

# WERT SCHÖPFEN. BEI JEDEM SCHRITT.



**GESCHÄFTSBERICHT**

**2017**



## **EINLEITUNG**

- 003 Die Wertschöpfungskette der NORMA Group
- 004 Zwei starke Vertriebswege
- 005 Kennzahlen 2017
- 006 Forschung und Entwicklung
- 010 Einkauf
- 014 Fertigung
- 018 Logistik
- 022 Vertrieb

## **AN UNSERE AKTIONÄRE**

- 027 Der Vorstand
- 028 Brief des Vorstands
- 030 NORMA Group am Kapitalmarkt
- 034 Bericht des Aufsichtsrats
- 038 Corporate-Governance-Bericht

## **KONZERNLAGEBERICHT**

- 047 Grundlagen des Konzerns
- 058 Wirtschaftsbericht
- 080 Prognosebericht
- 085 Risiko- und Chancenbericht
- 097 Vergütungsbericht
- 103 Übernahmerelevante Angaben
- 106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

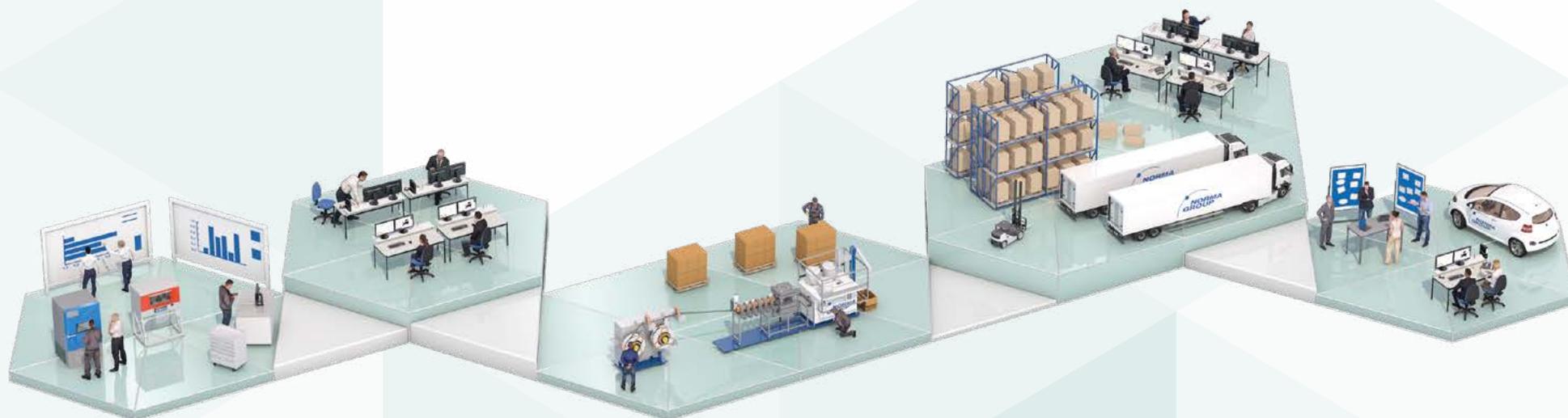
## **KONZERNABSCHLUSS**

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

## **WEITERE INFORMATIONEN**

- 200 Glossar
- 204 Grafikverzeichnis
- 205 Tabellenverzeichnis
- 207 Quartalsübersicht 2017
- 208 Mehrjahresübersicht
- 210 Finanzkalender 2018, Kontakt und Impressum

# DIE WERTSCHÖPFUNGSKETTE DER NORMA GROUP



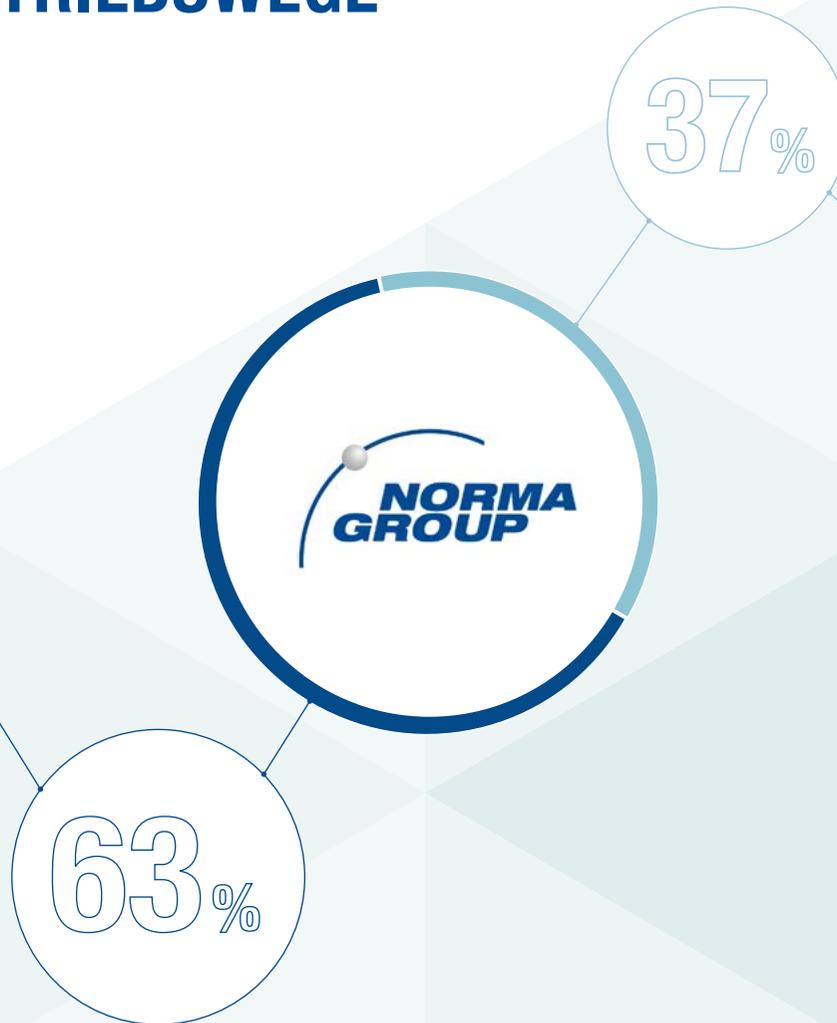
Die NORMA Group ist ein internationaler Markt- und Technologieführer für hochentwickelte und standardisierte Verbindungstechnologie (Verbindungs-, Befestigungs- und Fluid-Handling-Technologie) und beliefert mehr als 10.000 Kunden in über 100 Ländern mit über 40.000 qualitativ hochwertigen Produkten und 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.

