beitrag zu deren wirtschaftlichem Erfolg.

Über ihren **Vertriebsservice (DS)** vermarktet die NORMA Group ein breites Portfolio qualitativ hochwertiger, standardisierter Markenprodukte. Dabei nutzt sie neben dem eigenen globalen Vertriebsnetz auch Multiplikatoren wie Handelsvertreter, Händler und Importeure. Zu ihren Kunden zählen unter anderem Distributoren, Fachgroßhändler, OEM-Kunden im Aftermarket-Segment, Baumärkte und kleine Anwendungsindustrien. Die Marken ABA®, Breeze®, Clamp-All®, CONNECTORS®, FISH®, Five Star®, Gemi®, NDS®, NORMA®, R.G.RAY®, Serflex®, TERRY® und TORCA® stehen für technisches Know-how, höchste Qualität und Liefertreue und entsprechen den technischen Normen der Länder, in denen sie verkauft werden.

ALLEINSTELLUNGSMERKMALE UND WETTBEWERBSUMFELD

Skaleneffekte und Synergien

Durch die Kombination von Know-how bei der Entwicklung maßgeschneiderter Lösungen für Industriekunden (EJT) und der Bereitstellung hochwertiger Standardmarkenprodukte über

einen globalen Vertrieb (DS) kann die NORMA Group nicht nur Cross-Selling-Effekte, sondern auch zahlreiche Synergien bei der Produktion, der Logistik und im Vertrieb realisieren. Darüber hinaus profitiert sie aufgrund der Vielfalt des Produktangebots und der hohen Stückzahlen von erheblichen Skalens- und Verbundeffekten und hebt sich so deutlich von ihren kleineren, meist stärker spezialisierten Wettbewerbern ab.

Wettbewerbsumfeld

Mit ihren Produkten bietet die NORMA Group Lösungen für zahlreiche industrielle Anwendungen. Ihre Kompetenz erstreckt sich dabei sowohl auf metallbasierte Verbindungslösungen und -produkte (CLAMP und CONNECT) als auch auf thermoplastische Materialien (FLUID). Durch die einzigartige Kombination von Know-how sowohl in der Metall- als auch in der Kunststoffverarbeitung und die breite Diversifizierung des Produktportfolios kann die NORMA Group ihren Kunden eine breite Palette an Lösungen für unterschiedliche Problemstellungen aus einer Hand bieten, wodurch sie sich von ihren überwiegend auf einzelne Produktgruppen spezialisierten Wettbewerbern abgrenzt.

Im Bereich Engineered Joining Technology und insbesondere in den Produktkategorien CLAMP und CONNECT bewegt sich die NORMA Group in einem stark fragmentierten Markt, der aufgrund der Vielzahl spezialisierter Industrieunternehmen durch eine sehr heterogene Struktur gekennzeichnet ist. In diesem Umfeld versteht sich die NORMA Group als Anbieter maßgeschneiderter, wertschaffender Lösungen, die sich am konkreten Bedarf des Kunden orientieren und in langfristigen partnerschaftlichen Beziehungen entwickelt werden. Von ihren meist regional tätigen Wettbewerbern unterscheidet sich die NORMA Group hier insbesondere durch ihre internationale Geschäftsausrichtung und ihre industrieübergreifende Kundenbasis.

Im Bereich FLUID sieht sich die NORMA Group überwiegend global aufgestellten Konzernen gegenüber, die vornehmlich Lösungen aus Gummi und Elastomerprodukten anbieten. Die NORMA Group hingegen hat sich auf innovative kunststoffbasierte Lösungen fokussiert, die aufgrund ihres geringeren Gewichts und Preises sowie der Umweltverträglichkeit der eingesetzten Materialien einen wesentlich höheren Mehrwert für die Kunden generieren.

In dem deutlich stärker standardisierten Vertriebsweg Distribution Services bewegt sich die NORMA Group in Massenmärkten und konkurriert vor allem mit Anbietern vergleichbarer standardisierter Produkte. Von diesen differenziert sie sich insbesondere durch ihre starken Marken, die das Ergebnis einer gezielten, auf die regionalen Bedürfnisse der Kunden ausgerichteten Markenpolitik sind. Darüber hinaus schätzen Kunden die hohe Servicequalität der NORMA Group. Für ihre Handelskunden übernimmt die NORMA Group die Bereitstellung eines kompletten und alle Endkundenbedürfnisse abdeckenden Sortiments mit permanenter Verfügbarkeit der Produkte und kurzfristigen Lieferzeiten. Auch bei schwankender Nachfrage und ungewöhnlichen Applikationen ist der Händler somit stets lieferfähig.

WIRTSCHAFTLICHE UND RECHTLICHE EINFLUSSFAKTOREN

Konjunkturelle Faktoren

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. Beispielsweise wirkte sich der Nachfragerückgang im Bereich Nutzfahrzeuge und landwirtschaftliche Maschinen in den USA im vergangenen Jahr deutlich negativ auf das US-Geschäft der NORMA Group in diesem Bereich aus und führte zu einem rückläufigen organischen Wachstum im Segment Amerika. → [Ertragslage](#), S. 64.

Dank ihres diversifizierten Produktportfolios und der breiten Kundenbasis ist die NORMA Group gut gerüstet, um vorübergehende Nachfragerückgänge in einzelnen Branchen 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.

Wechselkursschwankungen

Aufgrund der internationalen Tätigkeit haben Wechselkursschwankungen Auswirkungen auf das Geschäft der NORMA Group. Während Schwankungen zwischen zwei Nicht-Euro-Währungsräumen infolge der regionalen Produktion nur geringen Einfluss auf das operative Ergebnis der NORMA Group haben, schlagen sich Kursschwankungen gegenüber dem Euro als Berichtswährung im Ergebnis nieder. Aufgrund des hohen US-Dollar-Exposures wirken sich insbesondere Schwankungen des EUR/USD-Wechselkurses auf das Ergebnis aus. → [Risiko- und Chancenbericht](#), S. 90 und [Konzernanhang](#), S. 141. Im Geschäftsjahr 2016 generierte die NORMA Group über 40 % des Umsatzes in US-Dollar. Die Entwicklung des US-Dollars gegenüber dem Euro hat im Geschäftsjahr 2016 zu einem leicht positiven Umsatzeffekt geführt. Hingegen wirkten sich im Wesentlichen die Kursentwicklungen der folgenden Währungen negativ auf die Umsatzentwicklung aus: Britisches Pfund, Schwedische Krone, Serbischer Dinar, Türkische Lira, Chinesischer Renminbi und Malaysischer Ringit.

Änderungen von Personal- und Materialkosten

Auf der Kostenseite prägen insbesondere die Entwicklung von Löhnen und Gehältern sowie Änderungen der Materialkosten das Ergebnis des NORMA Group-Konzerns.

Da die Mehrzahl der Unternehmen im NORMA Group-Konzern nicht tarifgebunden ist, orientieren sich dort die Personalkosten maßgeblich an der Entwicklung der landesspezifischen Lebenshaltungskosten. Bei den tarifgebundenen Unternehmen, z. B. in Deutschland oder Schweden, werden die Personalkosten von der Höhe des Tarifabschlusses bzw. dem Ausgang der auf lokaler Ebene geführten Tarifverhandlungen beeinflusst. Änderungen in den Tarifabschlüssen können zu einem Anstieg der Personalkosten an den betroffenen Standorten führen.

Die NORMA Group ist ein produzierender Konzern, der eine Vielzahl unterschiedlicher Rohstoffe für die Herstellung seiner Produkte benötigt. Preisschwankungen wichtiger Materialien können sich daher auf das Ergebnis auswirken. Die NORMA Group sichert sich gegen kurzfristige Preisänderungen ab, indem sie die Preise für wichtige Materialgruppen bei der Auftragsvergabe für eine längere Laufzeit, üblicherweise ein Jahr, vertraglich festschreibt. Dies gilt sowohl für die Beschaffungsseite als auch für den Vertrieb. Langfristige Preisänderungen werden zum größten Teil an den Kunden weitergegeben, wodurch der Einfluss auf das Ergebnis begrenzt wird.

Die im Rahmen des globalen Operational-Excellence-Management-Systems definierten laufenden Produktivitätsverbesserungen tragen zur kontinuierlichen Optimierung der Kostenstruktur und zur Kompensation negativer Entwicklungen auf der Kostenseite bei. → [Produktion und Logistik](#), S. 72.

Rechtliche und regulatorische Einflussfaktoren

Aufgrund der internationalen Ausrichtung des Geschäfts und vor dem Hintergrund ihrer Akquisitionsstrategie ist die NORMA Group zur Einhaltung verschiedener rechtlicher und steuerlicher Regelungen verpflichtet. Hierbei spielen Produktsicherheits- und Produkthaftungsgesetze, bau-, umwelt- und beschäftigungsrechtliche Auflagen sowie das Außenhandels- und Patentrecht eine Rolle. → [Risiko- und Chancenbericht](#), S. 94.

Darüber hinaus wird die Produktstrategie der NORMA Group durch die wachsende Regelungsdichte im Umweltrecht beeinflusst. So begünstigen beispielsweise neue Emissionsvorschriften, insbesondere in der Automobil- und Nutzfahrzeugindustrie, die Nachfrage nach innovativer Verbindungstechnologie und damit das Geschäft der NORMA Group. Auch von den landesspezifischen Flottenregelungen für Pkw erwartet die NORMA Group mittelfristig einen positiven Umsatzeffekt. Danach werden in den kommenden Jahren weiter reduzierte Obergrenzen des Emissionsdurchschnitts pro Fahrzeugflotte verbindlich. → [T 009](#), S. 53. Um die vorgegebenen Emissionsziele zu erreichen, müssen Fahrzeugbauer in emissionsarme Technologien investieren. Die NORMA Group-Produkte unterstützen OEM-Kunden wesentlich bei deren Bestreben, diese Vorgaben zu erfüllen.

REGULIERUNG DES DURCHSCHNITTLICHEN EMISSIONSAUSSTOSSES (CO₂) VON FAHRZEUGFLOTTEN¹

T 009

Region	Zieljahr 1	Zieljahr 2	Dauer in Jahren	Flottenziel Jahr 1		Flottenziel Jahr 2		Veränderung in %	CAGR in %
				gemäß nationaler Gesetzgebung	umgerechnet in g/km ²	gemäß nationaler Gesetzgebung	umgerechnet in g/km ²		
EU	2015	2021	6	130 g/km	130	95 g/km	95	-27	-5,1
USA	2016	2025	9	37,8 mpg	139	56,2 mpg	88	-37	-5,0
China	2015	2020	5	6,9l/100 km	161	5,0l/100 km	117	-27	-6,2
Japan	2015	2020	5	16,8 km/l	139	20,3 km/l	115	-17	-3,7
Indien	2016	2021	5	130 g/km	130	113 g/km	113	-13	-2,8

¹ Emissionsregulierungszeitplan für Pkw angepasst entsprechend der Verbräuche für Benzinmotoren (Quelle: Europäische Union, ICCT, NORMA Group).

² Kraftstoffverbrauchsdaten sind gemäß NEDC g CO₂/km normalisiert.

Mit der Übernahme von National Diversified Sales (NDS) 2014 haben auch die verschiedenen Regulierungsinitiativen im Bereich des Wassermanagements für die NORMA Group erheblich an Einfluss gewonnen. Als Folge zunehmender Wasserknappheit und Wasserverschmutzung sind Haushalte und Unternehmen in zahlreichen Regionen der USA, beispielsweise in Kalifornien, dazu aufgefordert, ihren Wasserverbrauch einzuschränken. Da die bestehende Infrastruktur häufig veraltet ist, ist eine technische Umrüstung in den meisten Fällen unumgänglich. Mit ihren effizienten Produkten für die Wasserversorgung und Infrastruktur bietet NDS hier zahlreiche Lösungen. Die NORMA Group geht daher davon aus, dass sich die schärferen Regulierungen in den USA hinsichtlich des Verbrauchs und der Nutzung von Wasser positiv auf das Geschäft auswirken werden.

ZIELE UND STRATEGIE

Das strategische Ziel der NORMA Group ist die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes. In jedem Regionalsegment und in beiden Vertriebsbereichen (EJT und DS) stehen der fortwährend profitable Ausbau der Geschäftstätigkeit und die Erhöhung der Marktanteile im Vordergrund. Zusätzlich setzt die NORMA Group gezielt auf ausgewählte Akquisitionen, die zur Diversifizierung des Geschäfts und zur Stärkung des Wachstums beitragen. Durch den Fokus auf Innovationen, Nachhaltigkeit und eine hohe Servicequalität schafft die NORMA Group einen Mehrwert für ihre Kunden und sichert sich so ihre Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit.

Robustes Geschäftsmodell durch breite Diversifizierung

Kern der Wachstumsstrategie der NORMA Group ist eine breite Diversifizierung hinsichtlich der Produkte sowie der Regionen und Endmärkte, in denen das Unternehmen agiert. Durch die kontinuierliche Ausweitung von Anwendungslösungen bei EJT-Bestandskunden, die Identifizierung und Gewinnung neuer EJT-Kunden, die Erweiterung und Vertiefung des Kundenstamms im Vertriebsservice und die Erschließung neuer Märkte mit attraktivem Wachstumspotenzial werden die Geschäftsaktivitäten ausgebaut und die internationale Präsenz weiter gestärkt. Große Wachstumspotenziale sieht die NORMA Group hierbei insbesondere in den Schwellenländern, deren Bedarf an ausgereifter Verbindungstechnologie aufgrund der

fortschreitenden Industrialisierung und zunehmender Qualitätsansprüche über sämtliche Branchen hinweg stetig steigt. Um von diesem Wachstumstrend zu profitieren, hat sich die NORMA Group bereits in den vergangenen Jahren in den wichtigen asiatischen Wachstumsmärkten Indien und China sowie in den aufstrebenden Volkswirtschaften Süd- und Mittelamerikas positioniert. Um der langfristig steigenden Nachfrage in diesen Regionen Rechnung zu tragen, sollen die dortigen Standorte mittelfristig noch weiter ausgebaut werden.

Bei der Identifizierung neuer Endmärkte legt die NORMA Group einen strategischen Fokus auf Nischenmärkte mit attraktiven Margen, anspruchsvollen Produkten, stark wachsenden Umsatzpotenzialen sowie einer fragmentierten Wettbewerbsstruktur. Durch gezielten Wissenstransfer in neue wachstumsstarke Industrien soll eine breite Diversifizierung hinsichtlich der Endmärkte erreicht werden. Dadurch werden das nachhaltige Ertragsprofil, die Unabhängigkeit von konjunkturellen Einflüssen sowie die Stabilität des Geschäfts gestärkt. Die Vielzahl relevanter Zukunftstrends in den Endmärkten der NORMA Group bietet dem Unternehmen attraktive Wachstumspotenziale. → [Produkte und Endmärkte](#), S. 50.

Ein Fokus der NORMA Group liegt darüber hinaus darauf, in Anwendungsbereichen von Bestandskunden vorzustoßen, in denen bislang noch keine NORMA Group-Komponenten enthalten sind. Innerhalb der einzelnen technischen Applikationen ist eine hohe Marktdurchdringung das Ziel.

Fokus auf hochwertige Verbindungstechnologie und nachhaltige Produktlösungen

Die technologischen Anforderungen an die Endprodukte der NORMA Group-Kunden verändern sich fortlaufend. In nahezu jedem Industriezweig spielen dabei das zunehmende Umweltbewusstsein, Ressourcenknappheit und der wachsende Kostendruck eine große Rolle. Hinzu kommen verbindliche Vorgaben durch den Gesetzgeber, die sich insbesondere in der Automobil- und Nutzfahrzeugindustrie durch strengere Emissionsvorschriften oder besondere Anforderungen an die eingesetzten Materialien verschärfen. → [Wirtschaftliche und rechtliche Einflussfaktoren](#), S. 52. Dies bildet den Ausgangs-

punkt bei der Entwicklung neuer Produkte. Die NORMA Group fokussiert sich dabei auf wertsteigernde Lösungen, die ihre Kunden bei der Reduktion von Emissionen, Leckagen, Gewicht, Raum und Montagezeit unterstützen. Um den mit jedem neuen Produktionszyklus steigenden Anforderungen der Kunden gerecht zu werden, spielen Innovationen eine entscheidende Rolle. Daher arbeiten bei der NORMA Group mehr als 300 F&E-Mitarbeiter permanent an der Entwicklung neuer Lösungen und der Optimierung bestehender Systeme. Um ihre Innovationskraft nachhaltig zu stärken, plant der Konzern jährlich rund 5 % seines EJT-Umsatzes für Investitionen in Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten. → [Forschung und Entwicklung, S. 57f.](#)

Höchste Qualitätsansprüche und starke Marken

Obwohl die Verbindungsprodukte der NORMA Group einen relativ geringen Wertanteil am Endprodukt des Kunden haben, sind sie häufig funktionskritisch. Die konzernweite Einhaltung höchster Qualitätsstandards und ein stringentes Qualitätsmanagement spielen daher eine übergeordnete Rolle. → [Qualitätsmanagement, S. 74.](#)

Der Geschäftsbereich Distribution Services, über den stärker standardisierte Markenprodukte angeboten und vertrieben werden, stützt sich auf eine gezielte, regional gesteuerte Markenstrategie, die auf den jeweiligen Erfolgsparametern der bekannten Marken aufsetzt. → [Marketing, S. 79.](#) In diesem Vertriebsweg liegt der Fokus auf der Sicherstellung einer erstklassigen Servicequalität und der jederzeitigen Verfügbarkeit der Produkte. Über ihr weltweites Vertriebsnetz stellt die NORMA Group dies sicher.

Selektive wertsteigernde Akquisitionen zur Ergänzung des organischen Wachstums

Mithilfe gezielter Akquisitionen will die NORMA Group zur Diversifizierung ihres Geschäfts und zur Stärkung des Wachstums beitragen. Unternehmenszukäufe sind daher ein integraler Bestandteil der langfristigen Wachstumsstrategie. Die NORMA

Group beobachtet den Markt für hochentwickelte Verbindungstechnologie sorgfältig und trägt mit gezielten Zukäufen zu dessen Konsolidierung bei. Seit dem Börsengang 2011 hat die Gruppe insgesamt elf Unternehmen (inklusive der im Januar erworbenen Gesellschaft Lifial → [Ereignisse nach Geschäftsjahresende, S. 80](#)) erworben und in den Konzern integriert.

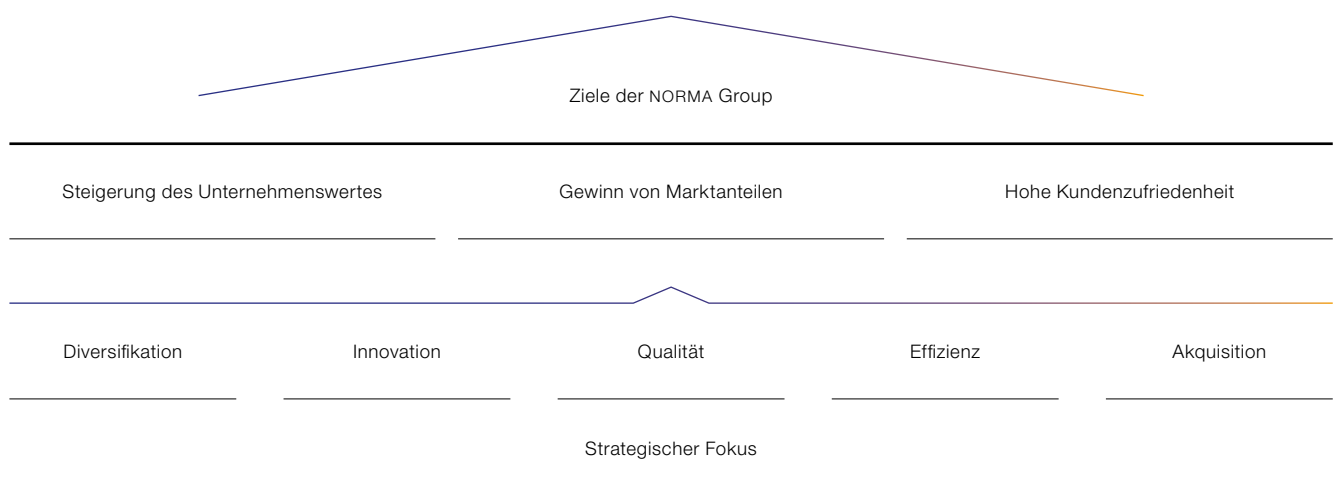
Im Fokus der M&A-Aktivitäten stehen stets Unternehmen, die dazu beitragen, die Diversifizierungsziele der NORMA Group zu realisieren, die Wettbewerbsposition zu stärken und/oder Synergien zu erwirtschaften. Die Erhaltung des Wachstums und der hohen Profitabilität spielt dabei ebenso eine zentrale Rolle. Beispielsweise hat die NORMA Group mit der Übernahme von National Diversified Sales (NDS) 2014 ihre Aktivitäten im lukrativen Wassergeschäft deutlich ausgebaut und dadurch das Unternehmenswachstum und die Diversifizierung des Geschäfts vorangetrieben. Durch die Übernahme des Autoline-Geschäfts im November 2016 hat die NORMA Group ihre Marktposition im Bereich Steckverbinder in der Automobilindustrie gestärkt und damit zur Marktkonsolidierung beigetragen.

Fortlaufende Effizienzsteigerungen

Um die Profitabilität des NORMA Group-Konzerns zu steigern, steht die kontinuierliche Verbesserung von Prozessen in allen Funktionsbereichen und Regionen im Vordergrund. Ein wichtiges Instrument hierfür ist das 2009 etablierte Global-Excellence-Programm. Im Rahmen dieses Programms werden alle internen operativen Prozesse kontinuierlich optimiert. Projekte zur Effizienzsteigerung werden mithilfe eines webbasierten Programms systematisch erfasst und überwacht. Am Ende der Projektlaufzeiten von jeweils zwölf Monaten können so die finanziellen Einsparungen aus der entsprechenden Maßnahme genau beziffert werden. Der aktuelle Status aller Projekte wird einmal pro Monat durch das Senior Management und einmal im Quartal durch ein Steering Committee geprüft. Ziel des Programms ist es, sowohl die unerwarteten negativen Kostenentwicklungen als auch inflationäre Kostensteigerungen abzufangen und zu minimieren.

STRATEGISCHE ZIELE DER NORMA GROUP

G 010



STEUERUNGSSYSTEM UND STEUERUNGSKENNZAHLEN

Die konsequente Ausrichtung auf die genannten Konzernziele spiegelt sich auch im internen Steuerungssystem der NORMA Group wider, welches sowohl auf finanziellen als auch auf nicht finanziellen Steuerungskennzahlen beruht.

Bedeutende finanzielle Steuerungskennzahlen

Zu den bedeutendsten finanziellen Steuerungskennzahlen der NORMA Group zählen die folgenden wertorientierten Kennzahlen, die unmittelbaren Einfluss auf die Wertschöpfung der NORMA Group haben: Konzernumsatz, Profitabilität (bereinigte EBITA-Marge) und operativer Netto-Cashflow.

Als wachstumsorientiertes Unternehmen misst die NORMA Group der profitablen Steigerung des Umsatzes besondere Bedeutung bei. Hierbei strebt der Konzern ein kurz- und mittelfristiges Wachstum über dem Marktdurchschnitt an. Aufgrund der heterogenen Marktstruktur im Bereich der Verbindungstechnologie orientiert sich der Vorstand bei der Prognose der erwarteten Umsatzentwicklung an internen Analysen sowie Studien einschlägiger Wirtschaftsforschungsinstitute zur Entwicklung des Bruttoinlandsproduktes der jeweiligen Regionen und zu Produktions- und Absatzzahlen der relevanten Kundenindustrien. Darüber hinaus bezieht das Management ausgewählte Frühindikatoren, wie das Bestellverhalten der Kunden im Handelsgeschäft (Distribution Services) sowie den Auftragsbestand im Bereich EJT in seine Prognose mit ein.

Das bereinigte EBITA (EBITA vor Sondereinflüssen) ist die wichtigste interne und externe Bewertungskennzahl in Hinblick auf die laufende operative Tätigkeit. Zum langfristigen Vergleich und für ein besseres Verständnis der Geschäftsentwicklung bereinigt die NORMA Group das operative Ergebnis um bestimmte Aufwendungen, die beispielsweise im Zusammenhang mit Akquisitionen stehen. → *Sondereffekte*, S. 64. Die bereinigte EBITA-Marge, die das bereinigte EBITA ins Verhältnis zum Umsatz setzt, gibt Aufschluss über die Profitabilität der Geschäftsaktivitäten und ist eine der zentralen finanziellen Steuerungsgrößen der NORMA Group. Um die bereinigte EBITA-Marge und damit die Profitabilität auf dem gewohnt hohen Niveau zu halten, arbeitet die NORMA Group kontinuierlich an der Optimierung ihrer Beschaffungs- und Produktionsprozesse, mit dem Ziel den Anstieg der Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz auf ein unterproportionales Maß zu begrenzen. Zur Ermittlung der Ziel-EBITA-Marge 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. Als Frühindikator für Änderungen in bedeutenden Kostenpositionen, wie unter anderem den Materialkosten, dient die Preisentwicklung der für die NORMA Group relevanten Rohstoffe. Daher werden die entsprechenden Märkte und Rohstoffpreise stetig beobachtet und die Preise für wichtige Materialien gegebenenfalls vertraglich fixiert.

Um die finanzielle Unabhängigkeit und die jederzeitige Zahlungsfähigkeit des Konzerns aufrechtzuerhalten, orientiert sich die NORMA Group bei der Unternehmenssteuerung neben den

vorher genannten Kennzahlen am operativen Netto-Cashflow. Dieser umfasst die wesentlichen zahlungswirksamen Posten, die von den einzelnen Geschäftseinheiten beeinflusst werden können und gibt Aufschluss darüber, ob sich die NORMA Group aus dem Zahlungsstrom des operativen Geschäfts heraus finanzieren kann. Er wird ausgehend vom bereinigten EBITDA zuzüglich der Veränderungen im Working Capital, abzüglich der Investitionen aus dem operativen Bereich berechnet. Die wesentlichen Ansatzpunkte zur Verbesserung des operativen Netto-Cashflows liegen damit in der Steigerung des Umsatzes, einer nachhaltigen wertsteigernden Investitionstätigkeit und der Verbesserung des um Sondereffekte bereinigten betrieblichen Ergebnisses (EBITDA). Zudem beeinflusst ein konsequentes Management des Working Capital den operativen Netto-Cashflow positiv.

Alle finanziellen Steuerungsgrößen werden im Konzern, den Segmenten und den Konzerngesellschaften geplant und fortlaufend überwacht. Abweichungen zwischen geplanten und tatsächlich erreichten Zielen werden monatlich in allen lokalen Gesellschaften verfolgt und im Rahmen der monatlichen Berichterstattung für den Vorstand auf Ebene der Regionalsegmente aggregiert. Die detaillierte Geschäftsplanung wird regelmäßig auf Basis der vorliegenden Monats- und Quartalsergebnisse und unter Annahme verschiedener Szenarien prognostiziert.

Bedeutende nicht finanzielle Steuerungsgrößen

Zu den wichtigsten nicht finanziellen Steuerungsgrößen der NORMA Group zählen der Grad der Marktdurchdringung, die Innovationsfähigkeit des Konzerns, das Problemlösungsverhalten der Mitarbeiter und die nachhaltige Gesamtentwicklung der NORMA Group.

Die NORMA Group verfolgt das Ziel, ihr Geschäft nachhaltig zu erweitern und ein Umsatzwachstum und eine Profitabilität über dem Marktdurchschnitt zu generieren. Insbesondere durch innovative Lösungen schafft die NORMA Group Wertschöpfungspotenzial in unterschiedlichen Anwendungsfeldern und zahlreichen Industrien. Das organische Wachstum des Konzerns ist daher ein Anzeichen für die Marktdurchdringung der NORMA Group.

Die nachhaltige Sicherung der Innovationsfähigkeit ist ein wesentlicher Treiber für das zukünftige Wachstum des Konzerns. Um Innovationen zu schützen, werden diese durch Patente gesichert. Die Zahl der neuen Patentanmeldungen pro Jahr ist daher Teil des internen Steuerungssystems bis 2016 und ein wichtiger Indikator für die Innovationsfähigkeit der NORMA Group.

Ab dem Berichtsjahr 2017 wird die NORMA Group die Anzahl der Erfindungsmeldungen als neue Kennzahl zur Messung und Steuerung der Innovationskraft im Unternehmen einführen. Nähere Erläuterungen hierzu können dem Prognosebericht entnommen werden. → *Prognosebericht*, S. 81.

Für das Berichtsjahr 2016 ist die NORMA Group dazu übergegangen, statt einzelner nationaler neuer Patentanmeldungen

FINANZIELLE STEUERUNGSKENNZAHLEN

T 010

	2016	2015	2014	2013	2012
Konzernumsatz (in EUR Mio.)	894,9	889,6	694,7	635,5	604,6
Bereinigte EBITA-Marge (in %)	17,6	17,6	17,5	17,7	17,4
Operativer Netto-Cashflow (in EUR Mio.)	148,5	134,7	109,2	103,9	81,0

NICHT FINANZIELLE STEUERUNGSGRÖSSEN

T 011

	2016	2015	2014	2013	2012
Anzahl der Patentneuanmeldungen	52	74	95	68	77
Fehlerhafte Teile (Parts per Million/PPM)	32	21	17	24	34
Qualitätsbedingte Beanstandungen/Monat	8	8	8	9	10

vornehmlich länderübergreifende Patentanmeldungen (europäisch und global (PCT)) zu hinterlegen. Hierdurch werden Kosten reduziert, der Anmeldeaufwand sinkt und die Qualität des Patentportfolios erhöht sich. Da eine einzelne länderübergreifende neue Patentanmeldung zu Patentschutz in mehreren Ländern führen kann, müssen Erfindungen zunächst nicht mehr in jedem einzelnen Land gesondert angemeldet werden. Dies führt zu einer Reduktion der absoluten Anzahl der neuen Patentanmeldungen. Diese Strategie muss jedoch langfristig nicht unbedingt zu einer Verringerung der Anzahl der erteilten Patente führen, weil auf die länderübergreifenden neuen Patentanmeldungen jeweils Validierungen in verschiedenen Staaten folgen. Diese Landesnachanmeldungen zählt NORMA Group nicht als Neuanmeldungen, sondern nach Erteilung der jeweiligen Landespatente als Teil der gehaltenen Patente. Im Geschäftsjahr 2016 hatte diese Optimierung der Patentanmeldestrategie zur Folge, dass sich die Zahl der neuen Patentanmeldungen auf 52 (2015: 74) reduziert hat.

Die NORMA Group steht für höchste Zuverlässigkeit und Servicequalität. Die Reputation ihrer Marken und die Verlässlichkeit der Produkte sind ein wesentlicher Faktor des Unternehmenserfolgs. Bei der Entwicklung und Fertigung seiner Produkte setzt der Konzern daher auf höchste Qualitätsstandards. Um Fehlproduktionen zu minimieren und die Kundenzufriedenheit zu maximieren, misst und steuert die NORMA Group das Problemlösungsverhalten ihrer Mitarbeiter anhand zweier Leistungsindikatoren: der durchschnittlichen Zahl der qualitätsbedingten Beanstandungen pro Monat und der fehlerhaften Teile pro Million gefertigter Teile (Parts per Million/PPM). Die beiden Kennzahlen werden konzernweit monatlich erfasst und aggregiert. → Qualitätsmanagement, S. 74.

Die NORMA Group sieht es als zentrale Verantwortung, die Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit mit den Erwartungen und Bedürfnissen der Gesellschaft in Einklang zu bringen. Deshalb orientiert sie sich bei operativen Entscheidungen an den Prinzipien einer verantwortungsvollen Unternehmensführung und nachhaltigen Handelns. Die Strategie und Zielsetzung der

NORMA Group im Bereich Corporate Responsibility (CR) wird durch die CR-Politik der NORMA Group beeinflusst, welche ausführlich auf der Corporate-Responsibility-Website des Konzerns beschrieben ist. @ <http://normagroup.com/cr>.

Weitere nicht finanzielle Leistungsindikatoren sind u. a. Mitarbeiter- und Umweltkennzahlen sowie Kennzahlen zur Arbeitssicherheit und dem Gesundheitsschutz im Konzern. Auf diese wird in den entsprechenden Kapiteln dieses Lageberichts eingegangen.

Die für das Jahr 2017 angestrebten Zielgrößen der finanziellen und nicht finanziellen Steuerungskennzahlen sowie die der Prognose zugrunde liegenden Annahmen werden im Prognosebericht dargestellt. → Prognosebericht, S. 81.

Ziele und Strategien des Finanz- und Liquiditätsmanagements

Die Ziele und Strategien der NORMA Group hinsichtlich des zentralen Finanz- und Liquiditätsmanagements sind im Vergleich zum Vorjahr unverändert und stellen sich wie folgt dar:

I. Jederzeitige Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit

Die wichtigsten finanzwirtschaftlichen Ziele sind die jederzeitige Aufrechterhaltung der operativen Liquidität, die Vorhaltung ausreichender strategischer Liquiditätsreserven und damit die langfristige Sicherung der Zahlungsfähigkeit der NORMA Group. Dies beinhaltet auch das Vorhalten ausreichend liquider Mittel für kurz- bis mittelfristige akquisitorische Aktivitäten.

Wesentlicher strategischer Grundpfeiler des Finanzmanagements der NORMA Group bildet die rollierende, regelmäßige, währungsdifferenzierte Liquiditätsplanung aller wesentlichen Konzerngesellschaften, die durch das zentral organisierte Group Treasury analysiert und aggregiert wird. Finanzierungsflexibilität wird durch das Vorhalten geeigneter Kreditlinien gewährleistet. Hierbei handelt es sich um ausverhandelte Kreditzusagen, die innerhalb kürzester Zeit in Anspruch genommen werden und so Liquiditätsspitzen ausgleichen können. Die NORMA Group

verfügt dabei über eine sogenannte „Sunshine-Linie“ und eine revolvierende Kreditlinie innerhalb des syndizierten Bankkredits. Diese Kreditlinien können in unterschiedlichen Währungen und Laufzeiten in Anspruch genommen werden. Zur Steuerung der Liquidität, der Optimierung des Working Capital und der besseren Planbarkeit der Zahlungsflüsse nutzt die NORMA Group Asset-Backed-Security (ABS)-, Factoring- und Reverse-Factoring-Programme.

Die im Geschäftsjahr 2016 vorgenommenen Finanzierungsmaßnahmen werden ausführlich im Rahmen der Erläuterungen zur Finanzlage beschrieben. → [Finanzlage](#), S. 68f.

II. Begrenzung von finanzwirtschaftlichen Risiken

Die kontinuierliche Identifikation und Bewertung von Zins- und Währungsänderungsrisiken erfolgt im Bereich Group Treasury und wird dort durch den Abschluss geeigneter Sicherungsinstrumente gesteuert. Zum Einsatz kommen dabei nicht nur derivative Sicherungsinstrumente, sondern auch geeignete Fremdwährungsfinanzierungen, die das Währungsrisiko (Natural Hedge) reduzieren. Im Berichtsjahr 2016 wurde im Rahmen der neuen Schuldscheinemission ein signifikanter Finanzierungsanteil (umgerechnet rund EUR 50 Mio.) in US-Dollar begeben. Genauere Informationen hierzu können dem Kapitel → [Finanzlage](#), S. 68f. entnommen werden. Insgesamt wird eine Optimierung von Aktiv- und Passivseite der Bilanz hinsichtlich Währungsrisiken angestrebt. Darüber hinaus werden in den Konzerngesellschaften ab einem definierten Schwellenwert auch operative Währungsrisiken durch derivative Finanzinstrumente reduziert. Hier ist die gruppenweite währungsdifferenzierte Liquiditätsplanung maßgeblich für die Identifikation und Steuerung der Risiken.

Zur Begrenzung von Zinsrisiken ist es Ziel der NORMA Group, einen relativ hohen Anteil der Finanzierungsmaßnahmen so auszugestalten, dass diese originär oder auch unter Zuhilfenahme von Zinsswaps festverzinslich sind. Zum 31. Dezember 2016 waren nur rund 12 % aller Fremdkapitalinstrumente variabel verzinst und nicht durch Zinsswaps gesichert. Darüber hinaus bestehende Risikopositionen werden durch das Group Treasury regelmäßig überwacht und auf Risikotragfähigkeit bewertet. Bei Überschreitung von definierten Risikoparametern leitet das Group Treasury geeignete Gegenmaßnahmen ein.

Wesentliche Bestandteile der Politik zur Begrenzung finanzieller Risiken sind die eindeutige Definition von Prozessverantwortlichkeiten, mehrstufige Zustimmungsprozesse und regelmäßige Risikoüberprüfungen. Diese wurden in einer Treasury-Richtlinie fixiert und sind darüber hinaus Gegenstand externer Prüfungen. Ebenso prüfungsrelevant ist die Umsetzung der EMIR (European Market Infrastructure Regulation)-Anforderungen, welche im Jahr 2016 für das Jahr 2015 durch den Wirtschaftsprüfer ohne Beanstandung testiert wurde. Die NORMA Group erfüllt somit alle Voraussetzungen hinsichtlich der Prozessabbildung und -steuerung in Bezug auf die Handhabung von finanzwirtschaftlichen Risiken.

III. Optimierung der gruppeninternen Liquidität

Die NORMA Group Holding übernimmt zentral das Liquiditätsmanagement und ist insbesondere für die Anlage von überschüssiger Liquidität sowie für die gruppeninterne Finanzierung zuständig. Das Group Treasury der NORMA Group arbeitet kontinuierlich an Verbesserungen der internen Finanzierungsmöglichkeiten und einer weiteren Zentralisierung der gruppenweiten Liquidität, um diese für unterschiedlichste Mittelverwendungen nutzbar zu machen. Dieses Ziel wird durch eine optimierte Allokation der liquiden Mittel in der NORMA Group Holding und gleichzeitiger Sicherstellung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit der jeweiligen Einzelgesellschaften erreicht. Zu diesem Zweck kommt ein professionelles Treasury-Management-System zum Einsatz, welches einen taggleichen Saldenüberblick über die Cash-Bestände der wichtigsten Tochtergesellschaften erlaubt. Für die technische Umsetzung der Liquiditätszentralisierung wurden regionale Cash-Pools installiert. Weitere Cash-Konzentrationen werden in regelmäßigen Abständen durchgeführt. Das manuelle Pooling ermöglicht es, für sämtliche Konzerngesellschaften einen optimierten Cash-Bestand zu gewährleisten. Dabei muss besonders den lokalen Bedingungen im internationalen Zahlungsverkehr Rechnung getragen werden.

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten der NORMA Group zielen darauf ab, die Innovationskraft des Konzerns im Bereich EJT weiter auszubauen und technologische Trends frühzeitig zu erkennen und zu adressieren. Im Fokus stehen dabei die Erschließung neuer Märkte, die Gewinnung neuer Kunden und die Entwicklung neuer Produkte und Systemlösungen.

Im Rahmen der 2015 erfolgten Neustrukturierung der F&E-Abteilung wurde auch die Aufgabenstellung für diesen Bereich neu definiert. Im Fokus steht seither stärker als zuvor die Bewertung neuer Technologien, insbesondere hinsichtlich ihrer Fähigkeiten bestehende Prozesse zu optimieren, die eingesetzten Materialien zu minimieren sowie die Funktionalitäten der Endprodukte zu verbessern. Der Forschungsschwerpunkt liegt dabei auf Lösungen für die globalen industriellen Herausforderungen der jeweiligen Endmärkte. Durch die Konzentration auf die für ihre Kunden relevanten Megatrends ist die NORMA Group in der Lage, Technologieentwicklungen frühzeitig anzustoßen und den Markt mit adäquaten Produkten zu bedienen.

Fokus auf Innovationen

Ein klarer Fokus der F&E-Abteilung der NORMA Group liegt auf der Stärkung der Innovationskraft im Unternehmen. Um technologische Trends frühzeitig zu identifizieren und die Produktentwicklung systematisch zu planen und umzusetzen, wurden mit dem „Innovation Roadmapping“ und dem Einsatz sogenannter „Innovation Scouts“ in den vergangenen beiden Jahren neue Methoden und Innovationsmanagementprozesse implementiert.

Im Rahmen des „Innovation Roadmapping“ werden langfristige Technologieentwicklungsfahrpläne erstellt, die sowohl die identifizierten industriellen Megatrends als auch deren Auswirkungen

gen auf die relevanten Märkte und die sich daraus ergebenden Anforderungen an potenzielle neue Produkte berücksichtigen. Sogenannte „Innovation Councils“ treiben die Umsetzung der identifizierten Projekte voran. Beispielsweise unterliegt es dem Innovation Council „E-Mobility“, alle Informationen und globalen Aktivitäten zum Thema Elektromobilität zu koordinieren sowie eine auf alle Regionen und Geschäftsbereiche abgestimmte Strategie zu entwickeln und deren Umsetzung voranzutreiben.

Darüber hinaus haben im Geschäftsjahr 2016 die Innovation Scouts ihre Arbeit aufgenommen. Diese NORMA Group-Mitarbeiter sammeln konzernweit Ideen zu Zukunftstrends und prüfen diese während regelmäßiger Treffen auf ihre Realisierbarkeit.

Durch diese Vielzahl von neuen Maßnahmen erwartet die NORMA Group für die kommenden Jahre neben einer besseren Fokussierung auf Innovationen auch eine Steigerung der Effizienz, sowohl im Bereich der Produkt- als auch im Bereich der Kundenentwicklung.

Strategische Zusammenarbeit mit Kunden und Forschungseinrichtungen

Im EJT-Bereich arbeitet die NORMA Group eng mit ihren Endkunden und darüber hinaus mit Forschungs- und Entwicklungsinstituten, Lieferanten und anderen externen Partnern zusammen. Auf diese Weise können die Ansprüche der Kunden unmittelbar aufgegriffen und bereits bei der Entwicklung neuer Produkte und Technologien berücksichtigt werden. Dadurch wird auch eine schnelle Vermarktung sichergestellt. Aus Wettbewerbsgründen wird von einer Veröffentlichung konkreter Inhalte dieser Forschungskooperationen abgesehen.

Im Bereich Distribution Services als reines Handelssegment werden derartige technologische Forschungsleistungen vom Markt nicht gefordert. Vielmehr erwarten die NORMA Group-Kunden in diesem Vertriebssegment ein starkes Markenimage, jederzeitige Verfügbarkeit der Produkte und ein weitestgehend komplettes Sortiment. Daher liegt der Fokus im DS-Bereich auf der sinnvollen Ergänzung des Produktsortiments und gezielten Marketingmaßnahmen. → [Marketing](#), S. 79.

Entwicklungsschwerpunkte 2016

Der Schwerpunkt der F&E-Aktivitäten lag 2016 weiterhin auf der Einführung der SCR (Selective Catalytic Reaction)-Systeme bei großen Automobilkunden. Letztere müssen ihre Systeme vor dem Hintergrund der EU-Vorgaben, die bis 2020 eine erneute Reduktion des Stickoxid-Ausstoßes bei Dieselfahrzeugen verbindlich machen, fortwährend optimieren. Die NORMA Group unterstützt mehrere Automobilhersteller bei der konzeptionellen Vorentwicklung dieser verbesserten Systeme.

Ein weiterer Fokus im Berichtsjahr lag auf der Optimierung von Profilschellen. Das Ziel hierbei war es, mit geeigneten Simulationen und Berechnungen das Verhalten der Profilschellen, speziell unter hohen Belastungen zu optimieren, um dadurch die Leistungsfähigkeit und die Zuverlässigkeit der Verbindungen zu steigern.

Darüber hinaus war die Bewertung von Kunststoffmaterialien ein F&E-Schwerpunkt. Hierfür wurden spezielle Prüfverfahren entwickelt, mit deren Hilfe eingesetzte Materialien hinsichtlich ihrer technischen und kommerziellen Nutzbarkeit für spezifische Kundenlösungen optimal bewertet werden können.

Know-how durch Patente geschützt

Das spezifische Know-how im Bereich Verbindungstechnologie ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor der NORMA Group. Daher schützt der Konzern seine Innovationen durch Patente. Zum 31. Dezember 2016 wurden 843 Patente und Gebrauchsmuster (2015: 727) in 196 Patentfamilien (2015: 179) gehalten. Im Jahr 2016 wurden 52 neue Schutzrechte (2015: 74) in 18 Patentfamilien angemeldet (2015: 23). Die im Vergleich zum Vorjahr reduzierte Anzahl der neuen Patentanmeldungen ist auf die Umstellung der Patentstrategie zurückzuführen, durch die im Berichtsjahr 2016 statt nationaler Einzelanmeldungen nunmehr länderübergreifende regionale und internationale Patentanmeldungen (europäisch und/oder global) hinterlegt werden. → [Steuerungssystem und Steuerungskennzahlen](#), S. 55. Diese sichern eine Schutzposition in mehreren Ländern gleichzeitig, was in einem geringeren Anmeldeaufwand, reduzierten Kosten und einer höheren Qualität des Patentportfolios resultiert.

F&E-KENNZAHLEN

T 012

	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Anzahl der F&E-Mitarbeiter	305	271	250	205	190	174
Quote der F&E-Mitarbeiter im Verhältnis zur Konzern-Stammbelegschaft (in %)	5,6	5,3	5,2	5,0	5,1	5,1
F&E-Ausgaben im EJT-Bereich (in EUR Mio.)	28,8	25,4	25,7	21,9	22,1	16,8
F&E-Quote bezogen auf den EJT-Umsatz (in %)	5,4	4,7	5,3	4,9	5,1	4,1
Erhaltene F&E-Fördermittel (in TEUR)	0	0	231	0	55	58

F&E-Ausgaben

Die Ausgaben für Forschung und Entwicklung im EJT-Bereich betrugen 2016 EUR 28,8 Mio. (2015: EUR 25,4 Mio.), was rund 5,4 % (2015: 4,7 %) des EJT-Umsatzes entspricht. Die Aktivierungsquote, d. h. der Anteil der aktivierten Eigenleistungen von den F&E-Ausgaben, belief sich im Berichtsjahr auf 12 % (EUR 3,3 Mio.).

F&E-Mitarbeiter

Zum 31. Dezember 2016 beschäftigte der Konzern im Bereich F&E 305 Mitarbeiter (2015: 271) weltweit. Dies entspricht rund

5,6 % der Stammelegschaft (2015: 5,3 %). Darunter sind größtenteils Ingenieure, Techniker und technische Zeichner.

Bedeutende Produkteinführungen

Die NORMA Group entwickelt jährlich neue innovative Produkte für verschiedene Anwendungsbereiche.

Im Geschäftsjahr 2016 betrug der Umsatz mit neu eingeführten Artikelnummern EUR 48,2 Mio. (2015: EUR 42,2 Mio.). Dies entspricht einem Anteil am Gesamtumsatz von 5,3 % (2015: 4,6 %).

Wirtschaftsbericht

GESAMTWIRTSCHAFTLICHE UND BRANCHENSPEZIFISCHE 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 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 hat der chinesische Staat erneut wirtschaftliche Stützungsmaßnahmen ergriffen. Die Industrieproduktion wuchs robust mit 6,0 % (2015: 6,1 %), bei deutlich höherer Automobilproduktion, jedoch Einbußen in der Eisen- und Stahlindustrie. Die Wirtschaften der 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 im Privatkonsum nach der Bargeldreform im November bremsen 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 lediglich 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 Energiesektor: -0,1 %). Die Öl- und Gasförderung ging massiv zurück. Zuwächse erzielten die Automobilindustrie 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 ein schwaches Wachstum. Großbritannien wuchs hingegen mit robusten 2,0 %.

BIP-WACHSTUMSRATEN (REAL)

T 013

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 ein 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, Industriekonjunktur jedoch verhalten

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 Unsicherhei-

ten wuchsen die Ausrüstungsinvestitionen daher nur um 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 real um 2 % zurück. In Südkorea und Lateinamerika schrumpften die Erlöse real um 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 langjährigen 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 1. 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 %), während der Absatz im Bereich Light Trucks um 7 % stieg. Mit einem Absatzminus von 11 % ist der US-Markt für schwere Lkw deutlich eingebrochen. Rezessionsbedingt schrumpften die Märkte in Brasilien und Russland nochmals zweistellig. Die japanischen Pkw-Verkäufe gaben um 1,6 % nach, der indische Automobilmarkt 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. Gemäß 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 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 Belebung 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. Die Bauwirtschaft der Schweiz stagnierte weitgehend. In Großbritannien ging die Bauproduktion leicht zurück.

In Deutschland stiegen die Bauinvestitionen nach Destatis-Angaben um 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 %.

WESENTLICHE ENTWICKLUNGEN IM GESCHÄFTSJAHR 2016

Begebung eines neuen Schuldscheindarlehens

Die NORMA Group hat im August 2016 einen neuen Schuldschein mit Euro- und US-Dollar-Tranchen im Gesamtvolumen von umgerechnet ca. EUR 150 Mio. begeben. Der Schuldschein hat Laufzeiten von 5, 7 und 10 Jahren und weist erneut günstigere Konditionen als die vorangegangenen Schuldscheine auf. Die finanziellen Mittel aus dem Schuldschein wurden zur Finanzierung der Akquisition von Autoline sowie zur Rückführung der variablen Euro-Tranchen des Schuldscheins aus dem Jahr 2013 (EUR 49,0 Mio.) verwendet. → *Finanzlage*, S. 68.

Übernahme des globalen Autoline-Geschäfts für Steckverbinder von Parker

Die NORMA Group SE hat mit Wirkung zum 30. November 2016 sämtliche Vermögensgegenstände des Autoline-Geschäfts (Autoline) von Parker Hannifin übernommen. Die Aufnahme in den Konsolidierungskreis erfolgte am 1. Dezember.

Autoline entwickelt, fertigt und vertreibt seit über 20 Jahren Steckverbinder zum Anschluss von Fluidleitungen in Kraftfahrzeugen. Die Kunststoffkomponenten werden in Leitungssystemen für Kraftstoff, Tankentlüftung, Kühlung, Bremsunterdruck und SCR (Selective Catalytic Reduction) in allen Fahrzeugtypen eingesetzt. Der Hauptsitz von Autoline befindet sich in Guichen, Frankreich. Zusätzlich verfügt Autoline über Produktionsstandorte in Mexiko und China. Seine Verbindungsprodukte vertreibt das Unternehmen an Kunden weltweit. Der Erwerb von Autoline stärkt die Marktposition der NORMA Group sowohl durch neue Produkte im Bereich Steckverbinder als auch durch den Gewinn neuer Kunden, unter anderem in Asien. Das Autoline-Geschäft war Teil der Fluid System Connectors Division der Parker Hannifin Corporation und zuvor eine Geschäftseinheit von Legris.

VERGLEICH DER ZIEL- UND ISTWERTE

Im Geschäftsbericht 2015 hat die NORMA Group für das Jahr 2016 für den Konzern und die Segmente eine Prognose für die bedeutsamsten internen Steuerungskennzahlen abgegeben. Aufgrund unvorhergesehener Entwicklungen sah sich der Vorstand gezwungen, die Prognose für das Umsatzwachstum einzelner Segmente und letztlich auch für das Konzernumsatzwachstum unterjährig anzupassen. Der nachfolgende Bericht liefert einen Überblick über die Prognoseanpassungen und einen Vergleich der prognostizierten Werte mit den tatsächlichen Ergebnissen des Konzerns.

Unterjährige Anpassungen der Prognose

Die NORMA Group hat im August 2016 eine Anpassung der Umsatzprognose auf Segmentebene vorgenommen und die Umsatzerwartungen für die Region Asien-Pazifik gesenkt. Statt eines Wachstums von über 10 % ging der Vorstand seither von einem stabilen organischen Umsatz für die Region aus. Grund hierfür war die zeitliche Verschiebung von Lokalisierungsprojekten in der Region Asien-Pazifik zugunsten eines leicht stärkeren Wachstums in der Region EMEA.

Im Laufe der zweiten Jahreshälfte 2016 hat sich die Situation im Bereich Nutzfahrzeuge und landwirtschaftliche Maschinen in den USA zunehmend verschlechtert, weshalb die NORMA Group im November im Rahmen der Veröffentlichung der Zahlen für das 3. Quartal 2016 ihre Umsatzprognose für die Region Amerika angepasst hat. Statt eines soliden organischen Wachstums, erwartete die NORMA Group für die Region Amerika im Geschäftsjahr 2016 nur noch einen Umsatz unter dem Vorjahr.

Nachdem sich der Auftragsbestand im Bereich Nutzfahrzeuge, landwirtschaftliche Maschinen und Baumaschinen, inklusive des Ersatzteilgeschäfts (Aftermarket) in den USA, anschließend noch stärker rückläufig entwickelte, war der Vorstand am 10. November 2016 gezwungen, die Prognose für das Konzernumsatzwachstum 2016 zu senken. Statt eines organischen Wachstums von rund 2 % bis 5 % rechnete der Vorstand seither mit organisch stabilen Umsätzen für das Geschäftsjahr 2016.

Die Prognose der übrigen Zielwerte, inklusive der bereinigten EBITA-Marge von über 17,0 %, blieb im Berichtsjahr 2016 unverändert. *Tabelle 014 auf S. 63* liefert einen Überblick über die Ziel- und Istwerte sowie die unterjährigen Prognoseanpassungen.

Abweichungen von den Zielwerten

Die NORMA Group hat das für das Geschäftsjahr 2016 am 10. November 2016 angepasste Umsatzwachstum erreicht. In Bezug auf die Kostengrößen erzielte die NORMA Group eine leicht besser als prognostizierte bereinigte Materialaufwandsquote, was auf ein optimiertes Einkaufs- und Lieferantenmanagement sowie auf günstige Preisentwicklungen für einige wesentliche Materialien zurückzuführen ist. → *Einkauf- und Lieferantenmanagement*, S. 74. Die bereinigte Personalaufwandsquote lag hingegen leicht über dem prognostizierten Wert. Dies lag an dem im Verhältnis zur Umsatzsteigerung höheren Anstieg der Anzahl der Mitarbeiter sowie an der unterproportionalen Umsatzentwicklung in den USA. Letztere führte in Kombination mit Steuergutschriften und einem niedrigeren durchschnittlichen Steuersatz in den USA auch zu einer niedrigeren bereinigten Steuerquote von 28,9 % für den Konzern. Der operative Netto-Cashflow lag mit EUR 148,5 Mio. höher als erwartet.

GESAMTAUSSAGE DES VORSTANDS ZUM GESCHÄFTS- VERLAUF UND ZUR WIRTSCHAFTLICHEN LAGE

Die NORMA Group hat das Geschäftsjahr 2016 mit einem organischen Wachstum von 0,9 % – und damit niedriger als ursprünglich prognostiziert – beendet. Aufgrund der anhaltend

VERGLEICH DER ZIEL- UND ISTWERTE

T 014

	Ergebnis 2015 ¹	März 2016	Mai 2016 (Q1 Zwischen- mitteilung)	August 2016 (Q2 Zwischen- bericht)	November 2016 (Q3 Zwischen- mitteilung)	10. Novem- ber 2016	Ergebnis 2016 ¹
Konzernumsatz (in EUR Mio.)	889,6	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	894,9
Konzernumsatz- wachstum	3,7 % organi- sches Wachstum, zusätzlich EUR 115,4 Mio. aus Akquisitionen	solides organisches Wachs- tum von rund 2 % bis 5 %	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	Prognose- änderung: organisch stabile Umsätze	0,9 % organisches Wachstum, zusätz- lich EUR 3,5 Mio. aus Akquisitionen
Umsatzwachstum EMEA	5,1 % organisch	solides organisches Wachstum	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	4,3 % organisch
Umsatzwachstum Amerika	- 1,2 % organisch	solides organisches Wachstum	keine Anpassung	keine Anpassung	Prognose- änderung: Umsatz unter dem Vorjahr	keine Anpassung	- 3,8 % organisch
Umsatzwachstum Asien-Pazifik	13,7 % organisch	über 10 %	keine Anpassung	Prognose- änderung: stabiler organischer Umsatz	keine Anpassung	keine Anpassung	5,8 % organisch
Bereinigte Materialeinsatzquote	40,8 %	ungefähr auf Höhe der Vorjahre	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	39,4 %
Bereinigte Personalkostenquote	26,3 %	ungefähr auf Höhe der Vorjahre	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	27,3 %
Bereinigte EBITA-Marge	17,6 %	nachhaltig auf dem Niveau der Vorjahre von über 17,0 %	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	17,6 %
Finanzergebnis (in EUR Mio.)	- 17,2 (unbereinigt)	bis zu EUR - 15,0 Mio.	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	- 14,6
Bereinigte Steuerquote	32,1 %	rund 32 % bis 34 %	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	28,9 %
Ergebnis je Aktie (in EUR)	2,78 (bereinigt) 2,31 (unbereinigt)	solide steigend	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	2,96 (bereinigt) 2,38 (unbereinigt)
Operativer Netto-Cashflow (in EUR Mio.)	134,7	leicht über dem Niveau des Vor- jahres (2015: EUR 134,7 Mio.)	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	148,5
Investitionen in F&E (be- zogen auf den EJT-Umsatz)	4,7 %	operativ in relativer Höhe von 5,0 %	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	5,4 %
Investitionsquote (ohne Akquisitionen)	4,7 %	operativ in relativer Höhe von rund 4,5 %	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	5,4 %
Dividende (in EUR)	0,90 ²	ca. 30 % bis 35 % des bereinig- ten Konzernjahresergebnisses	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	0,95²
Ausschüttungsquote	32,3 %						32,0 %

¹ Die Bereinigungen beziehen sich auf Bereinigungen von Sondereffekten aus Akquisitionen. → Konzernanhang, Sondereinflüsse, S. 145.

² Gemäß Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands, vorbehaltlich der Zustimmung der Hauptversammlung am 23. Mai 2017.

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. Ausschlaggebend hierfür war die rückläufige Entwicklung des Auftragsbestands in den genannten Bereichen, inklusive des Ersatzteilgeschäfts (Aftermarket) in den USA. 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 % erzielte.

Die regionale Umsatzentwicklung verlief aufgrund der genannten Ursachen 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.

Zufrieden ist der Vorstand insbesondere mit der Akquisition des Geschäfts von Autoline, 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.

Insgesamt war das Geschäftsjahr 2016 für die NORMA Group ein durchwachsenes Jahr in einem teilweise herausfordernden wirtschaftlichen Umfeld. Der Vorstand geht davon aus, dass sich der Markt für Nutzfahrzeuge in den USA mittelfristig wieder erholen wird. Inwiefern dies jedoch bereits 2017 der Fall sein wird, ist aufgrund des volatilen wirtschaftlichen Umfelds aus heutiger Sicht schwer vorherzusagen.

Zum 31. Dezember 2016 lag der Auftragsbestand bei EUR 302,4 Mio. (2015: EUR 295,8 Mio.), was auf einen guten Start in das Geschäftsjahr 2017 schließen lässt. Der Vorstand geht daher davon aus, dass sich das Wachstum der NORMA Group im laufenden Geschäftsjahr wieder beschleunigen wird.

ERTRAGS-, VERMÖGENS- UND FINANZLAGE

Sondereffekte

Die NORMA Group bereinigt zur operativen Steuerung der Gesellschaft bestimmte Aufwendungen, insbesondere solche, die im Zusammenhang mit getätigten Akquisitionen stehen.

Im Geschäftsjahr 2016 wurden Aufwendungen von insgesamt EUR 4,8 Mio. (2015: EUR 3,6 Mio.) innerhalb des EBITDA (Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen auf Sachanlagen und Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände) adjustiert.

Die Bereinigungen innerhalb des EBITDA beziehen sich auf Materialaufwendungen (EUR 0,6 Mio.), die sich aus der innerhalb der Kaufpreisallokation der Akquisition des Autoline-Geschäfts erfolgten Bewertung der übernommenen Vorräte ergeben. Des Weiteren wurden akquisitionsbezogene Kosten (EUR 2,1 Mio.) und Kosten für mit der Akquisition verbundene Transaktionssteuern (EUR 1,7 Mio.) innerhalb der sonstigen betrieblichen Aufwendungen bereinigt. Zudem wurden Aufwendungen für die Integration des erworbenen Autoline-Geschäfts (EUR 0,2 Mio.) innerhalb der sonstigen betrieblichen Aufwendungen sowie innerhalb der Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer (EUR 0,2 Mio.) bereinigt.

Neben den beschriebenen Bereinigungen wurden wie in den Vorjahren die Abschreibungen auf Sachanlagen in Höhe von EUR 2,3 Mio. (2015: EUR 2,2 Mio.) sowie die Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte in Höhe von EUR 20,6 Mio. (2015: EUR 17,3 Mio.), jeweils aus Kaufpreisallokationen, bereinigt dargestellt. Darin enthalten ist auch eine außerplanmäßige Abschreibung von aktivierten Kundenbeziehungen in Höhe von EUR 3,9 Mio., welche die CONNECTORS Verbindungstechnik AG betrifft. Ausgelöst wurde diese durch die Neugründung eines Konkurrenzunternehmens mit einem ähnlichen Produktportfolio. Darüber hinaus kündigte ein wichtiger Lieferant die Handelsrechte für bedeutende Produkte mit CONNECTORS. Diese Ereignisse führten zu einem Verlust von Kunden und resultierten letztlich in einer Wertberichtigung von Kundenbeziehungen. → Konzernanhang, S. 156.

Sich aus den Bereinigungen ergebende fiktive Ertragsteuern werden mit den Steuersätzen der jeweilig betroffenen lokalen Gesellschaften berechnet und im bereinigten Ergebnis nach Steuern berücksichtigt. Die nachfolgende Übersicht stellt die Bereinigungen vereinfacht dar.

SONDEREFFEKTE*

T 015

in EUR Mio.	2016 bereinigt	Bereinigungen	2016 berichtet
Konzernumsatzerlöse	894,9		894,9
EBITDA	179,4	4,8	174,6
EBITDA-Marge (in %)	20,0		19,5
EBITA	157,5	7,1	150,4
EBITA-Marge (in %)	17,6		16,8
EBIT	147,7	27,7	120,0
Finanzergebnis	-14,6		-14,6
Periodenergebnis	94,6	18,7	75,9
EPS (in EUR)	2,96	0,58	2,38

* Abweichungen können aufgrund von kaufmännischen Rundungen auftreten.

Ertragslage

Die im Folgenden dargestellte Entwicklung beschreibt die um die genannten Sondereffekte bereinigten Veränderungen der wesentlichen Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung im Berichtsjahr. An einzelnen Stellen wird zu Vergleichszwecken noch einmal gesondert auf die Bereinigungen eingegangen. Die Bereinigungen im Vergleichsjahr 2015 werden im Konzernanhang erläutert. → Konzernanhang, S. 145.

Umsatzentwicklung

Konzernumsatzwachstum durch Akquisitionen gestärkt

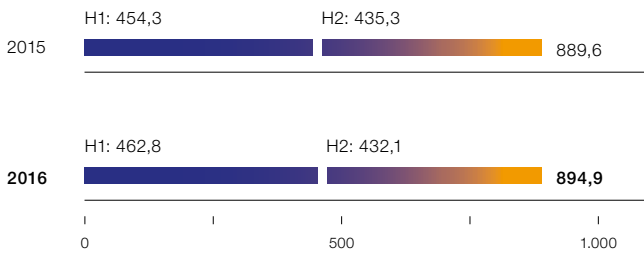
Der Konzernumsatz der NORMA Group erhöhte sich im Geschäftsjahr 2016 im Vergleich zum Vorjahreszeitraum (2015: EUR 889,6 Mio.) auf EUR 894,9 Mio. bzw. um 0,6%. Hierin enthalten sind ein organisches Umsatzwachstum von 0,9% (2015: 3,7%) sowie ein akquisitionsbedingtes Wachstum von 0,4%. Währungskursveränderungen,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

Der gesteigerte Konzernumsatz resultierte im Wesentlichen aus dem Anstieg der globalen Fahrzeugproduktion von Pkw und dem daraus abgeleiteten guten Wachstum des EJ-T-Geschäfts in den Regionen EMEA und Asien-Pazifik. Darüber hinaus schlug sich die gute Entwicklung des DS-Wassergeschäfts in der Region Amerika positiv im Konzernumsatzwachstum nieder. Negativen Einfluss auf das Umsatzwachstum hatte hingegen die schwache Nachfrage im Bereich Nutzfahrzeuge und landwirtschaftliche Maschinen in den USA.

UMSATZENTWICKLUNG 2016

G 011

in EUR Mio.



EFFEKTE AUF DEN KONZERNUMSATZ

T 016

	in EUR Mio.	Anteil in %
Umsatzerlöse 2015	889,6	
Organisches Wachstum	7,6	0,9
Akquisitionen	3,5	0,4
Währungseffekte	-5,8	-0,7
Umsatzerlöse 2016	894,9	0,6

Heterogene Entwicklungen in den einzelnen Regionen

Die Umsatzentwicklung der NORMA Group in den einzelnen Regionen verlief im Geschäftsjahr 2016 sehr heterogen. In Europa profitierte die NORMA Group von der positiven Gesamtentwicklung der Fahrzeugindustrie mit steigenden Produktions- und Absatzzahlen. → Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen, S. 60. Dies wirkte sich positiv auf das EJT-Geschäft in der Region aus und führte auf Jahressicht zu einem soliden organischen Umsatzwachstum in der Region EMEA.

In der Region Amerika wurde das Geschäft der NORMA Group insbesondere von der rückläufigen Entwicklung und den sinkenden Produktionszahlen im Bereich Nutzfahrzeuge und landwirtschaftliche Maschinen in den USA beeinflusst. Dies führte zu Auftragsstornierungen und einem signifikanten Umsatzrückgang im EJT-Bereich in Amerika, der auch durch die positive Entwicklung des DS-Wassergeschäfts nicht aufgeholt werden konnte.

Die Region Asien-Pazifik verzeichnete auf Jahressicht ein kräftiges Wachstum, das insbesondere durch das gute EJT-Geschäft getrieben wurde.

EJT-Bereich durch schwaches US-Geschäft geprägt, DS-Bereich wächst solide

Der Umsatz im EJT-Bereich belief sich im Geschäftsjahr 2016 auf EUR 535,9 Mio. und ist damit gegenüber dem Vorjahr (EUR 540,3 Mio.) um 0,8% gesunken. Grund hierfür war im Wesentlichen die bereits beschriebene schwache Entwicklung des US-Markts für Nutzfahrzeuge und landwirtschaftliche Maschinen. Die Regionen EMEA und Asien-Pazifik zeigten jeweils ein kräftiges Wachstum im EJT-Geschäft, das insbesondere auf

eine positive Entwicklung der Produktionszahlen in der Automobilindustrie und neue Produktentwicklungen zurückzuführen ist. Zudem trugen Erlöse in Höhe von EUR 3,5 Mio. aus dem im November erworbenen Geschäft von Autoline zum Umsatz im EJT-Bereich bei.

Die Umsatzerlöse im Bereich Distribution Services beliefen sich 2016 auf EUR 354,5 Mio. und sind damit um 3,0% gegenüber dem Vorjahr (2015: EUR 344,1 Mio.) gestiegen. Das Wachstum resultierte hier insbesondere aus dem starken US-Wassergeschäft.

ENTWICKLUNG DER VERTRIEBSWEGE

T 017

	EJT		DS	
	2016	2015	2016	2015
Konzernumsatzerlöse (in EUR Mio.)	535,9	540,3	354,5	344,1
Wachstum (in %)	-0,8	12,3	3,0	62,7
Umsatzanteil (in %)	60	61	40	39

Ergebnisentwicklung

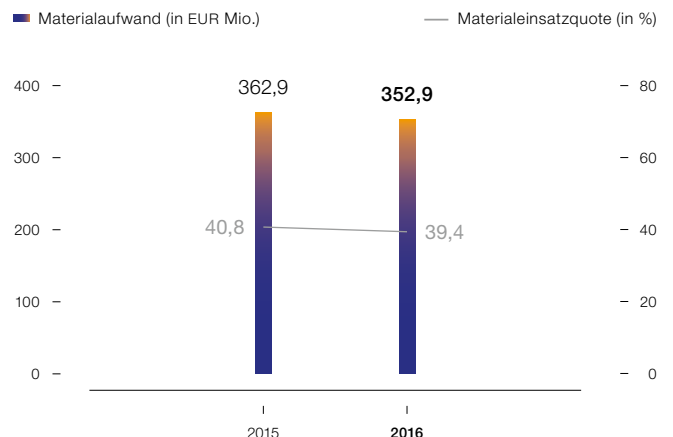
Bereinigte Materialeinsatzquote abermals verbessert – Bruttomarge gestiegen

Ein gezieltes Einkaufsmanagement und die vorteilhafte Preisentwicklung einiger wichtiger Produktionsmaterialien führten erneut zu einer verbesserten bereinigten Materialeinsatzquote im Geschäftsjahr 2016. Bei einem bereinigten Materialaufwand von EUR 352,9 Mio. (2015: EUR 362,9 Mio.) belief sich die bereinigte Materialeinsatzquote 2016 auf 39,4% (2015: 40,8%).

Nach Berücksichtigung der Bestandsveränderungen (EUR 0,2 Mio.) und der anderen aktivierten Eigenleistungen (EUR 3,3 Mio.) resultiert daraus ein bereinigter Bruttogewinn in Höhe von EUR 545,6 Mio. Dies entspricht einer Steigerung um 2,3% gegenüber dem Vorjahr (EUR 533,1 Mio.). Im Verhältnis zum Umsatz ergibt sich daraus eine im Vergleich zum Vorjahr verbesserte bereinigte Bruttomarge von 61,0% (2015: 59,9%).

MATERIALAUFWAND UND -EINSATZQUOTE (BEREINIGT)

G 012



Bereinigtes operatives Ergebnis gestiegen

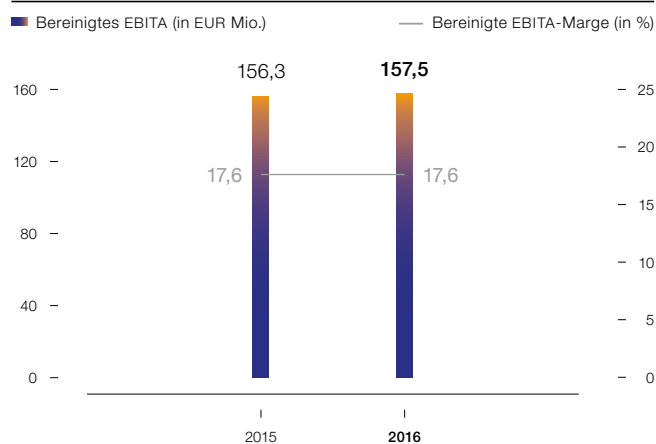
Die bereinigten Personalaufwendungen beliefen sich im Geschäftsjahr 2016 auf EUR 243,9 Mio. und sind damit um 4,2 % gegenüber dem Vorjahr gestiegen (2015: EUR 234,1 Mio.). Die sich aus dem Verhältnis von bereinigtem Personalaufwand und Umsatz ergebende bereinigte Personalkostenquote betrug 27,3 % und hat sich damit im Vergleich zum Vorjahr (2015: 26,3 %) erhöht. Grund hierfür waren insbesondere der Anstieg der Mitarbeiterzahl und ein Anstieg des Lohnniveaus sowie das relativ geringere Umsatzvolumen in den USA im Geschäftsjahr 2016.

Die bereinigten sonstigen betrieblichen Erträge und Aufwendungen erhöhten sich im Berichtsjahr um 0,6 % auf EUR 122,3 Mio. (2015: EUR 121,5 Mio.). Im Verhältnis zum Umsatz resultiert hieraus eine im Vergleich zum Vorjahr konstante Quote von 13,7 %.

Das bereinigte operative Ergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Amortisation (bereinigtes EBITDA) für das Geschäftsjahr 2016 beträgt EUR 179,4 Mio., was einer Steigerung gegenüber dem Vorjahr (EUR 177,5 Mio.) von 1,1 % entspricht. Die für die NORMA Group zentrale Steuerungsgröße, das bereinigte EBITA, belief sich 2016 auf EUR 157,5 Mio. und lag damit 0,8 % über dem bereinigten EBITA des Vorjahres (EUR 156,3 Mio.). Die daraus folgende bereinigte EBITA-Marge betrug unverändert zum Vorjahr 17,6 %. Damit zeigte sich das Geschäft der NORMA Group auch 2016 wieder nachhaltig profitabel.

BEREINIGTES EBITA UND BEREINIGTE EBITA-MARGE

G 0 13



Finanzergebnis

Das Finanzergebnis betrug im Geschäftsjahr 2016 EUR – 14,6 Mio. (2015: EUR – 17,2 Mio.). Beeinflusst wurde es im Wesentlichen durch Zinsbelastungen sowie Aufwendungen aus der Derivatebewertung. Darüber hinaus beinhaltete das Finanzergebnis positive Währungseffekte, die zum großen Teil aus der Entwicklung des britischen Pfunds, des polnischen Zloty und der schwedischen Krone resultieren. → Konzernanhang, S. 149.

Angepasste Ertragsteuern

Die angepassten Ertragsteuern beliefen sich auf EUR 38,5 Mio., wodurch sich eine Steuerquote von 28,9 % ergab (2015: 32,1 %).

Die unbereinigte Steuerquote betrug 28,0 % (2015: 31,4 %). Die im Vergleich zum Vorjahr niedrigere Steuerquote ist zum einen auf die unterproportionale Umsatzentwicklung in den USA und zum anderen auf Steuergutschriften und eine Verringerung des durchschnittlichen Steuersatzes in den USA zurückzuführen.

Bereinigtes Periodenergebnis gestiegen

Das bereinigte Periodenergebnis nach Steuern betrug 2016 EUR 94,6 Mio. und ist damit im Vergleich zum Vorjahr (2015: EUR 88,7 Mio.) um 6,6 % gestiegen. Das unbereinigte Periodenergebnis im Geschäftsjahr 2016 betrug EUR 75,9 Mio. und war damit 2,7 % höher als das Vorjahresergebnis (EUR 73,8 Mio.). Insgesamt belief sich der Bereinergebniseffekt nach Steuern auf EUR 18,7 Mio. → T 015: Sondereffekte, S. 64.

Bei einer im Vergleich zum Vorjahr unveränderten Aktienanzahl von 31.862.400 Stück resultierte hieraus ein bereinigtes Ergebnis je Aktie in Höhe von EUR 2,96 (2015: EUR 2,78). Das unbereinigte Ergebnis je Aktie belief sich auf EUR 2,38 (2015: EUR 2,31).

Vermögenslage

Bilanzsumme

Die Bilanzsumme betrug am 31. Dezember 2016 EUR 1.337,7 Mio. und lag damit 14,5 % höher als im Vorjahr (EUR 1.167,9 Mio.). Die Erhöhung der Bilanzsumme ist im Wesentlichen auf die Akquisition des Geschäfts von Autoline im Dezember 2016 und die damit im Zusammenhang stehende Erhöhung der Darlehensverbindlichkeiten sowie auf Währungseffekte zurückzuführen.

Langfristige und kurzfristige Vermögenswerte durch Akquisition von Autoline beeinflusst

Die Akquisition von Autoline sowie die Investitionen schlugen sich in einer Erhöhung der Vermögenswerte nieder. Die langfristigen Vermögenswerte sind im Vergleich zum Vorjahr um 10,3 % auf EUR 875,0 Mio. gestiegen (2015: EUR 793,6 Mio.). Dabei erhöhten sich die Sachanlagen um EUR 31,2 Mio., der Geschäfts- und Firmenwert um EUR 25,0 Mio. und die sonstigen immateriellen Vermögenswerte um EUR 24,4 Mio. Die immateriellen Vermögenswerte wurden zudem durch Währungseffekte, insbesondere im Zusammenhang mit dem US-Dollar positiv beeinflusst. → Konzernanhang, S. 154f.

Ebenso haben sich die kurzfristigen Vermögenswerte um 23,6 % auf EUR 462,7 Mio. zum 31. Dezember 2016 erhöht. Der Anstieg ist im Wesentlichen auf die Zunahme der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente um EUR 65,6 Mio. sowie auf die Erhöhung der Vorräte um EUR 10,0 Mio. zurückzuführen.

Der Anteil der langfristigen Vermögenswerte an der Bilanzsumme belief sich Ende 2016 auf 65,4 %. Die kurzfristigen Vermögenswerte hatten folglich einen Anteil von 34,6 %.

Working Capital

Das (Trade) Working Capital (Vorräte plus Forderungen minus Verbindlichkeiten, jeweils im Wesentlichen aus Lieferungen und Leistungen) betrug zum 31. Dezember 2016 EUR 144,5 Mio.

und ist damit um 4,9 % gegenüber dem Vorjahr (2015: EUR 151,9 Mio.) gesunken. Im Verhältnis zum Umsatz betrug das Working Capital am Bilanzstichtag 16,1 % (2015: 17,1 %). Beeinflusst wurde es durch ein aktives Working Capital Management. Die NORMA Group nimmt wie bereits in den Vorjahren an einem Reverse-Factoring und einen Asset-Backed-Security (ABS)-Programm teil. Darüber hinaus hat sie im 4. Quartal 2016 eine Factoring-Vereinbarung über monatlich revolvingende Verkäufe von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abgeschlossen, was einen deutlichen Abbau der operativen Forderungen zum Jahresende zur Folge hatte.

Eigenkapitalquote leicht gesunken

Das Konzerneigenkapital belief sich zum 31. Dezember 2016 auf EUR 483,6 Mio. und hat sich damit gegenüber dem Vorjahr (2015: EUR 429,8 Mio.) um 12,5 % erhöht. Der Anstieg des Eigenkapitals resultiert zum größten Teil aus dem Periodenergebnis von EUR 75,9 Mio. sowie positiven Währungsumrechnungsdifferenzen in Höhe von EUR 4,0 Mio. Gegenläufig reduzierte die Dividendenzahlung im 2. Quartal in Höhe von EUR 28,7 Mio. das Eigenkapital. Am Ende des Geschäftsjahres 2016 ergab sich trotz des mit der Akquisition des Autoline-Geschäfts gestiegenen Verschuldungsgrads eine im Vergleich zum Vorjahr nur leicht niedrigere Eigenkapitalquote von 36,2 % (2015: 36,8 %).

Nettoverschuldung gestiegen

Die Nettoverschuldung lag am Ende des Berichtszeitraums bei EUR 394,2 Mio. (inklusive Sicherungsinstrumente in Höhe von EUR 2,2 Mio.) und ist damit im Vergleich zum Vorjahr (2015:

EUR 360,9 Mio.) um EUR 33,3 Mio. bzw. 9,2 % gestiegen. Grund hierfür war die Fremdfinanzierung der Akquisition des Autoline-Geschäfts durch die Emission eines weiteren Schuldscheins im August 2016 in Höhe von umgerechnet rund EUR 150 Mio. sowie die Zahlung der Dividende. Das Gearing (Nettoverschuldung im Verhältnis zum Eigenkapital) lag bei 0,8 und damit trotz höherer Nettoverschuldung auf demselben Niveau wie zum Jahresende 2015. Der Leverage (Nettoverschuldung ohne Sicherungsderivate im Verhältnis zum bereinigten EBITDA LTM) lag bei 2,1 (2015: 2,0).

Langfristige und kurzfristige Schulden

Die langfristigen Schulden haben sich insgesamt um 11,3 % auf EUR 640,3 Mio. erhöht (2015: EUR 575,4 Mio.) und beliefen sich damit auf 47,9 % der Bilanzsumme. Niedergeschlagen hat sich hier insbesondere der Anstieg der langfristigen Darlehensverbindlichkeiten um EUR 69,4 Mio. bzw. 15,6 %, welcher auf die Emission des neuen Schuldscheins zurückzuführen ist.

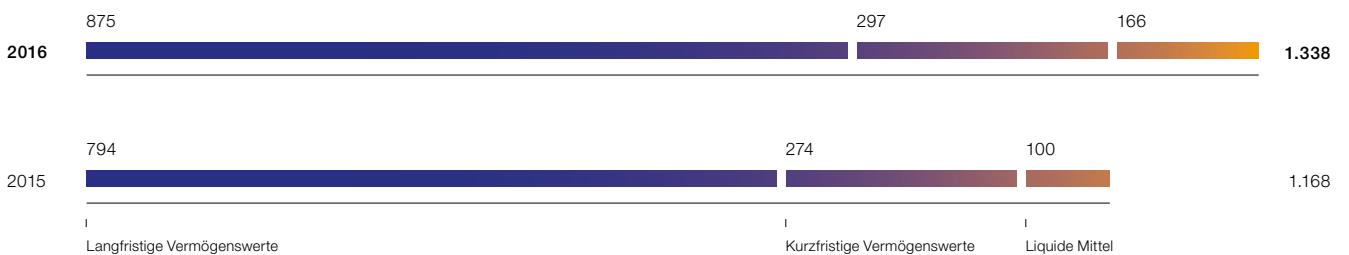
Die kurzfristigen Schulden beliefen sich zum Bilanzstichtag 2016 auf EUR 213,8 Mio. (2015: EUR 162,6 Mio.) und haben sich damit gegenüber dem Vorjahr um 31,5 % erhöht. Dies ist im Wesentlichen auf einen Anstieg der kurzfristigen Darlehensverbindlichkeiten um EUR 35,1 Mio. zurückzuführen. Hierin enthalten sind unter anderem Tranchen des im Geschäftsjahr 2014 begebenen Schuldscheins sowie der syndizierten Kreditlinie mit Fälligkeit im Geschäftsjahr 2017. Zudem haben sich die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um EUR 18,7 Mio. auf EUR 119,6 Mio. erhöht.

VERMÖGENS- UND KAPITALSTRUKTUR

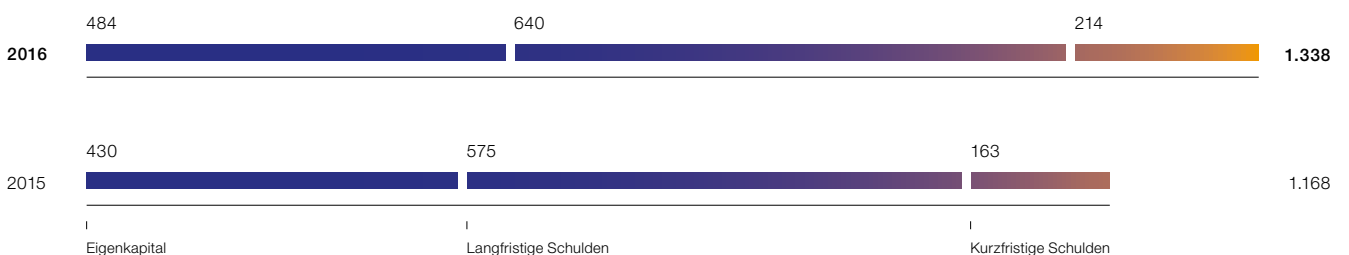
G 014

in EUR Mio.

Aktiva



Passiva



Nicht bilanzierte Vermögenswerte

Markenrechte und Patente der NORMA Group an den von ihr gehaltenen Marken sowie Kundenbeziehungen werden, sofern extern erworben, in der Bilanz unter den immateriellen Vermögenswerten erfasst. Wichtige Einflussfaktoren für ein erfolgreiches Geschäft sind jedoch auch die Bekanntheit und Reputation dieser Marken bei den Kunden und deren Vertrauen in die NORMA Group-Produkte. Ebenso wichtig sind die vertrauensvollen Kundenbeziehungen, welche sich auf das langjährig gewachsene Vertriebsnetz der NORMA Group stützen. Darüber hinaus leisten die NORMA Group-Mitarbeiter mit ihrer umfassenden Erfahrung und dem spezifischen Know-how einen wichtigen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens, sodass das langjährig gewachsene Wissen im Bereich Forschung und Entwicklung sowie im Projektmanagement ebenfalls als Wettbewerbsvorteil gesehen wird. Die aufgeführten Werte werden nicht bilanziell erfasst.

Finanzlage

Finanzierungsmaßnahmen

Die NORMA Group überwacht Risiken aus Währungs- und Zinsänderungen kontinuierlich und begrenzt diese unter anderem durch derivative Sicherungsinstrumente. Darüber hinaus strebt die NORMA Group zur Risikominimierung grundsätzlich eine Diversifizierung ihrer Finanzierungsinstrumente an. Dazu gehören auch die Prolongation von Rückzahlungsverpflichtungen sowie eine gleichmäßige Verteilung des Fälligkeitsprofils. Liefer- und Leistungsbeziehungen zwischen Einzelwährungen werden unterjährig mehrheitlich zeitkongruent abgesichert.

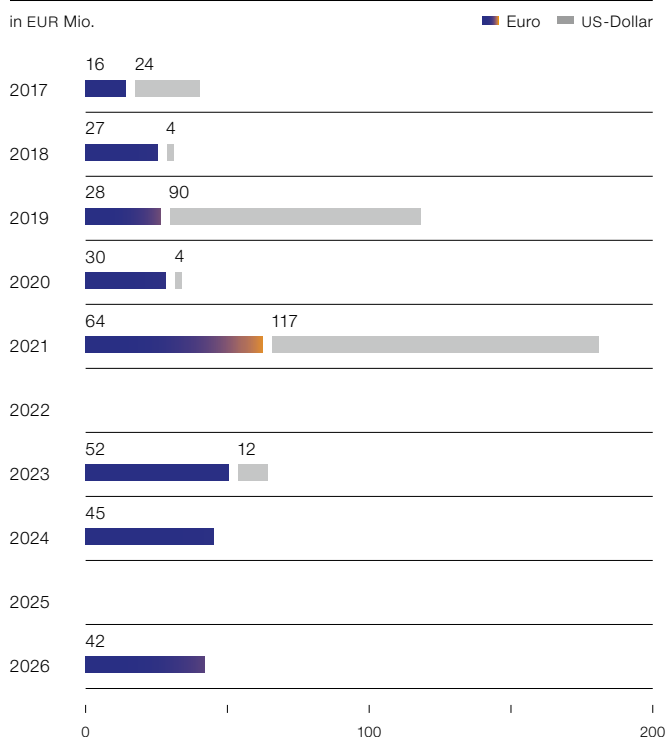
Im Geschäftsjahr 2016 hat die NORMA Group weitere Maßnahmen eingeleitet, um ihre Finanzierungsstruktur zu optimieren. Hierzu wurde Anfang August 2016 ein neuer Schuldschein mit Euro- und US-Dollartranchen im Gesamtvolumen von umgerechnet circa EUR 150 Mio. begeben. Der Schuldschein weist Laufzeiten von 5, 7 und 10 Jahren bei erneut günstigeren Zinskonditionen auf. Die finanziellen Mittel aus dem Schuldscheindarlehen wurden teilweise für die Rückzahlung der variablen Euro-Tranchen des Schuldscheins aus dem Jahr 2013 (EUR 49,0 Mio.) und für die Kaufpreiszahlung des Autoline-Geschäfts (EUR 81,0 Mio.) verwendet.

Zum Stichtag 31. Dezember 2016 wurde von der revolvingen Linie in Höhe von EUR 50 Mio. im syndizierten Kredit kein Gebrauch gemacht. Weiterhin ist eine sogenannte Akkordeon-Fazilität im Rahmen dieses Kreditvertrags ausverhandelt. Diese ermöglicht es der NORMA Group, Kredite von weiteren Banken bis zu einem Volumen von maximal EUR 250 Mio. aufzunehmen und somit die Gesamtkreditlinie entsprechend zu erweitern. Damit wird ein Höchstmaß an Finanzierungsflexibilität erzielt. Um Zinsänderungsrisiken, welche sich aus den externen Finanzierungsbausteinen ergeben könnten, zu reduzieren, wurden im Geschäftsjahr US-Dollar-Zinssicherungsgeschäfte in Höhe von EUR 75,3 Mio. abgeschlossen.

Zum 31. Dezember 2016 lag der durchschnittliche Zinssatz der Bruttoverschuldung (ohne Derivate) bei 2,3 %. Das Fälligkeitsprofil der NORMA Group, ausgehend von allen Schuldscheindarlehen I (2013), II (2014) und III (2016) sowie des syndizierten Bankkredits (2015), gestaltete sich zum 31. Dezember 2016 wie folgt:

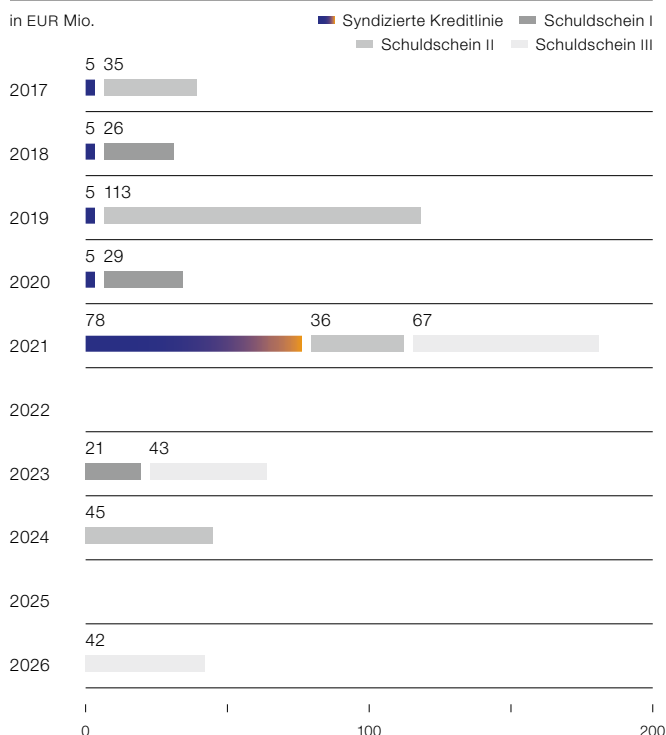
FÄLLIGKEITENPROFIL NACH WÄHRUNGEN

G 015



FÄLLIGKEITENPROFIL NACH FINANZINSTRUMENTEN

G 016



Zum Bilanzstichtag 2016 hat die NORMA Group alle in den Kreditverträgen enthaltenen Kennzahlen (Financial Covenants: Net-toverschuldung im Verhältnis zum bereinigten Konzern-EBITDA und Change of Control) erfüllt.

Konkrete künftige Finanzierungsschritte hängen von den aktuellen Veränderungen der Finanzierungsmärkte sowie Akquisitionspotenzialen ab.

Entwicklung des Cashflows

Operativer Netto-Cashflow deutlich gestiegen

2016 erzielte die NORMA Group einen operativen Netto-Cashflow in Höhe von EUR 148,5 Mio., eine Erhöhung um 10,3% im Vergleich zu 2015 (EUR 134,7 Mio.). Ausschlaggebend hierfür waren ein im Vergleich zum Vorjahr leicht höheres bereinigtes EBITDA sowie ein optimiertes Working Capital Management. Die Investitionen haben sich mit EUR 47,9 Mio. gegenüber dem Vorjahr erhöht (2015: EUR 42,2 Mio.) und betrafen im Wesentlichen die Werke in Deutschland, Polen, Serbien, den USA und China.

Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit gestiegen

Der Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit belief sich im Geschäftsjahr 2016 auf EUR 149,2 Mio. (2015: EUR 128,2 Mio.). Beeinflusst wurde er im Wesentlichen durch den zahlungsmittelwirksamen Abbau des Working Capital. In diesem Zusammenhang wirkten sich insbesondere die Effekte der im Geschäftsjahr 2016 neu geschlossenen Factoring-Vereinbarung positiv auf den Cashflow aus. Der Gesamtbetrag der innerhalb des Factoring- und ABS-Programms veräußerten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen betrug im Geschäftsjahr 2016 EUR 24,4 Mio. (2015: EUR 13,9 Mio.). Der Betrag der sich im Reverse-Factoring-Programm befindlichen Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen belief sich auf EUR 23,4 Mio. (2015: EUR 21,1 Mio.). → [Konzernanhang](#), S. 166 und S. 181.

Der Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit wird um Zinsaufwendungen in Höhe von EUR 12,7 Mio. sowie um Aufwendungen aus der Bewertung von Sicherungsderivaten in Höhe von EUR 2,4 Mio., die sich auf die ergebniswirksam erfasste Zeitwertänderung von Fremdwährungsderivaten beziehen und der Finanzierungstätigkeit zugeordnet werden, korrigiert.

Die im Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit ausgewiesenen Auszahlungen für aktienbasierte Vergütungen in Höhe von EUR 2,5 Mio. resultieren aus der Barvergütung der 2012-er Tranche des Matching-Stock-Programms des Vorstands.

Die Korrektur der sonstigen Auszahlungen, die der Akquisitionstätigkeit zugeordnet werden (EUR 1,7 Mio.), beziehen sich auf Transaktionssteuern im Zusammenhang mit der im Dezember erfolgten Akquisition von Autoline.

In den sonstigen zahlungswirksamen Aufwendungen und Erträgen, die im Berichtsjahr zu einem Mittelabfluss in Höhe von EUR 0,8 Mio. (2015: EUR – 9,8 Mio.) führten, sind zahl-

lungsunwirksame Zinsaufwendungen aus der Anwendung der Effektivzinsmethode sowie Aufwendungen aus Aktienoptionsprogrammen enthalten.

Cashflow aus Investitionstätigkeit

Im Geschäftsjahr 2016 betrug der Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit EUR 133,8 Mio. (2015: EUR 44,5 Mio.). Hierin enthalten sind Nettoauszahlungen für Akquisitionen in Höhe von EUR 87,6 Mio. (2015: EUR 0,1 Mio.). Diese betreffen im Wesentlichen Auszahlungen im Zusammenhang mit dem Erwerb des Autoline-Geschäfts (EUR 82,7 Mio.). Darüber hinaus sind hierin Auszahlungen für die bedingte Kaufpreisverbindlichkeit im Zusammenhang mit dem Erwerb der Geschäftstätigkeit von Five Star (EUR 3,3 Mio.) sowie Auszahlungen für die Begleichung sämtlicher Kaufpreisverbindlichkeiten aus der Akquisition von NDS (EUR 1,6 Mio.) enthalten.

Des Weiteren wurde der Cashflow aus Investitionstätigkeit insbesondere durch den Mittelabfluss für die Beschaffung von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen in Höhe von EUR 47,0 Mio. (2015: EUR 44,8 Mio.) beeinflusst. Hierin enthalten sind Ausgaben für die Erweiterung (EUR 29,1 Mio.) sowie Ausgaben für die Erhaltung und Verbesserung betrieblicher Kapazitäten (EUR 18,5 Mio.). Darüber hinaus enthält der Cashflow aus Investitionstätigkeit die Veränderung von Verbindlichkeiten für den Erwerb von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen in Höhe von EUR 0,6 Mio.

Aus der Investitionstätigkeit der NORMA Group im Geschäftsjahr 2016 (Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte) in Höhe von EUR 47,9 Mio. (2015: EUR 42,2 Mio.) ergibt sich eine Investitionsquote von 5,4% (2015: 4,7%) vom Umsatz.

Investitionsanalyse

Die Mittel aus dem operativen Cashflow investiert die NORMA Group in weiteres Wachstum. Die im Berichtsjahr 2016 getätigten Investitionen betrafen Produktionsanlagen und den Ausbau der Kapazitäten hauptsächlich in den USA, Polen, Serbien, Deutschland und China. → [Produktion und Logistik](#), S. 71.

Cashflow aus Finanzierungstätigkeit

Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit betrug 2016 EUR 49,6 Mio. (2015: EUR – 70,4 Mio.). Dieser beinhaltet unter anderem Einzahlungen aus Darlehen (EUR 188,4 Mio.), die im Zusammenhang mit dem im August neu emittierten Schuldschein sowie einer bereits Ende September wieder zurückgezählten Zwischenfinanzierung in Höhe von EUR 40,0 Mio. stehen. Die Rückzahlung von Finanzschulden (EUR – 94,2 Mio.) beinhaltet im Wesentlichen die im Juli erfolgte Tilgung der variabel verzinslichen Tranchen des im Geschäftsjahr 2013 begebenen Schuldscheindarlehens sowie die zuvor erwähnte Rückzahlung der Zwischenfinanzierung in Höhe von EUR 40,0 Mio. Darüber hinaus wirkten sich die Zahlung der Dividende (EUR – 28,7 Mio.) sowie die Cashflows aus gezahlten Zinsen (EUR – 12,0 Mio.) und Auszahlungen aus Derivaten (EUR – 3,5 Mio.) auf den Cashflow aus Finanzierungstätigkeit aus.

Segmentberichterstattung

Durch die Erschließung neuer Märkte und im Zuge der fortschreitenden Internationalisierungsstrategie der NORMA Group ist der Anteil der im Ausland erwirtschafteten Umsatzerlöse insgesamt von 78,3 % auf 78,8 % leicht gestiegen.

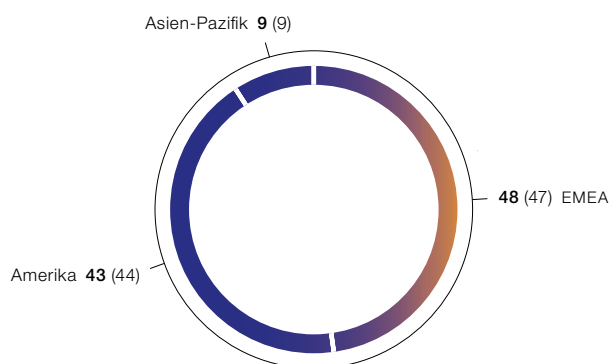
Die Umsatzverteilung auf die drei Segmente EMEA (Europe, Middle East, Africa), Amerika (Nord-, Mittel- und Südamerika) und Asien-Pazifik (APAC) hat sich aufgrund der anhaltenden Schwäche im US-amerikanischen Markt für Nutzfahrzeuge und landwirtschaftliche Maschinen, der im Geschäftsjahr getätigten Akquisition 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

G 017

in %

2015 in Klammern



Aufgrund der zentral gesteuerten Gesamtfinanzierung des Konzerns sowie der ausschließlichen Verfügbarkeit von Finanzierungen über zugesagte externe Kreditlinien durch die Zentralfunktionen der NORMA Group wird auf eine Aufgliederung der Finanzierung nach Segmenten verzichtet. Für jedes Segment wird mittelfristig eine dem Konzerndurchschnitt entsprechende Investitionsquote und Cash-Generierung angestrebt. → [Ziele und Strategien des Finanz- und Liquiditätsmanagements](#), S. 56.

EMEA

Der Außenumsatz in der Region EMEA lag 2016 bei EUR 432,0 Mio. und ist damit um 3,8 % gegenüber dem Vorjahr (2015: EUR 416,0 Mio.) gestiegen. Dabei verzeichnete die Region ein solides organisches Wachstum in Höhe von 4,3 %. Ausschlaggebend hierfür war insbesondere die gute Entwicklung des EJT-Geschäfts als Folge der positiven Entwicklung der europäischen Automobilindustrie. Hinzu kamen Umsatzerlöse in Höhe von EUR 1,3 Mio. aus dem Erwerb des Autoline-Geschäfts.

Der Anteil der EMEA-Region am Gesamtumsatz hat sich aufgrund des relativ schwachen US-Geschäfts und der Akquisitionseffekte im Geschäftsjahr 2016 im Vergleich zum Vorjahr von 47 % auf 48 % leicht erhöht.

Das bereinigte EBITDA in der Region EMEA verbesserte sich um 6,4 % auf EUR 93,7 Mio. (2015: EUR 88,0 Mio.). Die bereinigte EBITDA-Marge war mit 20,4 % höher als im Vorjahr (2015: 19,8 %). Darüber hinaus hat sich das bereinigte EBITA von EUR 78,1 Mio. um 6,9 % auf EUR 83,5 Mio. erhöht. Die bereinigte EBITA-Marge lag entsprechend bei 18,2 % (2015: 17,5 %).

Die Vermögenswerte haben sich aufgrund der Akquisition des Autoline-Geschäfts im Vergleich zum Vorjahr (EUR 489,2 Mio.) um 13,9 % auf EUR 556,9 Mio. erhöht.

Die Investitionen betragen EUR 20,0 Mio. und waren damit im Vergleich zum Vorjahr (EUR 14,4 Mio.) um 38,6 % höher. Die Mittel wurden hauptsächlich in Deutschland, Polen und Serbien investiert. → [Produktion und Logistik](#), S. 71.

Amerika

Im Segment Amerika ist der Außenumsatz im Berichtsjahr 2016 um 3,5 % auf EUR 381,6 Mio. (2015: EUR: 395,3 Mio.) gesunken. Maßgebend hierfür war der Einbruch des US-amerikanischen Geschäfts im Bereich Nutzfahrzeuge und landwirtschaftliche Maschinen, der auch durch die gute Entwicklung des Wassergeschäfts und leicht positive Währungseffekte nicht aufgeholt werden konnte. Dies führte zu einer negativen organischen Umsatzentwicklung von 3,8 %. Akquisitionseffekte, die im Zu-

ENTWICKLUNG DER SEGMENTE

T 018

in EUR Mio.	EMEA			Amerika			Asien-Pazifik		
	2016	2015	Δ	2016	2015	Δ	2016	2015	Δ
Segmentumsatzerlöse gesamt	459,0	445,2	3,1 %	390,3	403,4	-3,3 %	84,1	81,0	3,8 %
Außenumsatzerlöse	432,0	416,0	3,8 %	381,6	395,3	-3,5 %	81,3	78,2	3,9 %
Beitrag zum Konzernaußenumsatz (in %)	48	47		43	44		9	9	
Bereinigtes EBITDA ¹	93,7	88,0	6,4 %	83,1	87,6	-5,2 %	11,7	10,1	15,3 %
Bereinigte EBITDA-Marge (in %) ²	20,4	19,8		21,3	21,7		13,9	12,5	
Bereinigtes EBITA ¹	83,5	78,1	6,9 %	75,2	79,7	-5,7 %	9,0	7,7	17,3 %
Bereinigte EBITA-Marge (in %) ²	18,2	17,5		19,3	19,8		10,7	9,5	

¹ Die Bereinigungen werden im Konzernanhang beschrieben. → [Konzernanhang](#), S. 145.

² Bezogen auf die Segmentumsatzerlöse.

sammenhang mit dem mexikanischen Geschäft von Autoline stehen, hatten mit 0,1 % einen leicht positiven Effekt auf das Umsatzwachstum.

Das bereinigte EBITDA in der Region Amerika betrug 2016 EUR 83,1 Mio. und lag damit 5,2 % unter dem Niveau des Vorjahres (2015: EUR 87,6 Mio.). Die bereinigte EBITDA-Marge belief sich trotz der schwachen Umsatzentwicklung im Berichtsjahr auf 21,3 % (2015: 21,7 %). Das bereinigte EBITA verringerte sich um 5,7 % auf EUR 75,2 Mio. (2015: EUR 79,7 Mio.), die bereinigte EBITA-Marge lag bei 19,3 % (2015: 19,8 %).

Die Vermögenswerte haben sich im Wesentlichen aufgrund von Währungseffekten und der Akquisition von Autoline im Vergleich zum Vorjahr um 5,8 % auf EUR 673,2 Mio. erhöht (2015: EUR 636,3 Mio.).

Die Investitionen lagen mit EUR 16,9 Mio. unterhalb des Vorjahresniveaus (2015: EUR 17,8 Mio.). Investitionsschwerpunkte waren die US-amerikanischen Werke, insbesondere NDS und NORMA Michigan. → [Produktion und Logistik](#), S. 71.

Asien-Pazifik

Der Außenumsatz in der Region Asien-Pazifik belief sich 2016 auf EUR 81,3 Mio., womit er im Vergleich zum Vorjahr (2015: EUR 78,2 Mio.) um 3,9 % gestiegen ist. Die Region entwickelte sich auch im Geschäftsjahr 2016 wieder dynamisch mit einem soliden organischen Wachstum von 5,8 %.

Das bereinigte EBITDA in der Region Asien-Pazifik ist um 15,3 % auf EUR 11,7 Mio. (2015: EUR 10,1 Mio.) gestiegen. Die bereinigte EBITDA-Marge erhöhte sich auf 13,9 % (2015: 12,5 %). Gleichzeitig erhöhte sich das bereinigte EBITA auf EUR 9,0 Mio. (2015: EUR 7,7 Mio.), was in einer gestiegenen bereinigten EBITA-Marge von 10,7 % resultierte (2015: 9,5 %).

Die Vermögenswerte haben sich im Berichtsjahr von EUR 84,4 Mio. um 41,3 % auf EUR 119,3 Mio. erhöht. Dies ist insbesondere auf das weiterhin zunehmende operative Geschäft sowie den Erwerb der chinesischen Geschäftsaktivitäten von Autoline zurückzuführen.

Die Investitionen, welche sich 2016 auf EUR 5,5 Mio. beliefen (2015: EUR 5,6 Mio.), flossen im Wesentlichen in den Ausbau der zwei Standorte in China. → [Produktion und Logistik](#), S. 71.

NACHHALTIGE WERTSCHÖPFUNG

Die NORMA Group sieht es als zentralen Bestandteil ihrer unternehmerischen Verantwortung an, die Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit mit den Erwartungen und Bedürfnissen der Gesellschaft in Einklang zu bringen. Deshalb orientiert sich das Management bei unternehmerischen Entscheidungen an den Prinzipien einer verantwortungsvollen Unternehmensführung und nachhaltigen Handelns.

Corporate Responsibility (CR), die Verantwortung der NORMA Group gegenüber Mensch und Umwelt, ist daher ein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie. Die CR-Steuerungsgruppe unter Vorsitz des Vorstandsvorsitzenden Werner Deggim übernimmt dabei die Entwicklung und Formulierung langfristiger Nachhaltigkeitsziele und steuert die Umsetzung entsprechender bereichsübergreifender Maßnahmen sowie den Austausch mit Stakeholdervertretern.

Fünf CR-Handlungsfelder

Die NORMA Group verfolgt eine ganzheitliche CR-Strategie und richtet ihre CR-Ziele und Maßnahmen an den folgenden fünf Handlungsfeldern aus:

- Verantwortungsvolles Handeln
- Produktlösungen
- Mitarbeiter
- Umwelt
- Gesellschaft

Im Juli 2016 hat die NORMA Group ihren zweiten CR-Bericht veröffentlicht. Hierin werden die langfristigen Ziele und strategischen Maßnahmen für alle Handlungsfelder beschrieben. Diese orientieren sich an der Anfang 2016 veröffentlichten CR-Roadmap 2018, die als abteilungsübergreifender Handlungsrahmen für die kommenden Jahre dienen soll. @ <http://normagroup.com/cr>.

PRODUKTION UND LOGISTIK

Die NORMA Group produziert und vertreibt mehr als 35.000 Produkte und unterhält weltweit 27 Produktionsstandorte. Darüber hinaus verfügt sie über ein Netzwerk aus zahlreichen Distributions-, Vertriebs- und Kompetenzzentren, über die sie die Belieferung ihrer Kunden in den jeweiligen Regionen sicherstellt. → [G 001, Umschlag](#).

Im Berichtsjahr 2016 hat die NORMA Group das Autoline-Geschäft für Steckverbinder von Parker Hannifin mit Produktionsstätten in Frankreich, China und Mexiko erworben.

Produktion und Auslastung

Der Auslastungsgrad der Produktions- und Distributionsstätten der NORMA Group variiert zwischen den einzelnen Standorten. In Märkten, wie etwa den asiatischen und südamerikanischen Schwellenländern, in denen sich das Geschäft der NORMA Group noch im Aufbau befindet, ist die flächenbezogene Auslastung der Produktionswerke noch relativ gering. Durch vorausschauende Investitionsentscheidungen wird dort sichergestellt, dass hinreichend Fläche zur flexiblen Erweiterung der Produktion zur Verfügung steht. In den Industrieländern und Märkten, in denen die NORMA Group bereits eine etablierte Marktposition vorweist und die Produktionsfläche weitestgehend ausgelastet ist, werden Investitionen in zusätzliche Fläche vermieden, wo immer es möglich ist. Ziel der NORMA Group ist es hier, die Produktionsverfahren durch Effizienzsteigerungen

so zu optimieren, dass zusätzliche Kapazitäten innerhalb der bestehenden Fläche geschaffen werden. Darauf lag auch der Fokus im Berichtsjahr 2016.

Die Auslastung der Produktionsanlagen kann entsprechend der Kundennachfrage und Auftragssituation variiert werden. Auf den vorhandenen Anlagen können innerhalb der einzelnen Produktkategorien durch geringe Umrüstungsmaßnahmen zahlreiche Produkte mit verschiedenen Spezifikationen hergestellt werden. Dadurch kann die Produktion optimal an die Kundennachfrage angepasst werden.

Investitionen in Kapazitätserweiterungen

Die NORMA Group hat im Berichtsjahr wieder in den Ausbau ihrer Kapazitäten investiert. Die bedeutendsten Investitionen sind in der → [Tabelle 019 auf S. 73](#) dargestellt.

Kontinuierliche Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette

Alle internen Prozessschritte in der Wertschöpfungskette werden bei der NORMA Group kontinuierlich auf Optimierungspotenziale untersucht. Ein wesentliches Instrument hierfür ist das Global-Excellence-Management-System, mit dessen Hilfe bestehende Prozesse analysiert, Verbesserungspotenziale identifiziert, entsprechende Maßnahmen zu deren Umsetzung eingeleitet und Kostenoptimierungsprojekte realisiert werden. Als Konsequenz hieraus wurden in den vergangenen Jahren bereits zahlreiche Prozesse automatisiert und standardisiert, wodurch signifikante Skaleneffekte erzielt werden konnten.

2014 hat die NORMA Group das NORMA Group-Produktionssystem (NPS) eingeführt, welches seitdem konzernweit ausgerollt wird. Ziel des NPS ist es, die Produktivität zu steigern und weitere Kosteneinsparungen zu ermöglichen. Die NORMA Group nutzt hierbei auch Lean-Methoden zur Prozessoptimierung. Hierzu zählen beispielsweise die 5S-Methodik zur Optimierung von Arbeitsplätzen, die Einführung von standardisiertem Arbeiten sowie die Visualisierung von diversen KPIs und der tägliche Gemba Walk. Des Weiteren werden Methoden zur Optimierung des Materialflusses (KANBAN) und der Rüstzeit (SMED) angewendet. In jedem NORMA Group-Produktionswerk – ausgenommen die

Standorte der neu erworbenen Unternehmen Autoline und Lifial – gibt es außerdem einen oder mehrere Operational Excellence Leader, die mit dem Lean-Management vertraut sind, die lokale Implementierung des NPS vorantreiben und auch in die Distributionszentren übertragen. Hierdurch soll die kontinuierliche Verbesserungskultur bei der NORMA Group gefördert werden.

Softwarebasierte Unterstützung für wichtige Geschäftsvorgänge bietet ein einheitliches ERP-System. Die Nutzung eines standardisierten Systems ermöglicht der NORMA Group die Harmonisierung und Integration sämtlicher Prozesse, was vor dem Hintergrund des schnellen Konzernwachstums und der zahlreichen Akquisitionen in den vergangenen Jahren von besonderer Bedeutung ist.

Kundennähe und Sicherheit der Lieferkette

Zur Optimierung ihrer Logistikkosten verfolgt die NORMA Group grundsätzlich den Ansatz, die geografischen Wege der Wertschöpfungskette möglichst kurz zu halten und nicht wertschöpfende Zwischenschritte über andere NORMA Group-Standorte zu vermeiden. Das Ziel ist daher stets eine kundennahe Produktion, welche nicht nur zu einer Optimierung des Working Capital und der Logistikkosten führt, sondern darüber hinaus auch Lieferrisiken minimiert, negative Auswirkungen auf die Umwelt reduziert und Flexibilität sicherstellt.

Trotz dieser Bestrebungen sind grenzüberschreitende Lieferungen für die NORMA Group an vielen Stellen unerlässlich, um flexibel auf Kundenanforderungen reagieren zu können. Optimierte und sichere Zollprozesse sind daher unverzichtbar. Aus diesem Grund beteiligt sich die NORMA Group an diversen Zollhandelspartnerschaftsprogrammen, zum Beispiel in den USA, in China und in der EU. Durch das Programm zur Exportkontrolle, welches Bestandteil des weltweiten Compliance-Programms ist, stellt die NORMA Group eine vollumfänglich gesetzeskonforme Lieferkette sicher. Durch die regelmäßig stattfindende Überprüfung aller Geschäftspartner schließt die NORMA Group die Belieferung rechtlich sanktionierter Dritter aus. Darüber hinaus werden durch interne Organisationsanweisungen und regelmäßige Überprüfungen die Einhaltung der einschlägigen gesetzlichen Regelungen zur Exportkontrolle sichergestellt.

INVESTITIONSSCHWERPUNKTE 2016

T 019

Region	Land	Standort	Beschreibung	
EMEA	Deutschland	Maintal	<ul style="list-style-type: none"> Investition in neue Fertigungslinie für Steckverbinder zur Bewältigung großer Kundenaufträge ab 2017 Überholung von Kaltumformpressen zur Verbesserung der Produktivität und Reduzierung von Ausschuss 	
		Gerbershausen	<ul style="list-style-type: none"> Investition in drei neue Montageanlagen zur Ermöglichung von Insourcing-Aktivitäten und zur Reduzierung der externen und Transportkosten 	
	Frankreich	Briey	<ul style="list-style-type: none"> Installation von Mehrschichtextrusions-Prozessen zur Erfüllung künftiger technischer Anforderungen Investition in neue Montagelinie für Luftfederungssysteme Investition in die Erweiterung von Wellrohrextrusionskapazitäten 	
	Serbien	Subotica	<ul style="list-style-type: none"> Installation von Spritzgussmaschinen, um lokale Fertigung zu ermöglichen, die Produktivität zu steigern und Transportkosten zu senken Aufbau von weiteren Wellrohrextrusionskapazitäten zur Unterstützung neuer Kundenprojekte 	
	Polen	Pilica	<ul style="list-style-type: none"> Installation von Spritzgussmaschinen, um lokale Fertigung zu ermöglichen, die Produktivität zu steigern und Transportkosten zu senken 	
	Schweden	Anderstorp	<ul style="list-style-type: none"> Investition in Rohrschneidanlagen zur Steigerung der Produktivität und Reduzierung der Kosten Investition in neue Pressentechnologie zur Unterstützung des Anlaufens einer neuen Schellen-Serie 	
	Tschechien	Hustopeče	<ul style="list-style-type: none"> Investition in 30-Tonnen-Pressen zur Unterstützung neuer Kundenprojekte Implementierung von Robotertechnologie in zwei Produktionslinien zur Steigerung der Produktivität 	
	Amerika	USA	Auburn Hills, Michigan	<ul style="list-style-type: none"> Endmontage des Super-Seal-Equipments Werkzeug-Upgrades zur Erweiterung der Kapazität und Verbesserung der Qualität Investition in Korrosionskammer innerhalb des Prüflabors
			St. Clair, Michigan	<ul style="list-style-type: none"> Neue Montageanlagen zur Förderung des Wachstums Investitionen in neue Formwerkzeuge zur Unterstützung neuer Kundenprojekte Optimierung der Montageanlagen zur Verbesserung von Produktivität und Qualität
			Saltsburg, Pennsylvania	<ul style="list-style-type: none"> Investition in Produktionsanlage zur Fertigung der Power-Seal-Schelle Investition in Montageausrüstung für 3-teilige Schellen Investition in Produktionsanlagen für T-Bolzenschellen zur Verbesserung von Produktivität und Qualität
		Lake Orion, Michigan	<ul style="list-style-type: none"> Investition in Verpackungsanlagen zur Neukundengewinnung 	
		Lindsay, Kalifornien	<ul style="list-style-type: none"> Investition in neue vollautomatische Spritzgussmaschinen zur Förderung von Wachstum, Produktivität und Kostensenkungen Optimierung und Modernisierung von Spritzgusswerkzeugen 	
Mexiko		Monterrey	<ul style="list-style-type: none"> Investition in zusätzliche Spritzgussanlage zur Unterstützung neuer Projekte Lebensdauer-Testanlage zur Verbesserung der Prüfmöglichkeiten Investition in zusätzliche SCR-Montagelinien für neue Kundenprojekte 	
		Juárez	<ul style="list-style-type: none"> Investition in die Automatisierung der Profilschellenfertigung Verlagerung der Quick-Latch-Produktion nach Juárez 	
Asien-Pazifik	China	Qingdao	<ul style="list-style-type: none"> Investition in Extrusionsanlage zur Herstellung von Heizdrähten für SCR-Systeme zur Unterstützung der Euro-6-Umsetzung in China Investition in zusätzlichen Durchlauföfen zur Unterstützung neuer Kundenprojekte Erweiterung der Prüfkapazitäten um Testgeräte für Berstproben 	
		Changzhou	<ul style="list-style-type: none"> Investition in die automatisierte Fertigung von Schneckenwindeschellen 	

QUALITÄTSMANAGEMENT

Die Produkte der NORMA Group sind in den Endprodukten der Kunden häufig funktionskritisch. Daher kommt der Sicherstellung einer ausgezeichneten Qualität eine bedeutende Rolle zu. Zur Gewährleistung eines weltweit einheitlichen Qualitätsniveaus werden die Qualitätsstandards ISO 9001, TS 16949 – mit Ausnahme von NDS und des neu erworbenen Geschäfts von Autoline – konzernweit eingehalten. Zwei Standorte, die die Luftfahrtindustrie beliefern, sind zudem nach EN 9100 zertifiziert und diverse Produktgruppen sind für die Schifffahrt- und Bauindustrie speziell zugelassen.

Da sich die Bedürfnisse der Kunden in den verschiedenen Regionen und Märkten unterscheiden, werden bei der Produktion stets regionale Standards sowie kundenspezifische Anforderungen berücksichtigt. Durch enge Kooperationen der einzelnen Standorte und die schrittweise Einführung einer Qualitätsmanagement (CAQ)-Software wird das Know-how im Konzern geteilt und übertragen.

Um die Zufriedenheit ihrer Kunden zu messen, verwendet die NORMA Group die Anzahl der von Kunden zurückgesendeten fehlerhaften Teile – PPM (Parts per Million) – sowie die Anzahl der qualitätsbedingten Beanstandungen als Steuerungskennzahlen. Die PPM-Rate betrug im Berichtsjahr 32 und ist aufgrund zweier Sondereffekte gegenüber dem Vorjahr (2015: 21) gestiegen. Die durchschnittliche Anzahl der qualitätsbedingten Beanstandungen pro Monat durch den Kunden lag wie im Vorjahr bei 8.

EINKAUF UND LIEFERANTENMANAGEMENT

Die Materialkosten stellen bei der NORMA Group die größte Kostenposition dar. Da sie somit die Ertragslage des Konzerns wesentlich beeinflussen, kommt dem Einkauf und dem Lieferantenmanagement eine entscheidende Rolle für den Erfolg der Gruppe zu. Wesentliches Ziel ist es, durch proaktives Management der direkten und indirekten Kosten der bezogenen Materialien und Dienstleistungen Preisrisiken zu begrenzen und Skaleneffekte im Konzern zu nutzen.

Das Einkauf- und Lieferantenmanagement der NORMA Group ist dabei im Wesentlichen nach den folgenden drei übergeordneten Commodity-Gruppen organisiert:

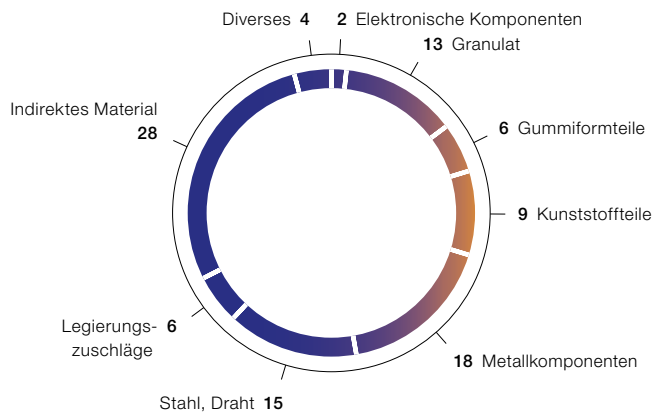
- Stahl- und Metallkomponenten (diverse Güten/Werkstoffe)
- Granulate, Kunststoff- und Gummi-Produkte
- Investitionsgüter, Nicht-Produktionsmaterialien und Dienstleistungen

Diese Commodity-Organisation ist in Form einer Matrix-Struktur in den NORMA Group-Werken weltweit etabliert. Durch das stetige Unternehmenswachstum, die Akquisitionen und die damit einhergehende Expansion in neue Märkte sind in den vergangenen Jahren zusätzliche Commodity-Verantwortlichkeiten im Einkauf- und Lieferantenmanagement, insbesondere in den Bereichen Wasserinfrastruktur und Pharma-Biotechnologie, entstanden.

MATERIALEINKAUFSUMSATZ 2016 NACH MATERIALGRUPPEN

G 018

in %



Globale Gruppenstruktur und regionales Know-how

Die NORMA Group hat in den letzten Jahren ihre leistungsfähige Gruppeneinkaufsstruktur weiter ausgebaut. Neben dem Produktionsmaterialeinkauf wurde insbesondere die Weiterentwicklung des Nicht-Produktionsmaterial- und Dienstleistungseinkaufs, inklusive der IT-Beschaffung, vorangetrieben.

Der Einkauf der NORMA Group wird dabei zentral für alle in- und ausländischen Konzerngesellschaften gesteuert, während regionale oder lokale Teams ihre spezifischen Kenntnisse über Marktgegebenheiten vor Ort und regionaltypische Kostentreiber einbringen. Durch den hohen Professionalisierungsgrad und die Kombination aus globalem, regionalem und lokalem Einkaufsmanagement können Rohstoffe und Dienstleistungen wettbewerbsfähig bezogen und Kosten somit reduziert werden. Zusätzlich vereinfachen neue E-Procurement-Lösungen das Berichtswesen und ermöglichen ein noch effizienteres Einkaufsmanagement. All dies spiegelt sich in einer erneut verbesserten bereinigten Materialeinsatzquote von 39,4 % im Geschäftsjahr 2016 (2015: 40,8 %) wider. → [Wirtschaftsbericht, S. 60](#).

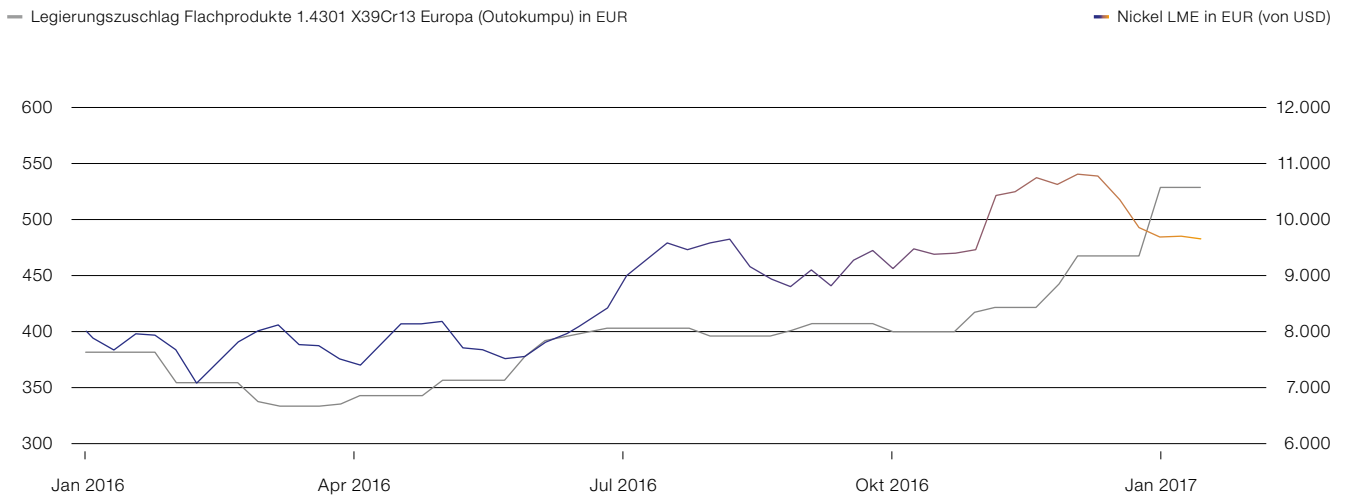
Entwicklung der Materialpreise und der Preise für Nicht-Produktionsmaterial

Im Geschäftsjahr 2016 sind die Preise für die Rohstoffe Nickel und Chrom bzw. Ferrochrom, die für die Preisbildung der Legierungszuschläge maßgeblich sind, ab Mai kontinuierlich gestiegen. Die Folge waren höhere Legierungszuschläge mit signifikanten Preissteigerungen zum Ende des Jahres.

Im Bereich der ferritischen Werkstoffe lagen die Gesamtausgaben der NORMA Group für die Legierungszuschläge im Jahresdurchschnitt etwa auf dem Niveau des Vorjahres, da die günstigen Notierungen im 1. Halbjahr durch die Preissteigerungen zum Jahresende kompensiert wurden. Die Gesamtausgaben für die Legierungszuschläge im Bereich der austenitischen Werkstoffe lagen trotz der deutlichen Erhöhungen im 3. und 4. Quartal im Durchschnitt leicht unterhalb des Vorjahresniveaus. Die Basispreise für die bezogenen Edeltähle blieben in Europa

ENTWICKLUNG DES NICKELPREISES UND DES LEGIERUNGSZUSCHLAGS 1.4301 IM JAHR 2016

G 019



2016 weitestgehend konstant. In Nordamerika konnten die im Geschäftsjahr 2015 gestiegenen Preiskonditionen durch neue Vereinbarungen mit den Lieferanten wieder neutralisiert werden. Auch im Bereich der Nicht-Edelstahl-Commodities konnten Preisreduzierungen verhandelt werden, die zur Verbesserung der Materialeinsatzquote beitrugen. → G 019.

Im Bereich Kunststoff beeinflusst die Entwicklung des Rohölpreises die Kosten für die Beschaffung, insbesondere von Polypropylenen. Diese kommen speziell bei Kunststoffkomponenten im Wasserinfrastrukturbereich zum Einsatz.

Bei den technischen Kunststoffen sind die Preise der Haupteinsatzfaktoren der NORMA Group (z. B. Butadien) trotz deutlicher Erhöhungen im 1. Halbjahr 2016 ab der zweiten Jahreshälfte wieder deutlich gefallen, sodass auf Jahressicht ein wettbewerbsfähiges Preisniveau gehalten werden konnte. Zum Jahresende 2016 zeichneten sich jedoch wieder Preisanstiege ab, was negative Auswirkungen auf die Einkaufskonditionen in der Zukunft haben könnte.

Weiterhin führte ein verbessertes Commodity-Management zu wettbewerbsfähigeren Konditionen bei bestimmten Polyamid-Materialgruppen.

Durch den Aufbau von regionalen und lokalen Strukturen konnten außerdem die Zuliefer- und Dienstleistungskonditionen im Bereich der Nicht-Produktionsmaterialien verbessert werden, was ebenfalls einen positiven Einfluss auf die Materialeinsatzquote im Berichtsjahr hatte.

Lieferantenmanagement

Zur zentralen Aufgabe des Einkaufs gehört auch die kontinuierliche Optimierung der Lieferantenauswahl. Diese erfolgt nicht nur anhand von klassischen Kriterien wie Qualität, Preis, Lieferfristen und Liefertreue, sondern bezieht darüber hinaus auch wichtige Risikomanagement- und Nachhaltigkeitsaspekte mit ein. Ein zentral definiertes, detailliertes Lieferantenbewer-

tungssystem wird dabei jährlich von allen Produktionswerken angewendet. Das Bewertungssystem wurde im vergangenen Geschäftsjahr überarbeitet und insbesondere um eine Beurteilung der Lieferanten nach weiteren Nachhaltigkeitsaspekten erweitert. Die neuen Bewertungskriterien basieren auf den Ergebnissen der jährlich stattfindenden Stakeholder-Befragung zum Thema Nachhaltigkeit und werden ab dem Berichtsjahr 2017 angewendet. Dies stellt die Vergabe von Neugeschäften künftig auf eine noch fundiertere und von nachhaltigen Aspekten geprägte Entscheidungsgrundlage.

Das Thema Nachhaltigkeit hat bei der NORMA Group einen hohen Stellenwert. → Nachhaltige Wertschöpfung, S. 71. Ziel ist es hierbei, im Rahmen der vertraglichen Vereinbarungen mit den Lieferanten ein verantwortungsvolles Handeln über die gesamte Wertschöpfungskette sicher zu stellen. Der Schwerpunkt liegt dabei insbesondere auf Themen wie der Einhaltung von Menschen- und Arbeitnehmerrechten, der Gewährleistung von Sicherheit am Arbeitsplatz sowie der Berücksichtigung von Umwelt- und ethischen Aspekten, welche in einem Verhaltenskodex für Lieferanten, dem sogenannten „Supplier Code of Conduct“ manifestiert wurden. @ <http://normagroup.com/cr>.

Im Berichtsjahr 2016 wurde die konzernweite Einführung und Etablierung von E-Procurement-Lösungen für effizientere Beschaffungsprozesse weiter vorangetrieben. Mithilfe standardisierter Einkaufsabläufe sowie transparenter und klar strukturierter Lieferanteninteraktionsprozesse, die allesamt den Compliance-Grundsätzen der NORMA Group unterliegen, wird ein fairer Vergabeprozess sichergestellt und der Aufbau nachhaltiger Lieferantenbeziehungen unterstützt. Zudem wurden alle wichtigen Lieferanten aufgerufen sich auf der E-Procurement-Plattform zu registrieren und ihre Zustimmung zu den Compliance-Regeln der NORMA Group zu bestätigen.

Auf Basis ihres Lieferantenbewertungssystems hat die NORMA Group im Berichtsjahr zwei Lieferanten für ihre besonderen Leistungen regional mit dem Supplier Recognition Award aus-

gezeichnet. Die Auszeichnung für herausragende Leistungen und Ergebnisse erhielten Norderband-Stahl in der Region EMEA sowie Aperam in der Region Amerika. Beide Lieferanten wurden für ihre langjährige und zuverlässige Belieferung der NORMA Group gewürdigt.

Lieferantenstruktur

Im Geschäftsjahr 2016 betrug der gesamte Produktionsmaterialumsatz rund EUR 233,0 Mio. Dabei lag der Anteil der Top-10-Lieferanten bei rund 26%. Auf die Top-50-Lieferanten entfielen rund 59% des Gesamtvolumens. Zu hohe Abhängigkeiten von einzelnen Lieferanten bestehen nicht.

MITARBEITER

Personalentwicklung

Die NORMA Group beschäftigte Ende Dezember 2016 konzernweit 6.664 Mitarbeiter (Stammebelegschaft inkl. Leiharbeiter) und damit 6% mehr als im Vorjahr (2015: 6.306). Die Anzahl der Leiharbeiter betrug zum Stichtag 1.214 (2015: 1.185). Dies entspricht einem Anteil an der Gesamtbelegschaft von rund 18%.

Den größten Mitarbeiteranstieg verzeichnete die NORMA Group 2016 in der Region EMEA. Dort hat sich die Stammebelegschaft um 10% auf 3.202 Mitarbeiter erhöht. Grund hierfür waren der Kauf des Autoline-Geschäfts sowie der Mitarbeiteraufbau am Standort in Serbien.

In der Region Asien-Pazifik stieg die Mitarbeiterzahl um 9% auf 830 festangestellte Mitarbeiter an. Maßgeblich hierfür war insbesondere der Mitarbeiteraufbau an den Standorten in Ipoh (Malaysia) und Changzhou (China) als Folge des Wachstums.