# ZWEI STARKE VERTRIEBSWEGE

Innovative Verbindungstechnik und höchste Qualitätsansprüche sichern die Marktposition der NORMA Group – und das bereits seit über 60 Jahren. Mit seinen hochentwickelten Produkten bietet das Unternehmen Lösungen für zahlreiche Industrien. Der persönliche Einsatz der über 7.000 Mitarbeiter sowie ein Schutzrechtsbestand von über 700 Patenten machen die NORMA Group zu einem weltweiten Markt- und Technologieführer im Bereich der Verbindungstechnologie.

## 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:

**ABA**

**NDS**  
We put water in its place

**BREEZE**

**NORMA**

**Clamp-All**

**R.G.RAY**

**FiveStar**

**SERFLEX**

**FISH**  
BRAND

**Torca**

**Gemi**

# KENNZAHLEN 2017

T 001		2017	2016	Veränderung in %
<b>Auftragslage</b>				
Auftragsbestand (31. Dez.)	EUR Mio.	329,1	302,4	8,9
<b>Gewinn- und Verlustrechnung</b>				
Umsatzerlöse	EUR Mio.	1.017,1	894,9	13,7
Bereinigter Bruttogewinn <sup>1</sup>	EUR Mio.	601,3	545,6	10,2
Bereinigtes EBITA <sup>1</sup>	EUR Mio.	174,5	157,5	10,8
Bereinigte EBITA-Marge <sup>1</sup>	%	17,2	17,6	n/a
EBITA	EUR Mio.	166,8	150,4	10,9
Bereinigtes Periodenergebnis <sup>1</sup>	EUR Mio.	105,0	94,6	11,0
Bereinigtes Ergebnis je Aktie <sup>1</sup>	EUR	3,29	2,96	11,0
Periodenergebnis	EUR Mio.	119,8	75,9	57,9
Ergebnis je Aktie	EUR	3,76	2,38	58,0
<b>Cashflow</b>				
Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit	EUR Mio.	146,0	149,2	-2,1
Operativer Netto-Cashflow	EUR Mio.	132,9	148,5	-10,5
Cashflow aus Investitionstätigkeit	EUR Mio.	-70,8	-133,8	-47,1
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	EUR Mio.	-77,7	49,6	n/a
		<b>31. Dez. 2017</b>	<b>31. Dez. 2016</b>	<b>Veränderung in %</b>
<b>Bilanz</b>				
Bilanzsumme	EUR Mio.	1.312,0	1.337,7	-1,9
Eigenkapital	EUR Mio.	534,3	483,6	10,5
Eigenkapitalquote	%	40,7	36,2	n/a
Nettoverschuldung	EUR Mio.	344,9	394,2	-12,5
<b>Mitarbeiter</b>				
Stammbelegschaft		6.115	5.450	12,2

## Daten zur Aktie

Börsengang		April 2011
Börse		Frankfurter Wertpapierbörse, Xetra
Marktsegment		Regulierter Markt (Prime Standard), MDAX
ISIN		DE000A1H8BV3
WKN		A1H8BV
Börsenkürzel		NOEJ
Höchstkurs 2017 <sup>2</sup>	EUR	63,79
Tiefstkurs 2017 <sup>2</sup>	EUR	39,95
Schlusskurs 31. Dez. 2017 <sup>2</sup>	EUR	55,97
Börsenkaptalisierung zum 31. Dez. 2017 <sup>2</sup>	EUR Mio.	1.783
Anzahl Aktien		31.862.400

<sup>1</sup>Die Bereinigungen werden im Konzernanhang beschrieben. → [KONZERNANHANG, S. 139](#)

<sup>2</sup>Xetra-Kurs



FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

# AM ANFANG STEHT DIE IDEE

Lösungen für die Verbindungstechnologie von morgen



— **VPP-Profilschelle**  
zur Anwendung im Turbolader eines Hybridfahrzeugs

**Ein Technologie-Unternehmen wie die NORMA Group lebt von Ideen. Neue Impulse, Verbesserungen bestehender Lösungen und die frühzeitige Vorbereitung auf die Herausforderungen von morgen sind die Voraussetzung dafür, dass wir uns auch in Zukunft erfolgreich weiterentwickeln. Unsere Produkte – so unscheinbar sie auch wirken mögen – sind funktionskritische Komponenten. Unsere Kunden in allen Branchen sind darauf angewiesen, dass wir ihnen innovative und verlässliche Verbindungslösungen anbieten.**

Im Bereich Engineered Joining Technology (EJT) entwickeln wir passgenaue Produkte und Systeme für ganz konkrete Anforderungen unserer Kunden. Die Hersteller beziehen uns eng in ihre eigene Entwicklungstätigkeit ein – teilweise arbeiten unsere Ingenieure sogar als sogenannte „Resident Engineers“ in den Teams der Hersteller mit. Den zweiten Weg, unsere Märkte mit verlässlichen Verbindungslösungen zu versorgen, gehen wir mit unserem Bereich Distribution Services (DS), der unsere Standardlösungen und -produkte am Markt anbietet. Deren Entwicklung wird immer wieder vom Know-how der Auftragsentwicklungen inspiriert. Damit setzen wir deutliche Impulse im Markt und machen innovative Produkte im globalen Maßstab jederzeit verfügbar.