Außerdem trug die Übernahme des Autoline-Werks in Wuxi (China) zum Anstieg der Mitarbeiterzahl in der Region bei.

In der Region Amerika sank die Mitarbeiteranzahl leicht um 3% auf 1.418 festangestellte Mitarbeiter.

STAMMEBELEGSCHAFT NACH SEGMENT

T 020

	2016	in %	2015	in %
EMEA	3.202	59	2.899	57
Amerika	1.418	26	1.462	28
Asien-Pazifik	830	15	760	15
Gesamt	5.450		5.121	

ALTERSSTRUKTUR DER

NORMA GROUP-MITARBEITER

T 021

< 30 Jahre	30 bis 50 Jahre	> 50 Jahre	Durchschnittsalter
23,7 %	54,6 %	21,7 %	39,3

* Insgesamt 5.244 (96,2% der Stammebelegschaft) erfasste Mitarbeiter. Die Berichterstattung über das Alter der Mitarbeiter ist aufgrund unterschiedlicher rechtlicher Gegebenheiten nicht für alle Konzerngesellschaften möglich.

BETRIEBSZUGEHÖRIGKEIT DER NORMA GROUP-MITARBEITER

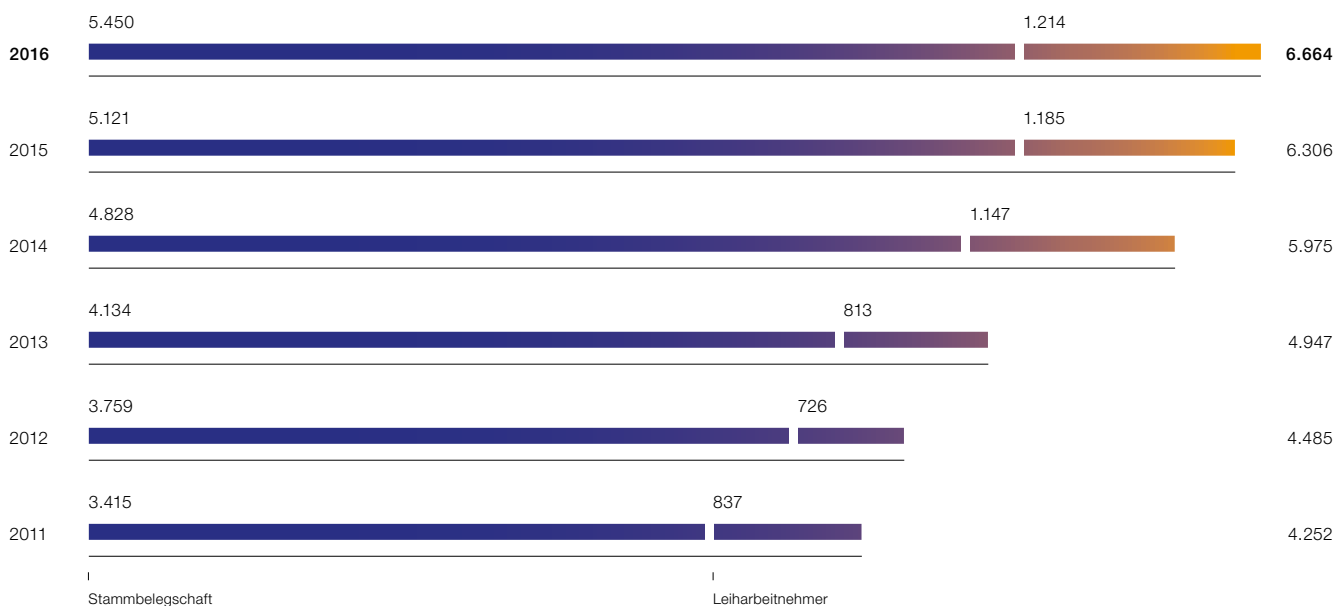
T 022

bis zu 5 Jahren	> 5 Jahre	> 10 Jahre	Durchschnitt
54 %	20 %	26 %	7,4 Jahre

Das Anfang Dezember 2016 erworbene Geschäft von Autoline wird in dieser Berechnung noch nicht berücksichtigt.

PERSONALENTWICKLUNG IM NORMA GROUP-KONZERN

G 020



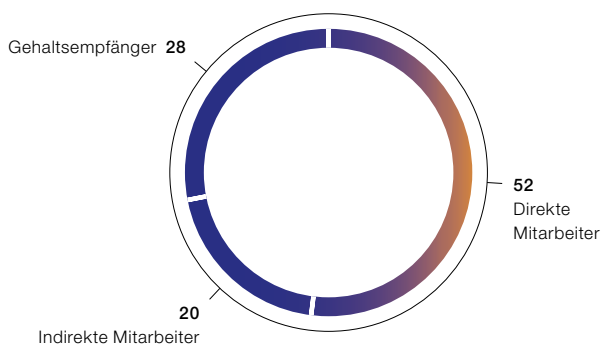
Stabiler Anteil der Mitarbeitergruppen

Die Gesamtmitarbeiterzahl (Stammebelegschaft inkl. Leiharbeiternehmer) im Berichtsjahr setzt sich aus 3.453 direkten Mitarbeitern (2015: 3.307) und 1.352 indirekten Mitarbeitern (2015: 1.374) sowie 1.859 Gehaltsempfängern (2015: 1.625) zusammen. Der Anteil der verschiedenen Mitarbeitergruppen an der Gesamtmitarbeiterzahl ist damit im Vergleich zum Vorjahr nahezu unverändert. Während direkte Mitarbeiter im Herstellungsprozess beteiligte Personen sind, handelt es sich bei den indirekten Mitarbeitern um Personen aus produktionsnahen Bereichen wie z. B. der Qualitätsabteilung. Die Gruppe der Gehaltsempfänger ist größtenteils der Verwaltung zuzuordnen.

AUFTEILUNG NACH MITARBEITERGRUPPEN

G 021

in %



Qualifizierte Belegschaft

Die Mitarbeiter der NORMA Group sind gut ausgebildet und qualifizieren sich durch Schul- und Hochschulabschlüsse, Fachausbildungen und nebenberufliche Weiterbildungen. Um den hohen Grad der Innovationsfähigkeit zu erhalten und die erfolgreiche Entwicklung des Konzerns auch in Zukunft zu gewährleisten, investiert die NORMA Group in die Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter. Ziel ist es, einen möglichst großen Teil des Fachkräftebedarfs aus dem eigenen Nachwuchs zu rekrutieren und dadurch unabhängiger vom externen Arbeitsmarkt zu werden. Dabei arbeitet die NORMA Group auch eng mit Hochschulen zusammen.

Weltweit einheitliche Talent-Förderung

Um Talente innerhalb des Konzerns zu identifizieren, zu binden und gezielt weiterzuentwickeln wurde im Berichtsjahr 2016 das „Learning & Development“-Kompetenzzentrum ins Leben gerufen. Das Kompetenzzentrum fungiert als interner Berater der lokalen Personalabteilungen, Führungskräfte und Mitarbeiter und ist Teil der HR-Invent-Initiative, einem Projekt zur Optimierung der Personalarbeit. Im Fokus der Initiative stehen dabei die Konzeption und das Angebot von weltweit einsetzbaren Entwicklungsprozessen und -programmen, die auf die Unternehmenswerte und die Wachstumsziele der NORMA Group ausgerichtet sind. Um das Lernen am Arbeitsplatz und den individuellen Entwicklungsweg der Mitarbeiter zu fördern, stehen sowohl die direkten Vorgesetzten als auch interne Mentoren

und Coaches zur Verfügung. Im Rahmen des Projekts wurden verschiedene lokale und regionale Methoden zur Personalentwicklung zu einem globalen Portfolio zusammengefasst. Somit wird eine weltweit einheitliche Talentförderung aller NORMA Group-Mitarbeiter gewährleistet.

Ein wichtiger Teilbereich des Learning & Development-Programms ist auch der Prozess der Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung, welcher in diesem Rahmen weltweit neu konzipiert und 2016 ausgerollt wurde. Durch die Einführung einer HRIS (Human Resources Information System)-Software wurde der Prozess einfacher, transparenter und professioneller. Beispielsweise wurden potenzielle Nachfolger für Schlüsselpositionen global sichtbar gemacht und individuelle Entwicklungsbedarfe können nun maßgeschneidert und zeitnah umgesetzt werden. Dies trägt dazu bei, eine möglichst große Zahl an Fach- und Führungskräften aus den eigenen Reihen zu entwickeln und so die Innovationsfähigkeit des Konzerns auch in Zukunft sicherzustellen.

Zahlreiche Ausbildungsmöglichkeiten für Berufsanfänger

Neben berufsbegleitenden Studiengängen in den Bereichen Wirtschaftsingenieurwesen, Maschinenbau, Mechatronik und Betriebswirtschaftslehre bietet die NORMA Group auch Praktika für Studenten in sämtlichen Abteilungen und Regionen an. Darüber hinaus werden junge Menschen in verschiedenen technischen und kaufmännischen Bereichen ausgebildet. Im Berichtsjahr wurde die Ausbildung der NORMA Germany erneut für ihr vorbildliches Engagement von der IHK Hessen ausgezeichnet.

Personalaustausch: Mehr Kommunikation, mehr Verständnis

Die NORMA Group wird auch in Zukunft weiter international wachsen – sowohl organisch als auch durch Zukäufe. Für die Integration neuer Konzernteile sind eine effiziente Zusammenarbeit zwischen den Standorten und eine funktionierende Kommunikation unerlässlich. Um diese zu fördern, bietet die NORMA Group verschiedene Austauschprogramme für ihre Mitarbeiter von ein- bis dreimonatigen sogenannten „Bubble-Assignments“ bis hin zu längerfristigen „Long-Term-Assignments“. Fach- und Führungskräfte, die an diesen Initiativen teilnehmen, bringen Spezialkenntnisse und Erfahrungen in die neuen Standorte mit und profitieren gleichzeitig vom Know-how ihrer Kollegen vor Ort. Mithilfe dieser Projekte fördert die NORMA Group den internen Wissenstransfer, das interkulturelle Bewusstsein, den Aufbau von Netzwerken sowie die individuelle Entwicklung der Teilnehmer.

Leistung belohnen

Die NORMA Group will qualifizierte und engagierte Mitarbeiter gewinnen und halten. Durch regelmäßige Benchmarks wird gewährleistet, dass die Belegschaft ein markt- und verantwortungsbezogenes Grundentgelt erhält. Um das Interesse der Mitarbeiter an einer positiven Wertentwicklung des Unternehmens zu fördern und sie entsprechend am wirtschaftlichen Erfolg zu beteiligen, beinhaltet das Vergütungssystem der NORMA Group neben einem Festgehalt auch einen erfolgsabhängigen variablen

Entgeltbestandteil. Dieser orientiert sich bei tariflich und außertariflich angestellten Mitarbeitern in Deutschland zum Beispiel an wesentlichen Finanzkennzahlen. Darüber hinaus hat die persönliche Zielerreichung der Mitarbeiter Einfluss auf die Bemessung.

Förderung der Vielfalt und Internationalität (Diversity)

Die Mitarbeiter der NORMA Group kommen aus zahlreichen verschiedenen Nationen und haben unterschiedliche ethnische und kulturelle Hintergründe. Um die betriebliche Vielfalt sowie den Gedanken- und Ideenaustausch systematisch fördern und nutzen zu können, ist es das Ziel der NORMA Group, ein Arbeitsumfeld frei von Vorurteilen und Diskriminierung zu schaffen. Gruppenweit sorgen daher drei regionale Diversity-Beauftragte für die Einhaltung einer Kultur der gegenseitigen Wertschätzung, des Respekts und der Chancengleichheit. Darüber hinaus ist der weltweite Diversity-Day, der einmal jährlich stattfindet und zum Erleben der Vielfalt einlädt, fest im NORMA Group-Kalender etabliert.

Förderung des weiblichen Potenzials

Ein Ziel der Diversity-Strategie der NORMA Group ist es auch, den Anteil von Frauen in leitenden Positionen im Konzern mittelfristig zu erhöhen. Zum 31. Dezember 2016 beschäftigte der Konzern weltweit 1.916 weibliche Mitarbeiter, was einem Anteil an der Stammbesellschaft von rund 35 % entspricht.

Soziale Inklusion

In der NORMA Group erhalten auch Menschen mit Handicap eine Chance, am regulären Arbeitsleben teilzunehmen. Im Geschäftsjahr 2016 beschäftigte der Konzern in Deutschland 59 Männer und Frauen mit Behinderung.

Employer Branding – Unternehmenswerte leben

Um als Einheit noch stärker zusammenzuwachsen wurde im Berichtsjahr 2016 die Initiative „Living our Values“ gestartet. Diese hat zum Ziel, allen Mitarbeitern die kulturübergreifenden Unternehmenswerte der NORMA Group näherzubringen. Mithilfe eines erlebnispädagogischen Ansatzes werden den Mitarbeitern in abteilungsübergreifenden Gruppenmeetings die Kernwerte der NORMA Group direkt erlebbar gemacht.

Feedback-Kultur – Mitarbeiter sagen ihre Meinung

Im Sinne eines kontinuierlichen Analyse- und Verbesserungsprozesses führt die NORMA Group seit 2008 regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durch. Im Fokus dieses zentralen Feedbackinstruments stehen die Stärken und Schwächen des Unternehmens aus Belegschaftsperspektive, Mitarbeiterzufriedenheit sowie die Qualität von Führung und Zusammenarbeit. Die nächste Mitarbeiterbefragung wird 2017 durchgeführt, zukünftig im Drei-Jahresrhythmus.

Pflege-Guides stehen Mitarbeitern zur Seite

Die NORMA Group hat sich 2016 der hessischen Initiative „Beruf und Pflege vereinbaren“ angeschlossen und die entsprechende Charta unterzeichnet. In diesem Zuge wurden mehrere NORMA Group-Mitarbeiter zu betrieblichen Pflege-Guides ausgebildet

und stehen Kolleginnen und Kollegen, die Familienmitglieder pflegen, als Ansprechpartner zur Verfügung. Die Pflege-Guides geben eine Übersicht über die wichtigsten Schritte im Pflegefall und vermitteln Adressen der relevanten Anlaufstellen innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Die Beratung erfolgt vertraulich, schnell und unkompliziert. Mit dieser Maßnahme unterstützt die NORMA Group Mitarbeiter in schwierigen Lebenssituationen und reagiert damit auf Anforderungen, die sich im Zuge des demografischen Wandels zunehmend an Mitarbeiter stellen.

Gesunde Belegschaft – gesundes Unternehmen

Ein produktiver Konzern wie die NORMA Group braucht gesunde und zufriedene Mitarbeiter. Daher unterstützt die NORMA Group die Gesundheitsvorsorge ihrer Belegschaft mit wechselnden Aktionen. Beispielsweise werden am Standort in Maintal Maßnahmen wie Hautscreenings, Blutfettwertmessungen, Reiseimpfberatung, Lungenfunktionsprüfungen, Herz-Kreislauf-Vorsorge, Rückenschule sowie Grippeimpfungen angeboten.

Arbeitssicherheit hat höchste Priorität

Um jegliche Gefährdung ihrer Mitarbeiter am Arbeitsplatz zu vermeiden, investiert die NORMA Group umfassend und systematisch in den Arbeits- und Gesundheitsschutz. Dabei werden geltende Gesetze und Vorschriften zur Umwelthygiene und Arbeitssicherheit erfüllt. Mit ergänzenden Maßnahmen und Programmen stellt die NORMA Group darüber hinaus sicher, dass alle Arbeitsplätze ein Höchstmaß an Sicherheit bieten und Unfälle weitestgehend vermieden werden.

Um konzernweit einen hohen Sicherheitsstandard zu garantieren, lässt die NORMA Group die Arbeitsschutzmanagementsysteme ihrer Standorte nach OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series) zertifizieren. Aktuell halten 23 Standorte ein entsprechendes Zertifikat (2015: 22). Die Zertifizierung der übrigen Standorte soll zeitnah erfolgen.

Im Geschäftsjahr 2016 hat die NORMA Group zudem die Umsetzung des Value-Based-Safety-Programms fortgesetzt. Im Rahmen dieses Programms werden die Handlungen der Mitarbeiter am Arbeitsplatz analysiert und potenziell gefährliche Verhaltensweisen im Rahmen regelmäßiger Sicherheitsüberprüfungen identifiziert. Entdeckte Defizite werden mithilfe standardisierter und teamorientierter Problemlösungsverfahren behoben.

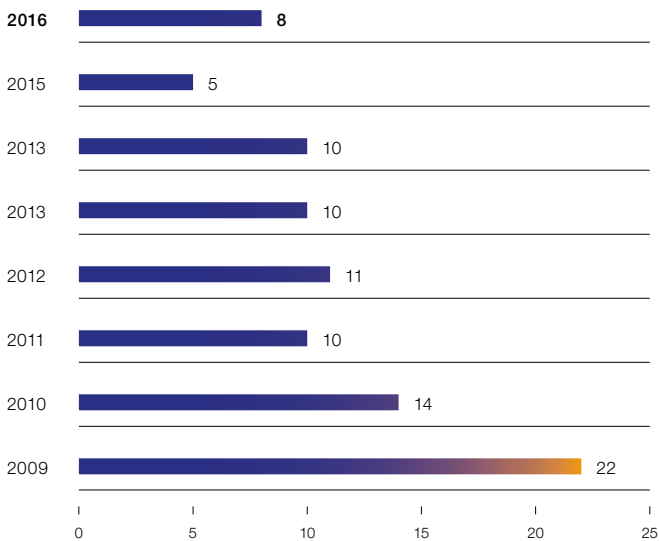
Unfallrate auf nachhaltig niedrigem Niveau

Die NORMA Group beobachtet und analysiert ihre Unfallstatistiken regelmäßig. Die Anzahl der Arbeitsunfälle sowie die Gesamtzahl meldepflichtiger Unfälle werden konzernweit auf Monatsbasis kumuliert und der Trend mithilfe verschiedener Leistungsindikatoren (Key Performance Indicators, KPI) überwacht. Die wichtigste Kennzahl ist hierbei die Unfallrate, welche die Zahl der Unfälle pro 1.000 Mitarbeiter angibt. Diese lag im Berichtsjahr 2016 bei 8 und ist damit im Vergleich zum Vorjahr (2015: 5) leicht gestiegen. Ziel der NORMA Group ist es, mit den laufenden Initiativen langfristig ein unfallfreies Arbeitsumfeld zu gewährleisten.

UNFALLRATE

G 022

Unfälle/1.000 Mitarbeiter



UMWELTSCHUTZ UND ÖKOLOGISCHES WIRTSCHAFTEN

Als produzierendes Unternehmen ist sich die NORMA Group ihrer ökologischen, ökonomischen und sozialen Verantwortung bewusst. Umweltverträgliches und nachhaltiges Wirtschaften sind wesentliche Bestandteile der Konzernstrategie, weshalb der systematischen Einbeziehung von Umweltaspekten in unternehmerische Entscheidungen eine wichtige Rolle zukommt. Ziel der NORMA Group ist es, die Effizienz von Produktionsprozessen zu steigern, den Energie- und Ressourcenverbrauch nachhaltig zu reduzieren und die Müllherzeugung zu vermindern. Die langfristig damit einhergehenden Kosteneinsparungen tragen positiv zur Wirtschaftlichkeit des Konzerns bei. Kernelemente der Umweltstrategie der NORMA Group und Maßnahmen zu deren Umsetzung liefert die CR-Roadmap 2018. @ <http://normagroup.com/cr>.

Konzernweites Umweltmanagementsystem

2016 setzte die NORMA Group die Implementierung des konzernweiten Umweltmanagementsystems fort, mit dessen Einführung sie bereits 2013 begonnen hatte. Zum 31. Dezember 2016 hielten 22 Standorte eine ISO 14001-Zertifizierung. Die Zertifizierung von NDS sowie der neu akquirierten Gesellschaften Autoline und Lifial ist für die kommenden Jahre geplant.

Zur Erfassung und Verfolgung der Ressourcenverbräuche, Emissionen und Abfälle nutzt die NORMA Group seit 2013 ein konzernweites Reporting-Tool. Ziel des Konzerns ist es, in den kommenden Jahren den CO₂-Ausstoß um 9% und den Wasserverbrauch um 6% (jeweils im Verhältnis zu den Herstellungskosten) im Vergleich zum Jahr 2015 zu reduzieren.

MARKETING

Um die Bekanntheit der NORMA Group-Produkte weltweit weiter zu steigern, den Produktabsatz zu erhöhen, die Kundenbeziehungen zu intensivieren und dadurch zum Wachstum der

Gruppe beizutragen, basiert die langfristige Marketingstrategie der NORMA Group auf den folgenden Zielsetzungen:

- Aufbau eines starken NORMA Group-Markenimages
- Dezentralisierung der Marketingaktivitäten
- Optimierung des Markenportfolios
- Optimierung der Marketinginstrumente

Um eine größtmögliche Fokussierung auf ihre Endmärkte und Kunden zu erreichen, werden die Marketingaktivitäten der NORMA Group gezielt auf die lokalen Marktgegebenheiten und Verbrauchergewohnheiten in den verschiedenen Regionen und Märkten ausgerichtet. Die regionalen Marketingeinheiten verantworten dabei die Umsetzung der verschiedenen Aktivitäten und deren Synchronisierung mit den operativen Zielen der NORMA Group.

Marketingschwerpunkte 2016

Zu den wichtigsten Marketingaktivitäten im Jahr 2016 gehörten:

- Entwicklung einer starken digitalen Präsenz
- Verfeinerung der Markenstrategie für alle drei Regionen
- Weiterer Aufbau einer starken Corporate Identity, die die Unternehmenswerte widerspiegelt
- Umsetzung eines zukunftsorientierten Lean Marketing
- Vertiefende Marktanalysen für mehr Agilität bei Produkt-, Vertriebs- und Marketingaktivitäten

Mit dem Ziel, die Internetpräsenz der NORMA Group auszubauen, wurde 2016 eine offensive digitale Kampagne initiiert. Sie wurde von regionalen Teams des strategischen Marken- und Produktmanagements getragen und konzentrierte sich auf die Umsetzung mehrerer Microsites mit einzigartigem Look-and-Feel und spezifischen Informationen zu den einzelnen Marken. Auch für den EJTBereich der NORMA Group wurden erfolgreich regionale Microsites gestartet, um die innovativen Produktlösungen des Unternehmens und deren Wertschöpfung für die Kunden herauszustellen. Darüber hinaus intensivierte die NORMA Group ihre Aktivitäten im Bereich Social Media.

Weitere wichtige Marketingaktivitäten im Jahr 2016 waren die Feinabstimmung der globalen Markenstrategie der NORMA Group und die Stärkung der Corporate Identity des Unternehmens auf Basis der Unternehmenswerte. Diese Aktivitäten wurden durch Werbekampagnen, die Teilnahme an zahlreichen Messen und Innovationstagen weltweit sowie spezielle Online-Marketingkampagnen unterstrichen. Ergänzend kamen interne Programme, wie Schulungen, sowie Employer-Branding- und interne Kommunikationsaktivitäten hinzu, um die Wahrnehmung der Mitarbeiter in Hinblick auf die Corporate Identity und die Unternehmenswerte der NORMA Group zu stärken.

Ein weiterer Schwerpunkt war die Straffung der Marketing- und Vertriebsprozesse im Sinne des Lean Marketings. Hierzu wurden die verschiedenen Marketinginstrumente weiter automatisiert, miteinander verknüpft und der Grad der Digitalisierung deutlich gesteigert. Das Print-on-Demand-System, das technisch in das

bestehende DAM-System (Digital Asset Management) integriert und einfach über das Intranet zugänglich ist, wurde konzernweit eingeführt. Dadurch können Lieferzeiten und -kosten deutlich reduziert, die Qualität der Marketingmaterialien verbessert und eine optimale Basis für den weiteren Ausbau der Online- und Offline-Präsenz der NORMA Group geschaffen werden.

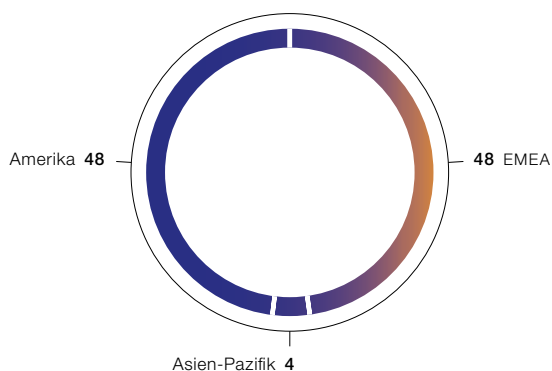
Um die Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden noch besser zu verstehen, verstärkte das Marketing seine Aktivitäten im Bereich der Marktforschung. Unter anderem wurde ein sogenanntes Kundenradar installiert und weltweit eingeführt. Dieses Online-Umfrage-Instrument nach neurowissenschaftlichen Standards ermöglicht fast in Echtzeit einen Einblick in das Verhalten und die Erwartungen der Kunden. Das Kundenradar ergänzt die alle zwei Jahre durchgeführte Kundenzufriedenheitsumfrage, die auch 2016 stattfand.

Marketingausgaben

Die Marketingausgaben beliefen sich 2016 insgesamt auf EUR 4,7 Mio. (2015: EUR 4,7 Mio.) und sind damit im Vergleich zum Vorjahr weitestgehend stabil geblieben. Die Ausgaben verteilen sich wie folgt auf die drei Segmente:

MARKETINGAUSGABEN 2016 NACH SEGMENT G 023

in % Personalkosten sind hierin nicht enthalten.



Ereignisse nach Geschäftsjahresende

Im Januar 2017 hat die NORMA Group den portugiesischen Schellenproduzenten Lifial übernommen. Lifial, mit Sitz in Águeda in Portugal, produziert Metallschellen zur Anwendung in der Industrie und Landwirtschaft. Das Unternehmen beschäftigt rund 100 Mitarbeiter und vertreibt seine Handelsmarken-Produkte an Kunden in Europa und Nordafrika. Mit der Akquisition von Lifial hat die NORMA Group ihr Produktangebot im Distribution Services-Geschäft sowie ihre Marktposition auf der iberischen Halbinsel und in ganz Europa gestärkt. Lifial hat im Geschäftsjahr 2015 einen Umsatz in Höhe von rund EUR 8 Mio. erwirtschaftet. Das Unternehmen wurde mit Wirkung zum 1. Januar 2017 in den Konsolidierungskreis aufgenommen.

Prognosebericht

GESAMTWIRTSCHAFTLICHE UND BRANCHEN-SPEZIFISCHE RAHMENBEDINGUNGEN

Weltwirtschaft vor leichter Wachstumsbelebung trotz steigender Unsicherheiten

Der Internationale Währungsfonds (IWF) hat mit einem neuen Ausblick im Januar 2017 seine vorherige Prognose bekräftigt. Er geht davon aus, dass die Weltwirtschaft allmählich Fahrt aufnehmen wird. Für 2017 rechnet der Fonds mit einem Wirtschaftswachstum 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. Dagegen resultieren Unsicherheiten 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 einer Reduktion 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, jedoch sollte das Wachstumstempo nach dem jüngsten Rückschlag 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 der Wirtschaftsleistung 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 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 2,3 % (2017) bzw. 2,5 % (2018). Für die japanische Wirtschaft sieht er dagegen nur ein minimales Wachstumspotenzial mit noch abnehmender Tendenz. Für Großbritannien prognostiziert der IWF aufgrund der Brexit-Entscheidung Einbußen 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 weniger dynamisch als die Importe. Immer stärker tragen die Investitionen, sowohl im Bau als auch in Ausrüstungen, zum Wachstum bei.

PROGNOSEN FÜR DAS BIP-WACHSTUM (REAL)

T 023

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)

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 T 024

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, wird 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 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 einem Wachstum aus (+ 5 %). Für die USA und Westeuropa erwartet er stagnierende Verkäufe. Für Großbritannien rechnet der VDA aufgrund des Brexit-Votums 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 %. Auch für die USA wird 2017 erneut mit einem Absatzzrückgang gerechnet, wenngleich dieser weniger stark ausfallen sollte als im Vorjahr.

AUTOMOBILINDUSTRIE: GLOBALE PRODUKTIONS- UND ABSATZENTWICKLUNG (LIGHT VEHICLES) T 025

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 erwarteten 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 T 026

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.

KÜNFTIGE ENTWICKLUNG DER NORMA GROUP

Die NORMA Group setzt die erfolgreiche internationale Wachstumsstrategie fort und verfolgt weiterhin ihre langfristig definierten Ziele. Auch künftig wird die Diversifizierung des Geschäfts hinsichtlich Endmärkten, Regionen und Kunden im Vordergrund stehen. Die Geschäftsaktivitäten werden auch durch weitere

Akquisitionen gezielt ausgebaut. Der Schwerpunkt der M&A-Aktivitäten wird nach wie vor auf Unternehmen liegen, die entweder zur Marktconsolidierung beitragen oder dem Eintritt in neue margenstarke Märkte dienen.

Darüber hinaus stehen die Internationalisierung und insbesondere der Ausbau der Aktivitäten in der Region Asien-Pazifik weiterhin im Fokus. Damit sollen die Chancen in diesem wichtigen Wachstumsmarkt genutzt und die Wertschöpfung in die jeweilige Region bzw. das jeweilige Land verlegt werden.

Im Bereich Forschung und Entwicklung kommt dem langfristigen Erhalt der Innovationsfähigkeit des Unternehmens nach wie vor eine bedeutende Rolle zu. Der Fokus der Entwicklungsaktivitäten liegt daher unverändert auf der Stärkung der Innovationskraft und der Entwicklung innovativer Produkte, die dazu beitragen, die industriellen Herausforderungen der Kunden zu lösen.

Darüber hinaus hat die NORMA Group mit der Verabschiedung der CR-Roadmap 2018 einen weiteren wichtigen Grundstein gelegt, um das Unternehmen künftig noch stärker auf Nachhaltigkeit auszurichten.

Umsatzwachstum 2017

Für das Jahr 2017 erwartet der NORMA Group-Vorstand aus heutiger Sicht (März 2017) eine moderate Belebung der internationalen Konjunktur und ein Wachstum der Weltwirtschaft, das leicht über dem Niveau des vergangenen Jahres liegt und im Wesentlichen durch die Industrie- und asiatischen Schwellenländer getrieben wird. In den hohen Unsicherheiten, die insbesondere aus dem Auseinanderlaufen der Geldpolitik der Industriestaaten, dem wachsenden Nationalismus und Protektionismus sowie der künftigen Politik neuer Regierungen in verschiedenen Industriestaaten resultieren, sieht der NORMA Group-Vorstand potenzielle Risiken, die die Weltwirtschaft weiterhin anfällig machen.

Der Vorstand sieht den Konzern aufgrund der globalen Geschäftsaktivitäten und der breiten Diversifikation jedoch gut aufgestellt, um von den relevanten Wachstumstrends in den verschiedenen Endmärkten und Regionen auch weiterhin profitieren zu können.

In der Region EMEA erwartet die NORMA Group vor dem Hintergrund der Brexit-Entscheidung, der anhaltenden Bankenkrise in Italien sowie der anstehenden Wahlen in bedeutenden Ländern Europas ein moderates Wachstum der Wirtschaft, das leicht unter dem Niveau des Vorjahres liegt. Dabei wird die europäische Binnenwirtschaft weiterhin als Konjunkturtreiber gesehen, wobei der Privatkonsum trotz der Stabilisierung am Arbeitsmarkt aufgrund der anziehenden Inflation voraussichtlich an Schwung einbüßen wird.

Auch die Endmärkte, in denen die NORMA Group aktiv ist, sind von diesen Entwicklungen betroffen. Die Automobilbranche befindet sich aufgrund der Fortschritte in der Entwicklung neuer Antriebstechnologien sowie im Bereich des autonomen Fah-

rens aktuell in einem erheblichen Umbruch, sollte aber auch in Zukunft weiter wachsen. Die NORMA Group geht daher für das laufende Jahr von einem moderaten Anstieg ihrer Produktion in der Region EMEA aus. Darüber hinaus rechnet sie mit positiven Effekten aus Produktneuanläufen, auch als Folge der landesspezifischen Flottenregelungen für Personenkraftwagen. → [Rechtliche und regulatorische Einflussfaktoren](#), S. 52. Insgesamt rechnet die NORMA Group für die Region EMEA im Geschäftsjahr 2017 mit einem im Vergleich zum Vorjahr moderaten organischen Wachstum.

Für die Region Amerika, und hier insbesondere für die USA, erwartet die NORMA Group eine Belebung der Wirtschaft und ein im Vergleich zum Vorjahr höheres Wachstum. In Bezug auf den für den Konzern wichtigen Endmarkt der Nutzfahrzeuge und landwirtschaftlichen Maschinen geht die NORMA Group von einem erneuten Absatzrückgang aus, der jedoch weniger stark ausfallen sollte als im Vorjahr. Im Bereich Wassermanagement rechnet die NORMA Group hingegen erneut mit einem soliden Wachstum. Insgesamt prognostiziert der Vorstand für die Region Amerika daher ein moderates organisches Wachstum im laufenden Jahr.

Die Dynamik des NORMA Group-Geschäfts in der Region Asien-Pazifik wird auch 2017 trotz der leicht geringeren Wachstumsprognosen für China weiterhin anhalten. Aufgrund der zunehmenden Geschäftsaktivitäten in dieser Region und auch getrieben durch striktere Emissionsvorschriften für Pkw und Lkw rechnet die NORMA Group für die Region Asien-Pazifik im Geschäftsjahr 2017 mit einem organischen Wachstum im hohen einstelligen Bereich.

Insgesamt erwartet die NORMA Group sowohl für den Bereich DS als auch für das EJT-Geschäft 2017 ein moderates Wachstum.

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Annahmen und der aktuellen wirtschaftlichen und politischen Unsicherheiten erwartet die NORMA Group ein organisches Konzernumsatzwachstum für das Geschäftsjahr 2017 von rund 1 % bis 3 % gegenüber 2016. Zusätzlich wird mit Umsätzen aus den Akquisitionen von Autoline und Lifial in Höhe von insgesamt rund EUR 45 Mio. gerechnet. Währungseffekte können sich je nach Wechselkursen zum Euro zusätzlich positiv oder negativ auf das Wachstum auswirken.

Entwicklung der wesentlichen Kostenpositionen

Die NORMA Group geht davon aus, dass sich die wesentlichen relativen Kostenpositionen (Material- und Personalaufwand) im Vergleich zum Vorjahr stabil entwickeln werden.

Die stetige Erhöhung des Professionalisierungsgrades im Einkauf, der Abschluss langfristiger Verträge und die Erzielung von Skaleneffekten haben in den vergangenen Jahren zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Materialeinsatzquote geführt. Die NORMA Group geht davon aus, das aktuell gute Niveau auch im laufenden Jahr 2017 halten zu können und rechnet mit einer Materialeinsatzquote ungefähr auf Höhe der Vorjahre.

Durch das kontinuierliche Wachstum des Konzerns und die Verstärkung der Aktivitäten in der Region Asien-Pazifik rechnet die NORMA Group für 2017 in Summe mit einem im Verhältnis zum Umsatz konstanten Anstieg der Personalkosten und erwartet daher eine stabile Personalkostenquote auf dem Niveau der Vorjahre.

Investitionen in Forschung und Entwicklung

Zur langfristigen Erhaltung ihrer Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit strebt die NORMA Group eine jährliche Investitionsquote von 5 % des EJT-Umsatzes an. Den Schwerpunkt der F&E-Aktivitäten bilden dabei nach wie vor die Stärkung der Innovationskraft des Konzerns und die Entwicklung innovativer Produkte zur Lösung der industriellen Herausforderungen der Kunden.

Bereinigte EBITA-Marge

Ein wichtiger Fokus der NORMA Group liegt auf der Erhaltung ihrer hohen Profitabilität. Daher werden alle Geschäftsaktivitäten strategisch hierauf ausgerichtet. Auch beim Erwerb von neuen Unternehmen spielt der Erhalt der Margenstärke eine wesentliche Rolle. Aufgrund zahlreicher konzerninterner Maßnahmen und fortwährender Optimierungsprozesse in allen Bereichen sieht sich die NORMA Group auch 2017 in der Lage, das hohe Margenniveau zu halten und strebt daher eine nachhaltige bereinigte EBITA-Marge auf dem Niveau der Vorjahre von über 17,0 % an.

Finanzergebnis von bis zu EUR – 13 Mio. erwartet

In Summe erwartet die NORMA Group ein Finanzergebnis von bis zu EUR – 13 Mio. Darin enthalten sind Zinsbelastungen auf die Bruttoverschuldung des Konzerns mit einem durchschnittlichen Zinssatz von ca. 2,0 % bis 2,5 % sowie weitere Aufwendungen für Währungssicherungen und Transaktionskosten.

Bereinigtes Ergebnis je Aktie steigt

Das bereinigte Ergebnis je Aktie wird im Geschäftsjahr 2017 moderat steigen. Das Umsatzwachstum und eine nachhaltige Marge tragen dazu ebenso bei wie ein leicht verbessertes Finanzergebnis.

Bereinigungen des Ergebnisses

Die NORMA Group erwartet im Geschäftsjahr 2017 Bereinigungen aus den Allokationen der Kaufpreise auf abschreibungsfähige materielle und immaterielle Wirtschaftsgüter aus den Akquisitionen der vergangenen Jahre in Höhe von rund EUR 25 Mio. Außerdem werden Integrationskosten und Aufwendungen im Zusammenhang mit der innerhalb der Kaufpreisallokation der Akquisition von Autoline erfolgten Bewertung der übernommenen Vorräte in Höhe von rund EUR 4 Mio. erwartet und bereinigt.

Steuerquote zwischen 31 % und 33 %

Für das Geschäftsjahr 2017 wird eine Steuerquote zwischen 31 % und 33 % erwartet.

Investitionsquote von rund 5 % angestrebt

Für das Geschäftsjahr 2017 rechnet die NORMA Group mit Investitionen von rund 5 % des Konzernumsatzes. Damit werden

sowohl Instandhaltungsinvestitionen als auch Investitionen in die Erweiterung des Geschäfts abgedeckt. Ein Fokus liegt hierbei insbesondere auf dem Ausbau der Aktivitäten für zukünftiges Wachstum, Projekten zur Eingliederung von Prozessen und Funktionen (Insourcing) sowie dem Ausbau von Kapazitäten zur Lokalisierung der Produktion.

Operativer Netto-Cashflow

Aufgrund der steigenden Umsätze bei einer nachhaltigen Marge sowie einem strikten Working Capital Management und gleichbleibender Investitionsquote, rechnet die NORMA Group mit einem gewohnt starken operativen Netto-Cashflow. Als Folge zusätzlicher Factoring-Vereinbarungen, die den operativen Netto-Cashflow im Geschäftsjahr 2016 positiv beeinflusst haben, wird der operative Netto-Cashflow im Geschäftsjahr 2017 unter dem Niveau des Vorjahres bei rund EUR 130 Mio. erwartet (2016: EUR 148,5 Mio.).

Nachhaltige Dividendenpolitik

Sofern es die künftige wirtschaftliche Situation erlaubt, verfolgt die NORMA Group eine nachhaltige Dividendenpolitik, die sich an einer Ausschüttungsquote von ca. 30 % bis maximal 35 % des bereinigten Konzernjahresergebnisses orientiert.

Marktdurchdringung und Innovationsfähigkeit

Der Grad der Marktdurchdringung spiegelt sich mittelfristig im organischen Wachstum wider. → [Umsatzprognose 2017, S. 83](#). Die Sicherung der Innovationsfähigkeit ist für die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit der NORMA Group essentiell.

Ab dem Berichtsjahr 2017 wird die NORMA Group die Anzahl der Erfindungsmeldungen als neue Kennzahl zur Messung und Steuerung der Innovationskraft im Unternehmen einführen. Eine Erfindungsmeldung erfolgt im Rahmen eines internen, formalisierten Prozesses, der dem externen Prozess einer neuen Patentanmeldung vorgelagert ist. Da Erfindungen durch interne Anreizsysteme gezielt gefördert werden und ihre Zahl nicht von der Anmeldestrategie abhängig ist, ist diese Kennzahl zur künftigen Messung der Innovationskraft noch besser geeignet als die Anzahl der neuen Patentanmeldungen. Die konzernweite jährliche Anzahl der Erfindungsmeldungen wird daher ab dem Berichtsjahr 2017 die Anzahl der neuen Patentanmeldungen als nicht finanzielle Steuerungskennzahl ablösen. Für den Konzern werden hierbei jährlich 20 neue Erfindungsmeldungen angestrebt.

Problemlösungsverhalten der Mitarbeiter

Das Problemlösungsverhalten, das sich unter anderem in der Anzahl der Kundenreklamationen niederschlägt, misst und steuert die NORMA Group über die folgenden zwei Leistungsindikatoren: vom Kunden zurückgewiesene fehlerhafte Teile (Parts per Million, PPM) und die Anzahl qualitätsbedingter Beanstandungen. Für den Indikator PPM wird jährlich produktgruppenabhängig ein Wert von unter 20 angestrebt. Die Kundenreklamationen sollen trotz des bereits sehr niedrigen Niveaus auch 2017 weiter reduziert werden.

Nachhaltige Unternehmensentwicklung (Corporate Responsibility)

Die NORMA Group hat im Januar 2016 ihre CR-Roadmap 2018 veröffentlicht. Das Ziel des Konzerns ist es, die darin formulierten Ziele und Maßnahmen konsequent umzusetzen und auch im laufenden Jahr 2017 weitere wichtige Meilensteine für eine nachhaltige Unternehmensführung zu legen.

GESAMTAUSSAGE DES VORSTANDS ZUR VORAUSSICHTLICHEN ENTWICKLUNG

Der Vorstand erwartet zum Zeitpunkt der Aufstellung des Konzernlageberichts 2016, dass die NORMA Group 2017 organisch rund 1 % bis 3 % wachsen wird. Darüber hinaus rechnet er mit Umsatzerlösen aus den Akquisitionen von Autoline und Lifial in Höhe von rund EUR 45 Mio.

In der Region EMEA geht das Management vor dem Hintergrund der genannten politischen und wirtschaftlichen Unsicherheiten von einem leichten Rückgang des Wachstums im Vergleich zu 2016 aus. Wachstumspotenziale sieht der Vorstand in der Region EMEA insbesondere als Folge einer im Vergleich zum Vorjahr leicht steigenden Produktion sowie positiver Effekte durch Produktneuanläufe.

In der Region Amerika erwartet der Vorstand eine im Vergleich zum Vorjahr anziehende wirtschaftliche Dynamik und infolgedessen auch ein höheres Umsatzwachstum im Geschäftsjahr 2017. Grundlage hierfür ist die Annahme, dass sich der Markt für Nutzfahrzeuge und landwirtschaftliche Maschinen in den USA im laufenden Jahr zwar erneut rückläufig, jedoch weniger stark ausgeprägt als im Vorjahr entwickeln wird. Des Weiteren wird für den Bereich Wassermanagement mit einem anhaltend soliden Wachstum für 2017 gerechnet.

Die Region Asien-Pazifik wird aufgrund ihrer dynamischen Entwicklung auch im Geschäftsjahr 2017 wieder einen wichtigen Beitrag zum Konzernwachstum leisten.

Aufgrund der kontinuierlichen Optimierung von Prozessen in sämtlichen Bereichen des Konzerns rechnet der Vorstand mit einer im Verhältnis zum Umsatz stabilen Entwicklung der wesentlichen Kostenpositionen und folglich mit einer erneut hohen bereinigten EBITA-Marge von über 17,0 % im Geschäftsjahr 2017.

Die ständige Marktbeobachtung und gezielte Suche nach neuen Akquisitionszielen ist nach wie vor ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensstrategie. Daher schließt der Vorstand auch weitere Akquisitionen im Geschäftsjahr 2017 nicht aus.

PROGNOSE FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2017

T 027

Konzernumsatz	moderates organisches Wachstum von rund 1 % bis 3%, zusätzlich rund EUR 45 Mio. aus Akquisitionen
	EMEA: moderates organisches Wachstum
	Amerika: moderates organisches Wachstum
	APAC: organisches Wachstum im hohen einstelligen Bereich
	DS: moderates Wachstum
	EJT: moderates Wachstum
Bereinigte Materialeinsatzquote	ungefähr auf Höhe der Vorjahre
Bereinigte Personalkostenquote	ungefähr auf Höhe der Vorjahre
Bereinigte EBITA-Marge	nachhaltig auf dem Niveau der Vorjahre von über 17,0 %
Finanzergebnis	von bis zu EUR –13 Mio.
Bereinigte Steuerquote	rund 31 % bis 33 %
Bereinigtes Ergebnis je Aktie	moderat steigend
Investitionsquote (ohne Akquisitionen)	operative Investitionen von rund 5 % des Konzernumsatzes
Operativer Netto-Cashflow	rund EUR 130 Mio.
Dividende	ca. 30 % bis 35 % des bereinigten Konzernjahresergebnisses

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.

RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENTSYSTEM

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.

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

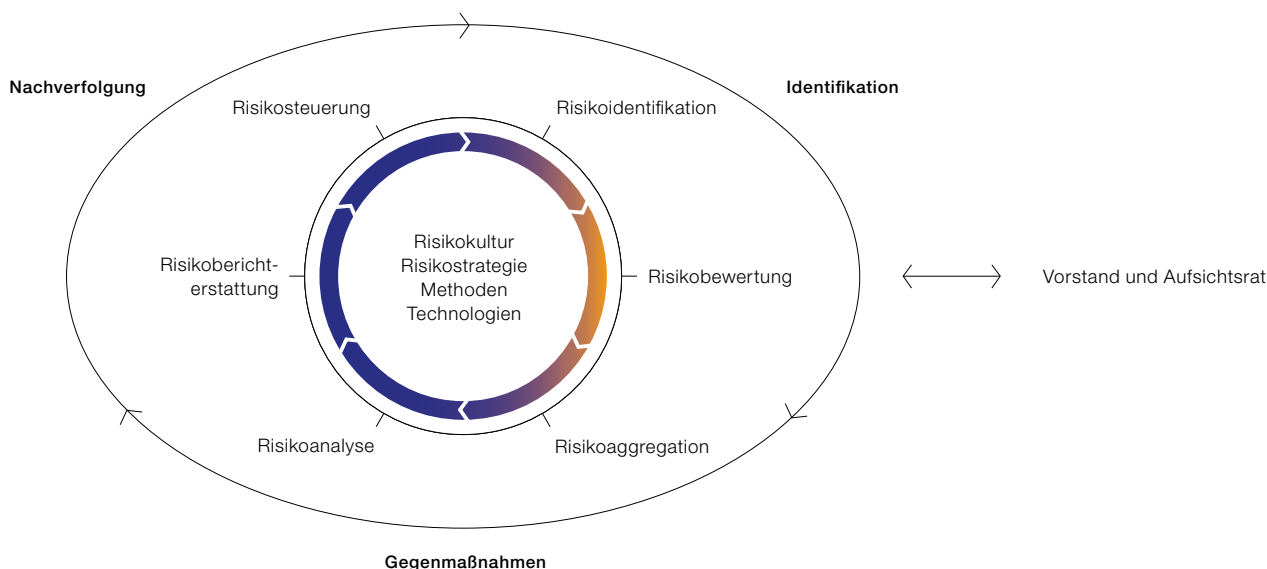
Der Risikomanagementprozess der NORMA Group beinhaltet die Kernelemente Risikoidentifikation, Risikobewertung sowie Risikosteuerung und -überwachung.

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 Eintrittswahrscheinlichkeit quantifiziert. Alle hinreichend konkretisier- und spezifizierbaren Risiken werden unabhängig von ihrer erwarteten Schadenshöhe berichtet. Die Bewertung des Bruttoerwartungswerts der Risiken, d. h. des

RISIKOMANAGEMENTSYSTEM DER NORMA GROUP

G 024



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 Risikoportfolio 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, im Rahmen derer 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 jährlichen 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.

INTERNES KONTROLL- UND RISIKOMANAGEMENT-SYSTEM IN HINBLICK AUF DEN KONZERNRECHNUNGSLEGUNGSPROZESS

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 Konzernabschlusses zusammen. Wesentliche Risiken für den Rechnungslegungsprozess ergeben sich aus der Anforderung, richtige und vollständige Informationen in der vorgegebenen Zeit zu übermitteln. Dies setzt voraus, dass die Anforderungen klar kommuniziert und die betroffenen 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 Verant-

wortlichkeiten und Funktionen bzw. Zuständigkeiten und Plausibilitätsprüfungen im Rahmen der Berichterstattung. Sowohl die Erstellung der in den Konzernabschluss einbezogenen Abschlüsse der Gruppengesellschaften als auch die darauf aufbauenden Konsolidierungsmaßnahmen sind durch eine konsistente Einhaltung des Vier-Augen-Prinzips gekennzeichnet. Vor den jeweiligen Abschlussterminen sind umfangreiche und detaillierte Checklisten abzuarbeiten. 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 Risikovorsorge 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 entsprechend des risikoorientierten Prüfungsansatzes durch, wodurch wesentliche Unrichtigkeiten und Verstöße mit hinreichender Sicherheit aufgedeckt werden.

Die IFRS-Rechnungslegung, wie sie in der EU anzuwenden ist, ist in einem Bilanzierungshandbuch (Accounting Manual) zusammengefasst. Alle Konzerngesellschaften müssen die darin beschriebenen Standards dem Rechnungslegungsprozess zugrunde legen. Wesentliche Bewertungsmaßstäbe, wie zum Beispiel für die Bewertung von Vorräten und Forderungen, sind verbindlich definiert. Darüber hinaus bestehen im Konzern systemgestützte Meldemechanismen, um konzernweit die einheitliche Behandlung gleicher Sachverhalte zu gewährleisten.

Für die Aufstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts gilt ein für alle Gesellschaften vorgegebener Terminplan. Die Einzelabschlüsse der Konzerngesellschaften werden von diesen nach den maßgeblichen lokalen Rechnungslegungsvorschriften und nach IFRS aufgestellt. Konzerninterne Liefer- und Leistungsbeziehungen werden von den Gruppengesellschaften auf gesondert gekennzeichneten Konten erfasst. Die Salden der konzerninternen Verrechnungskonten werden auf der Basis definierter Richtlinien und Zeitpläne über Saldenbestätigungen abgeglichen. Die Finanzberichterstattung der Konzerngesellschaften erfolgt über das Reporting-System COGNOS. Entsprechend der regionalen Segmentierung der NORMA Group wird die fachliche Verantwortung für den Finanzbereich sowohl von den Finanzverantwortlichen in den Gruppengesellschaften als auch von dem regionalen CFO für das jeweilige Segment getragen. Sie sind in die Qualitätssicherung der in den Konzernabschluss einbezogenen Abschlüsse der Gruppengesellschaften eingebunden. Die übergreifende Qualitätssicherung der in den Konzernabschluss einbezogenen Abschlüsse der Gruppengesellschaften wird durch die Zentralabteilung Group Accounting, Finance & Reporting wahrgenommen, die für die

Erstellung des Konzernabschlusses verantwortlich ist. Zudem werden sowohl die Daten und Angaben der Gruppengesellschaften als auch die für die Konzernabschlusserstellung erforderlichen Konsolidierungsmaßnahmen unter Berücksichtigung der damit verbundenen Risiken durch Prüfungshandlungen externer Abschlussprüfer verifiziert.

Die von den Gruppengesellschaften der NORMA Group verwendeten Finanzbuchhaltungssysteme werden sukzessive vereinheitlicht. In allen Systemen liegen gegliederte Zugriffsberechtigungen vor. Über Art, Ausgestaltung und Vergabepraktiken der Zugriffsberechtigungen entscheiden die lokalen Geschäftsführungen in Abstimmung mit dem Konzernleiter IT.

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

Finanzwirtschaftliche Risiken und Chancen

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. → [Konzernanhang, S. 141f.](#)

Kapitalrisikomanagement

Die Zielsetzung der NORMA Group bei der Steuerung ihres Kapitals besteht primär darin, nachhaltig ihre Schulden bedienen zu können und 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 ebenso 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 Glatstellung 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 (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. → [Finanzierungsmaßnahmen, S. 68.](#)

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 Risikosimulationen 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. → [Produktion und Logistik](#), S. 71.

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. 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. → [Konzernanhang](#), S. 141 und [Ziele und Strategien des Finanz- und Liquiditätsmanagements](#), S. 56. 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 revolvingenden 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 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 im 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 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 Geschäftsjahr 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 gegenüber 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. → [Produkte und Endmärkte](#), S. 50. 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. → [Forschung und Entwicklung](#), S. 57.

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. → [Ziele und Strategie](#), S. 53.

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 Akquisitionsobjekte, 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.

In 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 Lieferantenerisikomanagement. Mit einer leistungsfähigen weltweiten Gruppeneinkaufsstruktur 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. → [Einkauf und Lieferantenmanagement, S. 74](#). 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 Qualitätssiche-

rungsmaßnahmen und konzerneinheitliche Qualitätsstandards sowie durch die Fokussierung auf innovative und wertschöpfende Verbindungslösungen, die entsprechend den Kundenanforderungen ausgestaltet werden, reduziert. → [Qualitätsmanagement, S. 74](#). 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. → [Produktion und Logistik, S. 71](#). 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 Kundenrisiken 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 zahlreiche 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 in 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 Stra-

fen, 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.

Bekanntes rechtliches Risiko, 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. → [Mitarbeiter, S. 76](#).

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.

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 Gesamtprofil des Konzerns im Vorjahresvergleich nicht wesentlich verändert hat.

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

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

Vergütungsbericht für Vorstand und Aufsichtsrat

VERGÜTUNG DES VORSTANDS

Grundzüge des Vergütungssystems

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 aktienpreiorientierten 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 ratierlich 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. → [Konzernanhang, S. 168](#).

MATCHING-STOCK-PROGRAMM (MSP) ZUM ZUTEILUNGSZEITPUNKT IM ÜBERBLICK T 029

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 Folgejahr 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 in → T 031, S. 101 dargestellt.

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 ratiertlich 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 in → T 030 gezeigt dar (zur Darstellung wird auf die vom Kodex empfohlenen Mustertabellen zurückgegriffen):

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
Mehrjährige 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

VORSTANDSVERGÜTUNG IM GESCHÄFTSJAHR 2016

T 031

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	4.557

ZUFLUSS DER VORSTANDSVERGÜTUNG

T 032

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
Mehrjährige 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.

T 030

	Bernd Kleinhens			John Stephenson			2015	Gesamtvorstand		
	2016	2016 (Min)	2016 (Max)	2016	2016 (Min)	2016 (Max)		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

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 Aufsichtsratsstätigkeit wird am Tag nach der Hauptversammlung 2017 wie folgt gezahlt:

VERGÜTUNG DES AUFSICHTSRATS		T 033
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

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.

Übernahmerelevante Angaben

Zu der nach § 315 Abs. 4 HGB geforderten Berichterstattung gibt die NORMA Group folgende Übersicht:

§ 315 (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.

§ 315 (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.

§ 315 (4) Nr. 3 HGB

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

§ 315 (4) Nr. 4 HGB

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

§ 315 (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.

§ 315 (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 Vorsitzenden oder einen Vorstandssprecher sowie einen stellvertretenden Vorstandssprecher ernennen.

Satzungsänderungen sind gemäß § 179 Abs. 1 AktG durch die Hauptversammlung zu beschließen. Gemäß § 179 Abs. 1 Satz 2 AktG kann die Hauptversammlung die Befugnis zu Änderungen, die nur die Fassung betreffen, dem Aufsichtsrat übertragen. Von dieser Möglichkeit hat die Hauptversammlung der NORMA Group 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.

§ 315 (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 Grundkapitals 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 vom Beginn des Geschäftsjahrs 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. Insbeson-

dere 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.

§ 315 (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.

§ 315 (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](#), S. 98 verwiesen.

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.

Maintal, 9. März 2017

NORMA Group SE

Der Vorstand



Werner Deggim



Dr. Michael Schneider




Bernd Kleinhens



John Stephenson





Die Weltbevölkerung wächst stetig und mit ihr die Herausforderungen für viele Wirtschaftszweige. Die Bauindustrie und die Landwirtschaft sind zwei davon, wenn es darum geht neuen Wohnraum zu schaffen und die Versorgung der Bevölkerung mit Lebensmitteln sicher zu stellen.

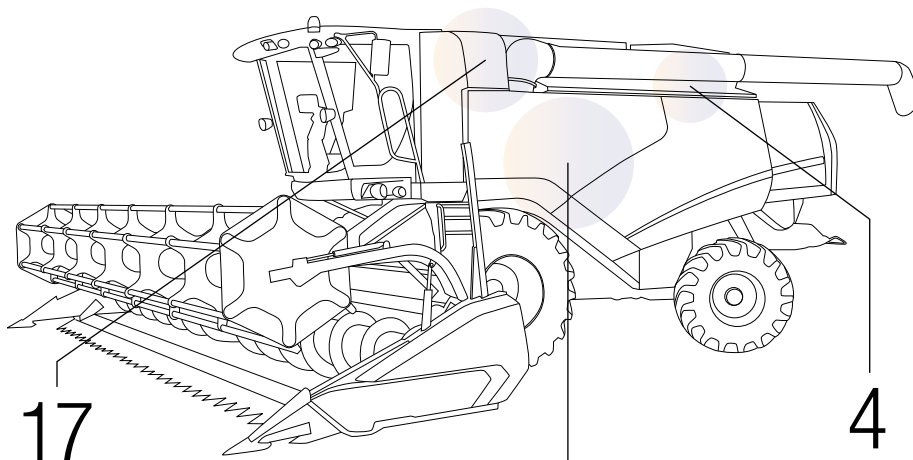


„Im Bereich Heavy Equipment beliefert die NORMA Group Hersteller von bau- und landwirtschaftlichen Fahrzeugen. Diese stellen **HOHE ANFORDERUNGEN AN DIE LEISTUNGSFÄHIGKEIT** der Maschinen. Aufgrund der Komplexität und der zahlreichen Schnittstellen zum Beispiel im Motor oder dem Kühlsystem, spielt **ZUVERLÄSSIGE VERBINDUNGSTECHNOLOGIE** dabei eine große Rolle. Um den hohen mechanischen Anforderungen gerecht zu werden, haben wir in enger Kooperation mit einem Landmaschinenhersteller im vergangenen Jahr den neuen NORMA Quick V2 XC entwickelt.“

DIRK HAGENKORD

ACCOUNT MANAGER NON ROAD & INDUSTRY
NORMA GROUP HOLDING GMBH

169



17

VERBINDUNGSPRODUKTE
IM MOTOR UND KÜHLSYSTEM

148

VERBINDUNGSPRODUKTE
IN SONSTIGEN ANWENDUNGEN

4

VERBINDUNGSPRODUKTE
IM TANKSYSTEM

961





C

KONZERN-

ABSCHLUSS

114**Konzernabschluss**

- 114** Konzernbilanz
- 116** Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 117** Konzern-Kapitalflussrechnung
- 118** Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 120** Segmentberichterstattung

122**Konzernanhang**

- 148** Erläuterungen der Gesamtergebnisrechnung
- 152** Erläuterungen zur Konzernbilanz
- 181** Sonstige Angaben

188**Anlagen zum Konzernanhang**

- 188** Stimmrechtsmitteilungen
- 189** Organe der NORMA Group SE

190**Versicherung der gesetzlichen Vertreter**

191**Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers**

192**Weitere Informationen**

- 192** Glossar
- 197** Grafikverzeichnis
- 198** Tabellenverzeichnis
- 201** Quartalsübersicht 2016
- 202** Mehrjahresübersicht

Konzernbilanz

AKTIVA

T 034

in TEUR	Anhang	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Langfristige Vermögenswerte			
Geschäfts- oder Firmenwerte	(19)	368.859	343.829
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	(19)	295.427	271.009
Sachanlagen	(20)	201.177	169.939
Sonstige nicht finanzielle Vermögenswerte	(25)	261	234
Derivative finanzielle Vermögenswerte	(22)	1.576	0
Ertragsteueransprüche	(17)	106	458
Latente Ertragsteueransprüche	(18)	7.563	8.105
		874.969	793.574
Kurzfristige Vermögenswerte			
Vorräte	(24)	139.885	129.902
Sonstige nicht finanzielle Vermögenswerte	(25)	15.701	13.711
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	(26)	5.685	3.856
Derivative finanzielle Vermögenswerte	(22)	1.157	248
Ertragsteueransprüche	(17)	10.479	3.772
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen	(23)	124.208	122.865
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	(36)	165.596	99.951
		462.711	374.305
Summe Aktiva		1.337.680	1.167.879

PASSIVA

T 034

in TEUR	Anhang	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Den Anteilshabern des Mutterunternehmens zurechenbares Eigenkapital			
Gezeichnetes Kapital		31.862	31.862
Kapitalrücklage		210.323	210.323
Sonstige Rücklagen		27.077	21.128
Gewinnrücklagen		213.504	165.600
Den Gesellschaftern des Mutterunternehmens zurechenbares Eigenkapital			
Nicht beherrschende Anteile		819	898
Summe Eigenkapital	(27)	483.585	429.811
Schulden			
Langfristige Schulden			
Pensionsverpflichtungen	(29)	11.786	11.951
Rückstellungen	(30)	9.668	10.842
Darlehensverbindlichkeiten	(31)	513.105	443.711
Sonstige nicht finanzielle Verbindlichkeiten	(32)	610	1.368
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	(33)	1.240	681
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten	(22)	2.014	2.510
Latente Ertragsteuerschulden	(18)	101.845	104.380
		640.268	575.443
Kurzfristige Schulden			
Rückstellungen	(30)	9.489	9.972
Darlehensverbindlichkeiten	(31)	42.176	7.056
Sonstige nicht finanzielle Verbindlichkeiten	(32)	31.212	28.653
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	(33)	1.119	6.019
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten	(22)	167	876
Ertragsteuerschulden	(17)	10.087	9.172
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	(34)	119.577	100.877
		213.827	162.625
Summe Schulden		854.095	738.068
Summe Passiva		1.337.680	1.167.879

Konzern-Gesamtergebnisrechnung

T 035

in TEUR	Anhang	Q4 2016	Q4 2015	2016	2015
Umsatzerlöse	(8)	215.454	217.025	894.887	889.613
Veränderung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen		456	781	244	3.622
Andere aktivierte Eigenleistungen		890	914	3.318	2.748
Materialaufwand	(9)	- 87.561	- 88.354	- 353.527	- 365.373
Bruttogewinn		129.239	130.366	544.922	530.610
Sonstige betriebliche Erträge	(10)	5.033	2.488	15.210	11.408
Sonstige betriebliche Aufwendungen	(11)	- 37.935	- 34.864	- 141.446	- 133.514
Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer	(12)	- 58.926	- 57.543	- 244.061	- 234.616
Abschreibungen	(19, 20)	- 17.623	- 12.909	- 54.624	- 49.094
Betriebsgewinn		19.788	27.538	120.001	124.794
Finanzerträge		120	280	227	500
Finanzierungsaufwendungen		- 2.930	- 3.830	- 14.872	- 17.709
Finanzergebnis	(13)	- 2.810	- 3.550	- 14.645	- 17.209
Gewinn vor Ertragsteuern		16.978	23.988	105.356	107.585
Ertragsteuern	(16)	- 1.516	- 5.503	- 29.490	- 33.738
PERIODENERGEBNIS		15.462	18.485	75.866	73.847
Sonstiges Ergebnis in der Periode nach Steuern:					
Sonstiges Ergebnis in der Periode nach Steuern, welches zukünftig gegebenenfalls in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert wird					
		15.963	7.169	5.955	18.599
Ausgleichsposten für Umrechnungsdifferenzen (ausländische Geschäftsbetriebe)	(27)	12.861	6.607	3.926	18.017
Absicherungen von Zahlungsströmen nach Steuern	(22,27)	3.102	562	2.029	582
Sonstiges Ergebnis in der Periode nach Steuern, welches nicht in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert wird					
		833	- 401	833	- 401
Neubewertung der Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorgungsplänen nach Steuern	(27, 29)	833	- 401	833	- 401
Sonstiges Ergebnis in der Periode nach Steuern		16.796	6.768	6.788	18.198
GESAMTERGEBNIS FÜR DIE PERIODE		32.258	25.253	82.654	92.045
Das Periodenergebnis entfällt auf					
Gesellschafter des Mutterunternehmens		15.449	18.510	75.747	73.680
Nicht beherrschende Anteile		13	- 25	119	167
		15.462	18.485	75.866	73.847
Das Gesamtergebnis entfällt auf					
Gesellschafter des Mutterunternehmens		32.281	25.327	82.529	91.911
Nicht beherrschende Anteile		- 23	- 74	125	134
		32.258	25.253	82.654	92.045
(Un-)verwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)	(15)	0,48	0,58	2,38	2,31

Konzern-Kapitalflussrechnung

T 036

in TEUR	Anhang	Q4 2016	Q4 2015	2016	2015
Betriebliche Tätigkeit					
Periodenergebnis		15.462	18.485	75.866	73.847
Abschreibungen	(19, 20)	17.623	12.909	54.624	49.094
Gewinn (-)/Verlust (+) aus dem Abgang von Sachanlagen		- 150	150	80	72
Veränderung der Rückstellungen	(30)	- 2.396	2.000	870	1.374
Veränderung der latenten Steuern	(18)	- 4.150	- 6.237	- 5.202	- 7.158
Veränderung der Vorräte, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstiger Vermögenswerte, die nicht der Investitions- oder Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind	(23, 24, 25, 26)	12.157	12.338	- 11.348	- 19.474
Veränderung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstiger Verbindlichkeiten, die nicht der Investitions- oder Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind	(32, 33, 34)	11.719	- 6.953	18.580	10.559
Veränderung der Verbindlichkeiten aus Reverse-Factoring-Programmen		- 788	- 3.946	2.279	5.690
Auszahlungen für aktienbasierte Vergütungen		0	0	- 2.534	- 2.265
Zinsaufwand der Periode		3.722	2.740	12.652	13.599
Ertrag (-)/Aufwand (+) aus der Bewertung von Derivaten		2.392	2.732	2.435	12.610
Sonstige Auszahlungen, die der Akquisitionstätigkeit zugeordnet werden		1.650	0	1.650	0
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen (+)/Erträge (-)	(36)	- 3.885	- 1.993	- 754	- 9.789
Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit		53.356	32.225	149.198	128.159
davon Mittelzufluss aus erhaltenen Zinsen		105	27	221	84
davon Mittelabfluss aus Ertragsteuern		- 12.682	- 21.788	- 40.079	- 44.228
Investitionstätigkeit					
Nettoauszahlungen für Akquisitionen	(36, 40)	- 82.681	0	- 87.623	- 52
Erwerb von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen	(19, 20)	- 15.571	- 15.975	- 46.974	- 44.793
Erlöse aus dem Verkauf von Sachanlagen		448	- 75	748	378
Mittelabfluss für die Investitionstätigkeit		- 97.804	- 16.050	- 133.849	- 44.467
Finanzierungstätigkeit					
Gezahlte Zinsen		- 4.890	- 4.536	- 12.026	- 13.926
An Anteilseigner ausgeschüttete Dividenden	(27)	0	0	- 28.676	- 23.897
An nicht beherrschende Anteile ausgeschüttete Dividenden		- 38	- 55	- 204	- 205
Einzahlungen aus Darlehen	(31)	0	99.247	188.434	99.703
Rückzahlungen von Darlehen	(31)	- 2.598	- 83.658	- 94.163	- 94.076
Rückzahlung von Sicherungsderivaten		- 3.056	- 22.619	- 3.485	- 37.751
Rückzahlung von Schulden aus Finanzierungsleasingverhältnissen		- 77	- 72	- 294	- 294
Mittelabfluss/-zufluss aus der Finanzierungstätigkeit	(36)	- 10.659	- 11.693	49.586	- 70.446
Nettoveränderung von Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten					
		- 55.107	4.482	64.935	13.246
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente zu Beginn des Geschäftsjahres		217.556	94.965	99.951	84.271
Effekte aus der Währungsumrechnung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente		3.147	504	710	2.434
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente zum Ende der Periode		165.596	99.951	165.596	99.951

Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung

in TEUR	Anhang	Den Anteilsinhabern des Mutterunternehmens zurechenbar	
		Gezeichnetes Kapital	Kapitalrücklage
Stand zum 31. Dezember 2014		31.862	216.468
Veränderungen des Eigenkapitals für die Periode			
Periodenergebnis			
Ausgleichsposten für Umrechnungsdifferenzen (ausländische Geschäftsbetriebe)			
Absicherungen von Zahlungsströmen nach Steuern	(22)		
Neubewertung der Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorgungsplänen nach Steuern	(27, 29)		
Gesamtergebnis der Periode		0	0
Aktienoptionen	(28)		- 6.145
Dividenden	(27)		
Dividenden an nicht beherrschende Anteile			
Summe der Geschäftsvorfälle mit Eigentümern für die Periode		0	- 6.145
Stand zum 31. Dezember 2015		31.862	210.323
Veränderungen des Eigenkapitals für die Periode			
Periodenergebnis			
Ausgleichsposten für Umrechnungsdifferenzen (ausländische Geschäftsbetriebe)			
Absicherungen von Zahlungsströmen nach Steuern	(22)		
Neubewertung der Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorgungsplänen nach Steuern	(27, 29)		
Gesamtergebnis der Periode		0	0
Aktienoptionen	(28)		
Dividenden	(27)		
Dividenden an nicht beherrschende Anteile			
Summe der Geschäftsvorfälle mit Eigentümern für die Periode		0	0
Stand zum 31. Dezember 2016		31.862	210.323

Den Anteilshabern des Mutterunternehmens zurechenbar					
Sonstige Rücklagen	Gewinnrücklagen	Summe	Nicht beherrschende Anteile	Summe Eigenkapital	
2.496	116.218	367.044	969	368.013	
	73.680	73.680	167	73.847	
18.050		18.050	-33	18.017	
582		582		582	
	-401	-401		-401	
18.632	73.279	91.911	134	92.045	
		-6.145		-6.145	
	-23.897	-23.897		-23.897	
		0	-205	-205	
0	-23.897	-30.042	-205	-30.247	
21.128	165.600	428.913	898	429.811	
	75.747	75.747	119	75.866	
3.920		3.920	6	3.926	
2.029		2.029		2.029	
	833	833		833	
5.949	76.580	82.529	125	82.654	
		0		0	
	-28.676	-28.676		-28.676	
		0	-204	-204	
0	-28.676	-28.676	-204	-28.880	
27.077	213.504	482.766	819	483.585	

Segmentberichterstattung

in TEUR	EMEA		Amerika		Asien-Pazifik	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Segmentumsatzerlöse gesamt	459.049	445.188	390.303	403.418	84.126	81.047
davon Umsatzerlöse zwischen den Segmenten	27.043	29.171	8.686	8.071	2.862	2.798
Außenumsatzerlöse	432.006	416.017	381.617	395.347	81.264	78.249
Beitrag zum Konzernaußenumsatz	48 %	47 %	43 %	44 %	9 %	9 %
Bereinigter Bruttogewinn ¹	271.116	261.322	235.941	237.376	41.000	36.762
Bereinigtes EBITDA¹	93.677	88.025	83.055	87.571	11.681	10.133
Bereinigte EBITDA-Marge ^{1,2}	20,4 %	19,8 %	21,3 %	21,7 %	13,9 %	12,5 %
Abschreibungen ohne PPA-Abschreibungen ³	- 10.225	- 9.964	- 7.871	- 7.872	- 2.683	- 2.463
Bereinigtes EBITA¹	83.452	78.061	75.184	79.699	8.998	7.670
Bereinigte EBITA-Marge ^{1,2}	18,2 %	17,5 %	19,3 %	19,8 %	10,7 %	9,5 %
Vermögenswerte ⁴	556.935	489.161	673.203	636.294	119.283	84.422
Schulden ⁵	184.247	136.903	354.953	358.563	34.804	30.805
Investitionen	19.988	14.425	16.921	17.752	5.526	5.597
Anzahl Mitarbeiter ⁶	2.950	2.756	1.439	1.399	780	767

¹ Die Bereinigungen werden in → Anhangangabe 7 erläutert.