#### **FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG IM DIENSTE DER MOBILITÄT**

Elektromobilität, Hybridantriebe und Dieselfahrzeuge – Automobilhersteller stehen derzeit vor unterschiedlichsten Herausforderungen. Um sich darauf vorzubereiten, kommt es auch auf die richtigen Verbindungslösungen an.

Getrieben durch die gesetzlichen Emissionsvorgaben steigen die Anforderungen an die Abgasnachbehandlung von **Dieselfahrzeugen**. Die NORMA Group beliefert bereits die meisten der weltweiten Automobilhersteller mit beheizten Selective-Catalytic-Reduction (SCR)-Leitungen. Sie transportieren die für die Abgasreinigung notwendigen Harnstofflösungen. Dieses System haben wir vor dem Hintergrund der neuen Anforderungen weiterentwickelt: Die Harnstofflösung

wird an zwei unterschiedlichen Stellen – dicht am Motor und im Unterbodenbereich – eingespritzt. Durch die längeren und dualen Leitungen steigt die Zahl der Schnittstellen. Das birgt technische Herausforderungen, für die wir Lösungen parat haben. Wir entwickeln Verbindungen, die nicht nur für eine schnelle und einfache Montage angepasst sind, sondern auch zuverlässig hohem Druck und extremen Temperaturen standhalten.

Die Zahl der **Hybridantriebe** wächst. Bei der Kombination aus Verbrennungsmotor und elektrischem Antrieb gehen die Hersteller unterschiedlichste Wege – alle Systeme zeichnen sich durch hohe Komplexität aus und haben wesentlich mehr kritische Schnittstellen im Fahrzeug. Indem wir unsere Produkte optimal an den knappen Bauraum anpassen, entwickeln wir für unsere Kunden wertschöpfende Lösungen.



Kein Treibstoff, dafür leistungsfähige Batterien: Autobauer rund um den Globus arbeiten an Lösungen, um **Elektrofahrzeuge** effizienter zu machen. Für maximale Lebenserwartung der Batterien muss deren Temperatur optimal reguliert werden. Zusätzlich muss das gesamte Fahrzeug möglichst leicht konstruiert sein – Gewicht zählt also bei jedem Einzelteil. Die NORMA Group greift bei der Entwicklung neuer Lösungen für den Elektromobilitätsmarkt auf bestehende Kompetenzen und vorhandene technische Infrastruktur zurück. Unsere F&E-Abteilung ist bereits heute sowohl im Bereich Thermomanagement als auch bei der Verarbeitung und Prüfung von Kunststoffen mit Maschinen, Know-how und weltweiten Testlaboren exzellent aufgestellt.



— **V2-XC-Steckverbinder**  
zur Anwendung bei der Luftansaugung und Kurbelgehäuse-  
entwärmung in Lkw und schweren Nutzfahrzeugen

#### HÖCHSTE WIDERSTANDSFÄHIGKEIT FÜR DIE FAHRZEUGINDUSTRIE

Weniger Gewicht, mehr Recyclingmaterial und größere Widerstandsfähigkeit bei hohem Druck und extremen Temperaturen. Die NORMA Group baut vor dem Hintergrund dieser Anforderungen die Prüftechnik und Testlabore weltweit aus. Hier stehen Materialien und Technologien auf dem Prüfstand. Die Ergebnisse sind die Grundlage für optimierte Produkte. Ein noch junges Ergebnis der aufwendigen Tests ist die erfolgreiche Entwicklung des neuen V2-XC-Steckverbinders (X-treme Conditions), der bei der Luftansaugung und zur Kurbelgehäuseentlüftung in Lkw und schweren Nutzfahrzeugen zum Einsatz kommt.

*„Innovativ sein bedeutet, sich nicht auszuruhen auf den bestehenden Produkten und Erfolgen, sondern schon jetzt daran zu arbeiten, auch künftig Technologieführer auf seinem Gebiet zu bleiben.“*

— **Stephan Mann**  
Director Research & Development

#### STORY: BEWÄSSERUNG, DIE WASSER SPART

Wasser ist in Kalifornien eine äußerst knappe Ressource. Die Landschaft ist trocken, insbesondere Hänge und Hügel verwüsten immer mehr. Die üblichen Bewässerungssysteme sind ineffizient und verschwenden viel Wasser.

*Wie kommt ausreichend kostbares Nass ins Wurzelwerk der Pflanzen, damit diese wachsen und die Landschaft vor Erosion und Waldbränden bewahren können?*

Diese Frage stellte sich ein kalifornisches Immobilien- und Landschaftsplanungsbüro und beauftragte NDS, ein Tochterunternehmen der NORMA Group, mit der Suche nach einer Lösung. Ingenieure, Landschaftsplaner und Materialwissen-

schaftler erarbeiteten im Verbund eine innovative Lösung für die Bewässerungstechnik. Ein Schlauchsystem aus neuem solidem Material, haltbarer Verbindungstechnik und präzise steuerbaren Wasser-Emittern erreicht das Wurzelwerk auch in hohen Hanglagen. Für den Kunden lohnt sich die Investition. „Unsere Entwicklung spart rund 60 % Wasser, senkt die Installationskosten um 70 % und hat eine Lebenserwartung von rund 30 Jahren“, erklärt Scott Forsyth, Sustainable Stormwater Product Manager bei NDS, die Vorteile. Und gar nicht in Zahlen zu fassen: Siedlungen werden durch frisches Grün vor Trockenheit, Erosion und Brandkatastrophen geschützt.

#### ZAHLEN UND FAKTEN

344

Anzahl der F&E-Mitarbeiter

12

Anzahl der weltweiten Testlabore

33

Anzahl der Erfindungsmeldungen 2017

EUR 29,4 Mio.

F&E-Ausgaben

4,6%

F&E-Quote im Verhältnis zum EJT-Umsatz

„Wir suchen ganz gezielt Querdenker.“

—Dr. Stefan Stangler  
Vice President Research & Development



## DAS IDEENMANAGEMENT DER NORMA GROUP

Dr. Stefan Stangler ist so etwas wie der Vater unseres Ideenmanagements. Der Vice President Research & Development rief das Programm ins Leben und ist zuständig für das Ideen- und Innovationsmanagement, das Technologie-Scouting und die Innovation-Scouts. Zu seinen Aufgaben gehören darüber hinaus das Foresight-Management, Trendanalysen, das Innovation Roadmapping und Technologieprojekte im Bereich Material, Prozesse, Methoden sowie neue Anwendungsfelder.

### Herr Stangler, wie genau funktioniert das Ideenmanagement der NORMA Group?

Wir sind überzeugt, dass es an jedem Standort und auf allen Ebenen Leute gibt, die um die Ecke denken, bestehende Lösungen hinterfragen und auf neue Ideen kommen. Die Frage ist nur: Wie kann man diese Einfälle ans Licht befördern und sie in erfolgreiche Produkte umwandeln? Mit dem Ideenmanagement haben wir dafür eine Struktur geschaffen: Alle Mitarbeiter werden ermuntert, ihre Ideen – und seien sie noch so

verrückt – direkt der Abteilung Forschung und Entwicklung (F&E) mitzuteilen. Wir würdigen diese Querdenker, indem wir sie zu Innovation Scouts ernennen. Die F&E-Experten analysieren anhand verschiedener Kriterien, ob der Vorschlag umsetzbar ist und welchen Mehrwert er für die Kunden bereithält. Vielversprechende Ideen werden dann weiterverfolgt.

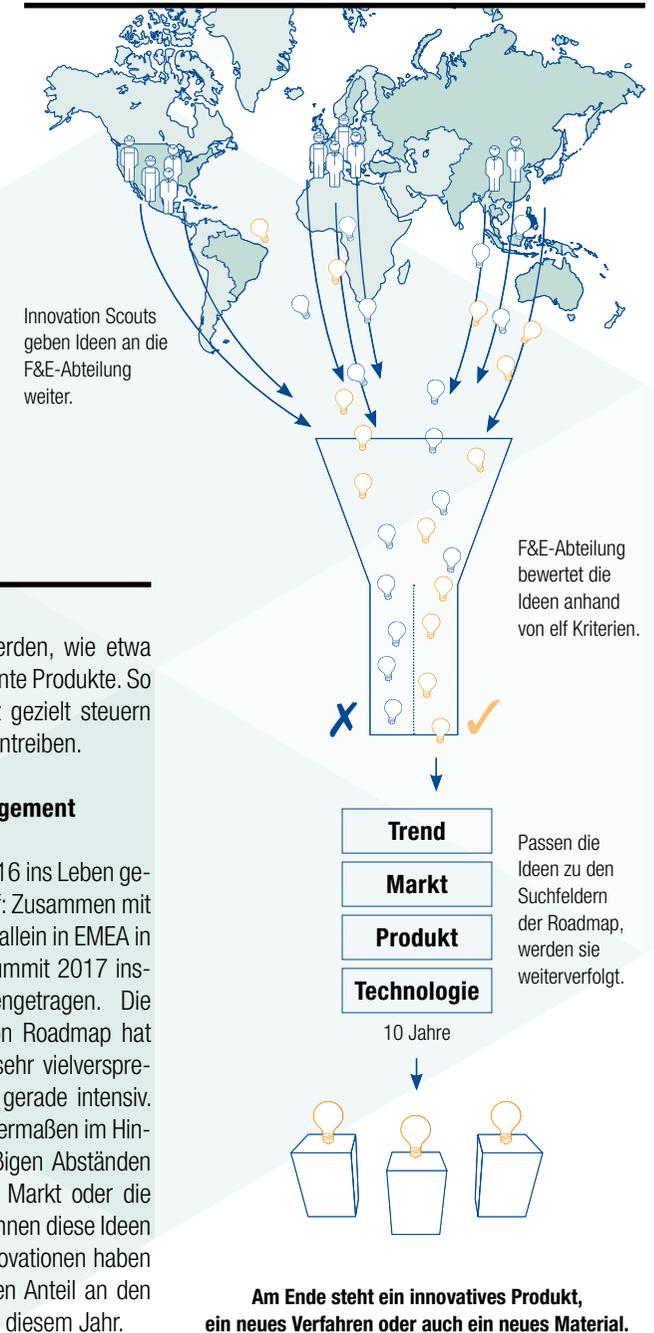
### Bitte erklären Sie uns die Innovation Roadmap der NORMA Group.

Eine Idee ist immer dann gut, wenn sie eine Lösung für eine bestimmte aktuelle oder zukünftige Herausforderung bietet. Die Innovation Roadmap ist eine Art Koordinatensystem, mit dem wir ermitteln, was wir mit einer bestimmten Idee erreichen können. Ausgehend von den für die NORMA Group zentralen Megatrends Klimawandel und Ressourcenknappheit wurden hier Prognosen für die Marktentwicklung und künftige Anforderungen identifiziert. Mithilfe dieser Analysen haben wir mehrere Felder abgesteckt, die zu-

künftig sehr bedeutend sein werden, wie etwa die Elektromobilität oder intelligente Produkte. So können wir Entwicklungen ganz gezielt steuern und Innovationen fokussiert vorantreiben.