² Bezogen auf die Segmentumsatzerlöse.

³ Abschreibungen aus Kaufpreisallokationen.

⁴ Einschließlich zugeordneter Geschäfts- oder Firmenwerte; Steuern sind in der Spalte „Konsolidierung“ enthalten.

⁵ Steuern sind in der Spalte „Konsolidierung“ enthalten.

⁶ Anzahl Mitarbeiter (Durchschnitt).

T 038

Segmente gesamt		Zentralfunktionen		Konsolidierung		Konzern	
2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
933.478	929.653	35.802	31.620	- 74.393	- 71.660	894.887	889.613
38.591	40.040	35.802	31.620	- 74.393	- 71.660	0	0
894.887	889.613	0	0	0	0	894.887	889.613
100 %	100 %						
548.057	535.460	n/a	n/a	- 2.500	- 2.378	545.557	533.082
188.413	185.729	- 8.568	- 8.017	- 468	- 233	179.377	177.479
						20,0 %	20,0 %
- 20.779	- 20.299	- 1.113	- 884	0	0	- 21.892	- 21.183
167.634	165.430	- 9.681	- 8.901	- 468	- 233	157.485	156.296
						17,6 %	17,6 %
1.349.421	1.209.877	474.932	404.821	- 486.673	- 446.819	1.337.680	1.167.879
574.004	526.271	672.332	556.760	- 392.241	- 344.963	854.095	738.068
42.435	37.774	5.452	4.392	n/a	n/a	47.887	42.166
5.169	4.922	97	84	n/a	n/a	5.266	5.006

Konzernanhang

1. ALLGEMEINE ANGABEN

Die NORMA Group SE ist das oberste Mutterunternehmen der NORMA Group. Die Gesellschaft mit Hauptsitz in der Edisonstraße 4, 63477 Maintal, in der Nähe der Stadt Frankfurt am Main (Deutschland), ist im Handelsregister Hanau unter HRB 94473 eingetragen. Die NORMA Group SE und die Tochterunternehmen der Gruppe treten auf dem Markt als „NORMA Group“ auf.

Die NORMA Group SE ist seit dem 8. April 2011 an der Frankfurter Wertpapierbörse im regulierten Markt im Prime Standard gelistet. Eine detaillierte Übersicht über die Beteiligungen an der NORMA Group SE können den → [Anlagen zum Konzernanhang: „Stimmrechtsmitteilungen“](#) entnommen werden.

Die NORMA Group SE wurde 2006 durch den Zusammenschluss der beiden Unternehmensgruppen Rasmussen GmbH und ABA Group gegründet. NORMA Rasmussen, 1949 als Rasmussen GmbH in Deutschland gegründet, stellte Verbindungs- und Befestigungselemente sowie Fluidtransportleitungen her. Sämtliche Produkte wurden weltweit unter dem Markennamen NORMA vertrieben. Die ABA Group wurde 1896 in Schweden gegründet. Seitdem hat sie sich als Firmengruppe zu einem führenden multinationalen Unternehmen entwickelt, das sich auf die Entwicklung und Herstellung von Schlauch- und Rohrschellen sowie Verbindungselementen für zahlreiche Anwendungen weltweit spezialisiert hat.

In den vergangenen Jahren entwickelte sich die NORMA Group durch erfolgreiche Unternehmenserwerbe und fortlaufende technologische Innovationen bei Produkten und im operativen Bereich zu einer Unternehmensgruppe von weltweiter Bedeutung.

Am 30. November 2016 hat die NORMA Group das Autoline-Geschäft (Autoline) mit Standorten in Frankreich, Mexiko und China

von Parker Hannifin übernommen. Mit diesem Erwerb stärkt die NORMA Group ihre Marktposition durch neue Produkte im Bereich Steckverbinder und durch den Gewinn neuer Kunden.

Die NORMA Group setzt bei der Belieferung ihrer Kunden auf zwei unterschiedliche Vermarktungswege: Engineered Joining Technology (EJT) und Distribution Services (DS).

Im Bereich Engineered Joining Technology bietet die NORMA Group individuell entwickelte, maßgeschneiderte Systemlösungen und spezielle Verbindungs- und Leitungssysteme an. Zur Erfüllung der spezifischen Anforderungen der Kunden baut die NORMA Group auf ihre Branchenkenntnisse, eine erfolgreiche Innovationshistorie sowie auf langfristige Kundenbeziehungen zu den Schlüsselkunden.

Im Bereich Distribution Services bietet die NORMA Group eine breite Palette qualitativ hochwertiger, standardisierter Verbindungsprodukte. Die NORMA Group vertreibt ein breites technologisches und innovatives Produktportfolio, welches Marken wie ABA®, Breeze®, Clamp-All®, CONNECTORS®, FISH®, Five Star®, Gemi®, NDS®, NORMA®, R.G.RAY®, Serflex®, TERRY® und TORCA® beinhaltet.

2. GRUNDLAGEN DER AUFSTELLUNG

Die der Aufstellung dieses Konzernabschlusses zugrunde gelegten wesentlichen Rechnungslegungsmethoden sind nachstehend erläutert. Sofern nicht anders angegeben, wurden diese Methoden auf alle dargestellten Geschäftsjahre einheitlich angewendet.

Der Konzernabschluss der NORMA Group wurde nach den International Financial Reporting Standards und ergänzenden Interpretationen, wie sie in der EU anzuwenden sind (IFRS), für das Geschäftsjahr zum 31. Dezember 2016 unter Anwendung von § 315a Handelsgesetzbuch (HGB) aufgestellt.

Die Gewinn- und Verlustrechnung wird nach dem Gesamtkostenverfahren aufgestellt.

Der Konzernabschluss der NORMA Group SE wurde am 9. März 2017 durch den Vorstand aufgestellt und nach dessen Prüfung und Billigung durch den Aufsichtsrat am 20. März 2017 vom Vorstand zur Veröffentlichung freigegeben.

Der Konzernabschluss der NORMA Group wird im Bundesanzeiger eingestellt und veröffentlicht.

Die Aufstellung des Abschlusses in Übereinstimmung mit den IFRS erfordert die Verwendung bestimmter kritischer rechnungslegungsbezogener Schätzungen. Darüber hinaus hat das Management bei der Anwendung der Rechnungslegungsgrund-

sätze der Gruppe Ermessensentscheidungen zu treffen. Die Bereiche mit einem höheren Maß an Ermessensentscheidungen oder Komplexität sowie Bereiche, in denen Annahmen und Schätzungen eine wesentliche Rolle für den Konzernabschluss spielen, sind in Anhangangabe 6 angegeben. → [Anhangangabe 6 „Wesentliche rechnungslegungsbezogene Schätzungen und Ermessensentscheidungen“](#).

Neue und geänderte International Financial Reporting Standards, die erstmalig im Geschäftsjahr 2016 angewendet werden

Neue und geänderte International Financial Reporting Standards, die erstmalig im Geschäftsjahr 2016 angewendet werden, hatten keine wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der NORMA Group.

NEUE UND GEÄNDERTE STANDARDS, DIE ERSTMALIG ANGEWENDET WERDEN

T 039

Neue oder geänderte Standards	Änderungen
Änderungen zu IAS 19: Leistungsorientierte Pläne: Arbeitnehmerbeiträge	Hintergrund der Änderungen ist die Berücksichtigung von Mitarbeiterbeiträgen im Rahmen leistungsorientierter Pensionszusagen. Die neuen Regelungen sehen bei der Berücksichtigung von Arbeitnehmerbeiträgen eine Vereinfachungsregelung für Arbeitnehmerbeiträge vor, die nicht an die Anzahl der Dienstjahre gekoppelt ist. In diesem Fall kann, unabhängig von der Planformel, der Dienstzeitaufwand der Periode reduziert werden, in der die korrespondierende Arbeitsleistung erbracht wird.
Änderungen an IAS 16 und IAS 38: Klarstellung akzeptabler Abschreibungsmethoden	Prinzipiell hat die Abschreibung von Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten derart zu erfolgen, dass sie den durch das Unternehmen erwarteten Verbrauch des zukünftigen wirtschaftlichen Nutzens, welcher durch den Vermögenswert generiert wird, widerspiegelt. Mit den Änderungen wird klargestellt, dass eine Abschreibung von Sachanlagen auf Basis von Umsatzerlösen der durch sie hergestellten Güter nicht dieser Vorgehensweise entspricht und somit nicht sachgerecht ist, da die Umsatzerlöse nicht nur vom Verbrauch des Vermögenswerts, sondern auch von weiteren Faktoren wie beispielsweise Absatzmenge, Preis oder Inflation abhängig sind. Grundsätzlich wird diese Klarstellung auch in IAS 38 für die Abschreibung immaterieller Vermögenswerte mit begrenzter Nutzungsdauer aufgenommen. Jedoch wird vom IASB in dieser Hinsicht zusätzlich eine widerlegbare Vermutung eingeführt. Demnach ist eine umsatzabhängige Abschreibung immaterieller Vermögenswerte mit begrenzter Nutzungsdauer zulässig, wenn der „Wert“ des Vermögenswerts sich direkt durch den erwirtschafteten Umsatz ausdrücken lässt oder nachgewiesen werden kann, dass zwischen den erzielten Umsatzerlösen und dem Werteverzehr des immateriellen Vermögenswerts eine starke Korrelation besteht.
Änderungen an IAS 1: Darstellung des Abschlusses	Der IASB hat am 18. Dezember 2014 den Änderungsstandard, Darstellung des Abschlusses, veröffentlicht. Durch Änderungen in IAS 1 soll das Konzept der Wesentlichkeit deutlicher hervorgehoben werden, um Anwendungsproblemen in der Praxis zu begegnen. Ziel der Klarstellungen ist es, den IFRS-Abschluss von unwesentlichen Informationen zu entlasten und gleichzeitig die Vermittlung relevanter Informationen zu fördern. Des Weiteren soll die Verständlichkeit von Abschlussinformationen nicht dadurch eingeschränkt werden, dass relevante mit irrelevanten Informationen zusammengefasst oder wesentliche Posten mit unterschiedlichem Charakter oder unterschiedlicher Funktion aggregiert werden. Die Änderungen führen zur Streichung einer Musterstruktur des Anhangs hin zur Berücksichtigung unternehmensindividueller Relevanz, wobei explizit klargestellt wird, dass Unternehmen bei der Festlegung der Struktur des Anhangs die Auswirkungen auf die Verständlichkeit und Vergleichbarkeit ihres IFRS-Abschlusses berücksichtigen sollen. Ferner sollen Unternehmen im Rahmen der Bestimmung der anzugebenden Rechnungslegungsmethoden die Natur ihrer Geschäftstätigkeit und die Methoden, über die Adressaten voraussichtlich Informationen erwarten, berücksichtigen. Der Änderungsstandard enthält darüber hinaus Erläuterungen zur Aggregation und Disaggregation von Posten in der Bilanz und der Gesamtergebnisrechnung sowie die Klarstellung, wie Anteile am sonstigen Ergebnis at equity bewerteter Unternehmen in der Gesamtergebnisrechnung darzustellen sind.
Jährliche Verbesserungen an den IFRS, Zyklus 2010–2012 und Zyklus 2012–2014	Der IASB hat im Dezember 2014 den Zyklus: 2010–2012 sowie im September 2014 den Zyklus: 2012–2014 im Rahmen des jährlichen Verbesserungsprojekts (Annual Improvements Project) veröffentlicht, welche verschiedene Änderungen an bestehenden Standards vorsehen. Die Änderungen dienen der Klarstellung von Anforderungen und nicht der grundlegenden Änderung der Bilanzierungspraxis.

Standards, Änderungen und Interpretationen bestehender Standards, die noch nicht in Kraft getreten sind und von der Gruppe nicht vorzeitig angewendet wurden

Die folgenden Standards und Änderungen bestehender Standards wurden veröffentlicht und sind erstmals in der ersten Berichtsperiode eines am 1. Januar 2017 oder danach begin-

nenden Geschäftsjahres verpflichtend anzuwenden, wobei die Gruppe auf eine frühere Anwendung verzichtet hat.

1) Standards, Änderungen und Interpretationen bestehender Standards, die von der EU bereits freigegeben wurden (unter Berücksichtigung des jeweiligen Zeitpunkts des Inkrafttretens in der EU):

VON DER EU BEREITS FREIGELEGEBENE IFRS STANDARDS, ÄNDERUNGEN UND INTERPRETATIONEN

T 040

Neue oder geänderte Standards	EU-Endorsement Datum	Änderungen
-------------------------------	----------------------	------------

FRS 9: Finanzinstrumente	22. Nov. 2016	Der IASB schloss im Juli 2014 sein Projekt zur Ersetzung des IAS 39, Finanzinstrumente: Ansatz und Bewertung, durch die Veröffentlichung der finalen Version des IFRS 9, Finanzinstrumente, ab. IFRS 9 führt einen einheitlichen Ansatz zur Klassifizierung und Bewertung von finanziellen Vermögenswerten ein.
--------------------------	---------------	---

Klassifizierung und Bewertung von finanziellen Vermögenswerten und finanziellen Verbindlichkeiten

IFRS 9 behält das derzeitige gemischte Bewertungsprinzip bei, vereinfacht dieses aber und legt drei Hauptbewertungskategorien für finanzielle Vermögenswerte fest: fortgeführte Anschaffungskosten, ergebnisneutrale Bewertung zum beizulegenden Zeitwert (FVtOCI-Kategorie) und ergebniswirksame Bewertung zum beizulegenden Zeitwert (FVtPL-Kategorie). Die Grundlage der Klassifizierung hängt vom Geschäftsmodell des Unternehmens und den vertraglichen Zahlungsströmen des finanziellen Vermögenswerts ab. Für Eigenkapitalinstrumente besteht bei Zugang die Möglichkeit einer unwiderruflichen Zuordnung zur FVtOCI-Kategorie, sofern diese nicht lediglich zu Handelszwecken gehalten werden (FVtOCI-Option). Das durch IFRS 9 neu eingeführte Modell der erwarteten Verluste (Expected Loss Model) zieht die Berücksichtigung von Verlusten zeitlich vor, indem sowohl eingetretene als auch in der Zukunft erwartete Verluste erfasst werden. Für finanzielle Verbindlichkeiten ergeben sich grundsätzlich keine Änderungen in Bezug auf die Klassifizierung und Bewertung. Lediglich die im Fall einer Änderung des eigenen Kreditrisikos zu beachtenden Regelungen haben sich aufgrund der Fair-Value-Option für zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Verbindlichkeiten geändert. Diese Effekte sind im sonstigen Ergebnis zu erfassen.

Wertminderungen

Die neuen Regelungen zur Erfassung von Wertminderungen stellen künftig auf erwartete Ausfälle ab (Expected Loss Model). Nach den bisherigen Regelungen des IAS 39 wurden Wertminderungen nur dann erfasst, wenn sie sich auf bereits eingetretene Verlustereignisse beziehen (Incurred Loss Model).

Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen (Hedge Accounting)

IFRS 9 hebt die bisherigen starren Voraussetzungen für die Hedge-Effektivitätstests nach IAS 39 auf. Das Modell im IFRS 9 fordert einen wirtschaftlichen Zusammenhang zwischen dem Grundgeschäft und dem Sicherungsinstrument und dass die Sicherungsquote im Einklang mit dem Risikomanagement steht. Eine formale Dokumentation der Sicherungsbeziehung sowie von Strategie und Ziel des Risikomanagements ist weiterhin erforderlich. Der neue Standard ist auf Geschäftsjahre anzuwenden, die am oder nach dem 1. Januar 2018 beginnen; eine vorzeitige Anwendung ist zulässig.

Die Gruppe erwartet aus den Änderungen keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

IFRS 15: Erlöse aus Verträgen mit Kunden	22. Sep. 2016	Der IASB veröffentlichte im Mai 2014 IFRS 15, Erlöse aus Verträgen mit Kunden. Nach dem neuen Standard soll die Erfassung von Umsatzerlösen die Übertragung der zugesagten Güter oder Dienstleistungen an den Kunden mit dem Betrag abbilden, der jener Gegenleistung entspricht, die das Unternehmen im Tausch für diese Güter oder Dienstleistungen voraussichtlich erhalten wird. Umsatzerlöse werden realisiert, wenn der Kunde die Kontrolle über die Güter oder Dienstleistungen erhält. IFRS 15 ersetzt IAS 11, Fertigungsaufträge, und IAS 18, Umsatzerlöse, sowie die dazugehörigen Interpretationen. IFRS 15 enthält ein 5-Stufen-Modell für die Erfassung von Umsätzen: 1. Bestimmung des relevanten Vertrags, 2. Identifizierung separater Leistungsverpflichtungen im Vertrag, 3. Bestimmung der Gegenleistung, 4. Allokation der Gegenleistung auf identifizierte Leistungsverpflichtungen, 5. Umsatzrealisierung bei Erfüllung einer Leistungsverpflichtung.
--	---------------	---

Wesentliche Änderungen an der derzeitigen Praxis sind dabei:

- Etwaige gebündelte Waren oder Dienstleistungen, die separierbar sind, sind separat zu erfassen und etwaige Rabatte oder Preisnachlässe auf den Vertragspreis müssen in der Regel den einzelnen Elementen des Vertrags zugeordnet werden.
- Aufgrund der Änderungen können Umsatzerlöse unter dem neuen Standard möglicherweise früher als bisher realisiert werden, wenn die Gegenleistung durch bestimmte Vereinbarungen variiert (z. B. bei Anreizsystemen, Rabatten, sog. Performance Fees, Lizenzgebühren oder erfolgsabhängigen Gegenleistungen).
- Der Zeitpunkt, wann Umsatzerlöse realisiert werden können, ändert sich möglicherweise: Umsatzerlöse, die unter den derzeitigen Regelungen zeitpunktbezogen realisiert wurden, z. B. am Ende der Vertragslaufzeit, sind unter dem neuen Standard möglicherweise zeitraumbezogen zu vereinnahmen und umgekehrt.
- Es gibt neue spezifische Regeln z. B. für Lizenzen, Garantien, nicht rückzahlbare Gebühren und Konsignationslager.

Darüber hinaus sind umfassende Angaben nach IFRS 15 erforderlich. Im September 2015 hat der IASB eine Änderung des Standards veröffentlicht, wonach der verpflichtende Erstanwendungszeitpunkt des Standards auf Geschäftsjahre, die am oder nach dem 1. Januar 2018 beginnen, verschoben wird; eine vorzeitige Anwendung ist zulässig. Die Auswirkungen des IFRS 15 werden derzeit im Rahmen eines konzernübergreifenden Projekts zur Implementierung des neuen Standards untersucht. Änderungen zur bisherigen zeitlichen Erfassung von Umsatzerlösen könnten sich insbesondere für langfristige Verträge aus dem Bereich Engineered Joining Technology (EJT) über die Lieferung von Bauteilen und Systemlösungen mit integrierten Staffelpreisen bzw. Preisstaffeln ergeben. Eine verlässliche Schätzung der möglichen quantitativen Effekte ist jedoch vor Abschluss dieses Projekts nicht möglich.

In der Bilanz werden sich insbesondere durch den separaten Ausweis von Vertragsverbindlichkeiten Änderungen auf den derzeitigen Ausweis von Verbindlichkeiten aus gewährten Kundenboni ergeben. Aus heutiger Sicht werden durch die Anwendung von IFRS 15 jedoch keine wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der NORMA Group erwartet.

2) Standards, Änderungen und Interpretationen bestehender Standards, die von der EU noch nicht freigegeben wurden:

VON DER EU NOCH NICHT FREIGEGBENE IFRS STANDARDS, ÄNDERUNGEN UND INTERPRETATIONEN

T 041

Neue oder geänderte Standards	Änderungen
IFRS 16: Leasingverhältnisse	<p>Am 13. Januar 2016 hat der IASB den IFRS 16, Leasingverhältnisse, veröffentlicht. Der Standard betrifft insbesondere Leasingnehmer; für Leasinggeber wurden im Wesentlichen die Anforderungen aus dem IAS 17 übernommen. Im Unterschied zum IAS 17 wird es im Rahmen des neuen Leasingstandards für Leasingnehmer, mit wenigen Ausnahmen, keinen Unterschied mehr zwischen Finanzierungsleasingverhältnissen und Operating-Leasingverhältnissen geben. Ausnahmen bestehen für kurzfristige Leasingverhältnisse, mit einer wirtschaftlichen Mindestlaufzeit von weniger als zwölf Monaten, für die keine Verlängerungsoption vereinbart wurde, sowie für sogenannte Low-Value Assets (in erster Linie „small IT equipment“). Diese werden analog der bisherigen Operating-Leasingverhältnisse erfasst. Zukünftig muss der Leasingnehmer, bis auf die oben genannten Ausnahmen, alle Leasingverhältnisse in der Bilanz ausweisen. Mit Bereitstellung des Leasinggegenstands bilanziert der Leasingnehmer ein Nutzungsrecht (Right-of-Use Asset) und eine Leasingverbindlichkeit. Die Leasingverbindlichkeit umfasst den Barwert der ausstehenden Leasingzahlungen zuzüglich eventueller Restwertgarantien.</p> <p>Die Leasingverbindlichkeit ist in der Folgebewertung aufzuzinsen. Das Nutzungsrecht ist linear abzuschreiben. Für Leasinggeber werden hingegen die bisherigen Regelungen des IAS 17 fortgesetzt, d.h. diese müssen nach wie vor nach Finanzierungsleasingverhältnissen und Operating-Leasingverhältnissen unterscheiden.</p> <p>Die Änderungen sind für Berichtsjahre, die am oder nach dem 1. Januar 2019 beginnen, anzuwenden.</p> <p>Die Gruppe prüft derzeit, welche Auswirkungen eine Anwendung von IFRS 16 auf den Konzernabschluss der Gesellschaft hat.</p>
Änderungen an IAS 12: Ansatz aktiver latenter Steuern auf unrealisierte Verluste	<p>Der IASB hat am 19. Januar Änderungen an IAS 12, Ertragsteuern, veröffentlicht, die Klarstellungen zur Frage des Ansatzes aktiver latenter Steuern auf temporäre Differenzen aus unrealisierten Verlusten beinhalten. Die Änderung des IAS 12 stellt nun nochmals klar, dass der Bestimmung einer temporären Differenz im Sinne des IAS 12 der Grundgedanke zugrunde liegt, dass der Buchwert im Bestimmungszeitpunkt durch einen wirtschaftlichen Nutzen, der dem Unternehmen in zukünftigen Perioden zufließt, realisiert wird. Die Existenz einer temporären Differenz sei alleine durch Vergleich des IFRS-Buchwerts zum jeweiligen Bilanzstichtag mit der steuerlichen Basis zu diesem Zeitpunkt zu bestimmen. Künftige absehbare Änderungen des Buchwerts seien nicht in Betracht zu ziehen.</p> <p>Der IASB stellt mit der Änderung zudem klar, dass der IFRS-Buchwert nur für die Ermittlung temporärer Differenzen, nicht aber auch für die Schätzung des zukünftigen zu versteuernden Ergebnisses relevant ist. Bei der Ermittlung des zu versteuernden Ergebnisses sei auch die Realisierung eines über dem gegenwärtigen IFRS-Buchwert liegenden Werts denkbar, sofern dies wahrscheinlich ist.</p> <p>In diesem Zusammenhang wird auch klargestellt, dass – sofern nach dem Steuerrecht die Nutzung abzugsfähiger temporärer Differenzen auf eine bestimmte Art von Ergebnis beschränkt ist – bei der Beurteilung, ob und in welcher Höhe aktive latente Steuern anzusetzen sind, für diese Differenzen auch nur diese Art von Ergebnis zugrunde zu legen ist.</p> <p>Zudem stellt der IASB mit den Änderungen klar, dass bei der Ermittlung des zukünftig zu versteuernden Ergebnisses, welches zur Ermittlung der Werthaltigkeit aktiver latenter Steuern herangezogen wird, die Umkehr etwaiger abzugsfähiger Differenzen nicht zu berücksichtigen ist.</p> <p>Die Änderungen sind erstmals verpflichtend in Geschäftsjahren, die am oder nach dem 1. Januar 2017 beginnen, anzuwenden. Eine freiwillige vorzeitige Anwendung ist zulässig.</p> <p>Die Gruppe prüft derzeit, welche Auswirkungen eine Anwendung der Änderungen an IAS 12 auf den Konzernabschluss der Gesellschaft hat.</p>
Änderungen an IAS 7: Angabeninitiative	<p>Der IASB hat am 29. Januar 2016 Änderungen zu IAS 7, Kapitalflussrechnung, veröffentlicht, die eine Verbesserung von Informationen zur Fremdfinanzierungstätigkeit und Liquidität von Unternehmen bewirken sollen. Insbesondere sollen die Adressaten von Abschlüssen Veränderungen in den Finanzverbindlichkeiten besser beurteilen können. Gemäß den neu hinzugefügten Regelungen sind die folgenden Veränderungen im Fremdkapital als Ergebnis von Finanzierungstätigkeiten in der Kapitalflussrechnung anzugeben: Veränderungen bei den Cashflows aus Finanzierungstätigkeit, Veränderungen als Ergebnis der Erlangung bzw. des Verlusts von Beherrschung über Tochter- oder andere Unternehmen, Auswirkungen von Wechselkursänderungen, Änderungen von beizulegenden Zeitwerten und sonstige Änderungen.</p> <p>Die Änderungen treten für Berichtsperioden in Kraft, die am oder nach dem 1. Januar 2017 beginnen. Eine vorzeitige Anwendung ist zulässig.</p> <p>Die Gruppe erwartet aus den Änderungen keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss.</p>

Neue oder geänderte Standards	Änderungen
Änderungen an IFRS 15: Klarstellungen zu IFRS 15	<p>Der IASB hat am 12. April 2016 Änderungen an IFRS 15, Umsatzerlöse aus Verträgen mit Kunden, veröffentlicht. Die Änderungen enthalten zum einen Klarstellungen zu verschiedenen Regelungen des IFRS 15 und zum anderen Vereinfachungen bezüglich des Übergangs auf den neuen Standard.</p> <p>Die Klarstellungen betreffen folgende Punkte: die Identifizierung der Leistungsverpflichtungen aus einem Vertrag, die Einschätzung, ob ein Unternehmen Prinzipal oder Agent eines Geschäftsvorfalles ist, und die Einschätzung, ob Erlöse aus einer gewährten Lizenz zeitpunkt- oder zeitraumbezogen zu vereinnahmen sind.</p> <p>Über die Klarstellungen hinaus enthält der Änderungsstandard zwei weitere Erleichterungen zur Reduzierung der Komplexität und der Kosten der Umstellung auf den neuen Standard. Diese betreffen Wahlrechte bei der Darstellung von Verträgen, die entweder zu Beginn der frühesten dargestellten Periode abgeschlossen sind, oder die vor Beginn der frühesten dargestellten Periode geändert wurden.</p> <p>Die Änderungen sind ebenso wie IFRS 15 insgesamt zum 1. Januar 2018 erstmalig anzuwenden.</p>
Änderungen an IFRS 2: Klarstellung zu: Bewertung, Klassifizierung und Modifikation	<p>Am 20. Juni 2016 hat der IASB Änderungen an IFRS 2, Anteilsbasierte Vergütungen, veröffentlicht, die der Klarstellung der Klassifizierung und Bewertung von Geschäftsvorfällen mit anteilsbasierter Vergütung gelten.</p> <p>Die Änderungen betreffen die folgenden Bereiche:</p> <p>Berücksichtigung von Ausübungsbedingungen (Dienstbedingungen, Marktbedingungen und andere Leistungsbedingungen) im Rahmen der Bewertung anteilsbasierter Vergütungen mit Barausgleich Nach der Neuregelung sind Marktbedingungen und Nicht-Ausübungsbedingungen im beizulegenden Zeitwert zu berücksichtigen. Dienstbedingungen und andere Leistungsbedingungen sind im Mengengerüst zu berücksichtigen.</p> <p>Klassifizierung von anteilsbasierten Vergütungen, die einen Nettoausgleich für einzubehaltende Steuern vorsehen Reduziert ein Unternehmen die ansonsten zu liefernde Anzahl von Eigenkapitalinstrumenten, weil es verpflichtet ist, die Steuern für den Mitarbeiter einzubehalten und abzuführen, und ist dieser Nettoausgleich im Vertrag vorgesehen, dann ist die Vergütung insgesamt – trotz der teilweisen Zahlung flüssiger Mittel – wie eine anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente zu bilanzieren.</p> <p>Bilanzierung einer Änderung der Bedingungen, wenn sich durch die Änderung die Klassifizierung der Vergütung von „mit Barausgleich“ in „mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente“ ändert Die Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente ist mit ihrem – zeitanteiligen – Zeitwert im Zeitpunkt der Änderung als Eigenkapitalerhöhung zu erfassen. Eine etwaige Differenz zur Ausbuchung der Schuld wird ergebniswirksam.</p> <p>Die Änderungen sind auf Vergütungen anzuwenden, die in Geschäftsjahren, die am oder nach dem 1. Januar 2018 beginnen, gewährt bzw. geändert werden.</p> <p>Die Gruppe prüft derzeit, welche Auswirkungen eine Anwendung von IFRS 2 auf den Konzernabschluss der Gesellschaft hat.</p>

Der IASB hat im Dezember 2016 im Rahmen des jährlichen Verbesserungsprojekts (Annual Improvements Project) den Zyklus: 2014–2016 veröffentlicht, welcher verschiedene Änderungen an bestehenden Standards vorsieht. Der Zyklus: 2014–2016 beinhaltet Klarstellungen für drei Standards, IFRS 1, IFRS 12 und IAS 28. Die Änderungen an IFRS 1 und IAS 28 sind für Perioden anzuwenden, die am oder nach dem 1. Januar 2018 beginnen. Die Änderungen an IAS 12 sind für Perioden anzuwenden, die am oder nach dem 1. Januar 2017 beginnen.

Die Änderungen dienen der Klarstellung von Anforderungen und nicht der grundlegenden Änderung der Bilanzierungspraxis. Die Gruppe erwartet aus den Änderungen daher keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss.

Der IASB hat eine Reihe weiterer Verlautbarungen veröffentlicht. Diese kürzlich umgesetzten Rechnungslegungsverlautbarungen sowie die Verlautbarungen, die noch nicht umgesetzt wurden, haben keinen wesentlichen Einfluss auf den Konzernabschluss der NORMA Group.

3. ZUSAMMENFASSUNG DER WESENTLICHEN RECHNUNGSLEGUNGSMETHODEN

1. Konsolidierung

(a) Tochterunternehmen

Tochterunternehmen sind sämtliche Unternehmen, über die die NORMA Group Beherrschung ausübt. Die NORMA Group beherrscht ein Tochterunternehmen, wenn sie schwankenden Renditen aus ihrem Engagement mit ihrem Beteiligungsunternehmen ausgesetzt ist bzw. Anrechte auf diese hat und die Fähigkeit besitzt, diese Renditen mittels ihrer Macht über das Tochterunternehmen zu beeinflussen. Die Konsolidierung eines Beteiligungsunternehmens beginnt an dem Tag, an dem der Konzern die Beherrschung über das Unternehmen erlangt. Sie endet, wenn der Konzern die Beherrschung über das Beteiligungsunternehmen verliert.

Die Bilanzierung erworbener Tochterunternehmen erfolgt nach der Erwerbsmethode. Die übertragene Gegenleistung des Er-

werbs entspricht den beizulegenden Zeitwerten der hingegebenen Vermögenswerte, der durch den Konzern ausgegebenen Eigenkapitalinstrumente und der von den früheren Eigentümern des erworbenen Tochterunternehmens übernommenen Schulden zum Erwerbszeitpunkt. Außerdem enthält sie die beizulegenden Zeitwerte jeglicher angesetzter Vermögenswerte oder Schulden, die aus einer bedingten Gegenleistungsvereinbarung resultieren. Der zum Erwerbszeitpunkt geltende beizulegende Zeitwert der bedingten Gegenleistung wird als Teil der für das erworbene Unternehmen übertragenen Gegenleistung bilanziert. Erwerbsbezogene Nebenkosten werden aufwandswirksam erfasst, wenn sie anfallen. Im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses identifizierbare Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten werden bei der Erstkonsolidierung mit ihren beizulegenden Zeitwerten im Erwerbszeitpunkt bewertet. Gemäß IFRS 3 besteht bei jedem Unternehmenszusammenschluss ein Wahlrecht, alle nicht beherrschenden Anteile an dem erworbenen Unternehmen entweder zum beizulegenden Zeitwert, d. h. inklusive des auf diese Anteile entfallenden Geschäfts- oder Firmenwerts (sog. „Full Goodwill Method“) anzusetzen oder zum entsprechenden Anteil des identifizierbaren Nettovermögens des erworbenen Unternehmens zu bewerten. Die Gruppe bewertet die nicht beherrschenden Anteile des erworbenen Unternehmens zum entsprechenden Anteil des identifizierbaren Nettovermögens des erworbenen Unternehmens.

Als Geschäfts- oder Firmenwert wird der Wert angesetzt, der sich aus dem Überschuss der übertragenen Gegenleistung des Erwerbs, dem Betrag der nicht beherrschenden Anteile am erworbenen Unternehmen sowie dem beizulegenden Zeitwert jeglicher vorher gehaltener Eigenkapitalanteile zum Erwerbsdatum an dem zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Nettovermögen ergibt. Ist die übertragene Gegenleistung geringer als das zum beizulegenden Zeitwert bewertete Nettovermögen des erworbenen Tochterunternehmens, wird der Unterschiedsbetrag, nach nochmaliger Überprüfung der Kaufpreisallokation, unmittelbar erfolgswirksam erfasst.

Bei einem sukzessiven Unternehmenszusammenschluss bestimmt die Gruppe ihren zuvor an dem erworbenen Unterneh-

men gehaltenen Eigenkapitalanteil zu dem zum Erwerbszeitpunkt geltenden beizulegenden Zeitwert neu und erfasst den daraus resultierenden Gewinn bzw. Verlust, sofern vorhanden, erfolgswirksam.

Konzerninterne Transaktionen, Salden und nicht realisierte Gewinne oder Verluste aus Geschäftsvorfällen zwischen Konzernunternehmen werden eliminiert. Die Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden von Tochtergesellschaften werden, sofern notwendig, geändert, um eine konzerneinheitliche Bilanzierung zu gewährleisten.

(b) Nicht beherrschende Anteile

Nicht beherrschende Anteile sind am Ergebnis des Berichtszeitraums beteiligt. Deren Anteil am Reinvermögen der konsolidierten Tochterunternehmen wird getrennt vom Eigenkapital des Konzerns ausgewiesen.

Die Gruppe behandelt Transaktionen mit nicht beherrschenden Anteilen, die nicht zu einem Verlust der Beherrschung führen, wie Transaktionen mit Eigentümern, die in ihrer Eigenschaft als Eigentümer handeln. Ein aus dem Erwerb eines nicht beherrschenden Anteils entstehender Unterschiedsbetrag zwischen der gezahlten Leistung und dem betreffenden Anteil an dem Buchwert des Nettovermögens des Tochterunternehmens wird im Eigenkapital erfasst.

(c) Abgang von Tochterunternehmen

Wenn der Konzern die Beherrschung über ein Tochterunternehmen verliert, wird der verbleibende Anteil zum beizulegenden Zeitwert neu bewertet und die daraus resultierende Differenz als Gewinn oder Verlust erfasst. Der beizulegende Zeitwert ist der beim erstmaligen Ansatz eines assoziierten Unternehmens, Gemeinschaftsunternehmens oder eines finanziellen Vermögenswerts ermittelte beizulegende Zeitwert. Darüber hinaus werden alle im sonstigen Ergebnis ausgewiesenen Beträge in Bezug auf dieses Unternehmen so bilanziert, wie dies verlangt würde, wenn das Mutterunternehmen die dazugehörigen Vermögenswerte und Schulden direkt veräußert hätte. Dies bedeutet, dass ein zuvor im sonstigen Ergebnis erfasster Gewinn oder Verlust vom Eigenkapital ins Periodenergebnis umgegliedert wird.

2. Bewertungsgrundsätze

Die folgende Tabelle zeigt die wichtigsten Bewertungsgrundsätze, die der Erstellung des Konzernabschlusses zugrunde liegen:

BEWERTUNGSGRUNDSÄTZE

T 042

Bilanzposten	Bewertungsgrundsatz
Aktiva	
Geschäfts- oder Firmenwerte	Impairment-only-Ansatz
Sonstige immaterielle Vermögenswerte (außer Geschäfts- oder Firmenwerte) – bestimmbare Nutzungsdauer	Fortgeführte Anschaffungs- oder Herstellungskosten
Sonstige immaterielle Vermögenswerte (außer Geschäfts- oder Firmenwerte) – unbestimmbare Nutzungsdauer	Impairment-only-Ansatz
Sachanlagen	Fortgeführte Anschaffungs- oder Herstellungskosten
Derivative finanzielle Vermögenswerte:	
Klassifizierung als Sicherung einer geplanten Transaktion (Cashflow-Hedge)	Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert
Klassifizierung als Sicherung einer Zeitwertänderung (Fair-Value-Hedge)	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Ohne qualifizierte Sicherungsbeziehung	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Vorräte	Niedrigerer Wert aus Anschaffungs- oder Herstellungskosten und Nettoveräußerungswert
Sonstige nicht finanzielle Vermögenswerte	Fortgeführte Anschaffungskosten
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	Fortgeführte Anschaffungskosten
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen	Fortgeführte Anschaffungskosten
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	Nennwert
Passiva	
Pensionsverpflichtungen	Methode der laufenden Einmalprämien (Projected Unit Credit Method)
Sonstige Rückstellungen	Barwert des zukünftigen Erfüllungsbetrags
Darlehensverbindlichkeiten	Fortgeführte Anschaffungskosten
Sonstige nicht finanzielle Verbindlichkeiten	Fortgeführte Anschaffungskosten
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten (Kategorien nach IAS 39):	
Finanzielle Verbindlichkeiten zu Anschaffungskosten (FLAC)	Fortgeführte Anschaffungskosten
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten:	
Klassifizierung als Sicherung einer geplanten Transaktion (Cashflow-Hedge)	Erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert
Klassifizierung als Sicherung einer Zeitwertänderung (Fair-Value-Hedge)	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Ohne qualifizierte Sicherungsbeziehung	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Bedingte Gegenleistungen (bedingte Kaufpreisverbindlichkeiten)	Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	Fortgeführte Anschaffungskosten

3. Ermittlung der beizulegenden Zeitwerte

IFRS 7 sieht für in der Bilanz zum beizulegenden Zeitwert bewertete Finanzinstrumente Angaben über Bewertungen zum beizulegenden Zeitwert anhand einer hierarchischen Einstufung gemäß IFRS 13 vor. Diese umfasst drei Level:

Level 1: die auf aktiven Märkten für identische Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten notierten (unverändert übernommenen) Preise,

Level 2: Inputfaktoren, bei denen es sich nicht um die in Level 1 berücksichtigten notierten Preise handelt, die sich aber für den Vermögenswert oder die Verbindlichkeit entweder direkt (d. h. als Preis) oder indirekt (d. h. in Ableitung von Preisen) beobachten lassen, und

Level 3: nicht auf beobachtbaren Marktdaten basierende Faktoren für die Bewertung des Vermögenswerts oder der Verbindlichkeit (nicht beobachtbare Inputfaktoren).

Auf welcher Ebene die Bewertung zum beizulegenden Zeitwert insgesamt eingestuft wird, bestimmt sich nach dem niedrigsten Level, dessen Input für die Bewertung als Ganzes erheblich ist. Die unterschiedlichen Level der Hierarchie bedingen unterschiedlich detaillierte Angaben.

Die in der Bilanz zum 31. Dezember 2016 und 2015 zum beizulegenden Zeitwert angesetzten derivativen Finanzinstrumente (z. B. zu Sicherungszwecken gehaltene Derivate) werden vollumfänglich in Level 2 der Bewertungshierarchie für den beizulegenden Zeitwert eingestuft. Der beizulegende Zeitwert von Zins-

swaps wird als der Barwert des erwarteten künftigen Cashflows berechnet. Der beizulegende Zeitwert der Forward-Devisentermingeschäfte wird mit dem Forward-Wechselkurs des Bilanzstichtags berechnet; das Ergebnis wird dann zum diskontierten Barwert dargestellt.

Die zum beizulegenden Zeitwert in der Bilanz zum 31. Dezember 2015 angesetzten bedingten Kaufpreisverbindlichkeiten werden in Level 3 der Bewertungshierarchie für den beizulegenden Zeitwert eingestuft. → Anhangangabe 21 „Finanzinstrumente“.

4. Fremdwährungsumrechnung

(a) Funktionale Währung und Darstellungswährung

Die in den Abschlüssen der Konzernunternehmen enthaltenen Posten werden in der Währung des jeweiligen primären Wirtschaftsumfelds, in dem das Unternehmen tätig ist, bewertet (die „funktionale Währung“). Der Konzernabschluss wird in „Euro“ (EUR), der funktionalen Währung der NORMA Group SE und der Darstellungswährung der Gruppe, aufgestellt.

(b) Transaktionen und Salden

Fremdwährungstransaktionen werden mit den am Tag des Geschäftsvorfalles geltenden Wechselkursen (bei Neubewertungen mit den am Tag der Neubewertung geltenden Wechselkursen) in die funktionale Währung umgerechnet. Währungsgewinne und -verluste, die sich aus der Abwicklung solcher Transaktionen sowie aus der Umrechnung monetärer Posten zum Stichtagskurs ergeben, werden ergebniswirksam erfasst.

Währungsgewinne und -verluste, die im Zusammenhang mit Fremdkapitalaufnahmen, konzerninternen monetären Posten zur Finanzierung von Tochterunternehmen sowie Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten stehen, werden ergebniswirksam unter dem Posten „Finanzerträge/Finanzierungsaufwendungen“ ausgewiesen. Alle anderen Währungsgewinne und -verluste werden ergebniswirksam unter dem Posten „Sonstige betriebliche Erträge/Sonstige betriebliche Aufwendungen“ ausgewiesen.

(c) Konzernunternehmen

Die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sämtlicher Konzernunternehmen (keine dieser Gesellschaften hat die Währung eines Hochinflationslandes), deren funktionale Währung von der Darstellungswährung abweicht, wird wie folgt in die Darstellungswährung umgerechnet:

- Vermögenswerte und Schulden werden für jeden Bilanzstichtag zum jeweiligen Stichtagskurs umgerechnet;
- Erträge und Aufwendungen werden zum Durchschnittskurs umgerechnet (es sei denn, bei diesem Durchschnitt handelt es sich nicht um einen angemessenen Näherungswert des kumulierten Effekts der am Tag des Geschäftsvorfalles geltenden Kurse; in diesem Fall werden Erträge und Aufwendungen zu den am Tag des Geschäftsvorfalles geltenden Kursen umgerechnet); und

- alle sich ergebenden Umrechnungsdifferenzen werden als eigener Posten innerhalb der sonstigen Rücklagen im Eigenkapital erfasst.

Ein bei dem Erwerb eines ausländischen Geschäftsbetriebs entstehender Geschäfts- oder Firmenwert und Anpassungen des beizulegenden Zeitwerts werden wie Vermögenswerte und Schulden des ausländischen Geschäftsbetriebs behandelt und zum Stichtagskurs umgerechnet.

Die Wechselkurse der Währungen, die Einfluss auf die Fremdwährungsumrechnung haben, stellen sich wie folgt dar:

WECHSELKURSE

T 043

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

5. Immaterielle Vermögenswerte

(a) Geschäfts- oder Firmenwert

Der Geschäfts- oder Firmenwert ist derjenige Betrag, um den die Erwerbskosten den beizulegenden Zeitwert des Anteils der Gruppe an dem identifizierbaren Nettovermögen des erworbenen Tochterunternehmens zum Erwerbszeitpunkt übersteigen. Der Geschäfts- oder Firmenwert aus dem Erwerb von Tochterunternehmen ist in den „Immateriellen Vermögenswerten“ enthalten. Er wird jährlich auf Wertminderung überprüft und zu Anschaffungskosten abzüglich möglicher außerplanmäßiger Wertminderungen ausgewiesen. Eine Wertaufholung im Hinblick auf den Geschäfts- oder Firmenwert ist nicht zulässig. Gewinne oder Verluste aus der Veräußerung eines Unternehmens beinhalten den Buchwert des Geschäfts- oder Firmenwerts des veräußerten Unternehmens.

Im Rahmen der Wertminderungsprüfung wird der Geschäfts- oder Firmenwert den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugeordnet. Die Zuordnung erfolgt zu jenen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten oder Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, denen wahrscheinlich ein Nutzen aus dem Unternehmenszusammenschluss zufließen wird, aufgrund dessen der Geschäfts- oder Firmenwert entstanden ist.

(b) Entwicklungskosten

Die Kosten für Forschungsaktivitäten, das heißt für Aktivitäten, die unternommen werden, um neue wissenschaftliche oder technische Erkenntnisse zu gewinnen, werden unmittelbar als Aufwand erfasst.

Die Kosten für Entwicklungsaktivitäten, das heißt für solche Aktivitäten, die Forschungsergebnisse in einen Plan oder einen Entwurf für die Produktion von neuen oder deutlich verbesserten Produkten und Prozessen umsetzen, werden aktiviert, sofern die folgenden Voraussetzungen erfüllt sind:

- die Entwicklungskosten können verlässlich ermittelt werden,
- das Produkt oder der Prozess sind technisch und wirtschaftlich realisierbar sowie
- künftiger wirtschaftlicher Nutzen ist wahrscheinlich.

Darüber hinaus muss die NORMA Group die Absicht haben und über ausreichende Ressourcen verfügen, um die Entwicklung abzuschließen und den Vermögenswert zu nutzen oder zu verkaufen. Die aktivierten Kosten umfassen die Materialkosten, die Fertigungslöhne und sonstige direkt zurechenbare Kosten, wenn diese dazu dienen, die Nutzung des Vermögenswerts vorzubereiten. Die aktivierten Kosten werden in der Gesamtergebnisrechnung im Posten „Andere aktivierte Eigenleistungen“ ausgewiesen. Die aktivierten Entwicklungskosten setzt das Unternehmen zu Herstellungskosten an, abzüglich kumulierter Abschreibungen und Wertminderungen bei einer Abschreibungsdauer von in der Regel drei bis fünf Jahren. Die Entwicklungskosten, bei denen die Voraussetzungen nicht erfüllt werden, werden unmittelbar bei ihrem Entstehen aufwandswirksam erfasst.

(c) Sonstige immaterielle Vermögenswerte

Gesondert erworbene, sonstige immaterielle Vermögenswerte werden zu den historischen Anschaffungs- oder Herstellungskosten abzüglich der kumulierten Abschreibungen angesetzt. Bei einem Unternehmenszusammenschluss erworbene immaterielle Vermögenswerte werden zum Erwerbszeitpunkt zu ihrem beizulegenden Zeitwert erfasst. Sonstige immaterielle Vermögenswerte, die eine begrenzte Nutzungsdauer haben, werden über ihre voraussichtliche Nutzungsdauer abgeschrieben. Die Berechnung der Abschreibungen erfolgt anhand der linearen Abschreibungsmethode zur Verteilung der Anschaffungs- oder Herstellungskosten. Sonstige immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmbarer Nutzungsdauer sowie noch nicht nutzungs-bereite immaterielle Vermögenswerte werden nicht planmäßig abgeschrieben, sondern mindestens einmal jährlich auf Wertminderung überprüft. Des Weiteren erfolgt bei sonstigen imma-

teriellen Vermögenswerten mit unbestimmbarer Nutzungsdauer eine jährliche Überprüfung, ob für diese Vermögenswerte weiterhin die Ereignisse und Umstände, die die Einschätzung einer unbestimmbaren Nutzungsdauer rechtfertigen, gegeben sind.

Generell liegen bei den sonstigen immateriellen Vermögenswerten der Gruppe keine qualifizierten Vermögenswerte im Sinne des IAS 23 vor, sodass die Anschaffungskosten keine zu aktivierenden Fremdkapitalkosten enthalten.

Die Nutzungsdauern der sonstigen immateriellen Vermögenswerte, die im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses erworben wurden, wurden im Prozess der Kaufpreisallokation (Purchase-Price-Allocation) ermittelt. Im Wesentlichen handelt es sich bei diesen um Kundenbeziehungen und Markennamen.

Die erwarteten Nutzungsdauern der sonstigen immateriellen Vermögenswerte stellen sich wie folgt dar:

- Patente: 5 bis 10 Jahre
- Kundenbeziehungen: 4 bis 20 Jahre
- Technologie: 10 bis 20 Jahre
- Lizenzen, Rechte: 3 bis 5 Jahre
- Marken: unbestimmbar bzw. 20 Jahre
- Software: 3 bis 5 Jahre
- Entwicklungskosten: 3 bis 5 Jahre

Bei den sonstigen immateriellen Vermögenswerten mit unbestimmbarer Nutzungsdauer handelt es sich im Wesentlichen um langjährig im Markt etablierte Markennamen, welche aus Akquisitionen resultieren. Für diese Markennamen wird aus einer Marktperspektive heraus eine unbestimmbare Nutzungsdauer angenommen, da es sich um langjährig im Markt etablierte Markennamen handelt, für die ein Ende der Nutzbarkeit nicht absehbar und damit unbestimmbar ist.

6. Sachanlagen

Das Sachanlagevermögen wird zu historischen Anschaffungs- oder Herstellungskosten abzüglich der Abschreibungen sowie möglicher außerplanmäßiger Wertminderungen angesetzt. In den historischen Anschaffungs- oder Herstellungskosten sind die dem Erwerb der Sachanlage direkt zurechenbaren Kosten enthalten, ebenso wie, sofern vorhanden, der Barwert der geschätzten Kosten für den Abbruch und die Beseitigung des Gegenstands sowie die Wiederherstellung des Standorts, an dem er sich befindet. Aktivierungspflichtige Fremdkapitalkosten im Sinne von IAS 23 lagen nicht vor.

Nachträgliche Anschaffungs- oder Herstellungskosten sind im Buchwert des Vermögenswerts enthalten oder werden, soweit wesentlich, als separater Vermögenswert erfasst, jedoch nur dann, wenn es wahrscheinlich ist, dass der Gruppe ein mit der Sachanlage verbundener künftiger wirtschaftlicher Nutzen zufließen wird und die Anschaffungs- oder Herstellungskosten der Sachanlage verlässlich bewertet werden können. Der Buchwert des ersetzten Teils wird ausgebucht. Sämtliche sonstigen Reparaturen oder Instandhaltung werden ergebniswirksam erfasst.

Grundstücke werden nicht planmäßig abgeschrieben. Die Abschreibung der sonstigen Vermögenswerte erfolgt anhand der linearen Abschreibungsmethode, bei der die Anschaffungs- oder Herstellungskosten über die geschätzte Nutzungsdauer verteilt werden, bis der Restwert erreicht ist.

Der Restwert und die Nutzungsdauer der Vermögenswerte werden jeweils am Abschlussstichtag überprüft und gegebenenfalls angepasst.

Der Buchwert eines Vermögenswerts wird auf den erzielbaren Betrag abgeschrieben, wenn der Buchwert des Vermögenswerts seinen geschätzten erzielbaren Betrag übersteigt.

Gewinne oder Verluste aus Abgängen werden als Unterschiedsbetrag zwischen dem Veräußerungserlös und dem Buchwert ermittelt und als sonstige betriebliche Erträge bzw. Aufwendungen erfasst.

Die erwarteten Nutzungsdauern der Sachanlagen stellen sich wie folgt dar:

- Gebäude: 8 bis 40 Jahre
- Maschinen und technische Anlagen: 3 bis 18 Jahre
- Werkzeuge: 3 bis 10 Jahre
- Sonstige Ausrüstung: 2 bis 20 Jahre
- Grundstücke werden nicht planmäßig abgeschrieben.

7. Wertminderung nicht finanzieller Vermögenswerte

Vermögenswerte mit bestimmbarer Nutzungsdauer

Für Vermögenswerte mit bestimmter Nutzungsdauer ist bei Vorliegen von Anzeichen einer möglichen Wertminderung ein Wertminderungstest durchzuführen. Bei entsprechenden Anhaltspunkten wird dem fortgeführten Buchwert des Vermögenswerts der erzielbare Betrag, der den höheren Wert aus beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten und Nutzungswert repräsentiert, gegenübergestellt. Der Nutzungswert entspricht dabei dem Barwert der künftigen Zahlungsströme, die durch die fortlaufende Nutzung des Vermögenswerts erwartet werden. Im Falle einer eingetretenen Wertminderung wird der Differenzbetrag zwischen dem fortgeführten Buchwert und dem niedrigeren erzielbaren Betrag aufwandswirksam erfasst. Sobald Hinweise bestehen, dass die Gründe für eine Wertminderung nicht mehr vorliegen, werden Zuschreibungen vorgenommen. Diese dürfen die fortgeführten Anschaffungskosten nicht übersteigen.

Geschäfts- oder Firmenwerte und Vermögenswerte mit unbestimmbarer Nutzungsdauer

Darüber hinaus sind sonstige immaterielle Vermögenswerte mit einer unbestimmten Nutzungsdauer, noch nicht nutzungsbereite sonstige immaterielle Vermögenswerte bzw. Anzahlungen hierauf und erworbene Geschäfts- oder Firmenwerte einem jährlichen Wertminderungstest zu unterziehen. Eine Überprüfung erfolgt auch situationsbedingt, wenn Ereignisse oder Umstände eintreten, die auf eine mögliche Wertminderung hindeuten. So-

weit die Gründe für eine Wertminderung nicht mehr bestehen, werden – außer im Falle von Geschäfts- oder Firmenwerten – Wertaufholungen vorgenommen.

Der erzielbare Betrag wird für jeden einzelnen Vermögenswert bestimmt, es sei denn, ein Vermögenswert erzeugt Zahlungsmittelzuflüsse, die nicht weitestgehend unabhängig von denen anderer Vermögenswerte oder anderer Gruppen von Vermögenswerten bzw. zahlungsmittelgenerierenden Einheiten sind. In diesen Fällen erfolgt die Überprüfung der Werthaltigkeit auf der relevanten Ebene zahlungsmittelgenerierender Einheiten, denen der Vermögenswert zuzuordnen ist.

Ein im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses erworbener Geschäfts- oder Firmenwert wird zum Erwerbzeitpunkt der zahlungsmittelgenerierenden Einheit oder der Gruppe zahlungsmittelgenerierender Einheiten zugeordnet, die erwartungsgemäß von den Synergien des Unternehmenszusammenschlusses profitiert. Diese repräsentiert zudem die unterste Ebene, auf welcher der Geschäfts- oder Firmenwert für die interne Unternehmenssteuerung überwacht wird. Es handelt sich hierbei um die operativen und berichtspflichtigen Segmente EMEA, Amerika und Asien-Pazifik.

Geschäfts- oder Firmenwerte, die direkt dem Unternehmen zugeordnet werden können, da diese den Unternehmenswert des erworbenen Unternehmens unabhängig von der Transaktion widerspiegeln, bestehen im Konzern aktuell nicht.

Die Gesellschaft bestimmt den erzielbaren Betrag grundsätzlich anhand von Bewertungsmethoden, die auf diskontierten Zahlungsströmen (Cashflows) basieren.

Die Werthaltigkeitsprüfung der im Rahmen von Akquisitionen erworbenen Markennamen mit unbestimmter Nutzungsdauer erfolgt auf der Ebene, auf der ein erzielbarer Betrag ermittelt werden kann. Dieser basiert auf dem beizulegenden Zeitwert abzüglich Verkaufskosten.

Bei zahlungsmittelgenerierenden Einheiten bestimmt die NORMA Group den jeweiligen erzielbaren Betrag auf Basis des beizulegenden Zeitwerts abzüglich Verkaufskosten und vergleicht diesen mit den entsprechenden Buchwerten (im Falle des Wertminderungstests für Geschäfts- oder Firmenwerte einschließlich den zugeordneten Geschäfts- oder Firmenwerten). Für weiterführende Angaben zur Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts abzüglich Verkaufskosten und den zugrunde liegenden zentralen Annahmen wird auf → [Anhangangabe 19](#) „Geschäfts- oder Firmenwerte und sonstige immaterielle Vermögenswerte“ verwiesen.

8. Vorräte

Die Vorräte werden mit dem niedrigeren Wert aus Anschaffungs- oder Herstellungskosten und Nettoveräußerungswert angesetzt. Der Nettoveräußerungswert ist der geschätzte, im normalen Geschäftsgang erzielbare Verkaufserlös abzüglich der geschätzten Kosten bis zur Fertigstellung und der geschätzten

notwendigen Vertriebskosten. Die Anschaffungs- oder Herstellungskosten werden nach der Durchschnittsmethode ermittelt. Die Anschaffungs- oder Herstellungskosten von Fertigerzeugnissen und unfertigen Erzeugnissen setzen sich zusammen aus Kosten für den Produktentwurf, Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, Fertigungslöhnen sowie sonstigen direkt zurechenbaren Kosten und zurechenbaren Produktionsgemeinkosten (bei normaler Betriebskapazität). Bei den Vorräten der Gruppe handelt es sich nicht um qualifizierte Vermögenswerte gemäß IAS 23, sodass die Anschaffungs- oder Herstellungskosten keine zu aktivierenden Fremdkapitalkosten enthalten.

9. Finanzinstrumente

Finanzielle Vermögenswerte

Einstufung

Die Gruppe stuft ihre finanziellen Vermögenswerte in die folgenden Kategorien ein: erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte, Kredite und Forderungen, zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte und bis zur Endfälligkeit zu haltende Finanzinvestitionen. Die Einstufung ist abhängig von dem Zweck, für den die finanziellen Vermögenswerte erworben wurden. Das Management legt die Einstufung der finanziellen Vermögenswerte bei deren erstmaligem Ansatz fest.

Im aktuellen sowie im vorangegangenen Geschäftsjahr wurden sämtliche finanziellen Vermögenswerte, mit Ausnahme derivativer Finanzinstrumente, in die Kategorie Kredite und Forderungen eingestuft.

Kredite und Forderungen sind nicht derivative finanzielle Vermögenswerte mit festen oder bestimmbaren Zahlungen, die nicht an einem aktiven Markt notiert sind. Abgesehen von Vermögenswerten mit einer Restlaufzeit von mehr als zwölf Monaten nach dem Abschlussstichtag werden diese unter den kurzfristigen Vermögenswerten ausgewiesen. Vermögenswerte mit einer Restlaufzeit von mehr als zwölf Monaten werden als langfristige Vermögenswerte eingestuft. Die Kredite und Forderungen der Gruppe in der Bilanz beinhalten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen (→ Punkt 12) sowie Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente (→ Punkt 13).

Ansatz und Bewertung

Ein marktüblicher Kauf oder Verkauf eines finanziellen Vermögenswerts wird am Handelstag bilanziert – dem Tag, an dem sich die Gruppe zum Kauf oder Verkauf des Vermögenswerts verpflichtet. Finanzielle Vermögenswerte werden bei ihrem erstmaligen Ansatz zum beizulegenden Zeitwert zuzüglich der Transaktionskosten erfasst, wenn es sich um finanzielle Vermögenswerte handelt, die nicht erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden. Eine Ausbuchung eines finanziellen Vermögenswerts erfolgt, sobald das Anrecht auf Cashflows aus dem finanziellen Vermögenswert ausläuft oder übertragen wurde und die Gruppe im Wesentlichen alle mit dem Eigentum verbundenen Risiken und Chancen übertragen hat. Kredite und

Forderungen werden anhand der Effektivzinsmethode zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert.