### Wie ist das Innovationsmanagement bisher angelaufen?

Das Programm wurde Anfang 2016 ins Leben gerufen und nahm schnell Fahrt auf: Zusammen mit den Innovation Scouts haben wir allein in EMEA in einem zweitägigen Innovation Summit 2017 insgesamt 156 Ideen zusammengetragen. Die Evaluation mithilfe der Innovation Roadmap hat ergeben: Zwölf von ihnen sind sehr vielversprechend – an ihnen forschen wir gerade intensiv. Alle anderen behalten wir gewissermaßen im Hinterkopf: Sie werden in regelmäßigen Abständen erneut geprüft. Sobald sich der Markt oder die Rahmenbedingungen ändern, können diese Ideen uns weiter voranbringen. Die Innovationen haben darüber hinaus auch einen hohen Anteil an den über 30 Erfindungsmeldungen in diesem Jahr.





**EINKAUF**

# **NORMA GROUP AUF SHOPPING-TOUR**

Transparente, definierte Prozesse und feste Regeln  
machen den effizienten Einkauf aus



—Wolfgang Geiger (2. v. l.),  
Vice President Global Group Purchasing,  
während einer Teambesprechung

**In ihren 27 Produktionsstätten auf mehreren Kontinenten verarbeitet die NORMA Group Produktionsmaterial im großen Stil. Die Ausgaben für Stahl und Metallkomponenten, Polyamide und Elastomerprodukte sowie andere Materialien bilden die größte Kostenposition des Unternehmens und wirken sich entscheidend auf die Ertragslage aus. So kann im Einkauf viel Potenzial für die Steigerung der Wertschöpfung geschaffen werden.**



#### **GLOBAL KOORDINIERTER EINKAUF MIT LOKALER KOMPETENZ**

Um besonders wettbewerbsfähige Preise zu erzielen und Skaleneffekte zu maximieren, ist der Einkauf für alle Produktionsstandorte der NORMA Group in Form einer Matrixstruktur nach Regionen und Warengruppen organisiert. Während die zentrale Steuerung aller Aktivitäten vom Konzernhauptszitz aus erfolgt, unterstützen auf lokaler und regionaler Ebene Expertenteams mit ihrem Know-how über die spezifischen Marktgegebenheiten vor Ort. Hierdurch können unter anderem Risiken durch marktbedingte Preisschwankungen minimiert werden.

Beim Lieferanten- und Bestellmanagement setzen wir auf definierte Verfahren und Prozesse gemäß unseren Compliance-Richtlinien. So stellen wir sicher, dass unternehmensweit die gleichen, professionellen Standards gelten. Gleichzeitig erlaubt unsere Einkaufsstruktur die nötige Flexibilität, um Abläufe kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Sobald wir uns in neuen Branchen engagieren und neu erworbene Unternehmen integrieren, harmonisieren wir die Systeme, indem wir unsere neuen Kollegen bei der Anpassung an die vorhandenen Strukturen unterstützen.

#### **ANSPRUCHSVOLLES LIEFERANTENMANAGEMENT**

Die reibungslose Produktion hängt stark von der Verfügbarkeit, der Qualität und dem Preis der Rohstoffe ab. Um Ausfallrisiken und Preisschwankungen zu minimieren, wählen wir unsere Lieferanten sehr sorgfältig aus.

##### **Qualität:**

Bei Neuvergaben stellt ein Team von Mitarbeitern aus den Bereichen Einkauf, Entwicklung, Qualitätsmanagement, Fertigungstechnik und Logistik die optimale Qualität des Materials sicher. Auch Zulieferer, mit denen wir schon lange zusammenarbeiten, werden regelmäßigen Qualitätskontrollen unterzogen.

##### **Verfügbarkeit:**

Neue Produktionsmateriallieferanten werden vor Ort einer Management- und Prozessfähigkeitsprüfung unterzogen, aber auch bewährte Zulieferer besichtigen und beurteilen wir im Rahmen des regelmäßigen Qualitätsmanagements. Dabei arbeiten wir eng mit unserer Logistik-Abteilung zusammen. So werden mögliche Ausfallrisiken identifiziert und Ausweichoptionen ermittelt, bevor es zu Lieferengpässen kommen kann. Zusätzlich sichern wir die Verfügbarkeit durch Konsignationslagervereinbarungen mit großen Lieferanten und verbessern damit unser Working Capital.

##### **Preiskontrolle und Vermeidung von Abhängigkeiten:**

Vertragslaufzeiten von in der Regel bis zu zwölf Monaten erleichtern uns die Kontrolle von Preisschwankungen bei Produktionsmaterialien. Um die Abhängigkeit von einzelnen Materialien zu verringern, erproben wir alternative Werkstoffe. Außerdem legt die NORMA Group großen Wert auf eine ausgewogene Zusammensetzung der Lieferantenbasis: Auf die zehn wichtigsten Lieferanten entfallen weniger als 32 % des Einkaufsvolumens.

## DIGITALE LÖSUNG FÜR GLOBALEN EINKAUF

Um die weltweiten Einkaufsaktivitäten optimal steuern und kontrollieren zu können, nutzt die NORMA Group seit 2015 unternehmensweit eine einheitliche Procurement-Software. Sie umfasst den kompletten Source-to-Pay-Prozess – die Abwicklung von Bestellungen sowie das Management und die Bewertung von Lieferanten. Und sie ermöglicht den Einkaufsmitarbeitern weltweit, jederzeit verlässliche Analysen und Berichte zu generieren. Über alle Unternehmensbereiche hinweg werden so die Vorgänge compliancegerecht harmonisiert: Regelwidrige Absprachen im Vergabeprozess sind durch die standardisierten Prozesse ausgeschlossen. Die Prüfung aller relevanten Daten und die Übersicht über die Aktivitäten aller Lieferanten sorgen für eine transparente Entscheidungsgrundlage bei der Einbindung neuer oder dem Ausschluss von Lieferanten. Die Vorteile der Software sind messbar: Dank der beschleunigten Reaktionszeiten, der Transparenz hinsichtlich Einsparungen und Preisen sowie der konsolidierten Lieferantenbasis können jährliche Einsparungen erzielt werden. Seit 2017 wird zudem ein E-Katalog eingeführt, mit dem Mitarbeiter an allen produzierenden Standorten Nichtproduktionsmaterialien und Dienstleistungen per Mausclick ordern können.

## WISSEN, WAS AM MARKT PASSIERT

Ob durch politische Einflussfaktoren oder den Rohölpreis: Die Rohstoffmärkte sind volatil. Besonders die Preise von Stahl und Kunststoffen schwanken stark. Deshalb sind genaue Kenntnisse über die Entwicklung der Rohstoffe an den Märkten für den Einkauf entscheidend. Je besser globale und regionale Kostentreiber verstanden werden, desto professioneller ist die Diskussions- und Verhandlungsbasis mit Lieferanten. Deshalb behalten unsere Commodity-Manager die Entwicklung der Rohmaterialpreise ständig im Blick: In regelmäßigen Infor-

mationsveranstaltungen über die wichtigsten Einflussfaktoren für Rohstoffpreise halten sie sich über die Trends der Preisentwicklung auf dem Laufenden. Auf dieser Grundlage erarbeitet das zentrale und regionale Management einerseits Strategien für die lokale, regionale und globale Beschaffung und handelt Verträge mit den Zulieferern aus. Andererseits geben die Manager ihre Erkenntnisse in sogenannten Commodity-Calls an die Einkäufer in den Werken weiter und tauschen sich mit ihnen über die beste Vorgehensweise aus. So kommt das entscheidende Wissen über die Marktentwicklung bei denen an, die letztlich die Einkäufe tätigen.

— **Metallcoils (links) und Kunststoffgranulate (rechts),**  
zwei wesentliche Rohstoffe der  
NORMA Group



## UNTERNEHMERISCHE VERANTWORTUNG IM EINKAUF – FAQ

### Wie stellt die NORMA Group sicher, dass ethische Standards über die gesamte Lieferkette eingehalten werden?

Neben dem internen Compliance- und Risikomanagementsystem nutzt die NORMA Group auch ihren Einfluss auf die Zulieferer, um die Einhaltung der Menschenrechte und angemessene Arbeits- und Sozialleistungen sicherzustellen. Dazu wurde 2015 der Supplier Code of Conduct eingeführt. Er beruht auf den internationalen Regelwerken ILO, UDHR, UN Global Compact und SA8000. Für die Zusammenarbeit zieht die NORMA Group nur Unternehmen in Betracht, die sich zur Einhaltung dieses Verhaltenskodex verpflichten.

### Welche Anforderungen stellt die NORMA Group an ihre Lieferanten?

Wir erwarten neben der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit auch Liquidität, eine sehr gut aufgestellte Logistik und die hervorragende und gesetzeskonforme Qualität des zu liefernden Materials. Darüber hinaus stellen wir hohe Ansprüche an Geschäftspraktiken. Dazu gehört auch die Anerkennung der in unserem Supplier Code of Conduct festgelegten Grundsätze:

- › Einhaltung und Achtung der Menschenrechte
- › Ausschluss von Zwangs- und Pflichtarbeit
- › Verbot von Kinderarbeit
- › Arbeitsplatzsicherheit
- › geschäftliche Integrität (Anti-Korruption)

### Wie wirkt sich die Compliance-Strategie auf das Lieferantenmanagement aus?

Seit der Einführung des Supplier Code of Conduct haben alle bevorzugten Zulieferer die Selbstverpflichtung unterzeichnet. Mit diesen Partnern kooperiert die NORMA Group seit Längerem und plant, diese Zusammenarbeit in Zukunft weiter zu verstärken. Bereits bei der Auswahl der Lieferanten spielen Nachhaltigkeitskriterien wie die Berücksichtigung von Umwelt- und ethischen Aspekten eine wichtige Rolle. Für ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten wurde die NORMA Group 2016 mit dem Gold-Status im EcoVadis-Rating ausgezeichnet.



— **Ewa Roch**  
Mitarbeiterin der technischen Qualitätsprüfung  
im polnischen Werk in Pillica

## ZAHLEN UND FAKTEN

EUR 433 Mio.

41,2%

### Einkaufsvolumen 2017

Das Einkaufsvolumen ist eine zur internen Steuerung verwendete Kennzahl, die der Performancemessung des globalen Einkaufs der NORMA Group dient. Es wird abweichend zum Materialaufwand berechnet und zusätzlich um Währungseffekte bereinigt. Das Einkaufsvolumen betrug im Geschäftsjahr 2017 EUR 433 Mio. Der Anteil des Produktionsmaterialumsatzes am Einkaufsvolumen belief sich auf rund 68 %.

### Bereinigte Materialeinsatzquote

Die bereinigte Materialeinsatzquote belief sich im Geschäftsjahr 2017 auf 41,2 % der Verkaufserlöse (2016: 39,4 %). Die allgemein schwierigen Rahmenbedingungen auf den internationalen Rohstoffmärkten und die daraus resultierenden gestiegenen Materialpreise, insbesondere für Legierungszuschläge und technische Kunststoffe, führten zu einem Anstieg der Materialeinsatzquote der NORMA Group.