Wertminderung von finanziellen Vermögenswerten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert werden

Die Gruppe ermittelt an jedem Abschlussstichtag, ob es objektive Hinweise dafür gibt, dass bei einem finanziellen Vermögenswert oder einer Gruppe von finanziellen Vermögenswerten eine Wertminderung eingetreten ist. Bei einem finanziellen Vermögenswert oder einer Gruppe von finanziellen Vermögenswerten liegt nur dann eine Wertminderung vor bzw. werden Wertminderungsaufwendungen erfasst, wenn infolge eines oder mehrerer Ereignisse, die nach dem erstmaligen Ansatz des Vermögenswerts eingetreten sind (ein „Schadensfall“), ein objektiver Hinweis für eine Wertminderung vorliegt und der Schadensfall (oder die -fälle) eine verlässlich schätzbare Auswirkung auf die erwarteten künftigen Cashflows des finanziellen Vermögenswerts oder der Gruppe von finanziellen Vermögenswerten hat.

Als objektive Hinweise auf eine Wertminderung, die die Gruppe verwendet, zählen u. a. die folgenden Kriterien:

- finanzielle Schwierigkeiten des Emittenten oder des Schuldners;
- ein Vertragsbruch, wie ein Ausfall oder Verzug von Zins- oder Tilgungszahlungen;
- Zugeständnisse, die die Gruppe dem Kreditnehmer aus wirtschaftlichen oder rechtlichen Gründen im Zusammenhang mit den finanziellen Schwierigkeiten des Kreditnehmers macht, ansonsten aber nicht gewähren würde;
- eine erhöhte Wahrscheinlichkeit, dass der Kreditnehmer in Insolvenz oder ein sonstiges Sanierungsverfahren geht;
- beobachtbare Daten, die auf eine messbare Verringerung der erwarteten künftigen Cashflows aus einem Portfolio von finanziellen Vermögenswerten seit deren erstmaligem Ansatz hinweisen, auch wenn die Verringerung noch nicht den einzelnen finanziellen Vermögenswerten des Portfolios zugeordnet werden kann, einschließlich
 - i. nachteiliger Veränderungen beim Zahlungsstand von Kreditnehmern in dem Portfolio oder
 - ii. volkswirtschaftlicher oder regionaler wirtschaftlicher Rahmenbedingungen, die mit Ausfällen bei den Vermögenswerten des Portfolios korrelieren.

Die Gruppe stellt zunächst fest, ob ein objektiver Hinweis für eine Wertminderung vorliegt.

Die Höhe des Verlusts ergibt sich aus der Differenz zwischen dem Buchwert des Vermögenswerts und dem Barwert der erwarteten künftigen Cashflows (mit Ausnahme künftiger, noch nicht erlittener Kreditausfälle), abgezinst mit dem ursprünglichen Effektivzinssatz des finanziellen Vermögenswerts. Der Buchwert des Vermögenswerts wird vermindert und der Verlustbetrag ergebniswirksam erfasst. Ist ein Kredit mit einem variablen Zinssatz ausgestattet, ist der Abzinsungssatz für die Berechnung des Wertminderungsaufwands der vertraglich festgelegte derzeitige Effektivzinssatz.

Verringert sich die Höhe der Wertberichtigung in einer der folgenden Perioden und kann diese Verringerung objektiv auf einen nach der Erfassung der Wertminderung auftretenden Sachverhalt (wie die Verbesserung des Bonitätsratings eines Schuldners) zurückgeführt werden, wird die früher erfasste Wertberichtigung ergebniswirksam angepasst.

Die Überprüfung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen auf Wertminderung ist in → [Punkt 12](#) erläutert.

Finanzielle Verbindlichkeiten

Finanzielle Verbindlichkeiten enthalten insbesondere Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden, Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten, derivative finanzielle Verbindlichkeiten (→ [Punkt 11](#)) und andere Verbindlichkeiten.

a) Finanzielle Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden

Nach der erstmaligen Erfassung werden die finanziellen Verbindlichkeiten unter Anwendung der Effektivzinsmethode zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet. In dieser Kategorie wurden insbesondere Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden, Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten sowie sonstige finanzielle Verbindlichkeiten eingestuft.

b) Finanzielle Verbindlichkeiten, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden

Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Verbindlichkeiten umfassen derivative Finanzinstrumente sowie bedingte Kaufpreisverbindlichkeiten. Gewinne oder Verluste aus finanziellen Verbindlichkeiten, die zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden, sind erfolgswirksam im Konzernergebnis enthalten.

10. Saldierung von Finanzinstrumenten

Finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten werden saldiert und als Nettobetrag in der Konzernbilanz angesetzt, wenn ein Rechtsanspruch darauf besteht, die erfassten Beträge miteinander zu verrechnen, und beabsichtigt wird, entweder den Ausgleich auf Nettobasis herbeizuführen oder gleichzeitig mit der Verwertung des betreffenden Vermögenswerts die dazugehörige Verbindlichkeit abzulösen. Bei der NORMA Group bestehen zudem Vereinbarungen, die die Kriterien für eine Saldierung in der Konzernbilanz gemäß IAS 32.42 nicht erfüllen, da sie das Recht zur Saldierung nur im Falle künftiger Ereignisse wie dem Ausfall oder der Insolvenz des Konzerns oder der Kontrahenten gewähren.

In der folgenden Tabelle sind die Brutto- und Nettobeträge von Finanzinstrumenten, die saldiert wurden oder die Gegenstand einer durchsetzbaren Globalnettingvereinbarung oder ähnlicher Vereinbarungen sind, aber nicht saldiert wurden, zum 31. Dezember 2016 und 2015 dargestellt:

SALDIERUNG VON FINANZINSTRUMENTEN

T 044

31. Dezember 2016 in TEUR	Bruttobeträge angesetzter finanzieller Ver- mögenswerte/ finanzieller Ver- bindlichkeiten	Bruttobeträge angesetzter finanzieller Vermögens- werte/finanzi- eller Verbind- lichkeiten, die in der Bilanz saldiert werden	Nettobeträge finanzieller Ver- mögenswerte/ finanzieller Ver- bindlichkeiten, die in der Bilanz ausgewiesen werden	Beträge, die in der Bilanz nicht saldiert werden	
				Finanz- instrumente	Nettobetrag
Finanzielle Vermögenswerte					
Derivative Finanzinstrumente (b)	2.733	0	2.733	635	2.098
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Forderungen (a)	124.565	357	124.208	0	124.208
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	5.685	0	5.685	0	5.685
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	165.596	0	165.596	0	165.596
Gesamt	298.579	357	298.222	635	297.587
Finanzielle Verbindlichkeiten					
Darlehen	555.281	0	555.281	0	555.281
Derivative Finanzinstrumente (b)	2.181	0	2.181	635	1.546
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden (a)	119.934	357	119.577	0	119.577
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	2.359	0	2.359	0	2.359
Gesamt	679.755	357	679.398	635	678.763

31. Dezember 2015 in TEUR	Bruttobeträge angesetzter finanzieller Ver- mögenswerte/ finanzieller Ver- bindlichkeiten	Bruttobeträge angesetzter finanzieller Vermögens- werte/finanzi- eller Verbind- lichkeiten, die in der Bilanz saldiert werden	Nettobeträge finanzieller Ver- mögenswerte/ finanzieller Ver- bindlichkeiten, die in der Bilanz ausgewiesen werden	Beträge, die in der Bilanz nicht saldiert werden Finanz- instrumente	Nettobetrag
Finanzielle Vermögenswerte					
Derivative Finanzinstrumente (b)	248	0	248	248	0
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Forderungen (a)	123.195	330	122.865	0	122.865
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	3.856	0	3.856	0	3.856
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	99.951	0	99.951	0	99.951
Gesamt	227.250	330	226.920	248	226.672
Finanzielle Verbindlichkeiten					
Darlehen	450.767	0	450.767	0	450.767
Derivative Finanzinstrumente (b)	3.386	0	3.386	248	3.138
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden (a)	101.207	330	100.877	0	100.877
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	6.700	0	6.700	0	6.700
Gesamt	562.060	330	561.730	248	561.482

(a) Saldierungsvereinbarungen

Die NORMA Group gibt volumenabhängige Rabatte an ihre Kunden. Gemäß den Bedingungen der Liefervereinbarungen und der geltenden AGB werden diese Beträge mit den an die NORMA Group zu zahlenden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber diesen Kunden saldiert und nur die jeweiligen Nettobeträge abgerechnet. Die entsprechenden Beträge werden in der Bilanz der NORMA Group somit als Nettobetrag ausgewiesen.

(b) Masternettingvereinbarungen – derzeit nicht durchsetzbar

Die NORMA Group schließt Derivategeschäfte gemäß den Globalnettingvereinbarungen (Rahmenvertrag) der International Swaps and Derivatives Association (ISDA) und anderen dementsprechenden nationalen Rahmenvereinbarungen ab (z. B. Deutscher Rahmenvertrag). Diese Vereinbarungen erfüllen nicht die Kriterien für eine Saldierung, da sie das Recht zur Saldierung nur im Falle künftiger Ereignisse, wie dem Ausfall oder der Insolvenz des Konzerns oder der Kontrahenten, gewähren. Die obere Tabelle zeigt die möglichen finanziellen Auswirkungen einer Saldierung gemäß der bestehenden Globalnettingvereinbarungen.

11. Derivative Finanzinstrumente und Sicherungsgeschäfte

Derivate werden beim erstmaligen Ansatz zu ihrem beizulegenden Zeitwert am Tag des Abschlusses des Derivatekontrakts erfasst und bei der Folgebewertung zu ihrem beizulegenden Zeitwert neu bewertet. Die Methode für die Erfassung des entstehenden Gewinns oder Verlusts ist davon abhängig, ob das Derivat zu Sicherungszwecken gehalten wird, und, für diesen Fall, von der Art des abzusichernden Grundgeschäfts.

(a) Derivative Finanzinstrumente ohne Sicherungsbeziehung

Gewinne und Verluste aus Derivaten, die nicht in einer Sicherungsbeziehung stehen (Handelsderivate), werden ergebniswirksam erfasst. Nach IAS 1.68 und IAS 1.71 werden Handelsderivate mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr als langfristige Vermögenswerte oder Schulden eingestuft; andernfalls werden sie als kurzfristig eingestuft.

(b) Derivative Finanzinstrumente mit Sicherungsbeziehung

Die in die Bilanzierung von Sicherungsgeschäften einbezogenen Derivate fallen grundsätzlich in eine der folgenden Kategorien:

- Absicherungen des beizulegenden Zeitwerts eines bilanzierten Vermögenswerts oder einer bilanzierten Verbindlichkeit oder einer festen Verpflichtung (Absicherung des beizulegenden Zeitwerts);
- Absicherung eines bestimmten, mit dem bilanzierten Vermögenswert oder der bilanzierten Verbindlichkeit oder einer mit hoher Wahrscheinlichkeit eintretenden künftigen Transaktion verbundenen Risikos (Absicherung von Zahlungsströmen);
- Absicherung einer Nettoinvestition in einen ausländischen Geschäftsbetrieb.

Die Unternehmen der NORMA Group setzen derivative Finanzinstrumente zur Absicherung von zukünftigen Zahlungsströmen und konzerninternen monetären Posten, die zwischen zwei Unternehmen des Konzerns mit unterschiedlicher funktionaler Währung abgewickelt werden, ein. Dafür werden zur Sicherung Zins- und Währungsderivate verwendet. Die bilanzielle Berücksichtigung der Fair-Value-Änderungen der Sicherungs-

instrumente ist von der Art der Sicherungsbeziehung abhängig. Bei der Sicherung von zukünftigen Zahlungsströmen (Cashflow-Hedges) erfolgt die Bewertung der Sicherungsinstrumente zum Fair Value. Bewertungsänderungen des effektiven Teils des Derivats werden bis zur Realisierung des Grundgeschäfts erfolgsneutral in den sonstigen Rücklagen innerhalb des Eigenkapitals erfasst; der ineffektive Teil eines Cashflow-Hedges wird sofort erfolgswirksam erfasst. Kumulierte, in den sonstigen Rücklagen erfasste Beträge werden in Berichtsperioden, in denen das gesicherte Grundgeschäft Auswirkungen auf den Gewinn oder Verlust hat, in den Gewinn oder Verlust umgegliedert.

Im Falle der Absicherung der Auswirkungen von Wechselkursänderungen konzerninterner monetärer Posten, die nicht vollständig eliminiert werden (Fair-Value-Hedges), werden Bewertungsänderungen der Sicherungsgeschäfte bzw. Wechselkursgewinne und -verluste der Grundgeschäfte ergebniswirksam erfasst.

Zu Beginn der Transaktion werden sowohl die Sicherungsbeziehung als auch die Risikomanagementzielsetzungen und -strategien, die die Gruppe im Hinblick auf die Absicherung verfolgt, dokumentiert. Sowohl zu Beginn der Absicherung als auch fortlaufend dokumentiert die Gruppe zudem ihre Beurteilung, ob die Wirksamkeit des Sicherungsinstruments zur Kompensation der Risiken aus dem Grundgeschäft gewährleistet ist.

Der vollständige beizulegende Zeitwert eines als Sicherungsinstrument bestimmten Derivats wird bei Grundgeschäften mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr als langfristiger Vermögenswert oder langfristige Verbindlichkeit eingestuft sowie bei Grundgeschäften mit einer Restlaufzeit von weniger als einem Jahr als kurzfristiger Vermögenswert oder kurzfristige Verbindlichkeit eingestuft.

Die beizulegenden Zeitwerte der zu Handelszwecken und im Rahmen von Sicherungsgeschäften gehaltenen derivativen Finanzinstrumente können → [Anhangangabe 22](#) entnommen werden. Die Entwicklung der Hedging-Rücklage im Eigenkapital kann → [Anhangangabe 22 und 27](#) entnommen werden.

12. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind von Kunden zu zahlende Beträge für im Rahmen des gewöhnlichen Geschäftsgangs verkaufte Waren oder erbrachte Dienstleistungen. Wird der Ausgleich der Forderungen innerhalb von zwölf Monaten erwartet, werden sie als kurzfristige Vermögenswerte eingestuft. Ist dies ausnahmsweise nicht der Fall, werden sie als langfristige Vermögenswerte ausgewiesen. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden gemäß IAS 39 als Kredite und Forderungen klassifiziert und beim erstmaligen Ansatz zu ihrem beizulegenden Zeitwert und bei Folgebewertung zu fortgeführten Anschaffungskosten unter Anwendung der Effektivzinsmethode sowie unter Abzug von Wertminderungen bewertet. Es wird eine Wertminderung auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen erfasst, wenn es objektive Hinwei-

se dafür gibt, dass die Gruppe nicht in der Lage sein wird, alle fälligen Beträge nach Maßgabe der ursprünglichen Bedingungen der Forderungen zu vereinnahmen. Erhebliche finanzielle Schwierigkeiten des Schuldners, die Wahrscheinlichkeit, dass der Schuldner Insolvenz anmelden oder eine finanzielle Restrukturierung vornehmen wird, sowie Zahlungsverzug oder Zahlungsausfälle gelten als Hinweise für eine Wertminderung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Die Höhe der Wertminderung ergibt sich aus der Differenz zwischen dem Buchwert des Vermögenswerts und dem Barwert der erwarteten künftigen Cashflows, abgezinst mit dem ursprünglichen Effektivzinssatz. Neben den erforderlichen Einzelwertberichtigungen wird den erkennbaren Risiken aus dem allgemeinen Kreditrisiko gegebenenfalls durch Wertberichtigungen auf der Grundlage historischer Ausfallraten Rechnung getragen.

13. Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente

Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente sind mit dem jeweiligen Nennwert bewertet und umfassen Barmittel, Sichteinlagen und sonstige kurzfristige, hochliquide finanzielle Vermögenswerte, die eine Restlaufzeit von bis zu drei Monaten aufweisen und nur unwesentlichen Wertschwankungen unterliegen. Kontokorrentkredite werden als Teil der Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten in den kurzfristigen Schulden der Konzernbilanz ausgewiesen.

14. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sind Verpflichtungen zur Zahlung von Waren oder Dienstleistungen, die im Rahmen des gewöhnlichen Geschäftsgangs von Lieferanten erworben wurden. Verbindlichkeiten werden als kurzfristige Schulden eingestuft, wenn sie innerhalb von zwölf Monaten fällig werden. Ist dies nicht der Fall, werden sie als langfristige Schulden eingestuft.

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen werden beim erstmaligen Ansatz zu ihrem beizulegenden Zeitwert und im Rahmen der Folgebewertung zu fortgeführten Anschaffungskosten unter Anwendung der Effektivzinsmethode bewertet.

Die NORMA Group nimmt an einem Reverse-Factoring-Programm teil. Die in diesem Programm befindlichen Verbindlichkeiten werden unter den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden ausgewiesen, da dies dem wirtschaftlichen Gehalt der Transaktionen entspricht.

15. Fremdkapitalaufnahmen

Fremdkapitalaufnahmen werden beim erstmaligen Ansatz zum beizulegenden Zeitwert nach Abzug der direkt zurechenbaren Transaktionskosten erfasst. Bei der Folgebewertung werden Fremdkapitalaufnahmen zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet. Etwaige Differenzen zwischen dem Auszahlungsbetrag (abzüglich Transaktionskosten) und dem Rückzahlungsbetrag werden über den Zeitraum der Fremdkapitalaufnahmen mittels der Effektivzinsmethode ergebniswirksam erfasst.

Die bei der Einrichtung von Kreditlinien gezahlten Gebühren werden als Transaktionskosten des Kredits erfasst, sofern es als wahrscheinlich angesehen wird, dass ein Teil oder die gesamte Kreditlinie in Anspruch genommen wird. In diesem Falle wird die Gebühr bis zur Inanspruchnahme der Kreditlinie abgegrenzt. Liegt kein Hinweis dafür vor, dass die Kreditlinie wahrscheinlich ganz oder teilweise in Anspruch genommen wird, erfolgt eine Aktivierung der Gebühr als Vorauszahlung für die Bereitstellung von Liquidität sowie deren Abschreibung über die Laufzeit der zugehörigen Kreditlinie.

Fremdkapitalaufnahmen werden als kurzfristige Schulden eingestuft, es sei denn, die Gruppe hat ein uneingeschränktes Recht, die Erfüllung der Verpflichtung um mindestens zwölf Monate nach dem Abschlussstichtag zu verschieben.

16. Tatsächliche und latente Ertragsteuern

Der Steueraufwand für die Berichtsperiode umfasst tatsächliche und latente Ertragsteuern. Die Ertragsteuern werden ergebniswirksam erfasst, sofern diese keine Posten betreffen, die im sonstigen Ergebnis oder direkt im Eigenkapital erfasst sind. In solchen Fällen wird der Steueraufwand ebenfalls im sonstigen Ergebnis bzw. direkt im Eigenkapital erfasst.

Der tatsächliche Ertragsteueraufwand wird auf der Grundlage der Steuervorschriften ermittelt, die am Abschlussstichtag in den Ländern gelten, in denen die Tochterunternehmen der Gesellschaft tätig sind. Das Management nimmt regelmäßig eine Beurteilung der in den Steuererklärungen ausgewiesenen Positionen im Hinblick auf Situationen vor, in denen die einschlägigen Steuervorschriften einem Interpretationsspielraum unterliegen. Das Management bildet im Bedarfsfall Rückstellungen auf Grundlage der voraussichtlich an die Steuerbehörden zu entrichtenden Beträge.

Latente Ertragsteuern werden anhand der bilanzorientierten Verbindlichkeitsmethode für temporäre Differenzen zwischen der steuerlichen Basis der Vermögenswerte und Schulden und deren Buchwerten im Konzernabschluss sowie für steuerliche Verlustvorträge und noch nicht genutzte Steuergutschriften angesetzt. Latente Ertragsteuern werden anhand der Steuersätze (und Steuervorschriften) bewertet, die zum Abschlussstichtag gelten oder in Kürze gelten werden und deren Gültigkeit für den Zeitpunkt, an dem der latente Ertragsteueranspruch realisiert oder die latente Steuerschuld erfüllt werden, erwartet wird.

Latente Ertragsteueransprüche und -schulden werden saldiert, wenn das Unternehmen ein einklagbares Recht auf Aufrechnung tatsächlicher Steuererstattungsansprüche gegen tatsächliche Steuerschulden hat und wenn sie sich auf Ertragsteuern beziehen, die von der gleichen Steuerbehörde erhoben werden für entweder dasselbe Steuersubjekt oder unterschiedliche Steuersubjekte, die beabsichtigen, den Ausgleich auf Nettobasis herbeizuführen. Ein Überhang an latenten Ertragsteueransprüchen wird nur in dem Maße bilanziert, wie es wahrscheinlich ist, dass ein künftiges zu versteuerndes Ergebnis zur Verfügung stehen wird, gegen das die temporären Differenzen verwendet werden können.

Für zu versteuernde temporäre Differenzen in Verbindung mit Anteilen an Tochterunternehmen werden latente Ertragsteuerschulden angesetzt, es sei denn, die Gruppe kann den Zeitpunkt der Auflösung der temporären Differenzen bestimmen und es ist wahrscheinlich, dass die temporären Differenzen nicht in absehbarer Zeit aufgelöst werden.

17. Leistungen an Arbeitnehmer

(a) Pensionsverpflichtungen

Die Konzernunternehmen unterhalten verschiedene Pensionsordnungen. Die NORMA Group verfügt sowohl über leistungsorientierte als auch über beitragsorientierte Pläne. Ein beitragsorientierter Plan ist ein Altersversorgungsplan, bei dem die Gruppe festgelegte Beiträge an eine eigenständige Einheit entrichtet. Die Gruppe ist weder rechtlich noch faktisch zur Zahlung darüber hinausgehender Beträge verpflichtet, wenn die Fonds nicht über ausreichende Vermögenswerte verfügen, um alle Leistungen in Bezug auf Arbeitsleistungen der Arbeitnehmer in der Berichtsperiode und früheren Perioden zu erbringen. Ein leistungsorientierter Plan ist ein Altersversorgungsplan, der kein beitragsorientierter Plan ist. Der größte leistungsorientierte Plan ist der Deutsche Pensionsplan, bei dem sich die Höhe der Pensionsleistung, die der Mitarbeiter im Ruhestand bezieht, nach Faktoren wie Dienstjahren und Vergütung richtet.

Die in der Konzernbilanz ausgewiesene Verbindlichkeit für leistungsorientierte Pläne ist der Barwert der leistungsorientierten Verpflichtung am Abschlussstichtag abzüglich des beizulegenden Zeitwerts des Planvermögens. Die leistungsorientierte Verpflichtung wird jährlich von unabhängigen Versicherungsmathematikern anhand der Methode der laufenden Einmalprämien (Projected Unit Credit Method) berechnet. Der Barwert der leistungsorientierten Verpflichtung wird durch Abzinsung der geschätzten künftigen Mittelabflüsse anhand der Zinssätze für hochwertige festverzinsliche Unternehmensanleihen bestimmt, die auf diejenige Währung lauten, in der die Leistungen gezahlt werden, und deren Restlaufzeiten annähernd den Laufzeiten der damit verbundenen Pensionsverpflichtungen entsprechen.

Gewinne und Verluste aus Neubewertungen aufgrund von erfahrungsbedingten Berichtigungen und Änderungen versicherungsmathematischer Annahmen sowie Gewinne und Verluste aus dem Planvermögen, die nicht im Zinsergebnis erfasst werden, werden in den Gewinnrücklagen im sonstigen Ergebnis (OCI) erfasst.

Der nachzuverrechnende Dienstzeitaufwand wird vollständig erfolgswirksam in der Periode der zugehörigen Planänderung erfasst.

Im Rahmen von beitragsorientierten Plänen zahlt die Gruppe auf verpflichtender, vertraglicher oder freiwilliger Basis Beiträge zu öffentlich oder privat verwalteten Pensionsversicherungsplänen. Nach Zahlung der Beiträge hat die Gruppe keine weiteren Zahlungsverpflichtungen. Die Beiträge werden bei Fälligkeit als Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer erfasst. Bereits

entrichtete Beiträge werden als Vermögenswert angesetzt, sofern die Vorauszahlung zu einer Rückerstattung in bar oder zu einer Verringerung künftiger Zahlungen führen wird.

(b) Leistungen aus Anlass der Beendigung des Arbeitsverhältnisses

Leistungen aus Anlass der Beendigung des Arbeitsverhältnisses sind zu zahlen, wenn das Arbeitsverhältnis vor dem regulären Pensionierungszeitpunkt durch die Gruppe beendet wird oder wenn ein Arbeitnehmer im Austausch für diese Leistungen freiwillig seiner Freisetzung zustimmt. Die Gruppe erfasst Leistungen aus Anlass der Beendigung des Arbeitsverhältnisses zum jeweils früheren Zeitpunkt als Schuld und Aufwand: (a) wenn die Gruppe das Angebot derartiger Leistungen nicht mehr zurückziehen kann oder (b), wenn die Gruppe Kosten für eine Umstrukturierung ansetzt, die in den Anwendungsbereich von IAS 37 fallen und die Zahlung von Leistungen aus Anlass der Beendigung des Arbeitsverhältnisses beinhalten. Leistungen, deren Fälligkeit mehr als zwölf Monate nach dem Abschlussstichtag liegt, werden auf den Barwert abgezinst.

(c) Kurzfristig fällige Leistungen an Arbeitnehmer

Kurzfristig fällige Leistungen an Arbeitnehmer beinhalten beispielsweise nicht ausgezahlte Gehälter und Löhne, Sozialversicherungsbeiträge sowie Urlaubs- und Krankengeld und werden als Verbindlichkeiten zum Rückzahlungsbetrag angesetzt, sobald die mit ihnen verbundene Arbeitsleistung erbracht ist.

(d) Rückstellungen für andere langfristig fällige Leistungen an Arbeitnehmer

Rückstellungen für pensionsähnliche Verpflichtungen (wie zum Beispiel Jubiläumsgelder und Altersteilzeitverpflichtungen) setzen sich aus dem Barwert der künftig an den Arbeitnehmer zu leistenden Zahlungen abzüglich etwaiger damit verbundener Vermögenswerte, bewertet zum Fair Value, zusammen. Die Höhe der Rückstellungen wird mittels versicherungsmathematischer Gutachten gemäß IAS 19 bestimmt. Gewinne und Verluste aus der Neubewertung werden in derjenigen Periode erfolgswirksam erfasst, in der sie entstehen.

18. Anteilsbasierte Vergütung

Pläne der NORMA Group mit anteilsbasierter Vergütung werden in Übereinstimmung mit IFRS 2, Anteilsbasierte Vergütung, ausgewiesen. Nach IFRS 2 unterscheidet die NORMA Group grundsätzlich zwischen Plänen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente und Plänen mit Barausgleich. Die finanzielle Beteiligung an den zum Tag der Gewährung gewährten Plänen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente wird in der Regel während des voraussichtlichen Erdienungszeitraums mit einer Eigenkapitalerhöhung erfasst, bis das Exit-Ereignis eintritt. Aufwendungen für Pläne mit Barausgleich werden in der Regel während des voraussichtlichen Erdienungszeitraums als Rückstellung erfasst, bis das Exit-Ereignis eintritt. Für die zum Stichtag bestehenden Pläne wird auf → [Anhangangabe 28 „Aktienbasierte Vergütung“](#) verwiesen.

19. Rückstellungen

Rückstellungen werden angesetzt, wenn der Gruppe aus einem Ereignis der Vergangenheit eine gegenwärtige (rechtliche oder faktische) Verpflichtung gegenüber Dritten entstanden ist, der Abfluss von Ressourcen zur Erfüllung der Verpflichtung wahrscheinlich ist und eine verlässliche Schätzung der Höhe der Verpflichtung möglich ist.

Bei einer Vielzahl ähnlicher Verpflichtungen wird die Wahrscheinlichkeit eines Mittelabflusses bestimmt, indem die Gruppe der Verpflichtungen als Ganzes betrachtet wird. Eine Rückstellung wird auch dann angesetzt, wenn die Wahrscheinlichkeit eines Abflusses in Bezug auf eine einzelne, in dieser Gruppe enthaltene Verpflichtung als gering eingeschätzt wird.

Rückstellungen werden in Höhe des Barwerts der für die Erfüllung der Verpflichtung erwarteten Ausgaben, unter Berücksichtigung aller identifizierbaren Risiken, anhand eines Vorsteuerzinssatzes angesetzt, der die aktuellen Markterwartungen im Hinblick auf den Zinseffekt sowie die für die Verpflichtung spezifischen Risiken widerspiegelt. Die Erhöhung der Rückstellung aufgrund des Zeitablaufs wird als Zinsaufwand erfasst.

Neben der Höhe der zu erwartenden Mittelabflüsse bestehen auch Unsicherheiten in Bezug auf den Zeitpunkt der Abflüsse. Wenn erwartet wird, dass die Abflüsse innerhalb eines Jahres erfolgen, werden die entsprechenden Beträge im kurzfristigen Bereich ausgewiesen.

Sofern die Gruppe für eine passivierte Rückstellung eine Rückerstattung erwartet, wird die Erstattung in Übereinstimmung mit IAS 37.53 als separater Vermögenswert aktiviert. Steht die Rückerstattung in einem engen wirtschaftlichen Zusammenhang mit der Verpflichtung, wird der Aufwand aus der Rückstellungsverpflichtung mit dem Ertrag aus dem korrespondierenden Erstattungsanspruch in der Gewinn- und Verlustrechnung saldiert.

Die Auflösung nicht in Anspruch genommener Rückstellungen aus Vorjahren erfolgt in den sonstigen betrieblichen Erträgen.

20. Erfassung von Umsatzerlösen

Die Umsatzerlöse enthalten den beizulegenden Zeitwert des aus dem Verkauf von Gütern und der Erbringung von Dienstleistungen im Rahmen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit der Gruppe erhaltenen oder zu beanspruchenden Entgelts. Die Umsatzerlöse werden abzüglich Umsatzsteuer, Rücknahmen, Preisnachlässen oder Rabatten sowie nach Eliminierung konzerninterner Verkäufe ausgewiesen.

Verkauf von Gütern

Die Gruppe erfasst Umsatzerlöse, wenn die Höhe der Umsatzerlöse verlässlich bestimmt werden kann, wenn es wahrscheinlich ist, dass der künftige wirtschaftliche Nutzen dem Unternehmen zufließen wird und wenn die maßgeblichen Risiken und Chancen, die mit dem Eigentum der verkauften Waren und

Erzeugnisse verbunden sind, auf den Käufer übertragen wurden. Die vorstehenden Kriterien sind regelmäßig erfüllt, wenn das wirtschaftliche Eigentum entsprechend der vereinbarten Incoterms auf den Kunden übertragen wurde. Die Höhe der Umsatzerlöse gilt erst als verlässlich bewertbar, wenn sämtliche Eventualverbindlichkeiten im Zusammenhang mit dem Verkauf erfüllt wurden. Die Gruppe nimmt ihre Schätzungen auf der Grundlage von historischen Ergebnissen vor, wobei auch die Art des Kunden, die Art des Geschäftsvorfalles sowie die Besonderheiten jeder Vereinbarung Berücksichtigung finden.

Erbringung von Entwicklungsleistungen

Umsatzerlöse aus kundenspezifischen Entwicklungsaufträgen, bei denen ein Festpreis vereinbart wurde, werden gemäß IAS 11 entsprechend dem Leistungsfortschritt realisiert (Methode der Gewinnrealisierung nach dem Fertigstellungsgrad (Percentage of Completion) – PoC-Methode), wenn sich das Ergebnis eines Fertigungsauftrags verlässlich schätzen lässt, und zwar entsprechend dem Verhältnis der bereits angefallenen Kosten zu den geschätzten Gesamtauftragskosten. Ein erwarteter Verlust aus einem Fertigungsauftrag wird sofort als Aufwand erfasst.

Bei der PoC-Methode ist die Einschätzung des Fertigstellungsgrads von besonderer Bedeutung; zudem kann sie Schätzungen hinsichtlich des Liefer- und Leistungsumfangs beinhalten, der zur Erfüllung der vertraglichen Verpflichtungen erforderlich ist. Diese Schätzungen umfassen auch die Gesamtauftragskosten, die Gesamtauftragserlöse, die Auftragsrisiken (einschließlich technischer Risiken) und andere maßgebliche Größen. Nach der PoC-Methode können Schätzungsänderungen die Umsatzerlöse erhöhen oder mindern. Bei der Einschätzung der Wahrscheinlichkeit, ob der mit einem Vertrag verbundene wirt-

schaftliche Nutzen der NORMA Group zufließen wird, berücksichtigt das Unternehmen die Bonität seiner Kunden. Bereits als Umsatzerlöse realisierte Beträge werden als Aufwand erfasst, wenn ihre Einbringbarkeit nicht mehr wahrscheinlich ist.

21. Leasingverhältnisse

Leasingverhältnisse, bei denen im Wesentlichen alle mit dem Eigentum verbundenen Risiken und Chancen bei dem Leasinggeber verbleiben, werden als Operating-Leasingverhältnis eingestuft. Im Rahmen von Operating-Leasingverhältnissen geleistete Zahlungen (abzüglich vom Leasinggeber erhaltener Anreize) werden linear über die Laufzeit des Leasingverhältnisses als Aufwand erfasst. Leasingverhältnisse, bei denen die Gruppe im Wesentlichen alle mit dem Eigentum verbundenen Risiken und Chancen trägt, werden als Finanzierungsleasing eingestuft. Ein Finanzierungsleasing wird zu Beginn des Leasingverhältnisses zum beizulegenden Zeitwert des Leasinggegenstands oder mit dem Barwert der Mindestleasingzahlungen aktiviert, sofern dieser Wert niedriger ist.

Jede Leasingrate wird in einen Zins- und einen Tilgungsanteil aufgeteilt, sodass die Leasingverbindlichkeit konstant verzinst wird. Die Nettoleasingverpflichtung wird entsprechend ihrer Fristigkeit unter den Verbindlichkeiten ausgewiesen. Der Zinsanteil der Leasingrate wird ergebniswirksam erfasst. Das unter einem Finanzierungsleasing gehaltene Sachanlagevermögen wird über den kürzeren der beiden folgenden Zeiträume abgeschrieben: die wirtschaftliche Nutzungsdauer des Vermögenswerts oder die Laufzeit des Leasingverhältnisses.

In der Gruppe liegen sowohl Operating-Leasingverhältnisse als auch Finanzierungsleasingverhältnisse vor, die im Wesentlichen Sachanlagen betreffen.

22. Zuwendungen der öffentlichen Hand

Zuwendungen der öffentlichen Hand werden nur erfasst, wenn eine angemessene Sicherheit dafür besteht, dass die damit verbundenen Bedingungen erfüllt und die Zuwendungen gewährt werden.

Zuwendungen der öffentlichen Hand, die dem Konzern entstandene Aufwendungen kompensieren, werden in der Periode erfolgswirksam als sonstige betriebliche Erträge erfasst, in der auch die zu kompensierenden Aufwendungen anfallen.

Zuwendungen der öffentlichen Hand, die im Zusammenhang mit nicht planmäßig abschreibungsfähigen Vermögenswerten gewährt werden, werden als sonstige betriebliche Erträge in der Periode erfasst, die durch Aufwendungen infolge der Erfüllung der Verpflichtungen belastet wurde.

Zuwendungen der öffentlichen Hand, die im Zusammenhang mit planmäßig abschreibungsfähigen Vermögenswerten gewährt werden, werden als Abgrenzungsposten in der Bilanz passiviert. Dieser wird auf linearer Basis über die erwartete Nutzungsdauer der betreffenden Vermögenswerte erfolgswirksam innerhalb der sonstigen betrieblichen Erträge aufgelöst.

4. KONSOLIDIERUNGSKREIS

Der Konzernabschluss umfasst neben dem Abschluss der NORMA Group SE sämtliche in den Konzernabschluss einbezogenen inländischen und ausländischen Gesellschaften, über welche die NORMA Group SE eine mittelbare oder unmittelbare Beherrschung ausübt.

Der Konzernabschluss für das Geschäftsjahr 2016 umfasst sieben inländische (31. Dez. 2015: sieben) und 40 ausländische (31. Dez. 2015: 38) Gesellschaften.

Die Zusammensetzung der Gruppe änderte sich wie folgt:

KONSOLIDIERUNGSKREISÄNDERUNGEN

T 045

	2016			2015		
	Gesamt	Inland	Ausland	Gesamt	Inland	Ausland
Zum 1. Januar	45	7	38	46	7	39
Zugänge	2	0	2	0	0	0
davon Neugründungen	2	0	2	0	0	0
Abgänge	0	0	0	1	0	1
davon Entkonsolidierung	0	0	0	1	0	1
Zum 31. Dezember	47	7	40	45	7	38

Im Geschäftsjahr 2016 wurden die NORMA Autoline France SAS mit Sitz in Frankreich und die NORMA EJT (Wuxi) Co., Ltd. mit Sitz in China im Rahmen der Übernahme des Autoline-Geschäfts von Parker Hannifin gegründet. Nähere Details zu dem erworbenen Autoline-Geschäft sind in → [Anhangangabe 40 „Unternehmenszusammenschlüsse“](#) dargestellt.

Im Jahr 2015 wurde die Gesellschaft Nordic Metalblok S.r.l. liquidiert und entkonsolidiert.

Die Aufstellung der Konzernunternehmen der NORMA Group stellt sich im Einzelnen wie auf der folgenden Seite aufgeführt dar:

AUFSTELLUNG DER KONZERNUNTERNEHMEN DER NORMA GROUP ZUM 31. DEZEMBER 2016

T 046

Nr.	Gesellschaft	Sitz	gehalten durch	Anteil in %		Währung	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 ³
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 Bağlantı ve Birleştirme Teknolojileri Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi	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. Die Umrechnung in Euro erfolgt gemäß der in → Anhangangabe 3.4 aufgeführten Wechselkurse.

² Es besteht ein Ergebnisabführungsvertrag.

³ Einschließlich im Rahmen der am 30. November 2016 erfolgten Akquisition angefallenen Transaktionssteuern in Höhe von TEUR 1.650.

5. FINANZRISIKOMANAGEMENT

1. Finanzrisiken

Aufgrund ihrer Geschäftstätigkeit ist die Gruppe einer Reihe von Finanzrisiken, einschließlich Markt-, Ausfall- und Liquiditätsrisiken, ausgesetzt. Das Finanzrisikomanagement der Gruppe konzentriert sich auf die Unvorhersehbarkeit der Finanzmärkte und ist darauf ausgerichtet, mögliche nachteilige Auswirkungen auf die Ertragslage der Gruppe zu minimieren. Die Gruppe setzt derivative Finanzinstrumente zur Absicherung bestimmter Risikopositionen ein.

Das Finanzrisikomanagement wird von einer zentralen Treasury-Abteilung durchgeführt (Group Treasury). 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 der Gruppe für die Feststellung, Bewertung und Absicherung von Finanzrisiken verantwortlich.

Marktrisiken

(i) Währungsrisiko

Die NORMA Group ist als international agierendes Unternehmen in 100 unterschiedlichen Ländern tätig und unterliegt dem aus unterschiedlichen Fremdwährungspositionen resultierenden Währungsrisiko im Hinblick auf die wesentlichsten Währungen US-Dollar, Britisches Pfund, Chinesischer Renminbi, Indische Rupie, Polnischer Złoty, Schwedische Krone, Schweizer Franken, Serbischer Dinar und Singapur-Dollar.

Im Folgenden sind die Auswirkungen von Wechselkursänderungen finanzieller Vermögenswerte und finanzieller Verbindlichkeiten, die auf Fremdwährungen lauten, dargestellt.

WÄHRUNGSRISENEN T 047

in TEUR	31. Dez. 2016		31. Dez. 2015	
	+ 10 %	- 10 %	+ 10 %	- 10 %
Währungsrelation				
EUR/USD – Gewinn vor Steuern	- 481	588	- 1.293	1.580
EUR/GBP – Gewinn vor Steuern	1.504	- 1.838	1.101	- 1.346
EUR/CNY – Gewinn vor Steuern	- 532	650	- 406	497
EUR/INR – Gewinn vor Steuern	- 99	121	- 95	116
EUR/PLN – Gewinn vor Steuern	244	- 299	545	- 667
EUR/SEK – Gewinn vor Steuern	285	- 348	279	- 341
EUR/CHF – Gewinn vor Steuern	43	- 52	70	- 86
EUR/RSD – Gewinn vor Steuern	729	- 891	- 161	197
EUR/SGD – Gewinn vor Steuern	- 303	371	- 132	161

Die Treasury-Risikomanagementpolitik der Gruppe strebt eine Absicherung von 50 %–90 % der erwarteten Cashflows aus der betrieblichen Tätigkeit der wesentlichen Fremdwährungsexposures an.

Die NORMA Group hält bestimmte Beteiligungen an ausländischen Geschäftsbetrieben, deren Nettovermögen Währungsrisiken ausgesetzt sind. Diesem Umrechnungsrisiko wird in erster Linie durch Fremdkapitalaufnahmen in der entsprechenden Fremdwährung begegnet.

(ii) Zinsänderungsrisiko

Das Zinsänderungsrisiko der NORMA Group entsteht aus langfristigen Fremdkapitalaufnahmen. Fremdkapitalaufnahmen mit variabler Verzinsung setzen die Gruppe einem Cashflow-bezogenen Zinsänderungsrisiko aus, das teilweise durch Sicherungsgeschäfte (Zinsswaps) aufgefangen wird. In diesem Zusammenhang strebt die Gruppe an, ca. 75 % der mittelfristigen Fremdkapitalaufnahmen in festverzinslichen Instrumenten zu halten. Variabel verzinsliche Positionen können dabei für außerplanmäßige Tilgungen genutzt werden – da sie ohne weitere Kosten kurzfristig zurückgeführt werden können.

Im Folgenden sind die Auswirkungen von Zinsänderungen auf Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten mit variablen Zinssätzen sowie auf Zinsswaps, die in der Bilanzierung von Sicherungsgeschäften eingesetzt wurden, näher erläutert. Fremdkapitalaufnahmen mit festgeschriebenen Zinssätzen sind in dieser Betrachtung nicht enthalten.

Aufgrund des aktuellen Zinstiefs in den für die NORMA Group relevanten, wesentlichen Kapitalmärkten wird das Risiko einer Zinserhöhung derzeit größer als die Chance einer Zinssenkung betrachtet und auch entsprechend in der Betrachtung der Zinsensitivität berücksichtigt.

Wären die Zinssätze von auf Euro und US-Dollar lautenden Fremdkapitalaufnahmen im Geschäftsjahr 2016 um 100 Basispunkte (2015: 100 Basispunkte) höher gewesen (ceteris paribus), wäre der Gewinn vor Steuern der NORMA Group für das Geschäftsjahr 2016 um TEUR 746 niedriger (2015: TEUR 133 niedriger) und das sonstige Ergebnis um TEUR 5.375 höher ausgefallen (2015: TEUR 2.074 höher bei 100 BPS Verschiebung).

Wären die Zinssätze von auf Euro und US-Dollar lautenden Fremdkapitalaufnahmen im Geschäftsjahr 2016 um 50 Basispunkte (2015: 50 Basispunkte) niedriger gewesen (ceteris paribus), wäre der Gewinn vor Steuern der NORMA Group für das Geschäftsjahr 2016 um TEUR 245 höher ausgefallen (2015: TEUR 518 niedriger). Im Vorjahr ergibt sich der Effekt höherer Zinszahlungen bei geringerem Referenzzins aus der teilweise asymmetrischen Ausgestaltung von Grund- und Sicherungsgeschäften bei negativen Zinssätzen. Das sonstige Ergebnis wäre um TEUR 2.786 niedriger ausgefallen (2015: TEUR 4.016 niedriger).

(iii) Sonstige Preisrisiken

Da die NORMA Group keinen wesentlichen sonstigen wirtschaftlichen Preisrisiken ausgesetzt ist, wie Änderungen von Börsenkursen oder Warenpreisen, hätten Zu- oder Abnahmen der entsprechenden Marktpreise innerhalb eines angemessenen Rahmens keinen Einfluss auf das Ergebnis und das Eigenkapital der Gruppe. Daher wird das Risiko der Gruppe im Hinblick auf sonstige Preisrisiken als unwesentlich eingestuft.

Ausfallrisiko

Das von der Gruppe eingegangene Ausfallrisiko besteht darin, dass Vertragspartner ihren aus der Geschäftstätigkeit und den Finanzgeschäften entstehenden Verpflichtungen nicht nachkommen. Das Ausfallrisiko entsteht aus Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten, aus Einlagen bei Kredit- und Finanzinstituten sowie aus dem Ausfallrisiko von Kunden, einschließlich ausstehender Forderungen und zugesagter Geschäfte.

Das Ausfallrisiko wird auf Ebene der Gruppe überwacht. Um das Ausfallrisiko aus der Geschäftstätigkeit und den Finanzgeschäften zu minimieren, wird jedem Vertragspartner ein Kreditrahmen zugeteilt, dessen Inanspruchnahme regelmäßig überwacht wird. Im operativen Geschäft werden Ausfallrisiken kontinuierlich überwacht.

Die Summe der Buchwerte der finanziellen Vermögenswerte stellt das maximale Ausfallrisiko dar. → [Anhangangabe 23 „Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen“](#) enthält eine Übersicht der überfälligen Forderungen. Durch die heterogene Kundenstruktur der Gruppe besteht keine Risikokonzentration.

Liquiditätsrisiko

Umsichtiges Liquiditätsrisikomanagement verlangt das Halten von ausreichenden Zahlungsmitteln und marktgängigen Wertpapieren, die Verfügbarkeit von Finanzierungen über zugesagte Kreditlinien in angemessener Höhe und die Fähigkeit zur Glattstellung von Marktpositionen. Aufgrund der Dynamik des zugrunde liegenden Geschäfts ist das Group Treasury bestrebt, die Flexibilität bei Finanzierungen durch Aufrechterhaltung der Verfügbarkeit zugesagter Kreditlinien zu bewahren.

Nach dem Börsengang der NORMA Group im April 2011 wurde eine syndizierte Finanzierung über EUR 250 Mio. abgeschlossen, von denen EUR 178 Mio. bis zum Dezember 2014 getilgt wurden. Im September 2014 wurde die bestehende syndizierte Finanzierung mit einem Volumen von EUR 100 Mio. neu verhandelt. Im Dezember 2015 fand eine erneute Anpassung der syndizierten Kreditlinie auf in Summe EUR 100 Mio. in Euro und US-Dollar statt, um die Zinskosten weiter zu minimieren und um den durch die Akquisition von NDS veränderten Währungscashflows (hauptsächlich Euro und US-Dollar) der NORMA Group gerecht zu werden. Nach planmäßiger Tilgung im Jahr 2016 beträgt das Kreditvolumen zum 31. Dezember 2016 EUR 19 Mio. und USD 83,5 Mio. (Wert in Euro zum 31. Dez. 2016: EUR 79,2 Mio.). Zusätzlich zum syndizierten Kredit steht der NORMA Group eine Option auf weitere EUR 250 Mio. in Form eines syndizierten Kredits und einer Laufzeit von bis zu sieben Jahren zur Verfügung. Darüber hinaus kann eine revolvingende Kreditlinie in Höhe von EUR 50 Mio. über die gleiche Laufzeit für die zukünftige Geschäftstätigkeit und zur Erfüllung von Kapitalzusagen in Anspruch genommen werden, die zum 31. Dezember 2016 jedoch nicht genutzt wurde.

Darüber hinaus hat die NORMA Group im Juli 2013 ein Schuldscheindarlehen in Höhe von EUR 125 Mio. mit 5-, 7- und 10-jähriger Laufzeit begeben. Die beiden variablen 5- und 7-Jahres-tranchen des Schuldscheindarlehens aus 2013 von in Summe EUR 49 Mio. wurden im Juli 2016 vorzeitig zurückgeführt. Hierzu wurde kurzfristig die revolvingende Kreditlinie aus dem Konsortialkredit in Höhe von EUR 40 Mio. gezogen. Zur Refinanzierung dieser Linie und zur M&A-Finanzierung wurde im August 2016 ein weiteres margenreduziertes Schuldscheindarlehen mit Euro-Tranchen in Höhe von EUR 102 Mio. mit 5-, 7- und 10-jähriger Laufzeit sowie US-Dollar-Tranchen in Höhe von USD 52,5 Mio. mit 5- und 7-jähriger Laufzeit begeben.

Im 4. Quartal 2014 wurde zudem ein weiteres Schuldscheindarlehen mit Euro-Tranchen in Höhe von EUR 106 Mio. mit 3-, 5-, 7- und 10-jähriger Laufzeit sowie US-Dollar-Tranchen in Höhe von USD 128,5 Mio. mit 3-, 5-, und 7-jähriger Laufzeit begeben.

Die Liquiditätslage wird im Hinblick auf den Geschäftsverlauf, die geplanten Investitionen sowie die Rückzahlung von Darlehen kontinuierlich überwacht.

Die nachfolgende Tabelle enthält die vertraglich vereinbarten, nicht diskontierten künftigen Zahlungen. Finanzielle Verbindlichkeiten in Fremdwährung werden in der Konzernbilanz zum Stichtagskurs umgerechnet. Zinszahlungen auf Finanzinstrumente mit einer variablen Verzinsung werden auf Basis der Zinssätze zum Abschlussstichtag ermittelt.

FÄLLIGKEITSSTRUKTUR NICHT-DERIVATIVER FINANZIELLER VERBINDLICHKEITEN

T 048

31. Dezember 2016

in TEUR	bis zu 1 Jahr	> 1 Jahr bis zu 2 Jahren	> 2 Jahre bis zu 5 Jahren	> 5 Jahre
Darlehen	51.475	42.404	357.303	160.656
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	119.577			
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	139	138		
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	981	862	245	
	172.172	43.404	357.548	160.656

31. Dezember 2015

in TEUR	bis zu 1 Jahr	> 1 Jahr bis zu 2 Jahren	> 2 Jahre bis zu 5 Jahren	> 5 Jahre
Darlehen	15.656	48.957	327.888	108.878
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	100.877			
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	147	138	13	
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	5.880	511	20	
	122.560	49.606	327.921	108.878

Die Fälligkeitsstruktur der derivativen Finanzinstrumente auf Grundlage der Cashflows stellt sich wie folgt dar:

FÄLLIGKEITSSTRUKTUR DERIVATE

T 049

31. Dezember 2016

in TEUR	bis zu 1 Jahr	> 1 Jahr bis zu 2 Jahren	> 2 Jahre bis zu 5 Jahren	> 5 Jahre
Forderungen aus Derivaten – Bruttoabwicklung				
Mittelabflüsse	– 73.840			
Mittelzuflüsse	74.997			
Verbindlichkeiten aus Derivaten – Bruttoabwicklung				
Mittelabflüsse	– 16.914			
Mittelzuflüsse	16.747			
Forderungen aus Derivaten – Nettoabwicklung				
Mittelzuflüsse	282	41	1.253	
Verbindlichkeiten aus Derivaten – Nettoabwicklung				
Mittelabflüsse	– 530	– 983	– 501	
	742	– 942	752	0

31. Dezember 2015

in TEUR	bis zu 1 Jahr	> 1 Jahr bis zu 2 Jahren	> 2 Jahre bis zu 5 Jahren	> 5 Jahre
Forderungen aus Derivaten – Bruttoabwicklung				
Mittelabflüsse	– 41.919			
Mittelzuflüsse	42.167			
Verbindlichkeiten aus Derivaten – Bruttoabwicklung				
Mittelabflüsse	– 104.582			
Mittelzuflüsse	103.706			
Verbindlichkeiten aus Derivaten – Nettoabwicklung				
Mittelabflüsse	– 626	– 932	– 992	40
	– 1.254	– 932	– 992	40

2. Kapitalrisikomanagement

Die Zielsetzungen der Gruppe bei der Verwaltung ihres Kapitals bestehen darin, nachhaltig ihre Schulden bedienen zu können und finanziell stabil zu bleiben.

Die Gruppe ist zur Einhaltung der Finanzkennziffer (Financial Covenant) Total Net Debt Cover („Verschuldung“ im Verhältnis zum bereinigten Konzern-EBITDA) verpflichtet, was kontinuierlich überwacht wird. Diesem Financial Covenant liegen der Konzernabschluss der Gruppe sowie spezielle Definitionen in den Kreditverträgen zugrunde. Die NORMA Group hat in den Geschäftsjahren 2016 und 2015 die vorgegebenen Financial Covenants eingehalten.

Bei Nichteinhaltung einer Finanzkennziffer sieht der Kreditvertrag mehrere Möglichkeiten zur Heilung in Form von Befreiungsregelungen oder Gesellschaftermaßnahmen vor. Liegt ein Verstoß gegen eine Auflage vor, der nicht geheilt wird, kann der Konsortialkredit möglicherweise fällig gestellt werden.

6. WESENTLICHE RECHNUNGSLEGUNGSBEZOGENE SCHÄTZUNGEN UND ERMESSENSENTSCHEIDUNGEN

Schätzungen und Ermessensentscheidungen werden kontinuierlich beurteilt und beruhen auf Erfahrungswerten und Erwartungen hinsichtlich zukünftiger Ereignisse, die unter den gegebenen Umständen als angemessen gelten.

Die Gruppe nimmt Einschätzungen im Hinblick auf die Zukunft vor und stellt diesbezüglich Annahmen auf. Die hierbei vorgenommenen rechnungslegungsbezogenen Schätzungen werden naturgemäß nur selten den tatsächlichen Ergebnissen entsprechen. Die Schätzungen und Annahmen, die mit einem erheblichen Risiko verbunden sind und aufgrund derer wesentliche Anpassungen an den Buchwerten der Vermögenswerte und Verbindlichkeiten innerhalb des nächsten Geschäftsjahrs erforderlich werden können, sind nachfolgend dargestellt.

Geschätzte Wertminderung des Geschäfts- oder Firmenwerts

Die NORMA Group nimmt jährlich Überprüfungen vor, ob der Geschäfts- oder Firmenwert gemäß der in → [Anhangangabe 3.7](#) erläuterten Rechnungslegungsmethode wertgemindert ist. Der erzielbare Betrag einer zahlungsmittelgenerierenden Einheit wird ermittelt auf Grundlage des beizulegenden Zeitwerts abzüglich

Verkaufskosten. Diese Berechnungen basieren auf Discounted-Cashflow-Modellen, die die Verwendung von Schätzungen erfordern. → [Anhangangabe 19 „Geschäfts- oder Firmenwert und sonstige immaterielle Vermögenswerte“](#).

In den Jahren 2016 und 2015 war keine Erfassung eines Wertminderungsaufwands auf den Geschäfts- oder Firmenwert erforderlich, welcher zum 31. Dezember 2016 TEUR 368.859 (31. Dez. 2015: TEUR 343.829) betrug. Selbst bei einer Erhöhung der Abzinsungssätze um +2% und bei einer langfristigen Wachstumsrate von 0% würde der Buchwert in keiner zahlungsmittelgenerierenden Einheit den erzielbaren Betrag übersteigen.

Ertragsteuern

Die Gruppe hat in verschiedenen Steuerrechtskreisen Ertragsteuern zu entrichten. Zur Bestimmung der weltweiten Ertragsteuerrückstellungen sind wesentliche Ermessensentscheidungen erforderlich. Es gibt Geschäftsvorfälle und Berechnungen, bei denen die endgültige Besteuerung nicht abschließend ermittelt werden kann. Der Konzern bemisst die Höhe der Rückstellungen für erwartete Steuerprüfungen auf Basis von Schätzungen, ob und in welcher Höhe zusätzliche Ertragsteuern fällig werden. Sofern die endgültige Besteuerung dieser Geschäftsvorfälle von der anfänglich angenommenen abweicht, wird dies in der Periode, in der die Besteuerung abschließend ermittelt wird, Auswirkungen auf die tatsächlichen und die latenten Steuern haben. Zum 31. Dezember 2016 betragen die Ertragsteuerrückstellungen TEUR 10.087 (31. Dez. 2015: TEUR 9.172) und die latenten Ertragsteuerschulden TEUR 101.845 (31. Dez. 2015: TEUR 104.380).

Pensionsleistungen

Der Barwert der Pensionsverpflichtungen ist abhängig von einer Reihe von Faktoren, die anhand bestimmter Annahmen auf versicherungsmathematischer Basis ermittelt werden. Zu den zur Bestimmung der Nettoaufwendungen/(-erträge) herangezogenen Annahmen zählt auch der Abzinsungssatz. Etwaige Änderungen dieser Annahmen haben Auswirkungen auf den Buchwert der Pensionsverpflichtungen.

Der Barwert der leistungsorientierten Verpflichtung wird durch Abzinsung der geschätzten künftigen Mittelabflüsse anhand der Zinssätze für hochwertige festverzinsliche Unternehmensanleihen bestimmt.

Die Gruppe bestimmt den angemessenen Abzinsungssatz am Bilanzstichtag. Bei der Ermittlung des angemessenen Abzinsungssatzes greift die Gruppe auf die Zinssätze für hochwertige festverzinsliche Unternehmensanleihen zurück, die auf diejenige Währung lauten, in der die Leistungen gezahlt werden und deren Laufzeiten annähernd den Restlaufzeiten der damit verbundenen Pensionsverpflichtungen entsprechen.

Die übrigen wesentlichen Annahmen für Pensionsverpflichtungen beruhen zum Teil auf den aktuellen Marktbedingungen. Nähere Informationen hierzu sind → [Anhangangabe 3.17](#) zu entnehmen.

Der Buchwert der Pensionsverpflichtungen betrug zum 31. Dezember 2016 TEUR 11.786 (31. Dez. 2015: TEUR 11.951).

Nutzungsdauern von Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten

Das Management der Gruppe bestimmt die geschätzten Nutzungsdauern und den damit verbundenen Abschreibungsaufwand für Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte. Diese Schätzung basiert auf den erwarteten künftigen Lebenszyklen. Änderungen aufgrund technischer Innovationen und Maßnahmen der anderen Wettbewerber als Reaktion auf Konjunkturlauten sind möglich. Das Management wird eine Erhöhung des Abschreibungsaufwands vornehmen, wenn die Lebensdauer kürzer ist als die zuvor geschätzte Lebensdauer, oder es wird eine Ausbuchung oder Abschreibung technisch veralteter oder strategisch wertloser Vermögenswerte vorgenommen, die aufgegeben oder verkauft wurden.

7. SONDEREINFLÜSSE

Das Management bereinigt zur operativen Steuerung der Gesellschaft bestimmte Aufwendungen. Die im Folgenden dargestellten bereinigten Ergebnisse entsprechen der Managementsicht.

Im Geschäftsjahr 2016 wurden Aufwendungen von insgesamt TEUR 4.752 (2015: TEUR 3.591) innerhalb des EBITDA (Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen auf Sachanlagen und Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände) bereinigt.

Die Bereinigungen innerhalb des EBITDA beziehen sich in Höhe von TEUR 635 auf Materialaufwendungen, die sich aus der innerhalb der Kaufpreisallokation der Akquisition des Au-

toline-Geschäfts erfolgten Bewertung der übernommenen Vorräte ergeben. Des Weiteren wurden akquisitionsbezogene Kosten in Höhe von TEUR 2.076 und Kosten für mit der Akquisition verbundene Transaktionssteuern in Höhe von TEUR 1.650 innerhalb der sonstigen betrieblichen Aufwendungen bereinigt.

Zudem wurden Aufwendungen für die Integration des akquirierten Autoline-Geschäfts in Höhe von TEUR 223 innerhalb der sonstigen betrieblichen Aufwendungen sowie in Höhe von TEUR 168 innerhalb der Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer bereinigt.

Im Geschäftsjahr 2015 beziehen sich die Bereinigungen innerhalb des EBITDA in Höhe von TEUR 2.472 auf Materialaufwendungen, die sich aus der innerhalb der Kaufpreisallokation der Akquisition der National Diversified Sales, Inc. (NDS) erfolgten Bewertung der übernommenen Vorräte ergeben. Des Weiteren wurden Aufwendungen für die Integration der akquirierten Gesellschaft in Höhe von TEUR 578 innerhalb der sonstigen betrieblichen Aufwendungen sowie in Höhe von TEUR 541 innerhalb der Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer bereinigt.

Neben den beschriebenen Bereinigungen wurden wie in den Vorjahren die Abschreibungen auf Sachanlagen in Höhe von TEUR 2.317 (2015: TEUR 2.237) sowie auf immaterielle Vermögenswerte in Höhe von TEUR 16.685 (2015: TEUR 17.257), jeweils aus Kaufpreisallokationen, bereinigt dargestellt.

Darüber hinaus erfolgte im Geschäftsjahr 2016 eine Bereinigung einer außerplanmäßigen Abschreibung im Bereich der aktivierten Kundenbeziehungen in Höhe von TEUR 3.921 innerhalb der Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte. → [Anhangangabe 19 „Geschäfts- oder Firmenwert und sonstige immaterielle Vermögenswerte“](#).

Sich aus den Bereinigungen ergebende fiktive Ertragsteuern werden mit den Steuersätzen der jeweilig betroffenen lokalen Gesellschaften berechnet und im bereinigten Ergebnis nach Steuern berücksichtigt.

Die nachfolgende Tabelle zeigt das um diese Effekte bereinigte Ergebnis:

UM SONDEREINFLÜSSE BEREINIGTES ERGEBNIS

T 050

in TEUR	Anhang	2016 unbereinigt	Gezahlte Transaktions- steuern	Akquisitions- bezogene Kosten	Integrations- kosten	Step-Up- Effekte aus Kaufpreis- allokationen	Summe Bereinigungen	2016 bereinigt
Umsatzerlöse	(8)	894.887					0	894.887
Veränderung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen		244					0	244
Andere aktivierte Eigenleistungen		3.318					0	3.318
Materialaufwand	(9)	- 353.527				635	635	- 352.892
Bruttogewinn		544.922	0	0	0	635	635	545.557
Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen	(10, 11)	- 126.236	1.650	2.076	223		3.949	- 122.287
Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer	(12)	- 244.061			168		168	- 243.893
EBITDA		174.625	1.650	2.076	391	635	4.752	179.377
Abschreibungen auf Sachanlagen		- 24.209				2.317	2.317	- 21.892
EBITA		150.416	1.650	2.076	391	2.952	7.069	157.485
Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte		- 30.415				20.606	20.606	- 9.809
Betriebsgewinn (EBIT)		120.001	1.650	2.076	391	23.558	27.675	147.676
Finanzergebnis	(13)	- 14.645					0	- 14.645
Ergebnis vor Ertragsteuern		105.356	1.650	2.076	391	23.558	27.675	133.031
Ertragsteuern		- 29.490	- 535	- 672	- 127	- 7.631	- 8.965	- 38.455
Periodenergebnis		75.866	1.115	1.404	264	15.927	18.710	94.576
Nicht beherrschende Anteile		119					0	119
Periodenergebnis, das auf Anteilseigner des Mutterunternehmens entfällt		75.747	1.115	1.404	264	15.927	18.710	94.457
Ergebnis je Aktie (in EUR)		2,38						2,96

in TEUR	Anhang	2015 unbereinigt	Integrations- kosten	Step-Up- Effekte aus Kaufpreis- allokationen	Summe Bereinigungen	2015 bereinigt
Umsatzerlöse	(8)	889.613			0	889.613
Veränderung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen		3.622			0	3.622
Andere aktivierte Eigenleistungen		2.748			0	2.748
Materialaufwand	(9)	-365.373		2.472	2.472	-362.901
Bruttogewinn		530.610	0	2.472	2.472	533.082
Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen	(10, 11)	-122.106	578		578	-121.528
Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer	(12)	-234.616	541		541	-234.075
EBITDA		173.888	1.119	2.472	3.591	177.479
Abschreibungen auf Sachanlagen		-23.420		2.237	2.237	-21.183
EBITA		150.468	1.119	4.709	5.828	156.296
Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte		-25.674		17.257	17.257	-8.417
Betriebsgewinn (EBIT)		124.794	1.119	21.966	23.085	147.879
Finanzergebnis	(13)	-17.209			0	-17.209
Ergebnis vor Ertragsteuern		107.585	1.119	21.966	23.085	130.670
Ertragsteuern		-33.738	-397	-7.813	-8.210	-41.948
Periodenergebnis		73.847	722	14.153	14.875	88.722
Nicht beherrschende Anteile		167			0	167
Periodenergebnis, das auf Anteilseigner des Mutterunternehmens entfällt		73.680	722	14.153	14.875	88.555
Ergebnis je Aktie (in EUR)		2,31				2,78

Erläuterungen zur Gesamtergebnisrechnung

8. UMSATZERLÖSE

Die für die Berichtsperiode erfassten Umsatzerlöse lauten wie folgt:

UMSATZERLÖSE NACH KATEGORIE			T 051
in TEUR	2016	2015	
Engineered Joining Technology (EJT)	535.857	540.336	
Distribution Services (DS)	354.542	344.108	
Sonstige Umsatzerlöse	4.488	5.169	
	894.887	889.613	

Die Umsatzerlöse 2016 lagen mit TEUR 894.887 um 0,6% über denen aus 2015 (TEUR 889.613). Der Anstieg der Umsatzerlöse resultiert aus organischem Wachstum sowie aus der Einbeziehung des Autoline-Geschäfts. Wechselkurseffekte hatten einen gegenläufigen Effekt auf die Veränderung der Umsatzerlöse. Das im 4. Quartal 2016 erworbene Autoline-Geschäft hat mit TEUR 3.479 zu den Umsatzerlösen des Berichtsjahres beigetragen. Die Umsatzerlöse des akquirierten Autoline-Geschäfts werden vollständig dem Vertriebsweg Engineered Joining Technology zugeordnet.

In den Umsatzerlösen 2016 sind Umsatzerlöse aus Fertigungsaufträgen in Höhe von TEUR 599 (2015: TEUR 1.298) enthalten.

Eine Analyse der Umsätze nach Regionen ist der [Anhangangabe 37 „Segmentberichterstattung“](#) zu entnehmen.

9. MATERIALAUFWAND

Die nachfolgende Tabelle zeigt den für die Berichtsperiode erfassten Materialaufwand:

MATERIALAUFWAND			T 052
in TEUR	2016	2015	
Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	- 326.133	- 333.548	
Aufwendungen für erworbene Dienstleistungen	- 27.394	- 31.825	
	- 353.527	- 365.373	

Das Verhältnis des Materialaufwands zum Umsatz verringerte sich von 41,1% im Geschäftsjahr 2015 auf 39,5% im Geschäftsjahr 2016. Auch im Verhältnis zur Gesamtleistung liegt der Materialaufwand mit einer Quote von 39,3% (2015: 40,8%) unter dem Niveau des Vorjahreszeitraums.

Das im Geschäftsjahr 2016 erworbene Autoline-Geschäft hat mit TEUR 3.208 zum Materialaufwand beigetragen.

10. SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE

Die für die Berichtsperiode erfassten sonstigen betrieblichen Erträge lauten wie folgt:

SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE			T 053
in TEUR	2016	2015	
Währungsgewinne aus der betrieblichen Tätigkeit	6.703	6.741	
Auflösung von Rückstellungen	1.245	1.169	
Auflösung von Verbindlichkeiten	3.801	1.525	
Zuschuss Personalkosten	85	177	
Erstattung Pkw-Nutzung	802	624	
Sonstige Erträge aus dem Abgang von Anlagevermögen	82	50	
Fremdwährungsderivate	386	99	
Zuschüsse der öffentlichen Hand	450	449	
Rückerstattung sonstige Steuern	389	0	
Sonstige	1.267	574	
	15.210	11.408	

11. SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN

Die für die Berichtsperiode erfassten sonstigen betrieblichen Aufwendungen lauten wie folgt:

SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN			T 054
in TEUR	2016	2015	
Beratung und Marketing	- 19.004	- 16.232	
Aufwand für Zeitarbeitskräfte und sonstige personalbezogene Aufwendungen	- 25.917	- 24.602	
Fracht	- 22.288	- 22.431	
IT und Telekommunikation	- 12.228	- 11.499	
Mieten und sonstige Gebäudekosten	- 10.851	- 10.159	
Reise- und Bewirtungskosten	- 9.841	- 9.566	
Währungsverluste aus der betrieblichen Tätigkeit	- 6.648	- 6.955	
Forschung und Entwicklung	- 4.883	- 2.567	
Kosten für Dienstfahrzeuge	- 4.054	- 3.875	
Instandhaltung	- 2.903	- 3.928	
Zu zahlende Provisionen	- 6.111	- 6.307	
Nicht einkommensbezogene Steuern	- 4.043	- 2.382	
Versicherungen	- 2.589	- 2.527	
Sonstiger Verwaltungsaufwand	- 4.626	- 4.896	
Sonstige	- 5.460	- 5.588	
	- 141.446	- 133.514	

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen liegen mit TEUR 141.446 um 5,9% über denen des Geschäftsjahres 2015 (TEUR 133.514). Im Verhältnis zur Gesamtleistung haben sich die sonstigen betrieblichen Aufwendungen mit einer Quote von 15,7% (2015: 14,9%) überproportional entwickelt. Die Veränderung des Verhältnisses im Vergleich zum Vorjahreszeitraum ist auch auf die erhöhten Aufwendungen im Zusammenhang mit der Akquisition des Autoline-Geschäfts in Höhe von TEUR 3.726 zurückzuführen [Anhangangabe 7 „Sondereinflüsse“](#).

Das im Geschäftsjahr 2016 erworbene Autoline-Geschäft hat TEUR 2.115 zu den sonstigen betrieblichen Aufwendungen beigetragen.

12. AUFWENDUNGEN FÜR LEISTUNGEN AN ARBEITNEHMER

Die für die Berichtsperiode erfassten Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer lauten wie folgt:

AUFWENDUNGEN FÜR LEISTUNGEN AN ARBEITNEHMER		T 055
in TEUR	2016	2015
Löhne und Gehälter und sonstige Leistungen aus Anlass der Beendigung des Arbeitsverhältnisses	- 200.304	- 193.174
Sozialabgaben	- 31.139	- 29.456
Pensionskosten – beitragsorientierte Pläne	- 11.873	- 11.645
Pensionskosten – leistungsorientierte Pläne	- 745	- 341
	- 244.061	- 234.616

Die Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer betragen im Geschäftsjahr 2016 TEUR 244.061 gegenüber TEUR 234.616 im Geschäftsjahr 2015. Die Erhöhung um 4,0% ist im Wesentlichen auf den Anstieg der durchschnittlichen Anzahl der Mitarbeiter im Geschäftsjahr 2016 gegenüber 2015 zurückzuführen. Wechselkurseffekte hatten gegenläufig einen positiven Einfluss auf die Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer. Im Verhältnis zur Gesamtleistung haben sich die Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer mit einer Quote von 27,2% (2015: 26,2%) überproportional entwickelt.

2016 lag die durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter bei 5.266 (2015: 5.006).

Das im Geschäftsjahr 2016 erworbene Autoline-Geschäft hat TEUR 748 zu den Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer beigetragen.

13. FINANZERGEBNIS

Das Finanzergebnis für die Berichtsperiode stellt sich wie folgt dar:

FINANZERGEBNIS		T 056
in TEUR	2016	2015
Finanzierungsaufwendungen		
Zinsaufwand		
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten inkl. Sicherungsderivate	- 12.831	- 15.144
Finanzierungsleasing	- 21	- 25
Aufwendungen zur Aufzinsung von Rückstellungen	- 59	- 22
Aufwendungen zur Aufzinsung von Pensionen	- 162	- 165
Währungsergebnis aus der Finanzierungstätigkeit	1.617	11.683
Aufwendungen aus der Derivatebewertung	- 2.436	- 12.998
Sonstige Finanzaufwendungen	- 980	- 1.038
	- 14.872	- 17.709
Finanzerträge		
Zinserträge auf kurzfristige Einlagen bei Kreditinstituten	221	84
Erträge aus der Derivatebewertung	0	389
Sonstige Finanzerträge	6	27
	227	500
Finanzergebnis	- 14.645	- 17.209

Der Zinsaufwand aus Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten beinhaltet im Geschäftsjahr 2016 TEUR 11.203 (2015: TEUR 11.944) Zinsaufwendungen aus Darlehen und TEUR 1.628 Zinsaufwendungen für Sicherungsderivate (2015: TEUR 3.200).

Das Währungsergebnis aus der Finanzierungstätigkeit hat sich aufgrund eines im Vergleich zum Vorjahr weitestgehend stabilen US-Dollar-Stichtagskurses von TEUR 11.683 im Geschäftsjahr 2015 auf TEUR 1.617 im Geschäftsjahr 2016 verändert.

Die Aufwendungen aus der Derivatebewertung belaufen sich im Geschäftsjahr 2016 auf TEUR 2.436 und haben sich damit im Vergleich zum Geschäftsjahr 2015 (TEUR 12.998) um TEUR 10.562 verringert.

Die Entwicklung der Aufwendungen aus der Derivatebewertung sowie die des Währungsergebnisses aus der Finanzierungstätigkeit resultierten aus der Sicherung der aufgenommenen US-Dollar-Finanzverbindlichkeiten und der Entwicklung des US-Dollars im Vergleich zum Vorjahr. Die Sicherungsbeziehung wurde als Sicherung von Zeitwertänderungen klassifiziert, wodurch sich die Effekte aus der Bewertung der Derivate sowie aus der Bewertung bzw. Umrechnung der Finanzverbindlichkeiten innerhalb des Finanzergebnisses niederschlagen. Der Nettoeffekt ist innerhalb der → Anhangangabe 14 „Nettowährungsgewinne/-verluste“ dargestellt.

Die direkt mit den Finanzierungen zusammenhängenden Transaktionskosten wurden gemäß IAS 39.43 mit den aufgenommenen Verbindlichkeiten verrechnet; sie werden über die Laufzeit mit der Effektivzinsmethode verteilt und sind in der Position Zinsaufwand enthalten. Der zum 31. Dezember 2016 bestehende, auf die Restlaufzeiten der Finanzierungen zu verteilende Betrag beläuft sich auf TEUR 1.467 (2015: TEUR 1.293).

14. NETTOWÄHRUNGSGEWINNE/-VERLUSTE

Die erfolgswirksam erfassten Umrechnungsdifferenzen stellen sich wie folgt dar:

NETTOWÄHRUNGSGEWINNE/-VERLUSTE		T 057	
in TEUR	Anhang	2016	2015
Währungsgewinne aus der betrieblichen Tätigkeit	(10)	6.703	6.741
Währungsverluste aus der betrieblichen Tätigkeit	(11)	-6.648	-6.955
Währungsergebnis aus der Finanzierungstätigkeit	(13)	1.617	11.683
Ergebnis aus der Bewertung von Fremdwährungsderivaten	(13, 22)	-2.301	-13.008
		-629	-1.539

15. ERGEBNIS JE AKTIE

Das Ergebnis je Aktie errechnet sich aus der Division des den Aktionären der NORMA Group zurechenbaren Periodenergebnisses durch die gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Berichtszeitraum ausgegebenen Aktien. Die NORMA Group hat ausschließlich Stammaktien emittiert. Im Geschäftsjahr 2016 lag die durchschnittlich gewichtete Anzahl bei 31.862.400 (2015: 31.862.400) Stück.

Durch den im Juni 2015 erfolgten Ausgleich der fälligen MSP-Tranche aus 2011 durch Barvergütung, der für die verbleibenden Tranchen zu einer Änderung der Einstufung von einem Ausgleich in Eigenkapitalinstrumenten hin zu einem Ausgleich durch Barvergütung führt, bestehen zum 31. Dezember 2016 und 2015 keine verwässernden Aktienoptionen aus dem MSP und somit keine Verwässerungseffekte auf das Ergebnis je Aktie.

Das Ergebnis je Aktie ergibt sich für das Geschäftsjahr 2016 und 2015 wie folgt:

ERGEBNIS JE AKTIE		T 058		
	Q4 2016	Q4 2015	2016	2015
Den Gesellschaftern des Mutterunternehmens zurechenbarer Jahresüberschuss (in TEUR)	15.449	18.510	75.747	73.680
Anzahl der gewichteten Aktien	31.862.400	31.862.400	31.862.400	31.862.400
Ergebnis je Aktie (un-)verwässert (in EUR)	0,48	0,58	2,38	2,31

16. ERTRAGSTEUERN

Die Ertragsteuern setzen sich wie folgt zusammen:

ERTRAGSTEUERN		T 059
in TEUR	2016	2015
Laufender Steueraufwand	- 34.635	- 41.482
Latenter Steuerertrag	5.145	7.744
Summe Ertragsteuern	- 29.490	- 33.738

Für die inländischen Gesellschaften lag der kombinierte Ertragsteuersatz im Geschäftsjahr 2016 bei 30,1 % (2015: 30,1 %) und umfasste einen Körperschaftsteuersatz von 15 %, den Solidaritätszuschlag von 5,5 % auf die Körperschaftsteuer und einen durchschnittlichen Gewerbesteuersatz von 14,3 %. Die Besteuerung der ausländischen Tochterunternehmen wird auf Grundlage der im jeweiligen Sitzland geltenden Steuersätze ermittelt. Die latenten Steuern werden mit den Steuersätzen ermittelt, die in den einzelnen Ländern voraussichtlich im Realisationszeitpunkt gelten bzw. gelten werden.

Der tatsächlich ausgewiesene Ertragsteueraufwand des Konzerns weicht von dem erwarteten Ertragsteueraufwand auf Basis des deutschen Gesamtsteuersatzes von 30,1 % für das Geschäftsjahr 2016 wie folgt ab:

STEUERÜBERLEITUNGSRECHNUNG		T 060
in TEUR	2016	2015
Gewinn vor Steuern	105.356	107.585
Konzernsteuersatz	30,1 %	30,1 %
Erwartete Ertragsteuern	- 31.712	- 32.383
Steuerliche Auswirkungen:		
Steuerliche Verluste des aktuellen Geschäftsjahres, für die kein latenter Steueranspruch erfasst wurde	- 758	- 1.333
Auswirkungen aus Abweichungen vom Konzernsteuersatz, im Wesentlichen aus unterschiedlichen ausländischen Steuersätzen	1.110	- 516
Steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen	- 799	- 830
Steuerlicher Aufwand erfolgsneutral erfasst	0	1.336
Inanspruchnahme bisher bilanzunwirksamer steuerlicher Verluste	0	1.164
Sonstige steuerfreie Einkünfte	149	276
Effekt aus Steuersatzänderungen bzgl. latenter Steuern	503	- 268
Einkommensteuer aus Vorjahren	1.430	- 676
Sonstige	587	- 508
Ertragsteuern	- 29.490	- 33.738

Die positiven Effekte im Hinblick auf die Position „Auswirkungen aus Abweichungen vom Konzernsteuersatz, im Wesentlichen

aus unterschiedlichen ausländischen Steuersätzen“ resultiert aus der Verschiebung des Ergebnisanteils der Region Amerika hin zur Region EMEA. Einige Länder in der Region EMEA haben einen niedrigeren Steuersatz als der Konzernsteuersatz, wohingegen in der Region Amerika der Steuersatz höher als der Konzernsteuersatz ist. Dies führt zu positiven Abweichungen beim Ertragsteueraufwand. Darüber hinaus hat sich in der Region Amerika der durchschnittliche Steuersatz vermindert.

Die für das Geschäftsjahr 2015 ausgewiesene Position „Steuerlicher Aufwand erfolgsneutral erfasst“ betraf die mit der Umstellung des MSP zusammenhängende erfolgsneutrale Erfassung des anteiligen Zeitwerts der Optionen → Anhangangabe 28 „Aktienbasierte Vergütung“.

Die Position „Einkommensteuer aus Vorjahren“ betrifft bezüglich des Geschäftsjahres 2015 die Bildung von Rückstellungen für steuerliche Risiken aus Vorjahren. Im Geschäftsjahr 2016 wurden in dieser Position Rückstellungen für Steuerrisiken aus zukünftigen Betriebsprüfungen erfasst. Der Aufwand für die Bildung dieser Rückstellungen wurde durch Steuergutschriften für die Region Amerika überkompensiert.

Die Position „Sonstige“ beinhaltet 2016 und 2015 im Wesentlichen sonstige einkommensabhängige Steuern (z. B. Quellensteueraufwand) und den ertragswirksamen steuerlichen Ansatz von Bewertungseinheiten aufgrund einer neuen steuerlichen Sachverhaltswürdigung.

Der Betrag der Ertragsteuern, der direkt dem sonstigen Ergebnis belastet oder gutgeschrieben wurde, setzt sich wie folgt zusammen:

**IM SONSTIGEN ERGEBNIS
AUSGEWIESENE ERTRAGSTEUERN** T 061

2016			
in TEUR	vor Steuern	Steuerbelastung/ -gutschrift	nach Steuern
Gewinne/Verluste aus der Absicherung von Zahlungsströmen	2.759	- 730	2.029
Neubewertungen aus Pensionen	1.119	- 286	833
Sonstiges Ergebnis	3.878	- 1.016	2.862
2015			
in TEUR	vor Steuern	Steuerbelastung/ -gutschrift	nach Steuern
Gewinne/Verluste aus der Absicherung von Zahlungsströmen	895	- 313	582
Neubewertungen aus Pensionen	- 491	90	- 401
Sonstiges Ergebnis	404	- 223	181

Erläuterungen zur Konzernbilanz

17. ERTRAGSTEUERANSPRÜCHE UND -SCHULDEN

Aufgrund von Änderungen des deutschen Körperschaftsteuergesetzes („SE-Steuerergesetz“ oder „SEStEG“, in Kraft getreten am 31. Dezember 2006) wurde ein Körperschaftsteuerguthaben gem. § 37 KStG gebildet. Infolgedessen wurde ein uneingeschränkter Anspruch auf Auszahlung des Guthabens in zehn jährlichen Raten von 2008 bis 2017 begründet. Die daraus entstehende Forderung aus Körperschaftsteuer ist in den Ertragsteueransprüchen enthalten und belief sich zum 31. Dezember 2016 auf TEUR 459 (31. Dez. 2015: TEUR 901).

18. LATENTE ERTRAGSTEUERN

Die latenten Steueransprüche und -schulden gliedern sich nach ihrer Fälligkeit wie folgt:

LATENTE STEUERANSPRÜCHE UND -SCHULDEN T 062

in TEUR	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Latente Steueransprüche		
Latente Steueransprüche, die nach mehr als 12 Monaten realisiert werden	1.663	1.383
Latente Steueransprüche, die innerhalb von 12 Monaten realisiert werden	5.900	6.722
Latente Steueransprüche	7.563	8.105
Latente Steuerschulden		
Latente Steuerschulden, die nach mehr als 12 Monaten realisiert werden	101.709	104.276
Latente Steuerschulden, die innerhalb von 12 Monaten realisiert werden	136	104
Latente Steuerschulden	101.845	104.380
Latente Steuerschulden (netto)	94.282	96.275

Die latenten Ertragsteueransprüche und -schulden entwickelten sich im Geschäftsjahr wie folgt:

ENTWICKLUNG LATENTER ERTRAGSTEUERANSPRÜCHE UND -SCHULDEN T 063

in TEUR	2016	2015
Latente Steuerschulden (netto) zum 1. Januar	96.275	93.510
Latenter Steuerertrag	-5.145	-7.744
Im sonstigen Ergebnis erfasste Steuern	1.016	223
Währungsumrechnungsdifferenzen	2.686	10.286
Erwerb von Tochterunternehmen	-550	0
Latente Steuerschulden (netto) zum 31. Dezember	94.282	96.275

Die latenten Ertragsteueransprüche und -schulden stellen sich (ohne Berücksichtigung von Saldierungen innerhalb einzelner Steuerrechtskreise) wie folgt dar:

LATENTE ERTRAGSTEUERANSPRÜCHE T 064

in TEUR	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Immaterielle Vermögenswerte	4.577	4.168
Sachanlagen	214	430
Sonstige Vermögenswerte	293	1.810
Vorräte	2.590	2.733
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	909	941
Pensionsverpflichtungen	1.474	1.694
Rückstellungen	1.059	1.326
Fremdkapitalaufnahmen	5.481	3.551
Sonstige Verbindlichkeiten einschließlich Derivate	3.131	3.729
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	508	329
Steuerliche Verlustvorträge / Gutschriften	3.361	3.514
Latente Steueransprüche (vor Wertberichtigungen)	23.597	24.225
Wertberichtigung	-157	-2.017
Latente Steueransprüche (vor Saldierung)	23.440	22.208
Auswirkungen der Verrechnung	-15.877	-14.103
Latente Steueransprüche	7.563	8.105

LATENTE ERTRAGSTEUERSCHULDEN T 065

in TEUR	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Immaterielle Vermögenswerte	92.293	95.855
Sachanlagen	15.919	15.800
Sonstige Vermögenswerte	6.717	4.070
Vorräte	110	177
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	207	532
Fremdkapitalaufnahmen	70	577
Rückstellungen	67	161
Sonstige Verbindlichkeiten einschließlich Derivate	387	111
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	446	0
Unbesteuerte Rücklagen	1.506	1.200
Latente Steuerschulden (vor Saldierung)	117.722	118.483
Auswirkungen der Verrechnung	-15.877	-14.103
Latente Steuerschulden	101.845	104.380
Latente Steuerschulden (netto)	94.282	96.275

Latente Ertragsteueransprüche werden für alle abzugsfähigen temporären Differenzen der Buchwerte von Vermögenswerten und Schulden in der Konzernbilanz im Vergleich zu den steuerlichen Wertansätzen in dem Maße bilanziert, wie es wahrscheinlich ist, dass ein künftiges zu versteuerndes Ergebnis verfügbar sein wird, gegen das die abzugsfähigen temporären Differenzen verrechnet werden können.

net werden können. Sowohl zum 31. Dezember 2016 als auch im Vorjahr konnte wegen voraussichtlich in Zukunft vorliegender zu versteuernder Ergebnisse für alle abzugsfähigen temporären Differenzen ein latenter Ertragsteueranspruch angesetzt werden.

Der Konzern hat in einigen Tochterunternehmen im Jahr 2016 bzw. in den Vorjahren steuerliche Verluste erwirtschaftet.

Auf steuerliche Verlustvorträge werden insoweit aktive latente Steuern angesetzt, als von einer Realisierung der Steueransprüche in absehbarer Zeit auszugehen ist.

Die latenten Ertragsteueransprüche für noch nicht genutzte steuerliche Verluste und noch nicht genutzte Steuergutschriften entwickelten sich im Geschäftsjahr wie folgt:

**FÄLLIGKEITEN AUSGEWIESENER
STEUERLICHER VERLUSTE – BRUTTOBEITRÄGE** T 066

in TEUR	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
bis zu 1 Jahr	140	0
> 1 bis zu 5 Jahren	33	326
> 5 Jahre	3.177	3.157
Unbegrenzter Verlustvortrag	3.537	2.813
Gesamt	6.887	6.296

Die steuerlichen Verlustvorträge, für die keine latenten Ertragsteueransprüche gebildet wurden, betragen zum 31. Dezember 2016 TEUR 12.503 (31. Dez. 2015: TEUR 11.031).

Die Verfallbarkeit nicht berücksichtigter steuerlicher Verlustvorträge stellt sich wie folgt dar:

**FÄLLIGKEITEN NICHT BERÜCKSICHTIGTER
STEUERLICHER VERLUSTVORTRÄGE**

T 067

in TEUR	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
bis zu 1 Jahr	0	270
> 1 bis zu 5 Jahren	2.013	932
> 5 Jahre	1.001	3.781
Unbegrenzter Verlustvortrag	9.489	6.048
Gesamt	12.503	11.031

Im Hinblick auf die zu versteuernden temporären Differenzen in Verbindung mit Anteilen an Tochterunternehmen in Höhe von TEUR 265.156 (31. Dez. 2015: TEUR 218.660) werden zum 31. Dezember 2016 keine latenten Steuerschulden bilanziert, da das jeweilige Mutterunternehmen in der Lage ist, den zeitlichen Verlauf der Umkehrung der temporären Differenzen zu steuern, und es wahrscheinlich ist, dass sich die temporäre Differenz in absehbarer Zeit nicht umkehren wird.

19. GESCHÄFTS- ODER FIRKENWERTE UND SONSTIGE IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE

Die Anschaffungskosten sowie die kumulierten Abschreibungen und Wertminderungen der immateriellen Vermögenswerte setzen sich wie folgt zusammen:

ENTWICKLUNG GESCHÄFTS- ODER FIRKENWERTE UND SONSTIGE IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE

T 068

in TEUR	Zum 1. Jan. 2016	Zugänge	Abgänge	Um- buchungen	Änderungen im Konsoli- dierungskreis	Währungs- effekte	Zum 31. Dez. 2016
Anschaffungskosten							
Geschäfts- oder Firmenwerte	379.576	0	0	0	18.922	6.998	405.496
Kundenbeziehungen	228.921	0	0	0	26.901	5.930	261.752
Lizenzen, Rechte	2.091	15	-202	0	0	4	1.908
Software, extern erworben	26.735	2.513	-73	3.585	0	375	33.135
Marken	54.837	0	0	0	1.410	1.766	58.013
Patente & Technologie	40.404	550	0	0	10.606	1.336	52.896
Selbst geschaffene immaterielle Vermögenswerte	9.925	2.899	-658	0	0	76	12.242
Übrige immaterielle Vermögenswerte	15.295	3.350	-156	-3.585	0	-118	14.786
Gesamt	757.784	9.327	-1.089	0	57.839	16.367	840.228
Abschreibungen und Wertminderung							
Geschäfts- oder Firmenwerte	35.747	0	0	0	0	890	36.637
Kundenbeziehungen	38.172	17.995	0	0	0	1.227	57.394
Lizenzen, Rechte	1.374	286	-202	0	0	4	1.462
Software, extern erworben	16.351	5.372	-73	64	0	224	21.938
Marken	9.251	1.245	0	0	0	341	10.837
Patente & Technologie	27.201	2.431	0	0	0	880	30.512
Selbst geschaffene immaterielle Vermögenswerte	3.666	2.199	-630	0	0	38	5.273
Übrige immaterielle Vermögenswerte	11.184	887	0	-64	0	-118	11.889
Gesamt	142.946	30.415	-905	0	0	3.486	175.942

in TEUR	Zum 1. Jan. 2015	Zugänge	Abgänge	Um- buchungen	Änderungen im Konsoli- dierungskreis	Währungs- effekte	Zum 31. Dez. 2015
Anschaffungskosten							
Geschäfts- oder Firmenwerte	357.441	0	0	0	-256	22.391	379.576
Kundenbeziehungen	206.967	3	0	0	0	21.951	228.921
Lizenzen, Rechte	2.059	1	-39	38	0	32	2.091
Software, extern erworben	23.496	2.611	-20	129	0	519	26.735
Marken	49.249	0	0	0	0	5.588	54.837
Patente & Technologie	36.322	716	0	0	0	3.366	40.404
Selbst geschaffene immaterielle Vermögenswerte	8.017	2.213	0	105	0	-410	9.925
Übrige immaterielle Vermögenswerte	12.482	2.858	-61	-272	0	288	15.295
Gesamt	696.033	8.402	-120	0	-256	53.725	757.784
Abschreibungen und Wertminderung							
Geschäfts- oder Firmenwerte	32.945	0	0	0	0	2.802	35.747
Kundenbeziehungen	22.749	13.398	0	0	0	2.025	38.172
Lizenzen, Rechte	1.072	371	-39	-35	0	5	1.374
Software, extern erworben	11.859	4.279	-20	0	0	233	16.351
Marken	7.221	1.229	0	0	0	801	9.251
Patente & Technologie	21.519	3.466	-1	0	0	2.217	27.201
Selbst geschaffene immaterielle Vermögenswerte	1.827	1.747	0	35	0	57	3.666
Übrige immaterielle Vermögenswerte	9.885	1.184	-52	0	0	167	11.184
Gesamt	109.077	25.674	-112	0	0	8.307	142.946

**GESCHÄFTS- ODER FIRKENWERTE UND SONSTIGE
IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE – BUCHWERTE** T 069

in TEUR	Buchwerte	
	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Geschäfts- oder Firmenwerte	368.859	343.829
Kundenbeziehungen	204.358	190.749
Lizenzen, Rechte	446	717
Software, extern erworben	11.197	10.384
Marken	47.176	45.586
Patente & Technologie	22.384	13.203
Selbst geschaffene immaterielle Vermögenswerte	6.969	6.259
Übrige immaterielle Vermögenswerte	2.897	4.111
Gesamt	664.286	614.838

Die Position „Patente & Technologie“ setzt sich zum 31. Dezember 2016 in Höhe von TEUR 12.245 aus Patenten (31. Dez. 2015: TEUR 1.903) und in Höhe von TEUR 10.139 aus Technologie (31. Dez. 2015: TEUR 11.300) zusammen.

Die selbst geschaffenen immateriellen Vermögenswerte enthalten im Wesentlichen selbsterstellte Technologien sowie selbsterstellte Software in Höhe von TEUR 283.

In den übrigen immateriellen Vermögenswerten sind im Wesentlichen geleistete Anzahlungen enthalten.

Die Veränderungen des Geschäfts- oder Firmenwerts, der Kundenbeziehungen sowie der Patente & Technologien resultieren aus positiven Wechselkurseffekten, insbesondere aus dem US-Dollar-Raum sowie aus der Akquisition des Autoline-Geschäfts. → Anhangangabe 40 „Unternehmenszusammenschlüsse“.

Die Entwicklung des Geschäfts- oder Firmenwerts stellt sich zusammenfassend wie folgt dar:

**VERÄNDERUNG DES
GESCHÄFTS- ODER FIRKENWERTS** T 070

in TEUR	
Stand zum 31. Dezember 2015	343.829
Änderungen im Konsolidierungskreis	18.922
Autoline Frankreich	16.991
Autoline China	499
Autoline Mexiko	1.432
Währungseffekte	6.108
Stand zum 31. Dezember 2016	368.859

Neben den Geschäfts- oder Firmenwerten bestehen im Bereich der Marken immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer in Höhe von TEUR 30.263 (2015: TEUR 29.301), die aus der 2014 erfolgten Akquisition von NDS resultieren. Für die erworbenen Marken, die im Wesentlichen die Unternehmensmarke NDS® umfassen, wird aus einer Marktperspektive

heraus eine unbestimmte Nutzungsdauer angenommen, da es sich um langjährig im Markt etablierte Markennamen handelt, für die ein Ende der Nutzbarkeit nicht absehbar und damit unbestimmbar ist. Die Marken mit unbestimmter Nutzungsdauer sind in voller Höhe der zahlungsmittelgenerierenden Einheit (ZGE) Amerika zugeordnet.

Die Marken mit unbestimmter Nutzungsdauer werden einem jährlichen Wertminderungstest gemäß IAS 36 auf Basis des erzielbaren Betrags entsprechend der in → Anhangangabe 3.7 „Zusammenfassung der wesentlichen Rechnungslegungsmethoden: Wertminderung nicht finanzieller Vermögenswerte“ beschriebenen Vorgehensweise unterzogen.

Die immateriellen Vermögenswerte sind zum 31. Dezember 2016 und 2015 unbesichert.

**Prüfung des Geschäfts- oder
Firmenwerts auf Wertminderung**

Der Geschäfts- oder Firmenwert ist den identifizierten zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (ZGE) der Gruppe in Übereinstimmung mit den geografischen Gebieten zugeordnet. Die Zuordnung des Geschäfts- oder Firmenwerts stellt sich wie folgt dar:

GESCHÄFTS- ODER FIRKENWERT NACH SEGMENT T 071

in TEUR	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Zahlungsmittel generierende Einheit EMEA	172.087	155.035
Zahlungsmittel generierende Einheit Amerika	190.756	183.294
Zahlungsmittel generierende Einheit Asien-Pazifik	6.016	5.500
	368.859	343.829

Die Erhöhung der Geschäfts- oder Firmenwerte in der ZGE EMEA resultiert in Höhe von TEUR 16.991 aus der Akquisition des Autoline-Geschäfts in Frankreich und aus Währungseffekten. Die Erhöhung der Geschäfts- oder Firmenwerte in der ZGE Amerika resultiert aus Währungseffekten sowie in Höhe von TEUR 1.432 aus der Akquisition des Autoline-Geschäfts in Mexiko. Die Erhöhung der Geschäfts- oder Firmenwerte in der ZGE Asien-Pazifik resultiert aus Währungseffekten sowie in Höhe von TEUR 499 aus der Akquisition des Autoline-Geschäfts in China.

Der erzielbare Betrag einer ZGE basiert auf dem beizulegenden Zeitwert abzüglich Verkaufskosten, der durch diskontierte Cashflows geschätzt wurde. Vor dem Hintergrund der Inputfaktoren, welche für diese Bewertungstechnik zum Einsatz kommen, sind die ermittelten beizulegenden Zeitwerte als beizulegende Zeitwerte des Levels 3 einzustufen → Anhangangabe 3.3 „Ermittlung der beizulegenden Zeitwerte“. Dabei werden Cashflow-Prognosen verwendet, die auf vom Management genehmigten Finanzplänen für einen Fünfjahreszeitraum basieren. Zur Extrapolation von Cashflows jenseits dieses Fünfjahreszeitraums werden die nachstehend angegebenen geschätzten Wachstumsraten herangezogen. Diese Wachstumsraten übersteigen nach Einschätzung der NORMA Group nicht die langfristige Durchschnittswachstumsrate für das geografische Gebiet der jeweiligen ZGE.

Die angewandten Diskontierungssätze sind Nach-Steuer-Zinssätze und spiegeln das spezifische Risiko der jeweiligen ZGE wider. Die entsprechenden Vor-Steuer-Zinssätze betragen für die ZGE EMEA 9,86 % (2015: 10,38 %), für die ZGE Amerika 10,30 % (2015: 10,79 %) und für die ZGE Asien-Pazifik 10,01 % (2015: 10,49 %).

Die wesentlichen Annahmen, nach denen der beizulegende Zeitwert abzüglich Verkaufskosten bestimmt wurde, lauten wie folgt:

GESCHÄFTS- ODER FIRMENWERT NACH SEGMENT – WESENTLICHE ANNAHMEN T 072

31. Dezember 2016	ZGE EMEA	ZGE Amerika	ZGE Asien-Pazifik
Langfristige Wachstumsrate Terminal Value	1,50 %	1,50 %	1,50 %
Abzinsungssatz	7,80 %	6,92 %	7,90 %
Verkaufskosten	1,00 %	1,00 %	1,00 %
31. Dezember 2015	ZGE EMEA	ZGE Amerika	ZGE Asien-Pazifik
Langfristige Wachstumsrate Terminal Value	1,50 %	1,50 %	1,50 %
Abzinsungssatz	8,11 %	7,25 %	8,32 %
Verkaufskosten	1,00 %	1,00 %	1,00 %

Die Annahmen beruhen auf den Erwartungen des Managements bezüglich der zukünftigen Marktentwicklungen.

Im Rahmen einer Sensitivitätsanalyse für die einzelnen ZGE wurde eine Senkung des zukünftigen EBIT um 10 % angenommen, woraus sich für keine ZGE ein Wertminderungsbedarf ergeben würde. Selbst bei einer Erhöhung der Abzinsungssätze um +2 % und bei einer langfristigen Wachstumsrate von 0 % würde der Buchwert in keiner ZGE den erzielbaren Betrag übersteigen.

Wertberichtigungen sonstiger immaterieller Vermögenswerte

In der zweiten Jahreshälfte wurden die Kundenlisten einem Werthaltigkeitstest (Impairment-Test) unterzogen. Dabei wurde ein signifikanter Rückgang der prognostizierten Umsatzerlöse beobachtet. Dieser Rückgang ist auf den Verlust mehrerer

Hauptkunden (Triggering Event) zurückzuführen. Das Management erachtete dies als Indikator für eine mögliche Wertminderung und korrigierte infolgedessen die erwarteten Cashflows nach unten. Eine neue Schätzung des erwarteten Cashflows, der auf die Kundenliste zurückzuführen ist, wurde erstellt, was dazu führte, dass der erzielbare Betrag unter den Buchwert gefallen ist. Infolgedessen wurde innerhalb der Abschreibungen eine Wertminderung in Höhe von EUR 3,9 Mio. erfasst, um den Buchwert auf den erzielbaren Betrag zu reduzieren.

Der beizulegende Zeitwert der Kundenlisten wurde nach der Restwertmethode auf Basis von Level 3 ermittelt. Die Restwertmethode schätzt den beizulegenden Zeitwert, indem der Barwert der zukünftig erwarteten wirtschaftlichen Erträge der Kunden während ihres gesamten Lebenszyklus ermittelt wird. Das Ergebnis wurde aus der mittelfristigen Planung (eigene Daten) abgeleitet, da keine anderweitigen verfügbaren Informationen vorlagen, die darauf hindeuteten, dass die Marktteilnehmer andere Annahmen/Daten verwenden würden.

Wesentliche Annahmen zur Ermittlung des beizulegenden Zeitwertes der Kundenlisten sind:

ANNAHMEN WERTBERICHTIGUNG T 073

Anteil am Gesamtumsatz durch neu gewonnene Kunden	Dieser Wert wurde anhand einer Analyse der gegenwärtigen Umstände unter Berücksichtigung historischer und prognostizierter Daten ermittelt.	98 %
Risikoadjustierter Vorsteuerzinssatz	Der WACC wurde für das Tochterunternehmen unter Berücksichtigung seines spezifischen Geschäftsrisikos und seines finanziellen Risikos berechnet.	6,98 %
Steuersatz	Der letzte verfügbare eigenständige Körperschaftssteuersatz der Tochtergesellschaft wurde verwendet (GJ 2016).	21,2 %
EBITDA-Marge	Die EBITDA-Marge wurde nach einer Analyse der Marktbedingungen auf die Erwartungen des Managements der Tochtergesellschaft abgestimmt.	10 %
Abschmelzungsrate	Da die Nutzungsdauer des Vermögenswerts acht Jahre beträgt, wird erwartet, dass der Faktor jährlich um 12,5 % sinkt.	12,5 %

Darüber hinaus wurden in den Geschäftsjahren 2016 und 2015 keine wesentlichen Wertminderungen und Wertaufholungen bei den immateriellen Vermögenswerten erfasst.

20. SACHANLAGEN

Die Anschaffungs- und Herstellungskosten sowie die kumulierten Abschreibungen der Sachanlagen setzen sich wie folgt zusammen:

ENTWICKLUNG DER SACHANLAGEN

T 074

in TEUR	Zum 1. Jan. 2016	Zugänge	Abgänge	Um- buchungen	Änderungen im Konsoli- dierungskreis	Währungs- effekte	Zum 31. Dez. 2016
Anschaffungskosten							
Grundstücke und Gebäude	105.133	1.392	-31	1.122	1.963	-26	109.553
Maschinen und technische Anlagen	245.297	11.490	-2.757	12.094	11.484	1.329	278.937
Sonstige Ausrüstung	54.900	5.346	-1.455	1.747	136	100	60.774
Anlagen im Bau	22.057	20.332	-50	-14.963	2.332	549	30.257
Gesamt	427.387	38.560	-4.293	0	15.915	1.952	479.521
Abschreibungen und Wertminderung							
Grundstücke und Gebäude	45.875	2.877	-2	-6	0	-90	48.654
Maschinen und technische Anlagen	169.979	16.738	-2.517	37	0	457	184.694
Sonstige Ausrüstung	41.580	4.579	-1.229	-31	0	68	44.967
Anlagen im Bau	14	15	0	0	0	0	29
Gesamt	257.448	24.209	-3.748	0	0	435	278.344

in TEUR	Zum 1. Jan. 2015	Zugänge	Abgänge	Um- buchungen	Änderungen im Konsoli- dierungskreis	Währungs- effekte	Zum 31. Dez. 2015
Anschaffungskosten							
Grundstücke und Gebäude	100.925	1.663	-163	889	0	1.819	105.133
Maschinen und technische Anlagen	224.425	13.993	-5.998	6.136	0	6.741	245.297
Sonstige Ausrüstung	52.875	3.665	-2.773	610	0	523	54.900
Anlagen im Bau	14.816	14.443	-101	-7.635	0	534	22.057
Gesamt	393.041	33.764	-9.035	0	0	9.617	427.387
Abschreibungen und Wertminderung							
Grundstücke und Gebäude	43.016	2.843	-271	-98	0	385	45.875
Maschinen und technische Anlagen	155.801	16.481	-5.779	215	0	3.261	169.979
Sonstige Ausrüstung	39.535	4.082	-2.534	98	0	399	41.580
Anlagen im Bau	199	14	0	-215	0	16	14
Gesamt	238.551	23.420	-8.584	0	0	4.061	257.448

SACHANLAGEN – BUCHWERTE

T 075

in TEUR	Buchwerte	
	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Grundstücke und Gebäude	60.899	59.258
Maschinen und technische Anlagen	94.243	75.318
Sonstige Ausrüstung	15.807	13.320
Anlagen im Bau	30.228	22.043
Gesamt	201.177	169.939

In dem Posten „Maschinen und technische Anlagen“ sind zum 31. Dezember 2016 TEUR 26.222 Werkzeuge (31. Dez. 2015: TEUR 17.820) enthalten.

Für Sachanlagen wurden sowohl 2016 als auch 2015 keine wesentlichen Wertminderungen und keine wesentlichen Wertaufholungen erfasst.

Die Sachanlagen, mit Ausnahme derer, die sich aus Finanzierungsleasingverhältnissen ergeben, sind zum 31. Dezember 2016 und 2015 unbesichert.

In den Grundstücken und Gebäuden sind die folgenden Beträge enthalten, die der Gruppe als Leasingnehmer in einem Finanzierungsleasingverhältnis zugerechnet werden:

FINANZIERUNGSLEASINGVERHÄLTNISSE
– GRUNDSTÜCKE UND GEBÄUDE

T 076

in TEUR	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Anschaffungskosten – aktivierte Finanzierungsleasingverhältnisse	885	630
Kumulierte Abschreibungen	- 49	- 25
Nettobuchwert	836	605

In dem Posten „Maschinen und technische Anlagen“ sind die folgenden Beträge enthalten, die der Gruppe als Leasingnehmer in einem Finanzierungsleasingverhältnis zugerechnet werden:

FINANZIERUNGSLEASINGVERHÄLTNISSE
– MASCHINEN UND TECHNISCHE ANLAGEN

T 077

in TEUR	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Anschaffungskosten – aktivierte Finanzierungsleasingverhältnisse	46	265
Kumulierte Abschreibungen	- 29	- 179
Nettobuchwert	17	86

In dem Posten „Sonstige Ausrüstung“ sind die folgenden Beträge enthalten, die der Gruppe als Leasingnehmer in einem Finanzierungsleasingverhältnis zugerechnet werden:

FINANZIERUNGSLEASINGVERHÄLTNISSE
– SONSTIGE AUSTRÜSTUNG

T 078

in TEUR	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Anschaffungskosten – aktivierte Finanzierungsleasingverhältnisse	74	70
Kumulierte Abschreibungen	- 53	- 21
Nettobuchwert	21	49

Die Gruppe unterhält im Rahmen von unkündbaren Finanzierungsleasingverträgen Leasingverhältnisse für verschiedene Grundstücke und Gebäude, Maschinen und technische Anlagen sowie technische und IT-Geräte. Die Laufzeiten der Leasingverhältnisse für Maschinen und sonstige Ausrüstungen liegen zwischen drei und zehn Jahren, die Laufzeiten für Grundstücke und Gebäude bei bis zu 50 Jahren.

21. FINANZINSTRUMENTE

Die Finanzinstrumente nach Klassen und Kategorien stellen sich wie folgt dar:

FINANZINSTRUMENTE – KLASSEN UND KATEGORIEN

T 079

in TEUR	Kategorie IAS 39	Buchwert zum 31. Dez. 2016	Bewertungsbasis IAS 39			Beizulegender Zeitwert zum 31. Dez. 2016
			Fortgeführte Anschaffungs- kosten	Beizulegender Zeitwert er- folgswirksam	Für Siche- rungszwecke eingesetzte Derivate	
Finanzielle Vermögenswerte						
Derivative Finanzinstrumente – Bilanzierung von Sicherungsgeschäften						
Zinsswaps – Absicherung von Zahlungsströmen	k. A.	1.576			1.576	1.576
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zahlungsströmen	k. A.	685			685	685
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zeitwertänderungen	k. A.	472			472	472
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Forderungen	LaR	124.208	124.208			124.208
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	5.685	5.685			5.685
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	LaR	165.596	165.596			165.596
Finanzielle Verbindlichkeiten						
Darlehen	FLAC	555.281	555.281			567.028
Derivative Finanzinstrumente – Bilanzierung von Sicherungsgeschäften						
Zinsswaps – Absicherung von Zahlungsströmen	k. A.	2.014			2.014	2.014
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zahlungsströmen	k. A.	115			115	115
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zeitwertänderungen	k. A.	52			52	52
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	FLAC	119.577	119.577			119.577
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten						
Sonstige Verbindlichkeiten	FLAC	2.088	2.088			2.088
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasingverhältnissen	k. A.	271			271	266
Summe je Kategorie						
Kredite und Forderungen (LaR)		295.489	295.489			295.489
Finanzielle Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten (FLAC)		676.946	676.946			688.693

in TEUR	Kategorie IAS 39	Buchwert zum 31. Dez. 2015	Bewertungsbasis IAS 39			Bewertungsbasis IAS 17	Beizulegender Zeitwert zum 31. Dez. 2015
			Fortgeführte Anschaffungskosten	Beizulegender Zeitwert erfolgswirksam	Für Sicherungszwecke eingesetzte Derivate		
Finanzielle Vermögenswerte							
Derivative Finanzinstrumente – zu Handelszwecken gehalten							
Fremdwährungsderivate	FAHfT	62		62			62
Derivative Finanzinstrumente – Bilanzierung von Sicherungsgeschäften							
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zahlungsströmen	k. A.	43			43		43
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zeitwertänderungen	k. A.	143			143		143
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Forderungen	LaR	122.865	122.865				122.865
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	3.856	3.856				3.856
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	LaR	99.951	99.951				99.951
Finanzielle Verbindlichkeiten							
Darlehen	FLAC	450.767	450.767				461.867
Derivative Finanzinstrumente – zu Handelszwecken gehalten							
Fremdwährungsderivate	FLHfT	74		74			74
Derivative Finanzinstrumente – Bilanzierung von Sicherungsgeschäften							
Zinsswaps – Absicherung von Zahlungsströmen	k. A.	2.510			2.510		2.510
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zahlungsströmen	k. A.	41			41		41
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zeitwertänderungen	k. A.	761			761		761
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	FLAC	100.877	100.877				100.877
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten							
Bedingte Kaufpreisverbindlichkeiten	k. A.	3.472		3.472			3.472
Sonstige Verbindlichkeiten	FLAC	2.939	2.939				2.939
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasingverhältnissen	k. A.	289				289	292
Summe je Kategorie							
Zu Handelszwecken gehaltene finanzielle Vermögenswerte (FAHfT)		62		62			62
Kredite und Forderungen (LaR)		226.672	226.672				226.672
Zu Handelszwecken gehaltene finanzielle Verbindlichkeiten (FLHfT)		74		74			74
Finanzielle Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten (FLAC)		554.583	554.583				565.683

Finanzinstrumente, die in der Bilanz zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert sind, für die der Fair Value aber im Anhang angegeben ist, sind ebenfalls in eine dreistufige Fair-Value-Hierarchie eingeordnet.

Die Ermittlung der Fair Values der festverzinslichen Tranchen des Schuldscheindarlehens, welche zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert sind, für die der Fair Value aber im Anhang angegeben ist, erfolgt auf der Basis der Marktzinskurve nach der Zero-Coupon-Methode unter Berücksichtigung von Credit Spreads (Level 2). Die auf den Stichtag abgegrenzten Zinsen sind in den Werten enthalten.

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Forderungen haben, ebenso wie Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente, kurzfristige Laufzeiten. Deren Buchwerte entsprechen zum Abschlussstichtag den jeweiligen beizulegenden Zeitwerten, da die Auswirkungen der Abzinsung nicht wesentlich sind.

Da Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden sowie sonstige Verbindlichkeiten kurze Laufzeiten haben, entsprechen deren Buchwerte annähernd ihren beizulegenden Zeitwerten.

Zum 31. Dezember 2015 sind in den sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten die zum Zeitwert bilanzierten bedingten Kaufpreisverbindlichkeiten in Höhe von TEUR 3.472 aus der im

2. Quartal 2014 erfolgten Akquisition der Geschäftstätigkeit der Five Star Clamps, Inc. enthalten. Des Weiteren sind zum 31. Dezember 2015 in den sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten Kaufpreisverbindlichkeiten in Höhe von TEUR 1.622 aus der im 4. Quartal 2014 erfolgten Akquisition sämtlicher Anteile von NDS enthalten. Beide Verbindlichkeiten wurden im Geschäftsjahr 2016 vollständig beglichen.

Die beizulegenden Zeitwerte der Schulden aus Finanzierungsleasingverhältnissen werden als Barwerte der mit den Schulden verbundenen Zahlungen auf Grundlage der entsprechenden Zinsstrukturkurve und der Credit Spreads der NORMA Group berechnet (Level 2).

Die im Rahmen von Sicherungsgeschäften und für Handelszwecke gehaltenen Finanzinstrumente werden zu ihren jeweiligen beizulegenden Zeitwerten bilanziert. Sie werden vollständig in Level 2 der Fair-Value-Hierarchie eingestuft.

Es wurden keine Konditionen eines finanziellen Vermögenswerts, der ansonsten überfällig oder wertgemindert wäre, im Geschäftsjahr neu ausgehandelt.

Die folgenden Tabellen stellen die Bewertungshierarchie gemäß IFRS 13 der zum Zeitwert bewerteten Vermögenswerte und Schulden der NORMA Group zum 31. Dezember 2016 bzw. zum 31. Dezember 2015 dar:

FINANZINSTRUMENTE – FAIR VALUE-BEWERTUNGSHIERARCHIE

T 080

in TEUR	Level 1 ¹	Level 2 ²	Level 3 ³	Gesamt zum 31. Dez. 2016
Wiederkehrende Zeitwertbewertungen				
Aktiva				
Zinsswaps – Absicherung von Zahlungsströmen		1.576		1.576
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zahlungsströmen		685		685
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zeitwertänderungen		472		472
Gesamt Aktiva	0	2.733	0	2.733
Passiva				
Zinsswaps – Absicherung von Zahlungsströmen		2.014		2.014
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zahlungsströmen		115		115
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zeitwertänderungen		52		52
Gesamt Passiva	0	2.181	0	2.181

¹ Die Marktwertermittlung erfolgt auf Basis notierter (nicht berichteter) Preise auf aktiven Märkten für diese oder identische Vermögenswerte oder Schulden.

² Die Marktwertermittlung für diese Vermögenswerte oder Schulden erfolgt auf Basis von Parametern, für die entweder direkt oder indirekt abgeleitete notierte Preise auf einem aktiven Markt zur Verfügung stehen.

³ Die Marktwertermittlung erfolgt für diese Vermögenswerte oder Schulden auf Basis von Parametern, für die keine beobachtbaren Marktdaten zur Verfügung stehen.

in TEUR	Level 1 ¹	Level 2 ²	Level 3 ³	Gesamt zum 31. Dez. 2015
Wiederkehrende Zeitwertbewertungen				
Aktiva				
Fremdwährungsderivate – zu Handelszwecken gehalten		62		62
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zahlungsströmen		43		43
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zeitwertänderungen		143		143
Gesamt Aktiva	0	248	0	248
Passiva				
Zinsswaps – Absicherung von Zahlungsströmen		2.510		2.510
Fremdwährungsderivate – zu Handelszwecken gehalten		74		74
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zahlungsströmen		41		41
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zeitwertänderungen		761		761
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten			3.472	3.472
Gesamt Passiva	0	3.386	3.472	6.858

¹ Die Marktwertermittlung erfolgt auf Basis notierter (nicht berichteter) Preise auf aktiven Märkten für diese oder identische Vermögenswerte oder Schulden.

² Die Marktwertermittlung für diese Vermögenswerte oder Schulden erfolgt auf Basis von Parametern, für die entweder direkt oder indirekt abgeleitete notierte Preise auf einem aktiven Markt zur Verfügung stehen.

³ Die Marktwertermittlung erfolgt für diese Vermögenswerte oder Schulden auf Basis von Parametern, für die keine beobachtbaren Marktdaten zur Verfügung stehen.

Wie im Vorjahr gab es in der Periode keine Transfers zwischen den einzelnen Levels der Bewertungshierarchien.

Der beizulegende Zeitwert von Zinsswaps wird als Barwert der erwarteten künftigen Cashflows berechnet. Der beizulegende Zeitwert der Forward-Devisentermingeschäfte wird mit dem Forward-Wechselkurs des Bilanzstichtags berechnet und das Ergebnis wird dann zum diskontierten Barwert dargestellt.

Die zum 31. Dezember 2015 bestehende bedingte Kaufpreisverbindlichkeit im Zusammenhang mit dem Erwerb der Geschäftsaktivitäten der Five Star Clamps, Inc. in Höhe von TEUR 3.472 wurde im 2. Quartal 2016 durch eine Zahlung in Höhe von TEUR 3.320 beglichen. Dies entsprach dem zum 30. Juni 2016 festgelegten noch ausstehenden Zeitwert der Gegenleistung in Euro.

Die Entwicklung der finanziellen Vermögenswerte, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet und Level 3 zugeordnet sind, kann der nachfolgenden Tabelle entnommen werden.

FINANZINSTRUMENTE – ENTWICKLUNG FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE LEVEL 3

T 081

in TEUR	Bedingte Kaufpreisver- bindlichkeit Unternehmens- zusammenschlüsse	Gesamt
Stand zum 1. Januar 2016	3.472	3.472
Erfasste Erträge (-) und Aufwendungen (+)	0	0
Zahlungen	-3.320	-3.320
Wechselkurseffekte	-152	-152
Stand zum 31. Dezember 2016	0	0
Summe der im „Finanzergebnis“ erfassten Erträge (-) und Aufwendungen (+)	0	0

Im Geschäftsjahr 2016 wurden Wechselkurseffekte in Höhe von TEUR 152 (2015: TEUR –334) auf diese Verbindlichkeiten erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis erfasst.

Die Nettogewinne oder -verluste aus Finanzinstrumenten (nach Bewertungskategorie) gemäß IFRS 7.20 (a) stellen sich wie folgt dar:

FINANZINSTRUMENTE – NETTOGEWINNE UND -VERLUSTE		T 082
in TEUR	2016	2015
Kredite und Forderungen (LaR)	-345	-2.023
Zu Handelszwecken gehaltene finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten (FAHfT und FLHfT)	-1.538	-1.799
Finanzielle Verbindlichkeiten zu Anschaffungskosten (FLAC)	-11.454	-11.959
	-13.337	-15.781

Nettogewinne und -verluste aus Krediten und Forderungen beinhalten Wertminderungen auf Forderungen aus Lieferungen und

Leistungen sowie Zinserträge aus kurzfristigen Einlagen bei Kreditinstituten. Nettogewinne und -verluste aus zu Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Verbindlichkeiten umfassen Zinsaufwand und Gebühren aus Darlehen und Fremdkapitalaufnahmen.

Nettogewinne und -verluste aus zu Handelszwecken gehaltenen finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten ergeben sich aus einem dynamischen Sicherungskonzept, welches unter → Anhangangabe 22 „Derivative Finanzinstrumente“ näher erläutert ist.

Die Währungseffekte aus der Umrechnung finanzieller Vermögenswerte und Verbindlichkeiten nach IAS 21 sind unter → Anhangangabe 14 „Nettowährungsgewinne/-verluste“ dargestellt.

22. DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE

Die derivativen Finanzinstrumente stellen sich wie folgt dar:

DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE		T 083		
in TEUR	31. Dez. 2016		31. Dez. 2015	
	Vermögenswerte	Verbindlichkeiten	Vermögenswerte	Verbindlichkeiten
Zinsswaps – Absicherung von Zahlungsströmen	1.576	2.014		2.510
Fremdwährungsderivate – zu Handelszwecken gehalten			62	74
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zahlungsströmen	685	115	43	41
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zeitwertänderungen	472	52	143	761
Summe	2.733	2.181	248	3.386
Abzüglich langfristiger Anteil				
Zinsswaps – Absicherung von Zahlungsströmen	1.576	2.014		2.510
Langfristiger Anteil	1.576	2.014	0	2.510
Kurzfristiger Anteil	1.157	167	248	876

Fremdwährungsderivate

Zum 31. Dezember 2016 wurden Fremdwährungsderivate mit einem positiven Marktwert von TEUR 685 sowie Fremdwährungsderivate mit einem negativen Marktwert von TEUR 115 zur Absicherung von Zahlungsströmen gehalten. Der Nominalwert belief sich auf TEUR 21.584 (31. Dez. 2015: TEUR 5.957) bzw. TEUR 15.534 (31. Dez. 2015: TEUR 3.017). Zudem wurden Fremdwährungsderivate mit einem positiven Marktwert von TEUR 472 sowie Fremdwährungsderivate mit einem negativen Marktwert von TEUR 52 zur Absicherung von Zeitwertänderungen gehalten; der Nominalwert belief sich auf TEUR 52.257 (31. Dez. 2015: TEUR 24.565) bzw. TEUR 1.212 (31. Dez. 2015: TEUR 77.772).

Die Fremdwährungsderivate zur Absicherung von Zahlungsströmen werden gegen Schwankungen des Währungskurses aus dem operativen Geschäft eingesetzt. Fremdwährungsderivate zur Absicherung von Zeitwertänderungen dienen der Sicherung externer Finanzierungsverbindlichkeiten sowie konzerninterner monetärer Posten gegen Schwankungen des Währungskurses.

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 US-Dollar-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. Die zum Bilanzstichtag bestehenden Fremdwährungsderivate, die sich aus dem beschriebenen dynamischen Sicherungskonzept ergeben, werden als zu Handelszwecken gehaltene Derivate eingestuft. Zum 31. Dezember 2016 wurden daraus keine Fremdwährungsderivate gehalten.

Zinssicherungsinstrumente

Teile der externen Finanzierung der NORMA Group wurden mit Zinsswaps gegen Schwankungen des Zinssatzes gesichert.

Zum 31. Dezember 2016 wurden Zinssicherungsgeschäfte mit einem positiven Marktwert in Höhe von TEUR 1.576 sowie mit einem negativen Marktwert in Höhe von TEUR 2.014 gehalten. Die Zinssicherungsgeschäfte lauteten auf ein Nominal von TEUR 95.210 (31. Dez. 2015: TEUR 0) bzw. TEUR 99.754 (31. Dez. 2015: EUR: 117.430). Zum 31. Dezember 2016 betrug die aus den Sicherungen resultierende feste Zinsverpflichtung 1,178 %–2,0025 %, der variable Zinssatz war der 3-Monats-LIBOR und der 6-Monats-EURIBOR.

Das maximale Ausfallrisiko besteht zum Abschlussstichtag in Höhe des beizulegenden Zeitwerts der in der Konzernbilanz ausgewiesenen derivativen Vermögenswerte.

Im Geschäftsjahr 2016 und 2015 wurde kein Aufwand aus unwirksamen Teilen der Absicherung von Zahlungsströmen im Bezug auf Zinssicherungsinstrumente und Fremdwährungsderivate erfasst.

Der im sonstigen Ergebnis erfasste wirksame Teil aus der Absicherung von Zahlungsströmen entwickelte sich ohne Berücksichtigung von latenten Steuern wie folgt:

VERÄNDERUNG DER HEDGINGRÜCKLAGE VOR STEUERN

T 084

in TEUR	Fremdwährungs- derivate	Zinsswaps	Zins-/Währungs- swaps	Summe
Stand zum 1. Januar 2015	- 109	- 2.554	- 716	- 3.379
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 3	0	- 67	- 70
Umgliederung in den Gewinn oder Verlust	110	1.544	783	2.437
Nettowertänderung des Sicherungsinstruments	26	- 1.498	0	- 1.472
Stand zum 31. Dezember 2015	24	- 2.508	0	- 2.484
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 21	0	0	- 21
Umgliederung in den Gewinn oder Verlust	- 45	1.628	0	1.583
Nettowertänderung des Sicherungsinstruments	754	443	0	1.197
Stand zum 31. Dezember 2016	712	- 437	0	275

Die zum Stichtag in der Hedge-Rücklage im Eigenkapital erfassten Gewinne und Verluste aus Zinsswaps werden kontinuierlich bis zur Rückzahlung der Darlehensverbindlichkeiten wirksam im Gewinn oder Verlust erfasst. Die in der Hedge-Rücklage im Eigenkapital erfassten Gewinne und Verluste aus Fremdwährungsderivaten sind kurzfristig und werden innerhalb eines Jahres wirksam im Gewinn oder Verlust erfasst.

Eine Übersicht über die aus den Absicherungen von Zeitwertänderungen entstandenen Gewinne und Verluste, die innerhalb des Finanzergebnisses erfasst wurden, stellt sich wie folgt dar:

GEWINNE UND VERLUSTE AUS DER ABSICHERUNG VON ZEITWERTÄNDERUNGEN T 085

in TEUR	2016	2015
Verluste (-)/Gewinne (+) aus gesicherten Grundgeschäften	- 69	11.124
Verluste (-) aus Sicherungsgeschäften	- 892	- 11.220
	- 961	- 96

23. FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN UND SONSTIGE FORDERUNGEN

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen stellen sich wie folgt dar:

FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN UND SONSTIGE FORDERUNGEN T 086

in TEUR	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	123.901	122.781
davon Forderungen aus POC	1.525	1.460
Sonstige Forderungen	307	84
	124.208	122.865

Zum Bilanzstichtag bestehen die folgenden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen:

FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN T 087

in TEUR	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	127.011	126.100
Abzgl. Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	- 3.110	- 3.319
	123.901	122.781

Alle Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind innerhalb eines Jahres fällig. In der nachstehenden Tabelle ist die Übersicht der überfälligen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie der sonstigen kurzfristigen Forderungen, die nicht wertgemindert sind, dargestellt:

FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN – FÄLLIGKEITSÜBERSICHT T 088

Zum 31. Dezember 2016 in TEUR	nicht überfällig	< 30 Tage	30 bis 90 Tage	91 bis 180 Tage	181 Tage bis 1 Jahr	> 1 Jahr	Summe
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	102.902	12.210	3.854	1.680	1.128	275	122.049
Sonstige Forderungen	307	0	0	0	0	0	307
	103.209	12.210	3.854	1.680	1.128	275	122.356

Zum 31. Dezember 2015 in TEUR	nicht überfällig	< 30 Tage	30 bis 90 Tage	91 bis 180 Tage	181 Tage bis 1 Jahr	> 1 Jahr	Summe
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	99.408	12.888	5.959	2.034	1.831	632	122.752
Sonstige Forderungen	67	1	16	0	0	0	84
	99.475	12.889	5.975	2.034	1.831	632	122.836

Zum 31. Dezember 2016 und 2015 lagen keine Anhaltspunkte vor, dass Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die nicht wertgemindert waren, uneinbringlich werden könnten.

Die Wertberichtigung auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen stellte sich wie folgt dar:

WERTBERICHTIGUNG AUF FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN			T 089
in TEUR	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015	
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die wertberichtigt wurden	4.962	3.348	
Wertberichtigung auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	-3.110	-3.319	

Die Buchwerte der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstigen Forderungen der Gruppe lauten auf die nachstehenden Währungen:

FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN UND SONSTIGE FORDERUNGEN – BUCHWERT JE WÄHRUNG			T 090
in TEUR	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015	
Euro	32.280	39.428	
US-Dollar	63.049	59.465	
Chinesischer Renminbi	15.947	10.137	
Pfund Sterling	2.712	3.656	
Australischer Dollar	2.949	3.009	
Schwedische Krone	773	918	
Schweizer Franken	622	584	
Indische Rupie	1.374	1.330	
Malaysischer Ringgit	1.124	1.264	
Thailändischer Baht	793	493	
Russischer Rubel	307	332	
Sonstige Währungen	2.278	2.249	
	124.208	122.865	

Die Wertminderungen aller Forderungen aus Lieferungen und Leistungen wurden durch Einzelwertberichtigungen ermittelt. Pauschalwertberichtigungen wurden nicht vorgenommen. Die Wertberichtigung auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen der Gruppe entwickelte sich wie folgt:

ENTWICKLUNG DER WERTBERICHTIGUNG AUF FORDE- RUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN			T 091
in TEUR	2016	2015	
Zum 1. Januar	3.319	1.921	
Zuführungen	518	1.359	
Inanspruchnahme	-610	-202	
Auflösungen	-126	-54	
Währungseffekte	9	295	
Zum 31. Dezember	3.110	3.319	

Die Zuführung und Auflösung der Wertberichtigung für wertgeminderte Forderungen wurde im Posten „Sonstige betriebliche Erträge/Sonstige betriebliche Aufwendungen“ in der Konzern-Gesamtergebnisrechnung erfasst. Die Wertminderungen werden aufgelöst und die korrespondierenden Forderungen ausgebucht, wenn keine weiteren Zahlungseingänge erwartet werden.

Die übrigen Klassen innerhalb der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstigen Forderungen enthalten keine wertgeminderten Vermögenswerte.

Das maximale Ausfallrisiko besteht zum Abschlussstichtag in Höhe des Buchwerts jeder der vorstehenden Forderungsklassen. Der Konzern hat keine Vermögenswerte als Sicherheiten erhalten.

Zum Bilanzstichtag 31. Dezember 2016 und 2015 sind keine Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen besichert.

Factoring-Transaktionen

In der im Geschäftsjahr 2016 abgeschlossenen Factoring-Vereinbarung mit einem maximalen Forderungsvolumen von EUR 20 Mio. verkauften Tochtergesellschaften der NORMA Group in Deutschland und Polen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen direkt an die konzernexternen Erwerber.

Im Rahmen dieses Factoring-Programms wurden zum 31. Dezember 2016 Forderungen in Höhe von EUR 10,9 Mio. verkauft (31. Dez. 2015: EUR 0 Mio.), von denen EUR 1,09 Mio. (31. Dez. 2015: EUR 0 Mio.) als Kaufpreiseinbehalte, welche als Sicherungsreserven vorgehalten werden, nicht ausgezahlt und als sonstige finanzielle Vermögenswerte angesetzt wurden.

Die Anforderungen an einen Forderungsabgang nach IAS 39.15 werden erfüllt, da die Forderungen gemäß IAS 39.18 a) übertragen werden. Die Prüfung von IAS 39.20 ergibt, dass weder nahezu alle Chancen und Risiken übertragen noch zurückbehalten worden sind. Gemäß IAS 39.30 ist folglich das verbleibende anhaltende Engagement (Continuing Involvement) von der NORMA Group zu erfassen.

Die NORMA Group führt für die verkauften Forderungen weiterhin das Forderungs-Management (Servicing) durch.

Obwohl die NORMA Group nicht berechtigt ist, über die verkauften Forderungen in anderer Weise zu verfügen als im Rahmen des Debitoren-/Forderungsmanagements, behält die NORMA Group die Verfügungsmacht über die verkauften Forderungen, da die Käufer nicht über die tatsächliche Fähigkeit zum Weiterverkauf der erworbenen Forderungen verfügen.

Die NORMA Group bilanziert die verkauften Forderungen aus Lieferungen und Leistungen weiterhin in Höhe ihres Continuing Involvements, d. h. in Höhe des Maximalbetrags, mit dem sie weiterhin für die den verkauften Forderungen innewohnende

Kreditrisiko und Spätzahlungsrisiko haftet, und passiviert eine korrespondierende sonstige finanzielle Verbindlichkeit.