## DER PROZESS ZUR ABSICHERUNG DER LIEFERQUALITÄT

G 002

Wer zum Lieferantenpool der NORMA Group gehören möchte, durchläuft zunächst einen intensiven Qualifizierungsprozess:



<sup>1</sup> Wechselt der Lieferant seinen Standort ist – abhängig von den Regularien der spezifischen Branche – eine erneute Prüfung vorgesehen.

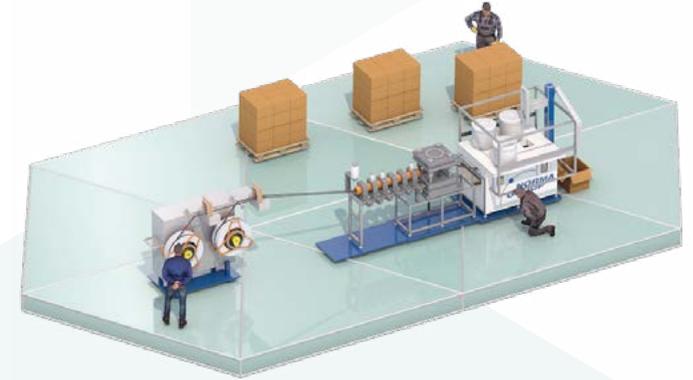


FERTIGUNG

# HOHE FERTIGUNGS- TIEFE FÜR GRÖSSTE WERTSCHÖPFUNG

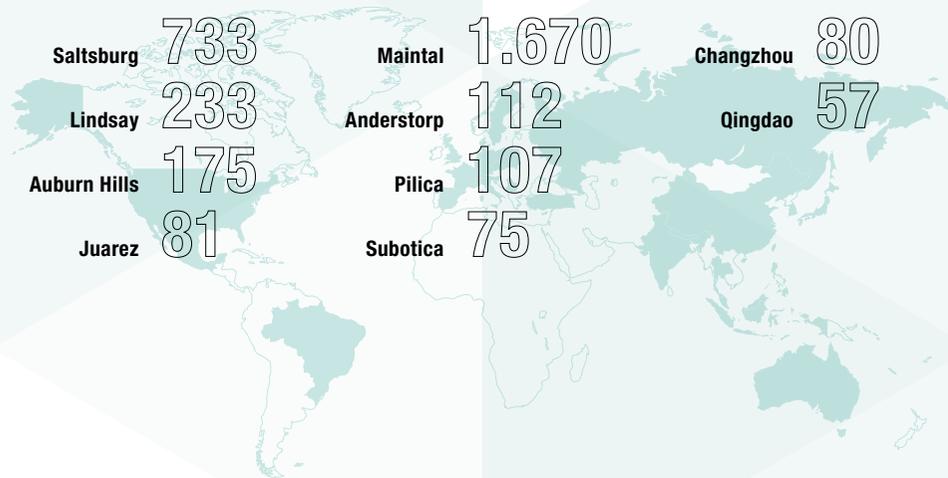
Optimierte Produktion an allen Standorten weltweit

**Die NORMA Group ist über viele Jahrzehnte auch durch Zukäufe gewachsen. Damit hat die Produktvielfalt stark zugenommen. Heute produzieren wir viele Tausend verschiedene Verbindungsprodukte an 27 Standorten. In den dahinterliegenden Prozessen verbirgt sich immer Potenzial für Verbesserungen. Dieses zu identifizieren und die Effizienz in der Produktion kontinuierlich zu steigern, ist unser erklärtes Ziel.**



**ANZAHL GEFERTIGTER TEILE AN DEN GRÖSSTEN PRODUKTIONSSTANDORTEN DER NORMA GROUP (IN MIO.)**

6 003



Indem wir unsere Produkte möglichst nah beim Kunden herstellen, sparen wir Wege, gewinnen Flexibilität und verringern Durchlaufzeiten sowie Zolllasten. Dabei setzen wir auf eine möglichst hohe Fertigungstiefe: Wir schöpfen Wert an den eigenen Standorten. Die kontinuierliche Optimierung unserer Produktionsprozesse spielt dabei eine entscheidende Rolle. Unsere Operational Excellence Leader führen weltweit an unseren Standorten neue Methoden zur Verschlinkung von Prozessen ein und sorgen für ihre Umsetzung. Ob Lagerware oder Just-in-Time-Lieferungen: Die lückenlose Versorgung des Marktes mit hochwertigen Produkten steht im Mittelpunkt unseres Handelns. Wirtschaftlich auch bei kleinen Losgrößen – darauf stellen wir unsere Produktion zunehmend ein. Wir orientieren uns in der Produktion wie in unserer gesamten Wertschöpfungskette an den Prinzipien des Lean Managements.



### **Das NORMA-Produktionssystem (NPS): Systematische Analyse für kontinuierliche Performance-Verbesserung**

Verbinder, Leitungen, Schellen – wie bei jedem herstellenden Unternehmen dreht sich bei uns alles um das Produkt. Die Fertigung ist deshalb auch das Herzstück der NORMA Group und eine der wichtigsten Säulen der Wertschöpfung. Denn der Produktionsalltag entscheidet sowohl über die Qualität der Produkte als auch über die Kosten ihrer Herstellung. Seit 2014 haben wir eine Reihe von Werkzeugen eingeführt, um die Produktion schlanker zu gestalten und Fehler zu vermeiden. Sie wurden 2014 unter dem Dach des NORMA-Produktionssystems (NPS) zusammengefasst. Damit hat die NORMA Group einen neuen und anspruchsvollen Weg eingeschlagen zur Verbesserung von Effizienz und Qualität über alle Standorte hinweg. Mithilfe von ausgewählten Instrumenten nimmt das NPS alle Produktionsabläufe genauestens unter die Lupe. Die wichtigsten Ziele: Prozesse definieren, Verschwendung vermeiden und Ergebnisse verbessern. Der Erfolg setzt sich durch: Das NPS ist mittlerweile weltweit

an nahezu allen Produktionsstandorten eingeführt. Für uns ist das auch ein wichtiger Schritt, um dauerhaft unsere Führungsrolle im internationalen Wettbewerb auszubauen.