Das Continuing Involvement in Höhe von TEUR 74 (31. Dez. 2015: TEUR 0) wurde als sonstige finanzielle Verbindlichkeit passiviert und umfasst den aus dem Spätzahlungsrisiko resultierenden maximalen Verlust für die NORMA Group aus den zum Abschlussstichtag verkauften Forderungen. Der beizulegende Zeitwert der Garantie bzw. der zu übernehmenden Zinszahlungen wurde mit TEUR 5 angesetzt.

ABS-Programm

Die NORMA Group hat mit der Weinberg Capital Ltd. (Programmwirtzweckgesellschaft) im Geschäftsjahr 2014 einen revolvingierenden Forderungskaufvertrag (Receivables Purchase Agreement) abgeschlossen. Die vereinbarte Struktur sieht den Verkauf von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen der NORMA Group im Rahmen einer ABS-Transaktion vor und wurde erfolgreich im Dezember 2014 initiiert. Die Forderungen werden von der NORMA Group an eine Programmwirtzweckgesellschaft verkauft.

Im Rahmen dieses Asset-Backed-Securities-Programms (ABS) mit einem Volumen von bis zu EUR 25 Mio. haben inländische Konzernunternehmen der NORMA Group zum 31. Dezember 2016 Forderungen in Höhe von EUR 13,5 Mio. verkauft (31. Dez. 2015: EUR 13,9 Mio.), von denen EUR 3,8 Mio. (31. Dez. 2015: EUR 3,6 Mio.) als Kaufpreiseinbehalte, welche als Sicherungsreserven vorgehalten werden, nicht ausgezahlt und als sonstige finanzielle Vermögenswerte angesetzt wurden. Grundlage für die Transaktion ist die Abtretung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen einzelner NORMA Group-Unternehmen im Rahmen einer stillen Zession an eine Programmwirtzweckgesellschaft. Diese Programmwirtzweckgesellschaft ist nach IFRS 10 nicht zu konsolidieren, da der NORMA Group weder die Entscheidungsmacht zuzurechnen ist noch ein wesentliches Eigeninteresse und keine Verbindung zwischen Entscheidungsmacht und Variabilität der Rückflüsse aus der Programmwirtzweckgesellschaft besteht.

Die Anforderungen an einen Forderungsabgang nach IAS 39.15 werden erfüllt, da die Forderungen gemäß IAS 39.18 a) übertragen werden. Die Prüfung von IAS 39.20 ergibt, dass weder nahezu alle Chancen und Risiken übertragen noch zurückbehalten worden sind. Gemäß IAS 39.30 ist folglich das verbleibende anhaltende Engagement (Continuing Involvement) von der NORMA Group zu erfassen.

Ein Continuing Involvement in Höhe von TEUR 245 (31. Dez. 2015: TEUR 251) wurde als sonstige finanzielle Verbindlichkeit passiviert und umfasst zum einen den maximalen Betrag, den die NORMA Group aus der übernommenen Ausfallgarantie eventuell zurückzahlen müsste, und zum anderen die zu erwartenden Zinszahlungen bis zum Zahlungseingang in Bezug auf den Buchwert der übertragenen Forderungen. Der beizulegende Zeitwert der Garantie bzw. der zu übernehmenden Zinszahlungen wurde mit angesetzt und erfolgswirksam als sonstige Verbindlichkeit in Höhe von TEUR 171 (31. Dez. 2015: TEUR 1) passiviert.

Forderungen aus Auftragsfertigung

In den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind aus der Anwendung der „Percentage-of-Completion-Methode“ folgende Forderungen aus kundenspezifischer Auftragsfertigung enthalten:

FORDERUNGEN AUS AUFTRAGSFERTIGUNG		T 092
in TEUR	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Herstellungskosten einschließlich Ergebnis der Fertigungsaufträge	2.270	1.460
Erhaltene Anzahlungen	- 745	0
	1.525	1.460

Bei den Forderungen aus Auftragsfertigung werden kundenspezifische Fertigungsaufträge mit aktivischem Saldo ausgewiesen, bei denen die angefallenen Herstellungskosten, unter Berücksichtigung der realisierten Gewinnanteile und verlustfreier Bewertung, die erhaltenen Anzahlungen übersteigen.

Die nachfolgende Tabelle stellt die Salden der Fertigungsaufträge zum 31. Dezember 2016 und 2015 dar:

SALDO FERTIGUNGSaufTRÄGE		T 093
in TEUR	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Fertigungsaufträge mit aktivischem Saldo	1.525	1.460
Fertigungsaufträge mit passivischem Saldo	0	0
	1.525	1.460

24. VORRÄTE

Die Vorräte stellen sich zum Bilanzstichtag wie folgt dar:

VORRÄTE		T 094
in TEUR	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Rohstoffe	32.471	31.484
Unfertige Erzeugnisse	20.997	20.266
Fertigerzeugnisse und Waren für den Weiterverkauf	86.417	78.152
	139.885	129.902

Zum 31. Dezember 2016 wurden Wertminderungen in Höhe von TEUR 4.224 (31. Dez. 2015: TEUR 3.957) auf Vorräte erfasst.

In den Vorräten sind Vorräte des im Geschäftsjahr akquirierten Autoline-Geschäfts in Höhe von TEUR 6.356 enthalten, wovon TEUR 3.867 zum beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten im Rahmen der Kaufpreisallokation bewertet wurden.

Zum Bilanzstichtag 31. Dezember 2016 und 2015 waren die Vorräte neben den geschäftsüblichen Eigentumsvorbehalten unbesichert.

25. SONSTIGE NICHT FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

Die sonstigen nicht finanziellen Vermögenswerte stellen sich wie folgt dar:

SONSTIGE NICHT FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE T 095		
in TEUR	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Aktiver Rechnungsabgrenzungsposten	3.120	3.575
Umsatzsteuerermögenswerte	7.948	5.836
Geleistete Anzahlungen	3.255	2.635
Erstattungen aus Versicherungsverträgen	0	170
Sonstige Vermögenswerte	1.639	1.729
	15.962	13.945

26. SONSTIGE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

Die sonstigen finanziellen Vermögenswerte stellen sich wie folgt dar:

SONSTIGE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE T 096		
in TEUR	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Forderungen aus dem ABS-Programm	3.830	3.593
Forderungen aus Factoring	1.095	0
Zahlungsansprüche aus Akquisitionen	407	0
Sonstige Vermögenswerte	353	263
	5.685	3.856

Bei den Forderungen aus dem ABS-Programm und dem Factoring handelt es sich jeweils um Kaufpreiseinbehalte für die veräußerten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen → [Anhangangabe 23 „Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen“](#).

Bei den Zahlungsansprüchen aus Akquisitionen handelt es sich um ausstehende Forderungen aus einer Kaufpreisanpassung im Zusammenhang mit der Akquisition des Autoline-Geschäfts im Geschäftsjahr 2016 → [Anhangangabe 40 „Unternehmenszusammenschlüsse“](#).

27. EIGENKAPITAL

Gezeichnetes Kapital

Das gezeichnete Kapital der Gesellschaft beträgt zum 31. Dezember 2016 und 2015 TEUR 31.862 und ist voll eingezahlt. Es ist eingeteilt in 31.862.400 auf den Namen lautende nennwertlose Stückaktien. Es ist das Kapital, auf das die Haftung der Gesellschafter für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft gegenüber den Gläubigern beschränkt ist. Das zur Erhaltung des gezeichneten Kapitals erforderliche Vermögen der Gesellschaft darf an die Gesellschafter nicht ausgezahlt werden.

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 lautende Stückaktien gegen Bar- und/oder Sacheinlage einmal oder mehrmals zu erhöhen, wobei das Bezugsrecht der Aktionäre ausgeschlossen werden kann (Genehmigtes Kapital 2015).

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 lautende Stückaktien zur Gewährung von Wandel- und/oder Optionsschuldverschreibungen (Bedingtes Kapital 2015).

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.

Management-Incentive-Pläne

Im 2. Quartal 2015 wurde das Matching-Stock-Programm (MSP) für den Vorstand der NORMA Group durch Beschluss des Aufsichtsrats auf Barvergütung umgestellt. Aufgrund der Änderung wurden TEUR 6.278 erfolgsneutral als Minderung der Kapitalrücklage gegen eine entsprechende Rückstellung erfasst.

Gewinnrücklagen

Die Gewinnrücklagen veränderten sich im Berichtszeitraum wie folgt:

ENTWICKLUNG GEWINNRÜCKLAGEN

T 097

in TEUR	Ergebnisvortrag	Neubewertung der Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorgungsplänen	Im Eigenkapital verrechnete IPO-Kosten	Kosten-erstattung durch Alt-gesellschafter	Erwerb von nicht beherrschenden Anteilen	Effekte aus der rück-wirkenden Anwendung von IAS 19R	Summe
Stand zum 31. Dezember 2014	120.374	- 2.607	- 4.640	4.681	- 2.429	839	116.218
Jahresüberschuss	73.680						73.680
Dividenden	-23.897						-23.897
Veränderung im Geschäftsjahr – vor Steuern		-491					-491
Veränderung im Geschäftsjahr – Steuereffekt		90					90
Stand zum 31. Dezember 2015	170.157	- 3.008	- 4.640	4.681	- 2.429	839	165.600
Jahresüberschuss	75.747						75.747
Dividenden	-28.676						-28.676
Veränderung im Geschäftsjahr – vor Steuern		1.119					1.119
Veränderung im Geschäftsjahr – Steuereffekt		-286					-286
Stand zum 31. Dezember 2016	217.228	- 2.175	- 4.640	4.681	- 2.429	839	213.504

Nach der Hauptversammlung im Juni 2016 wurde eine Dividende in Höhe von TEUR 28.676 (EUR 0,90 je Aktie) aus den Gewinnrücklagen an die Anteilseigner der NORMA Group ausgeschüttet.

Sonstige Rücklagen

Die sonstigen Rücklagen stellen sich wie folgt dar:

ENTWICKLUNG SONSTIGE RÜCKLAGEN

T 098

in TEUR	Absicherung von Zahlungsströmen	Umrechnungsdifferenzen bei ausländischen Geschäftsbetrieben	Summe
Stand zum 1. Januar 2015	- 2.343	4.839	2.496
Veränderung im Geschäftsjahr – vor Steuern	895	18.050	18.945
Veränderung im Geschäftsjahr – Steuereffekt	-313		-313
Stand zum 31. Dezember 2015	- 1.761	22.889	21.128
Veränderung im Geschäftsjahr – vor Steuern	2.759	3.920	6.679
Veränderung im Geschäftsjahr – Steuereffekt	-730		-730
Stand zum 31. Dezember 2016	268	26.809	27.077

28. AKTIENBASIERTE VERGÜTUNG

Management-Incentive-Pläne

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

Grundlage der Aktienoptionen bilden die im Rahmen des MSP zugeteilten oder erworbenen qualifizierten Aktien, die im Vorstandsdiensvertrag festgelegt sind. Die Anzahl der Aktienoptionen ergibt sich aus der Multiplikation der im Zuteilungszeitpunkt gehaltenen qualifizierten Aktien (für 2016: 85.953 Stück; für 2015: 85.953 Stück) und des vom Aufsichtsrat festgelegten Optionsfaktors. Der Optionsfaktor wird für jede Tranche neu festgelegt (der Optionsfaktor für 2016 beträgt 1,5; 2015: 1,5). Die erste Tranche wurde am Tag des Börsengangs zugeteilt. Die weiteren Tranchen werden jeweils zum 31. März der Folgejahre zugeteilt. Im Geschäftsjahr 2016 sind 128.929 Aktienoptionen (2015: 128.929) zu berücksichtigen. Die Haltefrist beträgt vier Jahre und endet für die Tranche 2016 am 31. März

2020 (Tranche 2015 am 31. März 2019; Tranche 2014 am 31. März 2018; Tranche 2013 am 31. März 2017). Der unverfallbare Anspruch aus den Optionen wird pro rata über die jeweilige Performanceperiode erdient. Der Ausübungspreis für die ausstehenden Tranchen ist der jeweilige gewichtete Durchschnitt der Schlusskurse der Aktie der Gesellschaft an den letzten 60 Börsenhandelstagen, die unmittelbar der Zuteilung der jeweiligen Tranche vorangehen. Dividendenzahlungen der Gesellschaft während der Haltefrist sind vom Ausübungspreis der jeweiligen Tranche abzuziehen.

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 gewichtete Durchschnitt der Schlusskurse der zehn letzten Börsenhandelstage mindestens das 1,20-fache des Ausübungspreises betragen. Der Auszahlungsbetrag ist auf maximal 2 % des durchschnittlichen (bereinigten) EBITA (Tranchen 2014, 2015 und 2016) bzw. des durchschnittlichen (bereinigten) EBITDA (Tranche 2013) während der Haltefrist begrenzt (Cap). Die Gesellschaft kann im Zeitpunkt der Ausübung grundsätzlich entscheiden, ob ein Ausgleich der Option in Aktien oder ein Barausgleich erfolgt.

Im 2. Quartal 2015 wurde das MSP für den Vorstand der NORMA Group durch Beschluss des Aufsichtsrats für die Tranche 2011 auf Barvergütung umgestellt. Durch den im April 2015 gefassten Beschluss des Ausgleichs der fälligen MSP-Tranche aus 2011

durch Barvergütung und der damit begründeten Historie (Triggering Event) kam es für die verbleibenden Tranchen zu einer Änderung der Einstufung von einem Ausgleich in Eigenkapal-instrumenten hin zu einem Ausgleich durch Barvergütung. Aufgrund der Änderung der Einstufung der Aktienoptionen wurden die anteiligen Zeitwerte (Fair Values) der Optionen zum Zeitpunkt der Änderung der Einschätzung neu berechnet. Die bis zu diesem Zeitpunkt angefallenen anteiligen Aufwendungen aus der Ausgabe der Aktienoptionen für das Geschäftsjahr 2015 wurden in Höhe von TEUR 135 erfolgswirksam in die Kapitalrücklage eingestellt. Der anteilige Fair Value zum Zeitpunkt der Änderung der Einschätzung in Höhe von TEUR 6.278 wurde erfolgsneutral als Minderung der Kapitalrücklage gegen eine entsprechende Rückstellung erfasst.

Die Bestimmung des beizulegenden Zeitwerts, 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 Barausgleichs der virtuellen Optionen erfolgt die Bewertung zu jedem Bilanzstichtag neu, und die sich ergebenden Änderungen des beizulegenden Zeitwerts werden erfolgswirksam erfasst, wobei die Verteilung des Aufwands ratierlich über die Performanceperiode erfolgt.

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 (2015: TEUR 2.265).

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

Long-Term-Incentive-Plan

Im Geschäftsjahr 2013 hat die NORMA Group eine aktienkursorientierte, langfristig ausgelegte, variable Vergütungskomponente für Führungskräfte und weitere bestimmte Mitarbeitergruppen eingeführt (Long-Term-Incentive-Plan).

Der Long-Term-Incentive-Plan (LTI) stellt einen aktienbasierten Vergütungsplan mit Barausgleich in Form von virtuellen Aktien dar und berücksichtigt sowohl die Unternehmensperformance als auch die Aktienkursentwicklung.

Die Planteilnehmer erhalten zu Beginn der Performanceperiode eine vorläufige Anzahl an Share Units (virtuelle Aktien), die sich aus einem prozentualen Anteil des Grundgehalts multipliziert mit einer Umwandlungsrate ergibt. Die Umwandlungsrate bestimmt sich dabei nach dem durchschnittlichen Aktienkurs der letzten 60 Handelstage des Kalenderjahres vor dem Zeitpunkt der Dotierung. Nach Ablauf von vier Jahren wird die vorläufige Anzahl der Share Units anhand der realisierten Unternehmensperformance in Abhängigkeit von der Zieldefinition während der Performanceperiode sowie dem Unternehmensfaktor bzw. dem Regionalfaktor angepasst.

Als Erfolgsziele werden der Zielerreichungsfaktor gemessen am bereinigten EBITA sowie der Unternehmensfaktor bzw. der Regionalfaktor herangezogen. Der Zielerreichungsfaktor basiert auf dem bereinigten EBITA der NORMA Group. Der absolute Zielwert für das bereinigte EBITA wird aus dem jeweiligen Budgetwert für jedes der vier Jahre der Performanceperiode ermittelt. Nach Ablauf der vier Jahre werden die jährlich erreichten bereinigten EBITA-Werte in Relation zu den Zielwerten in Prozent definiert und ein Durchschnitt über die vier Jahre gebildet. Ab einem Zielerreichungsgrad von über 90 % erfolgt eine Zuteilung. Die Zielerreichung zwischen 90 % und 100 % wirkt sich je Prozentpunkt mit 10 Prozentpunkten auf den Zielerreichungsfaktor

aus. Zwischen einer Zielerreichung von 100 % bis 200 % wächst der Zielerreichungsfaktor um 1,5 Prozentpunkte je Prozentpunkt an Zielerreichung.

Der Unternehmensfaktor wird durch das Group Senior Management anhand der Entwicklung des Unternehmens sowie der Entwicklung in Relation mit vergleichbaren Unternehmen abgeleitet. Darüber hinaus wird die Entwicklung der Free-Cashflow-Werte bei der Bestimmung des Faktors berücksichtigt. Des Weiteren liegt es im Ermessen des Group Senior Managements, unerwartete Entwicklungen zu berücksichtigen und den Unternehmensfaktor dementsprechend diskretionär nach oben respektive unten anzupassen. Der Faktor kann Werte zwischen 0,5 und 1,5 annehmen.

Der Regionalfaktor wird vom Group Senior Management vor der Auszahlung bestimmt und kann einen Wert zwischen 0,5 und 1,5 annehmen. Der Faktor berücksichtigt die Ergebnisse der Region sowie die regionalspezifischen Besonderheiten und wird als Anpassungsfaktor für Planteilnehmer mit regionaler Verantwortung herangezogen.

Der Wert der Share Units wird dann anhand des durchschnittlichen Aktienkurses der letzten 60 Handelstage zum Ende des vierten Kalenderjahres bestimmt. Liegt die berechnete Auszahlung aus dem Long Term Incentive bei mehr als 250 % des dotierten Betrags, wird der maximale Auszahlungswert auf 250 % begrenzt (Cap). Der so ermittelte Wert wird im Mai des fünften Jahres in bar an die Teilnehmer ausgezahlt.

Der LTI ist damit ein konzernweites, globales Vergütungsinstrument mit langfristiger Orientierung. Durch die Kopplung an die Entwicklung nicht nur des Aktienkurses, sondern auch der Unternehmensperformance, setzt der LTI einen zusätzlichen Anreiz zur Wertschöpfung durch wertorientiertes, an den Zielen der NORMA Group ausgerichtetes Handeln.

Die Bestimmung des beizulegenden Zeitwerts, der die Grundlage für die Ermittlung der zeitanteiligen Rückstellung zum Bilanzstichtag bildet, erfolgte mittels einer Monte-Carlo-Simulation. Aufgrund des Barausgleichs der virtuellen Optionen erfolgt die Bewertung zu jedem Bilanzstichtag neu und die sich ergebenden Änderungen des beizulegenden Zeitwerts werden erfolgswirksam erfasst, wobei die Verteilung des Aufwands rational über die Performanceperiode erfolgt.

Die unter dem LTI gewährten virtuellen Share Units haben sich in den Geschäftsjahren 2015 bis 2016 wie folgt entwickelt:

ENTWICKLUNG LTI

T 100

	1. Tranche LTI 2013	2. Tranche LTI 2014	3. Tranche LTI 2015	4. Tranche LTI 2016
Erwartete Restlaufzeit in Jahren	n/a	1,00	2,00	3,00
Beizulegender Zeitwert pro „Share Unit“ in EUR zum 31. Dezember 2016	39,77	39,89	38,94	38,19
Aktienkurs im Gewährungszeitpunkt in EUR	20,68	36,40	36,89	48,57
Bestand per 31. Dezember 2015	31.158	22.144	38.056	0
Vorläufig gewährte „Share Units“	–	–	–	31.210
Ausgeübt	–	–	–	–
Verfallen	1.391	3.768	5.061	–
Bestand per 31. Dezember 2016	29.767	18.376	32.995	31.210

	1. Tranche LTI 2013	2. Tranche LTI 2014	3. Tranche LTI 2015
Erwartete Restlaufzeit in Jahren	1,00	2,00	3,00
Beizulegender Zeitwert pro „Share Unit“ in EUR zum 31. Dezember 2015	45,29	48,43	46,60
Aktienkurs im Gewährungszeitpunkt in EUR	20,68	36,40	36,89
Bestand per 31. Dezember 2014	31.884	23.385	0
Vorläufig gewährte „Share Units“	–	–	39.726
Ausgeübt	726	–	–
Verfallen	–	1.241	1.670
Bestand per 31. Dezember 2015	31.158	22.144	38.056

Im Geschäftsjahr 2016 wurden Aufwendungen aus dem LTI in Höhe von TEUR 1.706 (2015: TEUR 1.178) innerhalb des Personalaufwands und eine entsprechende Zuführung innerhalb der Rückstellung in der gleichen Höhe erfasst. Insgesamt beträgt die Rückstellung für die LTI-Tranchen zum 31. Dezember 2016 TEUR 3.661 (2015: TEUR 1.955).

29. PENSIONSVERPFLICHTUNGEN

Pensionsverpflichtungen ergeben sich im Wesentlichen aus zwei deutschen Pensionsplänen sowie aus einem Schweizer Vorsorgeplan.

Der deutsche leistungsorientierte Pensionsplan für Mitarbeiter der NORMA Group wurde im Jahr 1990 für neue Teilnehmer geschlossen; aus diesem Plan beziehen Teilnehmer Leistungen in Form von Zahlungen bei Eintritt in die Rente, Erwerbsunfähigkeit und Tod. Ansprüche auf Leistungen sind abhängig von den Dienstjahren und dem Gehalt. Der Teil des Gehalts, der über der Beitragsbemessungsgrenze für die gesetzliche Rentenversicherung liegt, führt im Vergleich zu dem Teil des Gehalts bis zu der Beitragsbemessungsgrenze zu höheren Leistungsansprüchen. Auch wenn aus diesen Altzusagen keine weiteren Leistungen mehr erdient werden können, trägt das Unternehmen grundsätzlich weiterhin die versicherungsmathematischen Risiken, wie z. B. Langlebkeitsrisiko und Erhöhung des Rententrends.

Aufgrund der Höhe der Verpflichtung und der Zusammensetzung des Bestands der Planteilnehmer, ca. 95 % aus Rentnern, würden sich selbst bei einer wesentlichen Veränderung der versicherungsmathematischen Parameter keine wesentlichen Auswirkungen auf die NORMA Group ergeben.

Nach 1990 eingestellte Beschäftigte können an einem beitragsorientierten Pensionsplan teilnehmen. Die Beiträge werden in einen Versicherungsvertrag eingezahlt, aus dem bei Eintritt in die Rente oder im Todesfall Pauschalbeträge ausbezahlt werden.

Im Geschäftsjahr 2015 wurde ein weiterer Plan für Mitglieder des Vorstands eröffnet. Dieser zweite deutsche leistungsorientierte Versorgungsplan resultiert aus einer Direktzusage auf ein jährliches Ruhegehalt an den Vorstand der NORMA Group. Das Ruhegehalt bemisst sich als Prozentsatz des pensionsfähigen Einkommens. 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.

Die Verpflichtungen aus den zugesagten Leistungen unterliegen versicherungsmathematischen Risiken, wie z. B. Rechenzinsrisiken, Inflationsrisiken und Langlebkeitsrisiken. Weitere Einzelheiten zu diesem Plan können dem Vergütungsbericht für den Vorstand und Aufsichtsrat entnommen werden.

Neben den deutschen Plänen besteht ein leistungsorientierter Plan in der Schweiz, der sich aus dem Schweizer Gesetz über die berufliche Vorsorge (BVG) ergibt. Nach dem BVG hat jeder Arbeitgeber Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses an anspruchsberechtigte Mitarbeiter zu gewähren. Bei dem Plan handelt es sich um einen kapitalbasierten Plan, bei dem das Unternehmen Beiträge zu leisten hat, die mindestens den in den Planbedingungen vorgegebenen Arbeitnehmerbeiträgen entsprechen. Dieser Plan wird von einer Stiftung verwaltet, die rechtlich unabhängig vom Unternehmen ist und dem BVG unterliegt. Die Gruppe hat den Anlageprozess an die Stiftung ausgelagert, welche die strategische Asset Allocation auf ihrem Kollektiv-Leben-Portfolio festlegt. Alle reglementarischen Leistungen aus dem Plan sind über einen Versicherungsträger integral rückgedeckt. Die Rückdeckung umfasst dabei die Risiken Invalidität, Tod und Langlebigkeit. Des Weiteren besteht für die bei dem Versicherer angelegten Vorsorgekapitalien eine 100 %-Kapital- und Zinsgarantie. Im Fall einer Unterdeckung können die Arbeitgeber- und Arbeitnehmerbeiträge aufgrund einer Entscheidung des jeweiligen Stiftungsvorstands angehoben werden. Strategien des Stiftungsvorstands zum Ausgleich einer potenziellen Unterdeckung unterliegen der Zustimmung der Regulierungsbehörde.

Neben den beschriebenen Plänen in Deutschland und der Schweiz nimmt die NORMA Group an einem Standort in den USA an einem gemeinschaftlichen Altersversorgungsplan mehrerer Arbeitgeber (Multi-Employer-Plan) teil. Die Verpflichtung der NORMA Group, sich an dem Fond zu beteiligen, ergibt sich aus einer Vereinbarung mit der Arbeitnehmerorganisation. Der Plan wird durch US-Bundesgesetze geregelt, unter denen der Plan treuhänderisch verwaltet wird. Der Multi-Employer-Plan wäre nach derzeitiger Einschätzung grundsätzlich als leistungsorientierter Altersversorgungsplan zu behandeln, jedoch stellt die verwaltende Organisation den teilnehmenden Arbeitgebern keine ausreichenden Informationen zur Verfügung, um den Plan wie einen leistungsorientierten Plan zu bilanzieren. Aus diesem

Grund wird dieser Plan entsprechend den Vorschriften für beitragsorientierte Altersversorgungspläne behandelt (IAS 19.34). Der auf die NORMA Group entfallende Anteil der Beiträge, der an die Versorgungseinrichtungen gezahlt wird, betrug im abgelaufenen Geschäftsjahr EUR 1,1 Mio. (2015: EUR 1,2 Mio.). Die Beiträge zum Plan werden direkt im Personalaufwand der Periode erfasst. Mögliche zukünftige Änderungen der Beiträge werden durch Verhandlungen mit der Arbeitnehmerorganisation festgelegt oder ergeben sich aus den von Zeit zu Zeit angepassten Verordnungen. Neben den vereinbarten Beiträgen gibt es seitens der NORMA Group keine feste Verpflichtung gegenüber diesem Plan. Im unwahrscheinlichen Falle eines Ausscheidens nach bestimmten Kriterien oder im Falle einer Haftung für die Verpflichtungen anderer Unternehmen gemäß den Regelungen der Bundesgesetze in den USA könnten zusätzliche zukünftige Beitragszahlungsverpflichtungen entstehen. Der Finanzierungsstatus des Multi-Employer-Plans wird einmal im Jahr vom „US Department of Labor“ gemeldet und wird von verschiedenen Faktoren, einschließlich Anlageperformance, Inflation, Veränderungen in der Demografie und Veränderungen des Teilnehmerleistungsniveaus beeinflusst. Der Plan ist gemäß den Informationen der verwaltenden Organisation unterkapitalisiert. Die Unterdeckung des Plans beläuft sich für alle Planteilnehmer (ca. 155 Unternehmen) nach den vorliegenden Informationen auf insgesamt USD 836,4 Mio. Der Anteil der NORMA Group an dieser Unterdeckung beträgt 3,0 % (vorliegende Informationen aus dem Jahr 2015). Die erwarteten Arbeitgeberbeiträge an die Versorgungseinrichtungen für das Folgejahr 2017 betragen TEUR 1.276.

Überleitung des Anwartschaftsbarwerts (DBO) und des Planvermögens

Aus den leistungsorientierten Plänen für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses waren folgende Beträge im Konzernabschluss enthalten:

ZUSAMMENSETZUNG DER PENSIONS-RÜCKSTELLUNG T 101		
in TEUR	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Barwert der Verpflichtungen	14.805	15.785
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	3.019	3.834
Verbindlichkeit in der Bilanz	11.786	11.951

Die Überleitung der Nettoschuld (Verbindlichkeit in der Bilanz) aus leistungsorientierten Plänen für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses stellt sich wie folgt dar:

ÜBERLEITUNG NETTOSCHULD AUS LEISTUNGSORIENTIERTEN PLÄNEN

T 102

in TEUR	2016	2015
Zum 1. Januar	11.951	12.271
Laufender Dienstzeitaufwand	745	536
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	0	-195
Verwaltungsaufwand	20	19
Zinsaufwendungen	162	165
Neubewertungen:		
Erträge aus Planvermögen ohne Beträge, die in den Nettozinsaufwendungen enthalten sind	30	-240
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste aus demografischen Annahmen	-155	-181
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste aus finanziellen Annahmen	275	902
Erfahrungsbedingte Gewinne/Verluste	-1.269	0
Arbeitgeberbeiträge	-221	-228
Gezahlte Versorgungsleistungen	-638	-628
Zahlung für Abgeltung	0	-591
Veränderungen im Konsolidierungskreis und sonstige	883	0
Währungsumrechnungsdifferenzen	3	121
Zum 31. Dezember	11.786	11.951

In der folgenden Tabelle ist die Entwicklung des Anwartschaftsbarwerts detailliert dargestellt:

ENTWICKLUNG DES ANWARTSCHAFTSBARWERTS (DBO)

T 103

in TEUR	2016	2015
Zum 1. Januar	15.785	15.130
Laufender Dienstzeitaufwand	745	536
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	0	-195
Verwaltungsaufwand	20	19
Zinsaufwendungen	192	217
Neubewertungen:		
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste aus demografischen Annahmen	-155	-181
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste aus finanziellen Annahmen	275	902
Erfahrungsbedingte Gewinne/Verluste	-1.269	0
Beiträge begünstigter Arbeitnehmer	1.068	536
Gezahlte Versorgungsleistungen	-638	-1.012
Übertragungen	-2.110	0
Zahlungen für Abgeltung	0	-591
Veränderungen im Konsolidierungskreis und sonstige	883	0
Währungsumrechnungsdifferenzen	9	424
Zum 31. Dezember	14.805	15.785

Der gesamte Anwartschaftsbarwert enthält zum Ende des abgelaufenen Geschäftsjahrs TEUR 7.054 für aktive Arbeitnehmer, TEUR 92 für ehemalige Arbeitnehmer mit unverfallbaren Leistungsansprüchen und TEUR 7.659 für Pensionäre und Hinterbliebene.

Die Übertragung in Höhe von TEUR 2.110 betrifft den Pensionsplan in der Schweiz und ergibt sich aus der gesetzlichen Übertragung der Pensionsverpflichtungen von der NORMA Group auf den neuen Arbeitgeber bei Ausscheiden des Mitarbeiters.

Die im Geschäftsjahr erfassten erfahrungsbedingten Anpassungen resultieren aus der dargestellten Übertragung und somit aus Veränderungen im Personenbestand im Pensionsplan in der Schweiz sowie aus Veränderungen im Personenbestand innerhalb des deutschen Pensionsplans.

Die Zahlung für Abgeltung im Geschäftsjahr 2015 in Höhe von TEUR 591 hängt mit der Liquidation der Nordic Metalblok, Italien, im Geschäftsjahr 2015 zusammen.

Eine detaillierte Überleitung der Veränderung des beizulegenden Zeitwerts des Planvermögens ist der folgenden Tabelle zu entnehmen:

VERÄNDERUNG BEIZULEGENDER ZEITWERT PLANVERMÖGEN

T 104

in TEUR	2016	2015
Zum 1. Januar	3.834	2.859
Zinserträge	30	52
Neubewertungen:		
Erträge aus Planvermögen ohne Beträge, die in den Nettozinsaufwendungen enthalten sind	-30	240
Arbeitgeberbeiträge	221	228
Beiträge begünstigter Arbeitnehmer	1.068	536
Leistungszahlungen	0	-384
Übertragungen	-2.110	0
Währungsumrechnungsdifferenzen	6	303
Zum 31. Dezember	3.019	3.834

Aufgliederung des Planvermögens

Die Aufgliederung des Planvermögens der Versorgungspläne stellte sich wie folgt dar:

AUFGLIEDERUNG DES PLANVERMÖGENS

T 105

in TEUR	2016	2015
Vermögenskategorie		
Versicherungsverträge	2.948	3.787
Festgelder	66	41
Aktien	5	6
Summe	3.019	3.834

Die Festgelder und Aktien hatten Preisnotierungen an einem aktiven Markt. Die Werte für Versicherungsverträge stellen den Rückkaufswert dar, für den keine Preisnotierungen an einem aktiven Markt existieren.

Versicherungsmathematische Annahmen

Die wichtigsten versicherungsmathematischen Annahmen stellen sich wie folgt dar:

VERSICHERUNGSMATHEMATISCHE ANNAHMEN T 106

in %	2016	2015
Abzinsungssatz	1,24	1,40
Inflationsrate	1,59	1,62
Künftige Gehaltssteigerungen	2,32	2,30
Rentenentwicklung	1,66	1,61

Der versicherungsmathematischen Berechnung des Anwartschaftsbarwerts lagen die Richttafeln „Heubeck 2005 G“ (Vollanpassung 2016) für den deutschen Plan sowie die Sterbetafeln des BVG 2015 G für den Schweizer Plan zugrunde. Die Tafeln sind Generationentafeln und unterscheiden sich daher nach Geschlecht, Status und Geburtsjahr.

Sensitivitätsanalyse

Würde der Abzinsungssatz um 0,25 % nach oben oder unten von dem zum Bilanzstichtag angesetzten Zinssatz abweichen, wäre der Buchwert der Pensionsverpflichtung um geschätzte TEUR 386 niedriger oder TEUR 423 höher. Würde der Rententrend um 0,25 % nach oben oder unten von den Schätzungen des Managements abweichen, wäre der Buchwert der Pensionsverpflichtung um geschätzte TEUR 210 höher oder TEUR 203 niedriger. Aus dem Rückgang/der Erhöhung der Sterblichkeitsraten von 10 % resultiert eine Erhöhung/Verringerung der Lebenserwartung abhängig vom individuellen Alter jedes Begünstigten. Das bedeutet beispielsweise, dass sich die Lebenserwartung eines 55-jährigen männlichen NORMA Group-Mitarbeiters zum 31. Dezember 2016 um ungefähr ein Jahr erhöht/verringert. Um die Sensitivität der Langlebigkeit zu bestimmen, wurden die Sterblichkeitsraten für alle Begünstigten um 10 % reduziert/erhöht. Die DBO zum 31. Dezember 2016 würde sich infolge einer 10 %igen Senkung/Erhöhung der Sterblichkeitsraten um TEUR 774 erhöhen bzw. um TEUR 767 verringern.

Bei der Berechnung der Sensitivität der DBO für die maßgeblichen versicherungsmathematischen Annahmen wurde die gleiche Methode angewandt (Ermittlung des Barwerts nach der Methode der laufenden Einmalprämien) wie für die Berech-

nung der Verbindlichkeiten aus Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses, die in der Konzernbilanz erfasst sind. Erhöhungen und Senkungen des Abzinsungssatzes oder des Rententrends wirken sich bei der Ermittlung der DBO – auch aufgrund des Zinseszineffekts bei der Berechnung des Barwerts der künftigen Leistung – nicht im gleichen Maße positiv bzw. negativ aus. Wenn mehrere Annahmen gleichzeitig geändert werden, muss die Gesamtwirkung nicht notwendigerweise der Summe der Einzeleffekte aufgrund der Änderungen der Annahmen entsprechen. Wenn sich die Annahmen in einer anderen Größenordnung ändern, hat dies nicht notwendigerweise eine lineare Auswirkung auf die DBO.

Künftige Zahlungsströme

Die für das Geschäftsjahr 2017 erwarteten Arbeitgeberbeiträge zu den leistungsorientierten Plänen für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses betragen TEUR 199 (2015: TEUR 274).

Die erwarteten Zahlungen aus den Plänen für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses belaufen sich auf:

KÜNFTIGE ZAHLUNGSSTRÖME AUS DEN PLÄNEN FÜR LEISTUNGEN NACH BEENDIGUNG DES ARBEITSVERHÄLTNISSSES T 107

in TEUR	2016
Erwartete Leistungszahlungen	
2017	731
2018	715
2019	702
2020	916
2021	677
2022–2026	3.152
in TEUR	2015
Erwartete Leistungszahlungen	
2016	819
2017	802
2018	787
2019	771
2020	753
2021–2025	3.702

Die gewichtete durchschnittliche Laufzeit der leistungsorientierten Verpflichtung beträgt 11,3 Jahre (2015: 11,8 Jahre).

30. RÜCKSTELLUNGEN

Die Entwicklung der Rückstellungen stellt sich wie folgt dar:

ENTWICKLUNG DER RÜCKSTELLUNGEN

T 108

in TEUR	Zum 1. Jan. 2016	Zu- führungen	Verbrauch im laufen- den Jahr	Auflösung nicht ver- braucher Rück- stellungen	Aufzinsung	Änderungen im Konsoli- dierungs- kreis	Umglie- derungen	Fremd- währungs- umrechnung	Zum 31. Dez. 2016
Garantien	1.226	325	- 187	- 154	0	0	0	-3	1.207
Abfindungen	899	257	-338	-334	0	140	0	-2	622
Rückstellung für Altersteilzeit	3.410	1.139	- 1.266	0	55	0	0	1	3.339
Sonstige personalbezogene Rückstellungen	11.481	4.585	- 4.166	- 6	4	0	58	43	11.999
Ausstehende Gutschriften	1.072	0	0	-307	0	0	-757	-8	0
Ausstehende Rechnungen	798	811	-878	- 1	0	0	0	50	780
Sonstige	1.928	1.364	- 1.370	-443	0	0	-267	-2	1.210
Rückstellungen gesamt	20.814	8.481	- 8.205	- 1.245	59	140	- 966	79	19.157

in TEUR	Zum 1. Jan. 2015	Zu- führungen	Verbrauch im laufen- den Jahr	Auflösung nicht ver- braucher Rück- stellungen	Aufzinsung	Änderungen im Konsoli- dierungs- kreis	Umglie- derungen	Fremd- währungs- umrechnung	Zum 31. Dez. 2015
Garantien	1.391	340	- 147	-380	0	0	0	22	1.226
Abfindungen	1.004	618	-723	0	0	0	0	0	899
Rückstellung für Altersteilzeit	3.321	1.986	- 1.919	0	22	0	0	0	3.410
Sonstige personalbezogene Rückstellungen	4.206	10.693	-3.447	- 5	0	0	-7	41	11.481
Ausstehende Gutschriften	1.285	842	- 434	-627	0	0	0	6	1.072
Ausstehende Rechnungen	1.049	773	- 1.049	- 24	0	0	0	49	798
Sonstige	2.093	1.261	- 1.274	- 133	0	0	0	-19	1.928
Rückstellungen gesamt	14.349	16.513	- 8.993	- 1.169	22	0	- 7	99	20.814

RÜCKSTELLUNGEN - UNTERTEILUNG LANG-/KURZFRISTIG

T 109

in TEUR	31. Dezember 2016			31. Dezember 2015		
	Summe	davon kurzfristig	davon langfristig	Summe	davon kurzfristig	davon langfristig
Garantien	1.207	1.010	197	1.226	940	286
Abfindungen	622	622	0	899	899	0
Rückstellung für Altersteilzeit	3.339	0	3.339	3.410	0	3.410
Sonstige personalbezogene Rückstellungen	11.999	6.127	5.872	11.481	4.588	6.893
Ausstehende Gutschriften	0	0	0	1.072	1.072	0
Ausstehende Rechnungen	780	780	0	798	798	0
Sonstige	1.210	950	260	1.928	1.675	253
Rückstellungen gesamt	19.157	9.489	9.668	20.814	9.972	10.842

Rückstellungen für Altersteilzeit

Mitarbeiter der NORMA Group in Deutschland haben grundsätzlich die Möglichkeit, einen Altersteilzeitvertrag abzuschließen. Die Mitarbeiter arbeiten während der ersten Phase ihrer Altersteilzeit (Arbeitsphase) zu 100 % und sind während der zweiten Phase von der Arbeitsleistung freigestellt (Freistellungsphase), sogenanntes Blockmodell. Die Mitarbeiter erhalten während der gesamten Altersteilzeit-Phase die Hälfte ihres bisherigen Entgelts sowie zusätzliche Aufstockungsbeträge (inkl. Arbeitgeberbeiträgen zur gesetzlichen Rentenversicherung). Die Dauer der Altersteilzeit beträgt dabei höchstens sechs Jahre.

Die Bewertung der Rückstellungen für Altersteilzeit erfolgt unter Zugrundelegung eines Rechnungszinssatzes von 0,2 % p. a. (Vorjahr: 0,61 % p. a.) und auf der Grundlage der Richttafeln 2005 G von Prof. Dr. Klaus Heubeck nach versicherungsmathematischen Grundsätzen. Die Rückstellungen für Altersteilzeit wurden für zum Bilanzstichtag bereits abgeschlossene Vereinbarungen gebildet. Sie enthalten Aufstockungsbeträge und bis zum Bilanzstichtag aufgelaufene Erfüllungsrückstände der Gesellschaft.

Rückstellungen für Garantien

Die Garantierückstellungen enthalten Rückstellungen zum einen aufgrund konkreter Sachverhalte, bei denen eine endgültige Einigung noch nicht erzielt wurde, zum anderen aufgrund von Erfahrungswerten (Reklamationsquote, Schadenshöhe etc.). Zukünftige Preissteigerungen werden, sofern wesentlich, bei der Ermittlung berücksichtigt.

Rückstellungen für Abfindungen

Die Rückstellungen für Abfindungen enthalten erwartete Abfindungszahlungen für Mitarbeiter der NORMA Group aus Einzelsachverhalten, bei denen eine endgültige Einigung noch nicht erzielt wurde. Die Rückstellungen werden voraussichtlich innerhalb des folgenden Geschäftsjahres zur Auszahlung kommen und sind unter den kurzfristigen Rückstellungen ausgewiesen.

Sonstige personalbezogene Rückstellungen

Die sonstigen personalbezogenen Rückstellungen stellen sich wie folgt dar:

RÜCKSTELLUNGEN – SONSTIGE PERSONALBEZOGENE RÜCKSTELLUNGEN

T 110

in TEUR	Anhang	31. Dezember 2016			31. Dezember 2015		
		Summe	davon kurzfristig	davon langfristig	Summe	davon kurzfristig	davon langfristig
LTI – Vorstand		1.800	796	1.004	1.608	808	800
LTI – Führungskräfte	(28)	3.661	996	2.665	1.955	0	1.955
STI – Vorstand		880	880	0	460	460	0
Matching-Stock-Programm (MSP)	(28)	3.650	2.400	1.250	5.640	2.396	3.244
NORMA-VA-Bonus		300	300	0	150	150	0
Rückstellungen für Jubiläen		788	0	788	770	0	770
Sonstige personalbezogene Rückstellungen		920	755	165	898	774	124
		11.999	6.127	5.872	11.481	4.588	6.893

Der LTI für die Vorstandsmitglieder setzt sich aus zwei unterschiedlichen langfristigen variablen Vergütungsbestandteilen zusammen. Die variable Vergütung ist in Abhängigkeit vom Zeitpunkt des Dienstantritts der Vorstandsmitglieder unterschiedlich gestaltet. Bei den vor 2015 eingetretenen Vorständen besteht sie aus einer EBITA-Komponente und einer operativen Free-Cashflow-Komponente vor externer Verwendung (FCF), die über einen Zeitraum von drei Jahren betrachtet werden (Performancezeitraum). Für jedes Jahr beginnt ein neuer dreijähriger Performancezeitraum. Beide Komponenten errechnen sich nach dem Grundsatz, dass der im Performancezeitraum 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 werden 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. Dieser 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 dieser LTI linear, bis hin zu einer Reduzierung auf EUR 0, gemindert, wenn die Planziele im 3-Jahreszeitraum signifikant verfehlt werden. Bezüglich der Höhe der zukünftigen Abflüsse bestehen aufgrund der Orientierung der variablen Vergütung an den zukünftigen Ergebnissen der Gruppe Unsicherheiten. Teile der langfristigen Vergütungskomponente werden im ersten Halbjahr des folgenden Geschäftsjahres zur Auszahlung kommen und sind unter den kurzfristigen Rückstellungen ausgewiesen.

Bei Dienstantritt ab dem Geschäftsjahr 2015 besteht die variable Vergütung des Vorstands aus dem NORMA-Value-Added-Bonus. Diese langfristige variable Vergütung für Vorstände, die nicht am MSP teilnehmen, stellt einen Bestandteil der auf eine nachhaltig positive Unternehmensentwicklung ausgerichteten variablen Vergütung des Vorstands dar und schafft einen langfristig angelegten Anreiz für den Vorstand, sich für den Erfolg der Gesellschaft einzusetzen. Dieser 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 aus 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 (s). 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 diesen LTI entfallenden Betrags werden dem jeweiligen Vorstandsmitglied im Folgejahr ausgezahlt. Mit den restlichen 25 % des auf diesen LTI entfallenden Betrags 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 Dienstvertrags 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 dieses LTI.

Die LTI-Führungskräfte-Rückstellung besteht aus einer aktienkursbasierten variablen Vergütung und ist unter → [Anhangangabe 28 „Aktienbasierte Vergütung“](#) näher erläutert.

Der STI-Vorstand ergibt sich aus einer kurzfristigen variablen Vergütungskomponente für die Mitglieder des Vorstands. Weiterführende Informationen hierzu können dem → [Vergütungsbericht](#) entnommen werden.

Die Rückstellungen für das Matching-Stock-Programm (MSP) für den Vorstand der NORMA Group beträgt zum 31. Dezember 2016 TEUR 3.650 (2015: TEUR 5.640). Im Geschäftsjahr 2016 kam es zur Auszahlung für ausgeübte Optionsrechte aus der Tranche 2012 in Höhe von TEUR 2.534 → [Anhangangabe 28 „Aktienbasierte Vergütung“](#).

Die Bewertung der Rückstellungen für Jubiläen erfolgte unter Zugrundelegung eines Rechnungszinssatzes von 1,39 % p. a. und auf der Grundlage der Richttafeln 2005 G von Prof. Dr. Klaus Heubeck nach versicherungsmathematischen Grundsätzen.

Die sonstigen personalbezogenen Rückstellungen beinhalten im Wesentlichen zu entrichtende Lohnsteuer- und Sozialversicherungsbeiträge im Ausland.

Sonstige nicht personalbezogene Rückstellungen

Die Rückstellung für ausstehende Rechnungen in Höhe von TEUR 780 (2015: TEUR 798) beinhalten erwartete Verpflichtungen für die Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen. Es bestehen Unsicherheiten bezüglich der Höhe und des Zeitpunkts der Abflüsse. Es wird erwartet, dass diese innerhalb von einem Jahr zu Auszahlungen führen.

Die sonstigen Rückstellungen beinhalten unter anderem Verpflichtungen aus langfristigen Bonusvereinbarungen mit Kunden der NORMA Group sowie aus sonstigen Steuern. Die Höhe der langfristigen Bonusvereinbarungen ist von zukünftigen Absatzmengen mit diesen Kunden abhängig, aus diesem Grund bestehen Unsicherheiten bezüglich der Höhe der endgültigen Verpflichtung.

31. DARLEHENSVERBINDLICHKEITEN

Die Darlehensverbindlichkeiten der NORMA Group stellen sich zum Bilanzstichtag wie folgt dar:

DARLEHENSVERBINDLICHKEITEN		T 111
in TEUR	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Langfristig		
Darlehen	513.105	443.711
	513.105	443.711
Kurzfristig		
Darlehen	42.176	6.994
Sonstige Darlehen	0	62
	42.176	7.056
Summe Fremdkapitalaufnahmen	555.281	450.767

Darlehensverbindlichkeiten

Ein Teil der Finanzierung der NORMA Group besteht zum 31. Dezember 2016 in Höhe von EUR 19,0 Mio. (2015: EUR 20,0 Mio.) und USD 83,5 Mio. (Wert in EUR zum 31. Dez. 2016: EUR 79,2 Mio.; 2015: USD 87,9 Mio. bzw. EUR 80,8 Mio.) aus syndizierten Darlehen. Im Rahmen der im Geschäftsjahr 2015 erfolgten Anpassung der syndizierten Darlehen wird neben einer Euro-Tranche auch den US-Dollar-Cashflows der NORMA Group durch eine US-Dollar-Tranche Rechnung getragen. Beide Tranchen weisen eine Laufzeit bis 2021 auf (mit der Option, diese bis 2022 zu verlängern). Im Geschäftsjahr 2016 belief sich die planmäßige Tilgung für die syndizierten Darlehen auf insgesamt EUR 5,1 Mio. (2015: EUR 92,8 Mio. mit gegenläufiger Darlehensaufnahme aus der Neuverhandlung in Höhe von EUR 100,0 Mio.).

Darüber hinaus hat die NORMA Group im Geschäftsjahr 2013 ein 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 US-Dollar-Tranchen in Höhe von USD 128,5 Mio. (Wert in euro zum 31. Dez. 2016: EUR 121,9 Mio.; 31. Dez. 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 US-Dollar-Tranchen in Höhe von USD 52,5 Mio. (Wert in euro zum 31. Dez. 2016: EUR 49,8 Mio.) mit 5- und 7-jähriger Laufzeit begeben.

Die Fristigkeit der langfristig syndizierten Darlehen sowie des Schuldscheindarlehens stellt sich zum 31. Dezember 2016 wie folgt dar:

FRISTIGKEITEN DARLEHEN 2016 T 112

2016 in TEUR	FRISTIGKEITEN			
	bis zu 1 Jahr	> 1 Jahr bis zu 2 Jahren	> 2 Jahre bis zu 5 Jahren	> 5 Jahre
Syndizierte Darlehen, netto	5.170	5.170	87.897	0
Schuldscheindarlehen, netto	34.422	26.000	244.955	150.333
Gesamt	39.592	31.170	332.852	150.333

Die Fristigkeit der langfristig syndizierten Darlehen sowie des Schuldscheindarlehens stellt sich zum 31. Dezember 2015 wie folgt dar:

FRISTIGKEITEN DARLEHEN 2015 T 113

2015 in TEUR	FRISTIGKEITEN			
	bis zu 1 Jahr	> 1 Jahr bis zu 2 Jahren	> 2 Jahre bis zu 5 Jahren	> 5 Jahre
Syndizierte Darlehen, netto	5.038	5.038	90.681	0
Schuldscheindarlehen, netto	0	33.789	214.168	101.074
Gesamt	5.038	38.827	304.849	101.074

Direkt mit den Finanzierungen zusammenhängende Kosten wurden gemäß IAS 39.43 mit den aufgenommenen Verbindlichkeiten verrechnet. Sie werden über die Laufzeit mit der Effektivzinsmethode verteilt. Der zum 31. Dezember 2016 bestehende auf die Restlaufzeiten der Finanzierungen zu verteilende Betrag beläuft sich auf TEUR 1.467 (2015: TEUR 1.293).

Es erfolgte eine Sicherung von Teilen der syndizierten Darlehen sowie der variabel verzinsten Tranchen des Schuldscheindarlehens gegen Zinsänderungen durch Derivate. Die Verbindlichkeit aus den derivativen Finanzinstrumenten, welche als Sicherungsinstrumente gehalten werden, verringerte sich gegenüber dem Jahresende 2015 von TEUR 2.510 auf TEUR 2.014 zum 31. Dezember 2016.

Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten sind zum 31. Dezember 2016 und 2015 unbesichert.

32. SONSTIGE NICHT FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN

Die sonstigen nicht finanziellen Verbindlichkeiten stellen sich wie folgt dar:

SONSTIGE NICHT FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN T 114

in TEUR	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Langfristig		
Zuwendungen der öffentlichen Hand	521	1.316
Sonstige Schulden	89	52
	610	1.368
Kurzfristig		
Zuwendungen der öffentlichen Hand	341	0
Steuerschulden (ohne Ertragsteuern)	2.892	1.559
Schulden aus Sozialversicherung	4.438	3.547
Personalbezogene Schulden (z. B. Urlaub, Boni, Prämien)	22.421	21.544
Sonstige Schulden	398	890
Passiver Rechnungsabgrenzungsposten	722	1.113
	31.212	28.653
Sonstige nicht finanzielle Verbindlichkeiten	31.822	30.021

Die NORMA Group hat Zuwendungen der öffentlichen Hand erhalten, wobei TEUR 862 noch nicht vereinnahmt wurden. Diese setzen sich zusammen aus Zuwendungen durch in bar gewährte Fördermittel sowie die Überlassung eines Grundstücks. Die Zuwendungen sind unter anderem an Investitionen, die Einstellung von Mitarbeitern und die Ausstattung mit Eigenkapital der betroffenen lokalen Gesellschaften gebunden. Die NORMA Group vereinnahmt die Zuwendungen ertragswirksam in der Periode, in der die Aufwendungen anfallen. Im Geschäftsjahr 2016 wurden TEUR 450 vereinnahmt (2015: TEUR 449).

33. SONSTIGE FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN

Die sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten stellen sich wie folgt dar:

SONSTIGE FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN T 115

in TEUR	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Langfristig		
Schulden aus Leasingverhältnissen	133	150
Sonstige Schulden	1.107	531
	1.240	681
Kurzfristig		
Schulden aus Leasingverhältnissen	138	139
Ausstehende Gutschriften	0	225
Kaufpreisverbindlichkeiten	0	5.094
Verbindlichkeiten aus ABS und Factoring	496	253
Sonstige Schulden	485	308
	1.119	6.019
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	2.359	6.700

Die künftigen kumulierten Mindestleasingzahlungen im Rahmen von unkündbaren Finanzierungsleasingverhältnissen und deren entsprechende Barwerte lauten wie folgt:

**KÜNFTIGE MINDESTLEASINGZAHLUNGEN UNKÜND-
BARER FINANZIERUNGSLEASINGVERHÄLTNISS** T 116

in TEUR	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Bruttoschulden aus Finanzierungsleasingverhältnissen – Mindestleasingzahlungen		
Bis zu einem Jahr	139	147
Länger als ein Jahr und bis zu fünf Jahren	138	151
Länger als fünf Jahre	0	0
	277	298
Künftige Finanzierungskosten aus Finanzierungsleasingverhältnissen	6	9
Barwert der Schulden aus Finanzierungsleasingverhältnissen		
Bis zu einem Jahr	138	139
Länger als ein Jahr und bis zu fünf Jahren	133	150
Länger als fünf Jahre	0	0
	271	289

Leasingverbindlichkeiten sind wirksam besichert, da die Rechte an den Leasinggegenständen im Falle eines Zahlungsverzugs an den Leasinggeber zurückfallen.

34. VERBINDLICHKEITEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN UND ÄHNLICHE SCHULDEN

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden stellen sich wie folgt dar:

VERBINDLICHKEITEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN UND ÄHNLICHE SCHULDEN T 117

in TEUR	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	96.189	79.768
Verbindlichkeiten aus Reverse-Factoring-Programmen	23.388	21.109
	119.577	100.877

Alle Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden sind innerhalb eines Jahres gegenüber Dritten fällig. Nähere Angaben zu Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden sind in → [Anhangangabe 3.14](#) zu finden.

35. FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN UND NETTOVERSCHULDUNG

Die Finanzverbindlichkeiten der NORMA Group haben folgende Fristigkeiten:

FRISTIGKEITEN FINANZVERBINDLICHKEITEN T 118

31. Dezember 2016 in TEUR	in TEUR			
	bis zu 1 Jahr	> 1 Jahr bis zu 2 Jahren	> 2 Jahre bis zu 5 Jahren	> 5 Jahre
Darlehen	42.176	30.563	332.383	150.159
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	119.577			
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	138	133		
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	981	862	245	
	162.872	31.558	332.628	150.159
31. Dezember 2015				
in TEUR	in TEUR			
	bis zu 1 Jahr	> 1 Jahr bis zu 2 Jahren	> 2 Jahre bis zu 5 Jahren	> 5 Jahre
Darlehen	7.056	38.276	304.426	101.009
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	100.877			
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	139	137	13	
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	5.880	511	20	
	113.952	38.924	304.459	101.009

Die Nettofinanzschulden der NORMA Group stellen sich wie folgt dar:

NETTOFINANZSCHULDEN		T 119
in TEUR	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Darlehen	555.281	450.705
Derivative Finanzinstrumente – Bilanzierung von Sicherungsinstrumenten	2.181	3.312
Derivative Finanzinstrumente – zu Handelszwecken gehalten	0	74
Sonstige Darlehen	0	62
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	271	289
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	2.088	6.411
Finanzverbindlichkeiten	559.821	460.853
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	165.596	99.951
Nettoverschuldung	394.225	360.902

Die Finanzverbindlichkeiten der NORMA Group lagen mit TEUR 559.821 um 21,5 % über dem Niveau vom 31. Dezember 2015 (TEUR 460.853). Der Anstieg ist im Bereich der Darlehen auf die Begebung eines dritten Schuldscheindarlehen (SSD III) in Höhe von TEUR 149.030 zurückzuführen. Der neue Schuldschein diente mittelfristig der Finanzierung von Akquisitionen. Zudem wurden mit den Mitteln Teilbeträge des im Jahr 2013 begebenen Schuldscheins in Höhe von TEUR 49.000 zurückgezahlt und die Finanzierungsstruktur somit weiterhin verbessert. Das Emissionsvolumen des SSD III verteilt sich auf vier Tranchen in Euro und vier Tranchen in US-Dollar. Das SSD III ist sowohl mit Festzinssätzen als auch mit variabel verzinslichen Tranchen ausgestattet. Die Laufzeiten umfassen fünf, sieben und zehn Jahre.

Die Position Darlehen ist zudem durch die planmäßige Tilgung in Höhe von TEUR 5.065 sowie durch Effekte aus Wechselkursänderungen auf die US-Dollar-Tranchen der syndizierten Darlehen und der Schuldscheindarlehen beeinflusst.

Im Bereich der Derivate kam es zu einem Rückgang der negativen Marktwerte der Sicherungsderivate. Der Rückgang der sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten resultiert im Wesentlichen aus der Tilgung der Kaufpreisverbindlichkeit für die im Geschäftsjahr 2014 erworbene Gesellschaft NDS sowie der Tilgung der bedingten Kaufpreisverbindlichkeit aus der 2014 erfolgten Akquisition der Geschäftstätigkeit von Five Star in Höhe von insgesamt TEUR 4.942.

Die Nettoverschuldung ist mit TEUR 394.225 im Vergleich zum 31. Dezember 2015 (TEUR 360.902) aufgrund der Finanzierung der Akquisition des Autoline-Geschäfts im 4. Quartal 2016 angestiegen.

Der Anstieg der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente resultiert aus dem gestiegenen Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit, der den Nettomittelabfluss aus der Summe der Investitions- und Finanzierungstätigkeit überkompensiert.

Sonstige Angaben

36. ANGABEN ZUR KONZERN-KAPITALFLUSSRECHNUNG

In der Kapitalflussrechnung wird unterschieden zwischen Zahlungsströmen aus der betrieblichen Tätigkeit, der Investitionstätigkeit und der Finanzierungstätigkeit.

Ausgehend vom Periodenergebnis wird der Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit indirekt abgeleitet. Das Periodenergebnis wird um die nicht zahlungswirksamen Abschreibungen, um die im Cashflow aus der Investitions- oder Finanzierungstätigkeit zugeordneten Aufwendungen sowie um sonstige nicht zahlungswirksame Aufwendungen und Erträge korrigiert. Im Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit in Höhe von TEUR 149.198 (2015: TEUR 128.159) werden die Veränderungen des Umlaufvermögens, der Rückstellungen und der Verbindlichkeiten (ohne Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit der Finanzierungstätigkeit) dargestellt.

Wie im Vorjahr nimmt die Gesellschaft an einem Reverse-Factoring-Programm sowie an einem ABS-Programm teil. Die Zahlungsströme aus dem Reverse-Factoring- und dem ABS-Programm sind unter dem Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit dargestellt, da dies dem wirtschaftlichen Gehalt der Transaktionen entspricht.

Im Berichtszeitraum wurden des Weiteren Factoring-Vereinbarungen über monatlich revolvingende Verkäufe für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abgeschlossen. Diese Factoring-Vereinbarungen wirkten sich im Geschäftsjahr 2016 insgesamt mit TEUR 9.854 positiv auf den Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit aus.

Der Gesamtbetrag der innerhalb des Factoring- und ABS-Programms veräußerten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie der sich im Reverse-Factoring-Programm befindlichen Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen können den → Anhangangaben 23 „Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen“ bzw. → 34 „Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden“ entnommen werden.

Der Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit enthält im Geschäftsjahr 2016 Auszahlungen für aktienbasierte Vergütungen in Höhe von TEUR 2.534 (2015: TEUR 2.265), welche aus der Barvergütung der 2012er-Tranche (2015: 2011er-Tranche) des MSP des Vorstands der NORMA Group resultieren.

Die im Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit enthaltene Korrektur für Aufwendungen aus der Bewertung von Sicherungsderivaten in Höhe von TEUR 2.435 (2015: TEUR 12.610) bezieht sich auf die ergebniswirksam erfasste Zeitwertänderung von Fremdwährungsderivaten, die der Finanzierungstätigkeit zugeordnet sind.

Die Korrektur um sonstige Auszahlungen, die der Akquisitionstätigkeit zugeordnet werden, resultieren aus gezahlten, mit der Akquisition des Autoline-Geschäfts verbundenen Transaktionssteuern in Höhe von TEUR 1.650, die dem Cashflow aus der Investitionstätigkeit zugeordnet wurden.

Die korrigierten sonstigen nicht zahlungswirksamen Erträge (-)/ Aufwendungen (+) beinhalten Erträge aus der Währungsumrechnung externer Finanzierungsverbindlichkeiten sowie konzerninterner monetärer Posten in Höhe von TEUR – 1.616 (2015: TEUR – 11.683).

Des Weiteren beinhalten die zahlungsunwirksamen Erträge (-)/ Aufwendungen (+) im Geschäftsjahr 2016 zahlungsunwirksame Zinsaufwendungen aus der Anwendung der Effektivzinsmethode in Höhe von TEUR 421 (2015: TEUR 1.570). Im Geschäftsjahr 2015 umfassten diese des Weiteren Aufwendungen aus dem Aktienoptionsprogramm in Höhe von TEUR 135 (2016: TEUR: 0).

Die Cashflows aus gezahlten Zinsen werden unter den Cashflows aus der Finanzierungstätigkeit ausgewiesen.

Die Cashflows aus der Investitionstätigkeit beinhalten zum einen Nettozahlungsabflüsse aus der Beschaffung und der Veräußerung langfristiger Vermögenswerte in Höhe von TEUR 46.226 (2015: TEUR 44.415). Darin enthalten ist die Veränderung von Verbindlichkeiten für den Erwerb von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen in Höhe von TEUR – 636 (2015: TEUR 2.627). Von den im Geschäftsjahr getätigten Investitionen für Sachanlagen sowie immateriellen Vermögenswerten in Höhe von TEUR 47.611 (2015: TEUR 42.166) beziehen sich TEUR 29.097 (2015: TEUR 23.893) auf Ausgaben für die Erweiterung der betrieblichen Kapazität und TEUR 18.514 (2015: TEUR 18.273) auf Ausgaben für die Erhaltung sowie für die Verbesserung der betrieblichen Kapazität bzw. Abläufe.

Im Geschäftsjahr 2016 sind des Weiteren Nettoauszahlungen für Akquisitionen in Höhe von TEUR 87.623 (2015: TEUR 52) in den Cashflows aus der Investitionstätigkeit enthalten, die sich im Wesentlichen aus der Akquisition des Autoline-Geschäfts im Geschäftsjahr 2016 in Höhe von TEUR 81.031 und der mit der Akquisition verbundenen Auszahlung für Transaktionssteuern in Höhe von TEUR 1.650 ergeben. Darüber hinaus sind Auszahlungen für die bedingte Kaufpreisverbindlichkeit im Zusammenhang mit dem Erwerb der Geschäftstätigkeit der Five Star Clamps, Inc. in Höhe von TEUR 3.320 und aus der Begleichung sämtlicher Kaufpreisverbindlichkeiten aus der Akquisition von NDS in

Höhe von TEUR 1.622 im Cashflow aus der Investitionstätigkeit enthalten.

Die Nettoauszahlungen für getätigte Akquisitionen ergeben sich wie folgt:

NETTOAUSZAHLUNGEN AKQUISITIONEN		T 120
in TEUR	2016	2015
Kaufpreisverbindlichkeiten am Anfang der Periode	5.094	4.284
Auszahlungen für Akquisitionen	81.031	0
Auszahlungen für Transaktionssteuern	1.650	0
Sonstige Veränderungen	- 152	862
Abzüglich Kaufpreisverbindlichkeiten am Ende der Periode	0	5.094
Nettoauszahlung für Akquisitionen	87.623	52

Die Cashflows aus der Finanzierungstätigkeit enthalten Nettoeinzahlungen aus Darlehen in Höhe von TEUR 94.271 (2015: TEUR 5.627). Die Einzahlungen aus Darlehen in Höhe von TEUR 188.434 (2015: TEUR 99.703) resultieren dabei aus dem am 1. August 2016 platzierten Schuldscheindarlehen in Höhe von TEUR 148.434 (inkl. Transaktionskosten in Höhe von TEUR – 596) sowie aus einer Zwischenfinanzierung in Höhe von TEUR 40.000, die zum 30. September 2016 bereits zurückgezahlt wurde. Die Rückzahlung von Finanzschulden in Höhe von TEUR 94.163 (2015 TEUR: 94.076) beinhaltet im Wesentlichen die im Juli erfolgte Tilgung der variabel verzinslichen Tranchen des im Geschäftsjahr 2013 begebenen Schuldscheindarlehens in Höhe von TEUR 49.000 sowie die bereits genannte Rückzahlung der Zwischenfinanzierung in Höhe von TEUR 40.000 im August 2016. → Anhangangabe 31 „Darlehensverbindlichkeiten“.

Des Weiteren sind die planmäßige Tilgung von Darlehen in Höhe von TEUR 5.065, die Auszahlungen für Dividenden an die Aktionäre der NORMA Group SE in Höhe von TEUR 28.676 (2015: TEUR 23.897), für Zinsen (2016: TEUR 12.026; 2015: TEUR 13.926) sowie Auszahlungen aus Derivaten in Höhe von TEUR 3.485 (2015: Auszahlung in Höhe von TEUR 37.751) enthalten.

Zudem werden ausgeschüttete Dividenden an Minderheitsgesellschaftler in Höhe von TEUR 204 (2015: TEUR 205) und die Auszahlungen für Finanzierungsleasingverhältnisse in Höhe von TEUR 294 (2015: TEUR 294) unter dem Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit ausgewiesen.

Die Veränderungen der Bilanzposten, die in der Kapitalflussrechnung dargestellt werden, sind nicht unmittelbar aus der Bilanz ableitbar, da Effekte aus der Währungsumrechnung (Translation) nicht zahlungswirksam sind und Effekte aus Konsolidierungskreisänderungen direkt im Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit dargestellt werden.

Die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente umfassten zum 31. Dezember 2016 Barmittel und Sichteinlagen in Höhe von TEUR 165.470 (31. Dez. 2015: TEUR 99.828) sowie Zahlungsmitteläquivalente in Höhe von TEUR 125 (31. Dez. 2015: TEUR 123).

Zahlungsmittel in China, Indien, Russland, Brasilien und Malaysia (31. Dez. 2016: TEUR 10.668; 31. Dez. 2015: TEUR 5.816) können aufgrund von Kapitalverkehrsbeschränkungen derzeit nicht ausgeschüttet werden.

37. SEGMENTBERICHTERSTATTUNG

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. Die Vision der NORMA Group ist unter anderem auf regionale Wachstumsziele ausgerichtet. In den Vertriebswegen werden regionale und lokale Schwerpunkte gesetzt. Alle drei Regionen EMEA, Amerika und Asien-Pazifik verfügen über vernetzte regionale und unternehmensübergreifende Organisationen mit unterschiedlichen Funktionen. Aus diesem Grund ist das gruppeninterne Berichts- und Kontrollsystem des Managements regional geprägt. Das Produktportfolio variiert nicht zwischen den Segmenten.

Die Umsatzerlöse werden segmentübergreifend durch den Verkauf von Produkten in den drei Produktkategorien Befestigungsschellen (CLAMP), Verbindungselemente (CONNECT) sowie Fluidsysteme und Steckverbindungen (FLUID) erzielt.

Die NORMA Group bewertet ihre Segmente im Wesentlichen anhand der finanziellen Steuerungsgrößen „bereinigtes EBITDA“ und „bereinigtes EBITA“.

Das bereinigte EBITDA umfasst Umsatzerlöse, Veränderungen der Bestände an Fertigerzeugnissen und unfertigen Erzeugnissen, andere aktivierte Eigenleistungen, Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen sowie Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer und wird zur Steuerung um wesentliche Sondereffekte bereinigt. Es wird nach den in der Gesamtergebnisrechnung angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden ermittelt.

Das bereinigte EBITA umfasst das bereinigte EBITDA abzüglich der Abschreibungen auf Sachanlagen ohne Abschreibungen aus Kaufpreisallokationen.

Im Geschäftsjahr 2016 wurden Kosten in Höhe von TEUR 4.752, die im Zusammenhang mit der Übernahme des Autoline-Geschäfts stehen, innerhalb des EBITDA und des EBITA bereinigt. → Anhangangabe 7 „Sondereinflüsse“.

Erlöse zwischen den Segmenten werden grundsätzlich zu Preisen erfasst, wie sie auch mit Konzernfremden vereinbart würden.

Das Segmentvermögen umfasst sämtliche Vermögenswerte abzüglich (tatsächlicher und latenter) Ertragsteueransprüche. Die Steuern werden in der Segmentberichterstattung innerhalb der Konsolidierung ausgewiesen. Die Vermögenswerte der Zentralfunktionen beinhalten in erster Linie Zahlungsmittel und Forderungen gegen verbundene Unternehmen.

Die Segmentschulden beinhalten sämtliche Schulden abzüglich (tatsächlicher und latenter) Ertragsteuerschulden. Die Steuern werden in der Segmentberichterstattung innerhalb der Konsolidierung ausgewiesen. Die Segmentvermögenswerte und Segmentschulden werden nach der in der Bilanz angewandten Methode bewertet. Die Schulden der Zentralfunktionen beinhalten im Wesentlichen Finanzverbindlichkeiten.

Die Investitionsausgaben (Segmentinvestitionen) entsprechen den Zugängen zu langfristigen Vermögenswerten (sonstige immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen).

Die latenten und tatsächlichen Ertragsteuern werden in der Segmentberichterstattung innerhalb der Konsolidierung ausgewiesen. Zum 31. Dezember 2016 waren das in den Vermögenswerten TEUR 24.997 (31. Dez. 2015: TEUR 18.562) und in den Schulden TEUR 108.499 (31. Dez. 2015: TEUR 111.002).

Die Außenumsätze nach Land gliedern sich nach dem Sitz der produzierenden Gesellschaft wie folgt:

AUSSENUMSATZ NACH LAND T 121

in TEUR	2016	2015
Deutschland	189.911	193.150
USA, Mexiko, Brasilien	381.617	395.347
Übrige Länder	323.359	301.116
	894.887	889.613

Die langfristigen Vermögenswerte nach Land umfassen langfristige Vermögenswerte abzüglich latenter und tatsächlicher Steueransprüche, derivativer Finanzinstrumente und Anteile an in den Konzernabschluss einbezogenen verbundenen Unternehmen und sind im Folgenden dargestellt.

LANGFRISTIGE VERMÖGENSWERTE NACH LAND

T 122

in TEUR	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Deutschland	119.414	115.695
USA, Mexiko, Brasilien	506.566	490.440
Schweden	49.996	50.779
Übrige Länder	204.676	144.269
Konsolidierung	-14.822	-15.714
	865.830	785.469

38. EVENTUALVERBINDLICHKEITEN

In der Gruppe bestehen Eventualverbindlichkeiten im Hinblick auf rechtliche Ansprüche im Rahmen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit, u.a. aus Gewährleistungsverpflichtungen.

Die NORMA Group geht nicht davon aus, dass diese Eventualverbindlichkeiten wesentliche nachteilige Effekte auf ihre Geschäftstätigkeit oder wesentliche Schulden zur Folge haben werden.

39. SONSTIGE FINANZIELLE VERPFLICHTUNGEN

Kapitalverpflichtungen

Die Investitionsausgaben (Nominalwerte), für die zum Bilanzstichtag vertragliche Verpflichtungen bestehen, die aber noch nicht angefallen sind, betragen:

KAPITALVERPFLICHTUNGEN

T 123

in TEUR	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Sachanlagen	5.698	3.183
Vorräte	1.383	817
Serviceverträge	90	85
	7.171	4.085

Für immaterielle Vermögenswerte bestehen keine wesentlichen Verpflichtungen.

Verpflichtungen aus Operating-Leasingverhältnissen

Die Gruppe unterhält im Rahmen von unkündbaren Operating-Leasingverträgen Leasingverhältnisse für verschiedene Fahrzeuge, Sachanlagen und technische Geräte. Die Laufzeiten der Leasingverhältnisse betragen zwischen einem Jahr und 15 Jahren. Die Gruppe unterhält darüber hinaus im Rahmen von kündbaren Operating-Leasingverträgen Leasingverhältnisse für verschiedene technische Geräte.

In der NORMA Group bestehen wesentliche Operating-Leasingverhältnisse mit jährlichen Leasingzahlungen von über TEUR

200 für das Pachten von Grundstücken und Gebäuden. Mit Ausnahme der üblichen Verlängerungsoptionen beinhalten die Leasingverträge keine weiteren Optionen. Die Leasingverhältnisse bestehen bei den folgenden Gesellschaften:

- NORMA UK Ltd. (Großbritannien): Laufzeit von 2006 bis 2016, verlängert bis 2028, früheste Kündigung im Geschäftsjahr 2021,
- NORMA Pacific Pty Ltd. (Australien): Laufzeit von 2016 bis 2021, früheste Kündigung im Geschäftsjahr 2021,
- NORMA Michigan Inc. (USA): Laufzeit von 2013 bis 2019, früheste Kündigung im Geschäftsjahr 2019,
- Connectors Verbindungstechnik AG (Schweiz): Laufzeit von 2012 bis 2017, früheste Kündigung im Geschäftsjahr 2017,
- National Diversified Sales, Inc. (USA): Laufzeit von 2013 bis 2020, früheste Kündigung im Geschäftsjahr 2020; 2015 bis 2018, früheste Kündigung im Geschäftsjahr 2018; 2016 bis 2019, früheste Kündigung im Geschäftsjahr 2019 und 2016 bis 2021, früheste Kündigung im Geschäftsjahr 2021,
- R.G.RAY Corporation (USA): Laufzeit von 2014 bis 2019, früheste Kündigung im Geschäftsjahr 2019.

Der Leasingaufwand (einschließlich unkündbarer und kündbarer Operating-Leasingverhältnisse) im Geschäftsjahr 2016 in Höhe von TEUR 10.101 (2015: TEUR 9.449) wird in der Gesamtergebnisrechnung unter „Sonstige betriebliche Aufwendungen“ ausgewiesen.

In der nachstehenden Tabelle sind die gesamten künftigen Mindestleasingzahlungen (Nominalwerte) im Rahmen der unkündbaren Operating-Leasingverhältnisse dargestellt:

KÜNFTIGE MINDESTLEASINGZAHLUNGEN AUS UNKÜNBAREN OPERATING-LEASINGVERHÄLTNISSEN

T 124

in TEUR	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
Bis zu einem Jahr	6.936	6.694
Länger als ein Jahr und bis zu fünf Jahren	12.163	10.540
Länger als fünf Jahre	1.180	1.824
	20.279	19.058

40. UNTERNEHMENSZUSAMMENSCHLÜSSE

Die NORMA Group hat am 30. November 2016 das Autoline-Geschäft von Parker Hannifin übernommen (im folgenden „Autoline“).

Autoline produziert Steckverbinder zum Anschluss von Fluidleitungen in Kraftfahrzeugen mit über 200 Mitarbeitern an Standorten in Frankreich, Mexiko und China. Mit dem Erwerb von Autoline stärkt die NORMA Group ihre Marktposition durch neue Produkte im Bereich Steckverbinder und durch den Gewinn neuer Kunden, unter anderem in Asien. Autoline entwickelt, produziert und vertreibt seit über 20 Jahren Steckverbinder aus Kunststoff. Die Produkte verbinden unter anderem Leitungssysteme für Kraftstoff, Tankentlüftung, Kühlung, Bremsunterdruck und SCR (Selective Catalytic Reduction) in allen Fahrzeugtypen. Der Hauptproduktionsstandort des Autoline-Geschäfts befindet sich in Guichen, Frankreich.

Im Rahmen der Kaufpreisallokation wurden folgende immaterielle Vermögenswerte identifiziert. Kundenbeziehungen wurden mit der „Multi Period Excess Earnings Method“ bewertet und mit einem Wert von TEUR 26.901 angesetzt. Marken wurden mit der „Relief from Royalty Method“ bewertet und mit einem Wert von TEUR 1.410 angesetzt. Technologien in Höhe von TEUR 10.606 wurden mit der „Relief from Royalty Method“ bewertet.

Die unten dargestellten Vermögenswerte und Schulden, die aus der Akquisition des Geschäftsjahres 2016 entstanden sind, wurden den jeweiligen identifizierten zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (ZGE) – Frankreich, „EMEA“; Mexiko, „Amerika“; China, „Asien-Pazifik“ – zugeordnet, da erwartet wird, dass diesen der jeweilige Nutzen zufließen wird.

Aus dem Erwerb ist ein Geschäfts- oder Firmenwert in Höhe von TEUR 18.922 entstanden, der auf dem Ausbau der Markt-

position, dem Ausbau der Produktpalette vor allem im Bereich Steckverbinder und den durch die Akquise entstehenden Kunden- und Absatzsynergien basiert.

Die Gegenleistung in Höhe von TEUR 80.624 setzt sich aus einer Barzahlung in Höhe von TEUR 81.031 sowie aus ausstehenden Forderungen gegenüber dem Alteigentümer aus einer Kaufpreisanpassung in Höhe von TEUR 407 zusammen. Die Gegenleistung unterliegt jedoch zukünftigen Kaufpreisanpassungen, die sich aus der finalen Festsetzung der übernommenen Vorräte und sonstigen personalbezogenen Verbindlichkeiten zum Übernahmzeitpunkt ergeben.

Die nachfolgende Tabelle stellt zusammenfassend den für den Unternehmenserwerb gezahlten Kaufpreis sowie die Werte der identifizierten Vermögenswerte und erworbenen Schulden zum Erwerbszeitpunkt dar:

KAUFPREISALLOKATION AUTOLINE

T 125

in TEUR	Gesamt	Frankreich	China	Mexiko
Gegenleistung zum 30. November 2016	80.624	49.655	20.610	10.359
Akquisitionsbezogene Aufwendungen (enthalten im sonstigen betrieblichen Aufwand in der Gesamtergebnisrechnung)	2.076	n/a	n/a	n/a
Bewertung erworbener Vermögensanteile und Verbindlichkeiten				
Sachanlagen	15.915	14.039	316	1.560
Marken	1.410	1.410	0	0
Kundenbeziehungen	26.901	5.633	15.496	5.772
Patentierete Technologie	10.606	10.606	0	0
Vorräte	8.520	2.255	4.647	1.618
Sonstige personalbezogene Verbindlichkeiten	-2.200	-1.829	-348	-23
Latente Ertragsteueransprüche	550	550	0	0
Gesamtes identifizierbares Nettovermögen	61.702	32.664	20.111	8.927
Geschäfts- oder Firmenwert	18.922	16.991	499	1.432
	80.624	49.655	20.610	10.359

Der Erwerb des Autoline-Geschäfts erfolgte mit wirtschaftlicher Wirkung zum 30. November 2016. Die Ermittlung der beizulegenden Zeitwerte ist zum heutigen Zeitpunkt nicht vollständig abgeschlossen, sodass die Erstkonsolidierung auf Basis einer vorläufigen Kaufpreisallokation erfolgte. Dies betrifft insbesondere den beizulegenden Zeitwert der erworbenen identifizierbaren immateriellen Vermögenswerte in Höhe von TEUR 38.917. Die Position umfasst im Wesentlichen Kundenbeziehungen und patentierte Technologie.

Bei den sonstigen personalbezogenen Verbindlichkeiten handelt es sich im Wesentlichen um Pensionsverpflichtungen in Frankreich und um abgegrenzte Bonus- und ausstehende Gehaltszahlungen sowie um abgegrenzte ausstehende Urlaubsansprüche aus den Perioden vor der Akquisition.

Die im Gesamtergebnis des Konzerns ausgewiesenen Umsatzerlöse der übernommenen Geschäftsaktivitäten von Autoline betragen seit dem 1. Dezember 2016 TEUR 3.479. Eine Angabe

des anteiligen Gewinns und der Umsatzerlöse vom 1. Januar 2016 bis zum 30. November 2016 des übernommenen Auto-line-Geschäfts ist nicht möglich, da es sich bei dem Erwerb um die Übernahme einzelner Vermögenswerte und Prozesse durch die NORMA Group handelt.

41. GESCHÄFTSVORFÄLLE MIT NAHESTEHENDEN UNTERNEHMEN UND PERSONEN

Erwerb und Verkauf von Gütern und Dienstleistungen

Im Jahr 2016 und 2015 wurden keine Management-Dienstleistungen von nahestehenden Personen bezogen.

In den Geschäftsjahren 2016 und 2015 erfolgten keine wesentlichen Erwerbe oder Verkäufe von Gütern und Dienstleistungen durch nicht in den Konzernabschluss einbezogene Unternehmen, die Gesellschafter der NORMA Group, das oberste Management oder sonstige nahestehende Unternehmen und Personen.

Vergütung der Mitglieder des Vorstands

Die Vergütung der Mitglieder des Vorstands nach IFRS stellt sich wie folgt dar:

VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VORSTANDS NACH IFRS

T 126

in TEUR	2016	2015
Kurzfristig fällige Leistungen	2.276	1.969
Andere langfristig fällige Leistungen	1.288	729
Leistung aus Anlass der Beendigung des Arbeitsverhältnisses	199	96
Anteilsbasierte Vergütung	284	1.763
Gesamtvergütung nach IFRS	4.047	4.557

Im Geschäftsjahr 2015 wurden zusätzlich zu den obigen Vergütungen im Rahmen der Umstellung des Matching-Stock-Programms (MSP) für den Vorstand der NORMA Group TEUR 6.278 erfolgsneutral als Minderung der Kapitalrücklage gegen eine entsprechende Rückstellung erfasst. → Anhangangabe 28 „Aktienbasierte Vergütung“.

VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VORSTANDS (§ 315A HGB)

T 129

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	4.557

Die Rückstellungen für Vergütungen der Mitglieder des Vorstands können der folgenden Tabelle entnommen werden:

RÜCKSTELLUNGEN FÜR VERGÜTUNGEN DER MITGLIEDER DES VORSTANDS

T 127

in TEUR	Anhang	31. Dez. 2016	31. Dez. 2015
LTI – Vorstand	(30)	1.800	1.608
STI – Vorstand	(30)	880	460
Matching-Stock-Programm (MSP)	(28)	3.650	5.640
NORMA-VA-Bonus	(30)	300	150
Gesamt		6.630	7.858

Details zu den einzelnen Rückstellungen können den jeweiligen Anhangangaben entnommen werden.

Neben diesen Rückstellungen bestehen Pensionsverpflichtungen gegenüber dem Vorstand. Der Barwert der leistungsorientierten Pensionsverpflichtungen für den zum 31. Dezember 2016 aktiven Vorstand belief sich auf TEUR 362 (31. Dez. 2015: TEUR 96). → Anhangangabe 29 „Pensionsverpflichtungen“.

Details zur Vergütung der Vorstände können dem → Vergütungsbericht, S. 98 bis 102 entnommen werden.

42. ZUSÄTZLICHE ANHANGANGABEN NACH § 315A ABS. 1 HANDELSGESETZBUCH (HGB)

Vergütung der Organe

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

VERGÜTUNG DER ORGANE

T 128

in TEUR	2016	2015
Gesamt Vorstand	3.848	4.557
Gesamt Aufsichtsrat	460	460
	4.308	5.017

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

Neben diesen Aufwendungen wurden im Geschäftsjahr 2016 Aufwendungen aus leistungsorientierten Pensionsverpflichtungen für Herrn Dr. Michael Schneider in Höhe von TEUR 199 (2015: TEUR 96) innerhalb der Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer erfasst → Anhangangabe 29 „Pensionsverpflichtungen“.

Honorar des Abschlussprüfers

2016 wurden folgende Honorare für den Abschlussprüfer PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt am Main, im Aufwand erfasst:

HONORAR DES ABSCHLUSSPRÜFERS		T 130
in TEUR	2016	2015
Abschlussprüfung	485	562
Bestätigungs- und Bewertungsleistungen	30	18
Sonstige Leistungen	50	84
	565	664

Anzahl der Mitarbeiter

Die durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter nach Gruppen stellte sich wie folgt dar:

DURCHSCHNITTliche ANZAHL DER MITARBEITER		T 131
Anzahl	2016	2015
Direkte Mitarbeiter	2.416	2.319
Indirekte Mitarbeiter	1.169	1.123
Gehaltsempfänger	1.681	1.564
	5.266	5.006

Direkte Mitarbeiter sind Mitarbeiter, die direkt in den Produktionsprozess involviert sind. Die Anzahl fluktuiert direkt mit dem Output-Level. Indirekte Mitarbeiter sind nicht direkt, sondern nur

unterstützend am Produktionsprozess beteiligt. Gehaltsempfänger sind Mitarbeiter, die in administrativen und generellen Funktionen oder im Verkauf tätig sind.

Konsolidierungskreis

Name und Sitz sowie der Anteil am Kapital der Tochterunternehmen, d. h. der im Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen gem. § 313 Abs. 2 Nr. 1 HGB, sind in der Aufstellung in → Anhangangabe 4 „Konsolidierungskreis“ aufgeführt.

Gewinnverwendungsvorschlag

Der Vorstand der NORMA Group SE schlägt der Hauptversammlung vor, eine Dividende von EUR 0,95 je Aktie an die Anteilseigner auszuschütten. Die Gesamtausschüttung beträgt damit EUR 30.269.280.

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

43. INANSPRUCHNAHME VON § 264 ABS. 3 HGB

Die folgenden inländischen Tochtergesellschaften haben für das Geschäftsjahr 2016 von der Befreiungsvorschrift des § 264 Abs. 3 HGB Gebrauch gemacht:

- NORMA Group Holding GmbH, Maintal
- NORMA Distribution Center GmbH, Marsberg
- NORMA Germany GmbH, Maintal
- NORMA Verwaltungs GmbH, Maintal

44. EREIGNISSE NACH DEM BILANZSTICHTAG

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

Anlagen zum Konzernanhang

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 Mittei-

lung 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

T 132

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.

Organe der NORMA Group SE

MITGLIEDER DES VORSTANDS

Werner Deggim

Diplom-Ingenieur, Chief Executive Officer (CEO)

Dr. Michael Schneider

Diplom-Kaufmann, Chief Financial Officer (CFO)

Bernd Kleinhens

Diplom-Ingenieur, Managing Director Business Development

John Stephenson

Master of Science, Chief Operating Officer (COO)

MITGLIEDER DES AUFSICHTSRATS

Dr. Stefan Wolf (Vorsitzender)

- Vorstandsvorsitzender (CEO) der EiringKlinger AG, Dettingen, Deutschland
- Mitglied des Aufsichtsrats der Allgaier Werke GmbH, Uhingen, Deutschland

Lars M. Berg (stellvertretender Vorsitzender)

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

Versicherung der gesetzlichen Vertreter

Wir versichern nach bestem Wissen, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der Konzernabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt und im Konzernlagebericht der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage des Konzerns so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt und die wesentlichen Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung der Gesellschaft beschrieben werden.

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 von der NORMA Group SE, Maintal, aufgestellten Konzernabschluss – bestehend aus Bilanz, Gesamtergebnisrechnung, Eigenkapitalveränderungsrechnung, Kapitalflussrechnung und Anhang – sowie den Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2016 geprüft. Die Aufstellung von Konzernabschluss und Konzernlagebericht nach den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften liegt in der Verantwortung des Vorstands der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht abzugeben.

Wir haben unsere Konzernabschlussprüfung 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 Konzernabschluss unter Beachtung der anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften und durch den Konzernlagebericht 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 des Konzerns sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems sowie Nachweise für die Angaben im Konzernabschluss und Konzernlagebericht überwiegend auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung umfasst die Beurteilung der Jahresabschlüsse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen, der Abgrenzung des Konsolidierungskreises, der angewandten Bilanzierungs- und Konsolidierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen des Vorstands sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts. 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 Konzernabschluss den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns. Der Konzernlagebericht steht in Einklang mit dem Konzernabschluss, entspricht den gesetzlichen Vorschriften, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns 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

Glossar

5S-METHODIK

Die 5S-Methode dient als Instrument, um Arbeitsplätze und ihr Umfeld sicher, sauber und übersichtlich zu gestalten und dadurch das Risiko von Arbeitsunfällen zu senken.

AFTERMARKET-SEGMENT

Markt, der im Bereich der Investitionsgüter (z. B. Maschinen) oder langlebigen Konsumgüter (z. B. Automobile) dadurch entsteht, dass diese Güter gewartet/repariert werden müssen oder Ersatzteile bzw. Komplementärteile für das Gut verkauft werden. Es handelt sich also um den Verkauf von Service-Dienstleistungen und/oder Teilen, die in unmittelbarem Bezug zu dem vorher erfolgten Verkauf des Guts stehen.

APAC

Abkürzung für den Wirtschaftsraum Asien-Pazifik.

ASSET-BACKED-SECURITIES (ABS)-PROGRAMM

Spezifische Form der Verbriefung von Zahlungsansprüchen in handelbaren Wertpapieren gegenüber einer Finanzierungsgesellschaft.

AUSTENITISCHER STAHL

Rostfreier Stahl, der in der Regel einen Legierungsbestandteil von ca. 15 % bis 20 % Chrom und 5 % bis 15 % Nickel aufweist.

BEST-LANDED-COST-ANSATZ

Beurteilung der Gesamtkosten einer Ware inklusive des Preises der Ware sowie den Gebühren für den Versand, Steuern und/oder Zölle.

BREXIT

Am 23. Juni 2016 haben die Bürger des Vereinigten Königreichs per Referendum gegen den Verbleib des Landes in der Europäischen Union (EU) gestimmt. Die daraus resultierende Konsequenz des EU-Austritts wird im Volksmund als Brexit bezeichnet.

BUBBLE-ASSIGNMENT

Kurzfristiges Austauschprogramm für Mitarbeiter zur Förderung des internen Wissenstransfers, des interkulturellen Bewusstseins, des Aufbaus von Netzwerken sowie der individuellen Entwicklung der Teilnehmer.

CASH-POOLING

Bündelung von Liquidität im Konzern durch ein zentrales Finanzmanagement mit dem Zweck, überschüssige Liquidität bzw. Liquiditätsunterdeckungen auszugleichen.

CAQ-SOFTWARE

Software zur Qualitätssicherung.

CODE OF CONDUCT

Verhaltenskodex: eine Sammlung von Verhaltensweisen, die in unterschiedlichsten Umgebungen und Zusammenhängen abhängig von der jeweiligen Situation angewandt werden können bzw. sollen. Im Gegensatz zu einer Regelung ist die Zielgruppe nicht zwingend an die Einhaltung des Verhaltenskodex gebunden – daher auch häufig der Begriff der „freiwilligen Selbstkontrolle“. Ein Verhaltenskodex ist vielmehr eine Selbstverpflichtung, bestimmten Verhaltensmustern zu folgen oder diese zu unterlassen und dafür Sorge zu tragen, dass sich niemand durch Umgehung dieser Muster einen Vorteil verschafft.

COMMODITY

Ein in der Beschaffung verwendeter Begriff für jegliche Art von Handelsware für die von Gewerbetreibenden umgesetzten materiellen Wirtschaftsgüter.

COMPLIANCE

Regelkonformität: die Einhaltung von Verhaltensregeln, Gesetzen und Richtlinien durch ein Unternehmen und dessen Mitarbeiter.

CORPORATE GOVERNANCE

Gesamtheit aller internationalen und nationalen Regeln, Vorschriften, Werte und Grundsätze, die für Unternehmen gelten und bestimmen, wie diese geführt und überwacht werden.

CORPORATE RESPONSIBILITY

Unternehmerische Verantwortung unter Berücksichtigung der Auswirkungen auf die Gesellschaft, die Mitarbeiter, die Umwelt und das wirtschaftliche Umfeld.

COVERAGE

Regelmäßige Einschätzung der wirtschaftlichen und finanziellen Situation eines an der Börse gelisteten Unternehmens durch unabhängige Banken oder Researchhäuser.

CROSS-CURRENCY-SWAPS

Finanzderivat, bei dem zwei Vertragsparteien Zins- und Kapitalzahlungen in unterschiedlichen Währungen austauschen.

CROSS-SELLING-EFFEKTE

Ausschöpfung vorhandener Kundenbeziehungen durch zusätzliche Angebote, insbesondere (gegenseitige) Nutzung des Adresspotenzials von vertriebsstrategischen Partnerschaften.

DISTRIBUTION SERVICES (DS)

Einer der beiden Vertriebswege der NORMA Group mit einem breiten Sortiment qualitativ hochwertiger, standardisierter Verbindungsprodukte für unterschiedliche Anwendungsbereiche und Endkunden.

EBITA (EARNINGS BEFORE INTEREST, TAXES AND AMORTIZATION)

Das EBITA beschreibt den Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände. Zum langfristigen Vergleich und für ein besseres Verständnis der Geschäftsentwicklung bereinigt die NORMA Group das EBITA um bestimmte Einmalaufwendungen. Diese werden sowohl im Lagebericht als auch im Konzernanhang beschrieben.

EBITA-MARGE (BEREINIGT)

Die bereinigte EBITA-Marge berechnet sich aus dem Verhältnis von bereinigtem EBITA zum Umsatz und ist ein Indikator für die Profitabilität der Geschäftsaktivitäten der NORMA Group.

EBITDA (EARNINGS BEFORE INTEREST, TAXES, DEPRECIATION AND AMORTIZATION)

Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögensgegenstände. Das EBITDA beschreibt die operative Leistungsfähigkeit vor Investitionsaufwand. Zum langfristigen Vergleich und für ein besseres Verständnis der Geschäftsentwicklung bereinigt die NORMA Group das EBITDA um bestimmte Einmalaufwendungen. Diese werden sowohl im Lagebericht als auch im Konzernanhang beschrieben.

EBITDA-MARGE (BEREINIGT)

Die bereinigte EBITDA-Marge berechnet sich aus dem Verhältnis von bereinigtem EBITDA zum Umsatz.

EIGENKAPITALQUOTE

Die Eigenkapitalquote ergibt sich aus dem Verhältnis von Eigenkapital zu Bilanzsumme.

ELASTOMERE

Formfeste, aber elastisch verformbare Kunststoffe, deren Glasübergangspunkt sich unterhalb der Einsatztemperatur befindet. Die Kunststoffe können sich bei Zug- und Druckbelastung elastisch verformen, finden aber danach wieder in ihre ursprüngliche, unverformte Gestalt zurück.

EMEA

Eine aus dem angloamerikanischen Sprachraum stammende Abkürzung für den Wirtschaftsraum Europe (Europa, bestehend aus West- und Osteuropa), Middle East (Nahe Osten) und Africa (Afrika).

EMPLOYER BRANDING

Unternehmensstrategische Maßnahme zur Darstellung des Unternehmens als attraktiven Arbeitgeber und zur Positionierung im Arbeitsmarkt.

ENGINEERED JOINING TECHNOLOGY (EJT)

Einer der beiden Vertriebswege der NORMA Group mit maßgeschneiderten, hochtechnologischen Produkten für Kunden der industriellen Erstausrüstung.

E-PROCUREMENT-SYSTEM

Elektronisches Beschaffungssystem.

EURIBOR

Referenzzinssatz für Termingelder im Interbankengeschäft (Währung: EUR).

EUROPEAN MARKET INFRASTRUCTURE REGULATION (EMIR)

EU-Verordnung, die den außerbörslichen Handel mit derivativen Produkten reguliert. Kern der Regulierung ist die Verpflichtung der Marktteilnehmer zum Clearing ihrer außerbörslichen Standard-Derivatgeschäfte über einen zentralen Counterpart sowie die Meldung dieser Geschäfte an ein Transaktionsregister.

FACTORING

Übertragung von Forderungen eines Unternehmens gegen einen oder mehrere Forderungsschuldner vor Fälligkeit an ein Kreditinstitut oder ein Spezialinstitut (Factor).

FERRITISCHE STÄHLE

Bei einem ferritischen Chromstahl handelt es sich um einen rostfreien Stahl, der im Normalfall nicht gehärtet werden kann. Er ist magnetisierbar und wird u. a. in Umgebungen mit niedrigerem/keinem Chloridgehalt eingesetzt.

FREE CASHFLOW

Frei verfügbarer Cashflow. Er verdeutlicht, wie viel Geld für die Dividenden der Anteilseigner und/oder für eine Rückführung der Fremdfinanzierung verbleibt.

GEARING

Das Gearing ist eine Kennzahl für den Verschuldungsgrad eines Unternehmens. Das Gearing berechnet sich aus dem Verhältnis von Nettoverschuldung zu Eigenkapital.

GEMBA WALK

Täglicher Rundgang durch die Produktion mit dem Ziel, alle Prozessabläufe entgegen dem Warenfluss zu inspizieren und Verbesserungspotenziale aufzudecken.

GLOBAL-EXCELLENCE-PROGRAMM

Kostenoptimierungsprogramm der NORMA Group, das sämtliche Werke und Zentralbereiche des Konzerns umfasst und steuert.

INITIAL PUBLIC OFFERING (IPO)

Erstmaliges Angebot der Aktien eines Unternehmens auf dem organisierten Kapitalmarkt.

INNOVATION ROADMAPPING

Systematische Vorgehensweise um unternehmensindividuelle Produktinnovationen an zukünftige Markt- und Technologieentwicklungen anzupassen.

INNOVATION SCOUTING

Strukturierte Beobachtung von Veränderungen, Potenzialen und relevantem Wissen technologischer Entwicklungen und Prozesse.

INTERNATIONAL SECURITIES IDENTIFICATION NUMBER (ISIN)

Eine zwölfstellige Buchstaben-Zahlen-Kombination, die der eindeutigen Identifikation eines an der Börse gehandelten Wertpapiers dient.

ISO 14001

Internationale Umweltmanagementnorm, die weltweit anerkannte Anforderungen an ein Umweltmanagementsystem festlegt.

ISO 9001

Internationale Norm, die die Mindestanforderungen an Qualitätsmanagementsysteme beschreibt.

ISO / TS 16949

Internationale Norm, die existierende allgemeine Anforderungen an Qualitätsmanagementsysteme der (meist nordamerikanischen und europäischen) Automobilindustrie vereint.

KAIZEN

Methodisches Konzept, in dessen Zentrum das Streben nach kontinuierlicher und unendlicher Verbesserung steht. Die Verbesserung erfolgt in einer schrittweisen, punktuellen Perfektionierung oder Optimierung eines Produktes oder Prozesses.

KANBAN

Methode der Produktionsprozesssteuerung zur Reduktion der lokalen Bestände von Vorprodukten.

LEAN MANUFACTURING

Systematisierte Produktionsorganisation, deren Kernzielsetzung die Beseitigung von Verschwendung ist. Durch ein integriertes soziotechnisches System werden dabei gleichzeitig lieferanten- seitige, kundenseitige und interne Schwankungen reduziert oder minimiert.

LEARNING & DEVELOPMENT

Englische Übersetzung für „Lernen & Entwicklung“.

LEVERAGE

Der Leverage ist eine Kennzahl für den Verschuldungsgrad des Unternehmens und berechnet sich aus dem Quotient von Nettoverschuldung (ohne Sicherungsinstrumente) und bereinigtem EBITDA der letzten 12 Monate (LTM). Dabei wird zum besseren Vergleich vom bereinigten EBITDA LTM inklusive der unterjährig erworbenen Gesellschaften ausgegangen.

LONG-TERM-ASSIGNMENT

Langfristiges Austauschprogramm für Mitarbeiter zur Förderung des internen Wissenstransfers, des interkulturellen Bewusstseins, des Aufbau von Netzwerken sowie der individuellen Entwicklung der Teilnehmer.

MATERIALEINSATZQUOTE

Die Materialeinsatzquote der NORMA Group ergibt sich aus dem Verhältnis von Materialaufwand zu Umsatz. Darüber hinaus weist die NORMA Group den Materialaufwand im Verhältnis zur Gesamtleistung aus. Letztere ergibt sich aus dem Umsatz zuzüglich der Veränderungen des Bestands an fertigen und unfertigen und den anderen aktivierten Eigenleistungen.

NETTOVERSCHULDUNG

Die Nettoverschuldung ergibt sich aus der Summe der Finanzverbindlichkeiten abzüglich der liquiden Mittel (Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente). In den Finanzverbindlichkeiten enthalten sind auch Verbindlichkeiten aus derivativen Finanz-

instrumenten, welche zu Handelszwecken oder als Sicherungsinstrumente gehalten werden.

OHSAS 18001

Occupational Health and Safety Assessment Series: Zertifizierung für Managementsysteme zum Arbeitsschutz.

OPERATIVER NETTO-CASHFLOW

Der operative Netto-Cashflow berechnet sich ausgehend vom EBITDA zuzüglich der Veränderungen im Working Capital, abzüglich der Investitionen aus dem operativen Bereich. Der Netto-Cashflow ist eine wesentliche finanzielle Steuerungskennzahl der NORMA Group und dient als Messgröße für die Liquidität des Konzerns.

ORIGINAL EQUIPMENT MANUFACTURER (OEM)

Erstausrüster: Unternehmen, das Produkte unter eigenem Namen in den Handel bringt.

PARTS PER MILLION (PPM)

Häufigkeit pro einer Million Teile.

PATENT COOPERATION TREATY (PCT)

Der Vertrag über die Internationale Zusammenarbeit auf dem Gebiet des Patentwesens, kurz Patentreibereibereitschaftsvertrag oder PCT (nach dem engl. Patent Cooperation Treaty), ist ein internationaler Vertrag. Durch diesen Vertrag bilden seine Vertragsstaaten einen Sonderverband gemäß der Pariser Verbandsübereinkunft zum Schutz des gewerblichen Eigentums (PVÜ). Der PCT ermöglicht es Verbandsangehörigen durch Einreichen einer einzigen Patentanmeldung bei dem Internationalen Büro der World Intellectual Property Organization (WIPO) oder einem anderen zugelassenen Amt für alle Vertragsstaaten des PCT ein Patent zu beantragen.

PRIME STANDARD

Privatrechtlich organisierter Teilbereich des Regulierten Marktes mit weiteren Zulassungsfolgenpflichten, der den höchsten Transparenzstandard an der Frankfurter Wertpapierbörse darstellt und gleichzeitig die Voraussetzung für eine Aufnahme in die Indizes DAX, MDAX, TecDAX und SDAX ist.

PRINT-ON-DEMAND-SYSTEME

Publikationsverfahren, bei dem erst nach Bestellung Druckvorlagen erstellt werden.

RE-ENGINEERING-CENTER

Ingenieurmäßige Neugestaltung bestehender Produkte zur Anpassung an geänderte Marktbedingungen.

REVERSE FACTORING

Umgekehrtes Factoring oder auch Einkaufsfactoring, bei dem sich die Factoringgesellschaft zur Vorfinanzierung der Verbindlichkeiten des Abnehmers gegenüber dem Lieferanten verpflichtet.

ROADSHOW

Serie von Unternehmenspräsentationen eines Emittenten vor Investoren an verschiedenen Finanzplätzen. Maßnahme, um Investoren und andere Stakeholder über aktuelle Entwicklungen im Unternehmen zu informieren.

SELECTIVE CATALYTIC REDUCTION (SCR)

Selektive katalytische Reduktion von Stickoxiden zur Verringerung von Partikel- und Stickoxidemissionen.

SENIOR FACILITY AGREEMENT (SFA)

Kreditvertrag

SIX SIGMA

Ein Managementsystem zur Prozessverbesserung unter Anwendung analytischer und statistischer Methoden.

SKALENEFFEKT

Bezeichnet das Verhältnis der Produktionsmenge zu den eingesetzten Produktionsfaktoren. Im Falle von positiven Skaleneffekten steigt mit der Intensivierung der Produktionsfaktoren auch die ausgebrachte Produktionsmenge.

SOCIETAS EUROPAEA (SE)

Eine Rechtsform für Aktiengesellschaften in der Europäischen Union und im Europäischen Wirtschaftsraum. Mit der SE ermöglicht die EU seit Ende 2004 die Gründung von Gesellschaften nach weitgehend einheitlichen Rechtsprinzipien.

SUNSHINE-LINIE

Eine kurzfristige bilaterale Rahmenkreditlinie für allgemeine betriebliche Zwecke, bei der Inanspruchnahmen als Kontokorrentkredit sowie in Form von Avalkrediten oder Geldmarktdarlehen erfolgen können.

THERMOPLASTE (AUCH PLASTOMERE)

Kunststoffe, die sich in einem bestimmten Temperaturbereich verformen lassen, wobei der Vorgang reversibel ist.

WEIGHTED AVERAGE COST OF CAPITAL (WACC)

Der WACC wird bei der NORMA Group als gewichteter Durchschnittskostensatz aus Eigen- und Fremdkapitalkosten zum Jahresende berechnet. Der Eigenkapitalkostensatz wird als Renditeerwartung der Aktionäre aus Kapitalmarktinformationen abgeleitet. Hierbei werden dem Risikoprofil der NORMA Group entsprechende Marktparameter zugrunde gelegt.

WERTPAPIERKENNNUMMER (WKN)

Eine in Deutschland verwendete sechsstellige Ziffern- und Buchstabenkombination zur Identifizierung von Wertpapieren.

WORKFORCE PLANNING

Englische Übersetzung für „Planung von Arbeitskräften“.

WORKING CAPITAL

Das Trade Working Capital beschreibt das kurzfristige operative Nettovermögen des Konzerns und errechnet sich aus der Summe der Vorräte und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

XETRA

Elektronisches Handelssystem der Deutsche Börse AG für den Kassamarkt.

Grafikverzeichnis

UMSCHLAG

GRAFIK	SEITE
G 001 Produktions- und Distributionsstandorte der NORMA Group	Umschlag hinten

AN UNSERE AKTIONÄRE

GRAFIK	SEITE
G 002 Aktienkursentwicklung der NORMA Group 2016 im indexierten Vergleich zu MDAX und DAX	26
G 003 Verteilung des Aktienhandels 2016	27
G 004 Streubesitz nach Regionen	27
G 005 Analystenempfehlungen	28
G 006 Entwicklung der NORMA Group-Aktie seit Börsengang 2011	29

KONZERNLAGEBERICHT

GRAFIK	SEITE
G 007 Der NORMA Group-Konzern (vereinfachte Darstellung)	49

KONZERNLAGEBERICHT (FORTSETZUNG)

GRAFIK	SEITE
G 008 Organisationsstruktur der NORMA Group	50
G 009 Umsatz nach Vertriebswegen	50
G 010 Strategische Ziele der NORMA Group	54
G 011 Umsatzentwicklung 2016	65
G 012 Materialaufwand und -einsatzquote (bereinigt)	65
G 013 Bereinigtes EBITA und bereinigte EBITA-Marge	66
G 014 Vermögens- und Kapitalstruktur	67
G 015 Fälligkeitenprofil nach Währungen	68
G 016 Fälligkeitenprofil nach Finanzinstrumenten	68
G 017 Umsatzanteil nach Segment	70
G 018 Materialeinkaufsumsatz 2016 nach Materialgruppen	74
G 019 Entwicklung des Nickelpreises und des Legierungszuschlags 1.4301 im Jahr 2016	75
G 020 Personalentwicklung im NORMA Group-Konzern	76
G 021 Aufteilung nach Mitarbeitergruppen	77
G 022 Unfallrate	79
G 023 Marketingausgaben 2016 nach Segment	80
G 024 Risikomanagementsystem der NORMA Group	86

Tabellenverzeichnis

UMSCHLAG

TABELLE	SEITE
T 001 Kennzahlen 2016 im Überblick	Umschlag vorne

AN UNSERE AKTIONÄRE

TABELLE	SEITE
T 002 Überblick Stimmrechtsmitteilungen	27
T 003 Analysten der NORMA Group	28
T 004 Kennzahlen zur NORMA Group-Aktie seit Börsengang	29
T 005 Ressortverteilung im Vorstand	35
T 006 Directors' Dealings	37
T 007 Sonstige Mandate der Aufsichtsratsmitglieder	38

KONZERNLAGEBERICHT

TABELLE	SEITE
T 008 Übersicht der Endmärkte und Marken nach Segment	51
T 009 Regulierung des durchschnittlichen Emissionsausstoßes (CO ₂) von Fahrzeugflotten	53
T 010 Finanzielle Steuerungskennzahlen	56
T 011 Nicht finanzielle Steuerungsgrößen	56
T 012 F&E-Kennzahlen	58
T 013 BIP-Wachstumsraten (real)	60
T 014 Vergleich der Ziel- und Istwerte	63
T 015 Sondereffekte	64
T 016 Effekte auf den Konzernumsatz	65
T 017 Entwicklung der Vertriebswege	65
T 018 Entwicklung der Segmente	70
T 019 Investitionsschwerpunkte 2016	73
T 020 Stammebelegschaft nach Segment	76
T 021 Altersstruktur der NORMA Group-Mitarbeiter	76
T 022 Betriebszugehörigkeit der NORMA Group-Mitarbeiter	76
T 023 Prognosen für das BIP-Wachstum (real)	81

KONZERNLAGEBERICHT (FORTSETZUNG)

TABELLE	SEITE
T 024 Maschinenbau: Reale Veränderung des Branchenumsatzes	82
T 025 Automobilindustrie: Globale Produktions- und Absatzentwicklung (Light Vehicles)	82
T 026 Bauindustrie: Entwicklung der europäischen Bauproduktion	82
T 027 Prognose für das Geschäftsjahr 2017	85
T 028 Risiko- und Chancenportfolio der NORMA Group	96
T 029 Matching-Stock-Programm (MSP) zum Zuteilungszeitpunkt im Überblick	99
T 030 An den Vorstand gewährte Zuwendungen	100
T 031 Vorstandsvergütung im Geschäftsjahr 2016	101
T 032 Zufluss der Vorstandsvergütung	101
T 033 Vergütung des Aufsichtsrats	102

KONZERNABSCHLUSS

TABELLE	SEITE
T 034 Konzernbilanz	114
T 035 Konzern-Gesamtergebnisrechnung	116
T 036 Konzern-Kapitalflussrechnung	117
T 037 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung	118
T 038 Segmentberichterstattung	120
T 039 Neue und geänderte Standards, die erstmalig angewendet werden	123
T 040 Von der EU bereits freigegebene IFRS Standards, Änderungen und Interpretationen	124
T 041 Von der EU noch nicht freigegebene IFRS Standards, Änderungen und Interpretationen	125
T 042 Bewertungsgrundsätze	128
T 043 Wechselkurse	129
T 044 Saldierung von Finanzinstrumenten	133
T 045 Konsolidierungskreisänderungen	139
T 046 Aufstellung der Konzernunternehmen der NORMA Group zum 31. Dezember 2016	140

KONZERNABSCHLUSS (FORTSETZUNG)

KONZERNABSCHLUSS (FORTSETZUNG)

TABELLE	SEITE	TABELLE	SEITE
T 047	141	T 074	157
T 048	143	T 075	158
T 049	143	T 076	158
T 050	146	T 077	158
T 051	148	T 078	158
T 052	148	T 079	159
T 053	148	T 080	161
T 054	148	T 081	162
T 055	149	T 082	163
T 056	149	T 083	163
T 057	150	T 084	164
T 058	150	T 085	165
T 059	151	T 086	165
T 060	151	T 087	165
T 061	151	T 088	165
T 062	152	T 089	166
T 063	152	T 090	166
T 064	152	T 091	166
T 065	152	T 092	167
T 066	153	T 093	167
T 067	153	T 094	167
T 068	154	T 095	168
T 069	155	T 096	168
T 070	155		
T 071	155		
T 072	156		
T 073	156		

KONZERNABSCHLUSS (FORTSETZUNG)

TABELLE	SEITE	
T 097	Entwicklung Gewinnrücklagen	169
T 098	Entwicklung sonstige Rücklagen	169
T 099	Entwicklung der Optionsrechte des MSP	170
T 100	Entwicklung LTI	172
T 101	Zusammensetzung der Pensionsrückstellung	173
T 102	Überleitung Nettoschuld aus leistungsorientierten Plänen	174
T 103	Entwicklung des Anwartschaftsbarwerts (DBO)	174
T 104	Veränderung beizulegender Zeitwert Planvermögen	174
T 105	Aufgliederung des Planvermögens	174
T 106	Versicherungsmathematische Annahmen	175
T 107	Künftige Zahlungsströme aus den Plänen für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	175
T 108	Entwicklung der Rückstellungen	176
T 109	Rückstellungen – Unterteilung lang-/kurzfristig	176
T 110	Rückstellungen – Sonstige personalbezogene Rückstellungen	177
T 111	Darlehensverbindlichkeiten	178
T 112	Fristigkeiten Darlehen 2016	179
T 113	Fristigkeiten Darlehen 2015	179
T 114	Sonstige nicht finanzielle Verbindlichkeiten	179
T 115	Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	180
T 116	Künftige Mindestleasingzahlungen unkündbarer Finanzierungsleasingverhältnisse	180

KONZERNABSCHLUSS (FORTSETZUNG)

TABELLE	SEITE	
T 117	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	180
T 118	Fristigkeiten Finanzverbindlichkeiten	180
T 119	Nettofinanzschulden	181
T 120	Nettoauszahlungen Akquisitionen	182
T 121	Aussenumsatz nach Land	183
T 122	Langfristige Vermögenswerte nach Land	184
T 123	Kapitalverpflichtungen	184
T 124	Künftige Mindestleasingzahlungen aus unkündbaren Operating-Leasingverhältnissen	184
T 125	Kaufpreisallokation Autoline	185
T 126	Vergütung der Mitglieder des Vorstands nach IFRS	186
T 127	Rückstellungen für Vergütungen der Mitglieder des Vorstands	186
T 128	Vergütung der Organe	186
T 129	Vergütung der Mitglieder des Vorstands (§ 315a HGB)	186
T 130	Honorar des Abschlussprüfers	187
T 131	Durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter	187
T 132	Stimmrechtsmitteilungen	188

WEITERE INFORMATIONEN

TABELLE	SEITE	
T 133	Quartalsübersicht 2016	201
T 134	Mehrjahresübersicht	202

Quartalsübersicht 2016¹

T 133

		Q1 2016 ²	Q2 2016 ²	Q3 2016 ²	Q4 2016 ²
Gewinn- und Verlustrechnung					
Umsatzerlöse	EUR Mio.	226,6	236,2	216,6	215,5
Bereinigter Bruttogewinn	EUR Mio.	137,7	144,3	133,7	129,9
Bereinigtes EBITA	EUR Mio.	40,1	43,8	38,7	34,9
Bereinigte EBITA-Marge	%	17,7	18,5	17,9	16,2
EBITA	EUR Mio.	39,6	42,1	37,8	31,0
Bereinigtes Periodenergebnis	EUR Mio.	22,6	25,3	22,5	24,2
Bereinigtes Ergebnis je Aktie	EUR	0,71	0,79	0,71	0,76
Periodenergebnis	EUR Mio.	19,4	21,7	19,3	15,5
Ergebnis je Aktie	EUR	0,61	0,68	0,61	0,48
Cashflow					
Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit	EUR Mio.	19,4	41,6	35,4	53,4
Operativer Netto-Cashflow	EUR Mio.	11,8	42,1	32,2	62,4
Cashflow aus Investitionstätigkeit	EUR Mio.	- 11,1	- 12,6	- 12,3	- 97,8
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	EUR Mio.	- 1,6	- 32,8	94,6	- 10,7
Bilanz					
		31. März 2016	30. Juni 2016	30. Sep. 2016	31. Dez. 2016
Bilanzsumme	EUR Mio.	1.164,1	1.174,1	1.282,1	1.337,7
Eigenkapital	EUR Mio.	437,1	433,4	451,4	483,6
Eigenkapitalquote	%	37,6	36,9	35,2	36,2
Nettoverschuldung	EUR Mio.	347,8	354,1	335,1	394,2

¹ Bei der Addition der Quartalswerte kann es aufgrund kaufmännischer Rundungen zu geringen Abweichungen von den entsprechenden Werten für das Gesamtjahr 2016 kommen.

² Die Bereinigungen werden im Konzernanhang erläutert. → Konzernanhang, S. 145.

Mehrjahresübersicht¹

T 134

		2016 ²	2015 ²	2014 ²	2013	2012 ³	2011	2010
Auftragslage								
Auftragsbestand (31. Dez.)	EUR Mio.	302,4	295,8	279,6	236,7	215,4	218,6	188,0
Gewinn- und Verlustrechnung								
Umsatzerlöse	EUR Mio.	894,9	889,6	694,7	635,5	604,6	581,4	490,4
davon EMEA	EUR Mio.	432,0	416,0	394,5	388	367,5	372,7	336,6
davon Amerika	EUR Mio.	381,6	395,3	237,8	191,5	193,3	173	123,8
davon Asien-Pazifik	EUR Mio.	81,3	78,2	62,5	56,0	43,8	35,7	30,0
Umsatzerlöse EJT	EUR Mio.	535,9	540,3	481,0	443,9	427,6	411,5	323,6
Umsatzerlöse DS	EUR Mio.	354,5	344,1	211,5	193,6	174,5	170,3	168,3
Bereinigter Bruttogewinn	EUR Mio.	545,6	533,1	405,6	371,4	344,4	322,6	274,7
Bereinigtes EBITA ²	EUR Mio.	157,5	156,3	121,5	112,6	105,4	102,7	85,4
Bereinigte EBITA-Marge ²	% vom Umsatz	17,6	17,6	17,5	17,7	17,4	17,7	17,4
EBITA	EUR Mio.	150,4	150,5	113,3	112,1	105,1	84,7	64,9
Bereinigtes Periodenergebnis ²	EUR Mio.	94,6	88,7	71,5	62,1	61,8	57,6	48,2
Periodenergebnis	EUR Mio.	75,9	73,8	54,9	55,6	56,6	35,7	30,3
Bereinigtes Ergebnis je Aktie ²	EUR	2,96	2,78	2,24	1,95	1,94	1,92	1,93
Ergebnis je Aktie	EUR	2,38	2,31	1,72	1,74	1,78	1,19	1,21
Finanzergebnis	EUR Mio.	-14,6	-17,2	-14,5	-15,6	-13,2	-29,6	-14,9
Steuerquote	%	28,9	32,1	33,3	32,6	30,3	30,0 ⁴	27
F&E-Aufwendungen	EUR Mio.	28,8	25,4	25,7	21,9	22,1	16,8	16,6
F&E-Quote (bezogen auf den EJT-Umsatz)	% vom EJT-Umsatz	5,4	4,7	5,3	4,9	5,1	4,1	5,1
Materialaufwand ²	EUR Mio.	352,9	362,9	289,9	269,4	263,5	262,3	220,5
Materialeinsatzquote ²	% vom Umsatz	39,4	40,8	41,7	42,4	43,6	45,1	45
Personalaufwand ⁵	EUR Mio.	243,9	234,1	188,3	169,7	156,5	143,7	124,4
Cashflow								
Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit	EUR Mio.	149,2	128,2	96,4	115,4	96,1	71,7	62,1
Operativer Netto-Cashflow	EUR Mio.	148,5	134,7	109,2	103,9	81	66,8	51,7
Cashflow aus Investitionstätigkeit	EUR Mio.	-133,8	-44,5	-265,1	-43,4	-58,1	-33,7	-56,6
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	EUR Mio.	49,6	-70,4	57,7	51,7	-34,1	-0,5	-3,1
Bilanz								
Bilanzsumme	EUR Mio.	1.337,7	1.167,9	1.078,4	823,7	691,8	648,6	578,8
Eigenkapital	EUR Mio.	483,6	429,8	368,0	319,9	289,2	256,0	78,4
Eigenkapitalquote	%	36,2	36,8	34,1	38,8	41,8	39,5	13,5
Nettoverschuldung	EUR Mio.	394,2	360,9	373,1	153,5	199	198,5	344,1
Working Capital	EUR Mio.	144,5	151,9	141,8	110,8	115,9	106,2	86,7
Working Capital-Quote	% vom Umsatz	16,1	17,1	20,4	17,4	19,2	18,3	17,7
Mitarbeiter								
Stammbelegschaft		5.450	5.121	4.828	4.134	3.759	3.415	3.028
Anzahl Gesamtmitarbeiter inkl. Leiharbeitnehmern		6.664	6.306	5.975	4.947	4.485	4.252	3.830
Aktie								
Anzahl Aktien (gewichtet)		31.862.400	31.862.400	31.862.400	31.862.400	31.862.400	30.002.126	24.862.400
Anzahl Aktien (Jahresende)		31.862.400	31.862.400	31.862.400	31.862.400	31.862.400	31.862.400	24.862.400

¹ Kennzahlen vor der börsenbedingten Umstellung der Bilanzierung von HGB auf IFRS werden aufgrund der schwierigen Vergleichbarkeit nicht dargestellt. Daher umfasst der Mehrjahresvergleich nur die Jahre bis einschließlich 2010.

² Im Geschäftsjahr 2016 wurden Bereinigungen vorgenommen, die insbesondere im Zusammenhang mit der Übernahme von Autoline stehen. Die Bereinigungen

werden im Konzernanhang erläutert. → **Konzernanhang**, S. 145. Die Bereinigungen der Vorjahreszahlen können den entsprechenden Informationen der vorangegangenen Geschäftsberichte entnommen werden.

³ 2012: Aufgrund der erstmaligen Anwendung von IAS 19R kam es zu geänderten Bilanzierungsregeln. Aus Vergleichsgründen wurden die Zahlen für 2012 rückwirkend an die neuen Bilanzierungsregeln angepasst und können

daher von denen im Geschäftsbericht 2012 veröffentlichten Zahlen abweichen.

⁴ Bereinigt um latente Steuerverbindlichkeiten i. H. v. EUR 2,8 Mio. aus dem Jahr 2007.

⁵ Von 2010 bis 2011 und 2014 bis 2016 bereinigt um Einmalaufwendungen.

Jahresrückblick

Q1

JANUAR – MÄRZ 2016

NORMA Group veröffentlicht Corporate-Responsibility-Roadmap 2018

NORMA Group erhält Gold-Status von EcoVadis für Nachhaltigkeitsleistungen

Q2

APRIL – JUNI 2016

General Motors zeichnet NORMA Group in China und Tschechien mit Supplier Quality Excellence Award aus

Markteinführung der neuen Breeze Super-Seal-Schelle zur Verbindung von Hochdruck-Fluidleitungen aus Kautschuk oder Silikon

NORMA Group erhält von General Motors den Platinum Supplier Status 2015 für Standort in Polen

Q3

JULI – SEPTEMBER 2016

NORMA Group SE begibt drittes Schuldschein-darlehen über EUR 150 Mio.

NORMA Group liefert serienmäßig Kunststoff-leitungen für den Kraftstofftransport für ein neues Modell eines italienischen Motorradherstellers

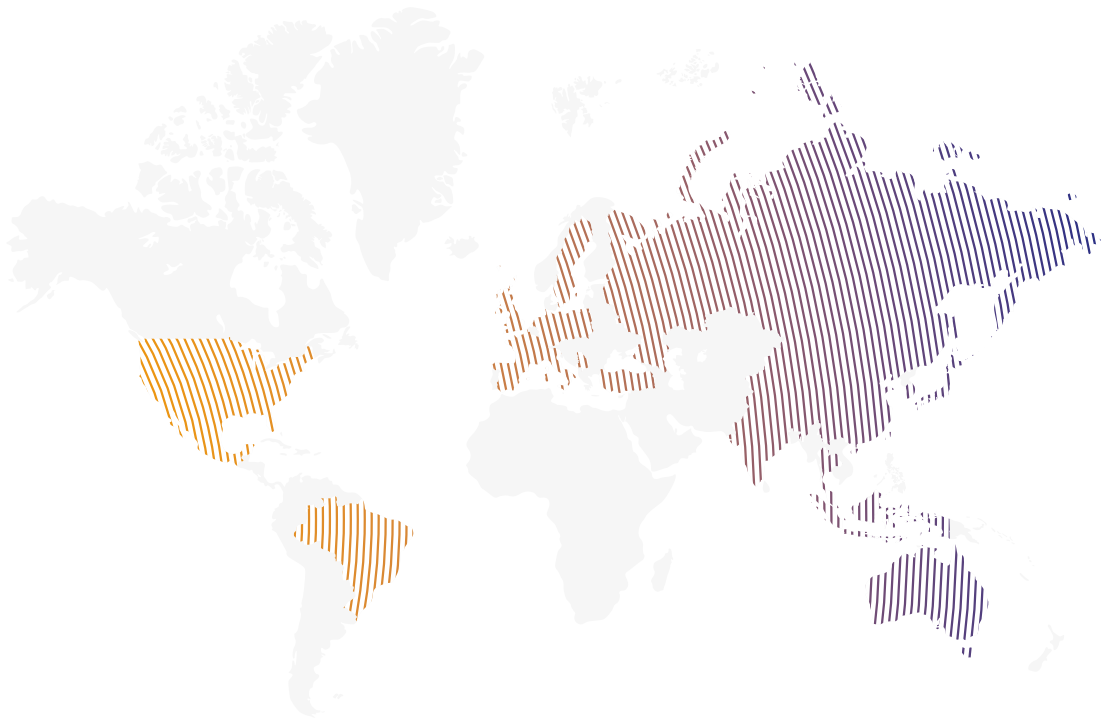
Q4

OKTOBER – DEZEMBER 2016

NORMA Group schließt Akquisition des globalen Autoline-Geschäfts für Steckverbinder von Parker erfolgreich ab

NORMA Group gewinnt Großauftrag von französischem Kraftfahrzeugehersteller

NORMA Group weltweit



PRODUKTIONS- UND DISTRIBUTIONSSTÄNDE DER NORMA GROUP

G 001

EMEA

Deutschland (P, D)
Frankreich (P, D)
Italien (D)
Niederlande (D)
Polen (P, D)
Russland (P, D)
Schweden (P, D)
Schweiz (P, D)
Serbien (P)
Spanien (D)
Tschechische Republik (P, D)
Türkei (D)
Vereinigtes Königreich (P, D)

AMERIKA

Brasilien (P, D)
Mexiko (P, D)
USA (P, D)

ASIEN-PAZIFIK

Australien (D)
China (P, D)
Indien (P, D)
Indonesien (D)
Japan (D)
Malaysia (P, D)
Singapur (D)
Südkorea (D)
Thailand (P, D)

P = Produktionsstandort

D = Distributions-, Vertriebs-, Kompetenzzentrum

Finanzkalender 2017

22.03.2017	Veröffentlichung Konzern-Jahresabschluss 2016
10.05.2017	Veröffentlichung Q1 2017 Zwischenmitteilung
23.05.2017	Ordentliche Hauptversammlung in Frankfurt am Main
09.08.2017	Veröffentlichung Q2 2017 Zwischenbericht
08.11.2017	Veröffentlichung Q3 2017 Zwischenmitteilung

Der Finanzkalender wird regelmäßig erweitert. Die neuesten Termine erfahren Sie auf der Internetseite @ www.normagroup.com.

Kontakt und Impressum

Wenn Sie Fragen zum Unternehmen haben oder in den Verteiler für Unternehmenspublikationen aufgenommen werden möchten, wenden Sie sich bitte an das Investor-Relations-Team:

E-Mail: ir@normagroup.com

Andreas Trösch
Vice President Investor Relations
Tel.: + 49 6181 6102 741 | Fax: + 49 6181 6102 7641
E-Mail: andreas.troesch@normagroup.com

Vanessa Wiese
Senior Manager Investor Relations
Tel.: + 49 6181 6102 742 | Fax: + 49 6181 6102 7642
E-Mail: vanessa.wiese@normagroup.com

Dana Feuerberg
Manager Investor Relations
Tel.: + 49 6181 6102 748 | Fax: + 49 6181 6102 7648
E-Mail: dana.feuerberg@normagroup.com

HERAUSGEBER
NORMA Group SE
Edisonstraße 4
63477 Maintal

Tel.: + 49 6181 6102 740
E-Mail: info@normagroup.com
www.normagroup.com

KONZEPT UND GESTALTUNG
3st kommunikation, Mainz

DRUCK
Woeste Druck, Essen



Hinweis zum Geschäftsbericht

Der Geschäftsbericht liegt ebenfalls in englischer Übersetzung vor; bei Abweichungen gilt die deutsche Fassung.

Rundungshinweis

Bei der Angabe von Beträgen oder prozentualen Änderungen kann es aufgrund kaufmännischer Rundungen an unterschiedlichen Stellen dieses Berichts zu geringen Abweichungen kommen.

Zukunftsbezogene Aussagen

Dieser Geschäftsbericht enthält bestimmte in die Zukunft gerichtete Aussagen. In die Zukunft gerichtete Aussagen sind alle Aussagen, die sich nicht auf historische Tatsachen und Ereignisse beziehen und solche in die Zukunft gerichteten Formulierungen wie „glaubt“, „schätzt“, „geht davon aus“, „erwartet“, „nimmt an“, „prognostiziert“, „beabsichtigt“, „könnte“, „wird“ oder „sollte“ oder Formulierungen ähnlicher Art enthalten. Solche in die Zukunft gerichteten Aussagen unterliegen Risiken und Ungewissheiten, da sie sich auf zukünftige Ereignisse beziehen und auf gegenwärtigen Annahmen der Gesellschaft basieren, die gegebenenfalls in der Zukunft nicht oder nicht wie angenommen eintreten werden. Die Gesellschaft weist darauf hin, dass solche zukunftsgerichteten Aussagen keine Garantie für die Zukunft sind; die tatsächlichen Ergebnisse einschließlich der Finanzlage und der Profitabilität der NORMA Group SE sowie der Entwicklung der wirtschaftlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen können wesentlich von denjenigen abweichen (insbesondere negativer ausfallen), die in diesen Aussagen ausdrücklich oder implizit angenommen oder beschrieben werden. Selbst wenn die tatsächlichen Ergebnisse der NORMA Group SE, einschließlich der Finanzlage und Profitabilität sowie der wirtschaftlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen, mit den zukunftsgerichteten Aussagen in diesem Geschäftsbericht übereinstimmen sollten, kann nicht gewährleistet werden, dass dies auch weiterhin in der Zukunft der Fall sein wird.

NORMA Group SE

Edisonstraße 4
63477 Maintal

Telefon: +49 6181 6102 740

E-Mail: info@normagroup.com

Internet: www.normagroup.com