#### **7 + 1 VERSCHWENDUNGEN:**

- > 1. Überproduktion
- > 2. Wartung
- > 3. Transport
- > 4. Komplexe Prozesse
- > 5. Bewegung
- > 6. Qualitätsdefekte
- > 7. Bestände
- > (7+1) Ungenutzte Kreativität

Schlanke Prozesse, die Verschwendung jedweder Form vermeiden – das ist das Kernanliegen des NPS. Egal, ob Zeit, Arbeitskraft, Material oder Energie – Verschwendung ist in jedem Fall ein Kostenfaktor. Bei genauer Betrachtung lassen sich in jeder Produktion etliche verschwenderische Abläufe identifizieren: von langen Suchwegen durch Unordnung über

Prozessschwankungen durch fehlende Standardisierung und zu langen Rüstzeiten bis hin zu Maschinenausfällen durch mangelhafte Wartung. Die Verbesserung solcher suboptimalen Abläufe birgt erhebliches Potenzial für die Wertschöpfung.

#### **Wissen, was läuft**

Prozesse genau zu betrachten reicht dabei alleine nicht aus. Erst die Analyse und die Bewertung unter bestimmten Aspekten liefern die Grundlage für Veränderungen. Die Theorie des Lean Managements stellt dafür mehr als 100 Instrumente zur Verfügung. Welche davon für die Produktion der NORMA Group passend sind, wurde über alle Standorte hinweg in einem intensiven Prüfprozess bewertet. Das Resultat ist ein Baukasten mit Lean- und Leadership-Werkzeugen, die zum Erreichen der Prozessdefinition sowie zur Vermeidung von Verschwendung dienen und zu sogenannten Kaizens (siehe Box) führen. Dabei wird ein bestimmter Ablauf oder ein identifiziertes Produktionsthema eine ganze Woche lang intensiv unter die Lupe genommen.

### **KAIZEN: DER WEG ZUM BESSEREN**

„Kaizen“ heißt der Leitgedanke des Lean Managements. Es steht im Japanischen für „Weg zum Besseren“. Dahinter verbirgt sich ein methodisches Konzept, das ein Streben nach kontinuierlicher Verbesserung beschreibt. In der Betriebswirtschaftslehre wurde Kaizen zum Managementsystem weiterentwickelt, das im Wesentlichen auf Qualitätssteigerungen und Kostensenkungen abzielt. Im NPS verstehen wir Kaizen nicht als theoretische Maßnahme oder Workshop, sondern als eine intensive und systematische Auseinandersetzung mit einem bestimmten Prozessschritt. Jedes Kaizen umfasst festgelegte Elemente, von der Zieldefinition über die Aufgaben für alle Beteiligten bis hin zur Kommunikation der Erfolge.

— **Jörg Möller-Gaden**, Vice President  
Operational Global Excellence, und  
**Maximilian Storck**, Mechatroniker, beim  
täglichen Gemba-Walk durch die Produktion

— Sébastien Villeneuve,  
Operator Production  
bei NORMA Autoline France



## DIE WERKZEUGE DER NPS-TOOLBOX

6 004

## ZWEI ERFOLGSGESCHICHTEN DES NPS

<p><b>5S</b> Organisation, Sicherheit und Ergonomie des Arbeitsplatzes</p>	<p><b>SMED</b> Rüstzeitoptimierung</p>	<p><b>Standard Work</b> SMARTER arbeiten</p>
<p><b>Kanban</b> Materialfluss-optimierung</p>	<p><b>TPM</b> Total Productive Maintenance von Maschinen und Betriebsmitteln</p>	<p><b>PSP</b> Problemlösungsprozess für alle Bereiche</p>
<p><b>Poka Yoke</b> Vollständige Fehlervermeidung</p>	<p><b>VSM</b> Value Stream Mapping, Wertstromanalyse zur Verbesserung der Prozessführung in Produktion und Dienstleistung</p>	<p><b>TPI</b> Transaction Process Improvement</p>
<p><b>Lean Layout</b> Layout für bestehende und neu zu errichtende Werke</p>	<p><b>DVM</b> Daily Visual Management, Gemba-Walks und KPI-Visualisierung</p>	<p><b>Dive Board</b> Problemlösungsprozess, bei dem langfristige Lösungen für unsere Kunden entstehen, indem Grundursachen untersucht werden</p>

### Poka Yoke: Null Fehler im System

Fehlerhafte Teile sind der Inbegriff der Verschwendung. Denn damit geht nicht nur wertvolles Material verloren. Auch alle anderen Prozessschritte, die zur Produktion nötig waren, sind bei Ausschuss umsonst getan. Deshalb lohnt es sich, das Augenmerk auf Produkte zu legen, die Kunden häufiger wegen Produktionsfehlern reklamieren. Das Tool dazu heißt Poka-Yoke-Standard. Dabei geht es um nichts Geringeres als den kompletten Ausschluss von Fehlern bei der Herstellung von Produkten – also eine sehr anspruchsvolle Qualitätssicherung. Ein Beispiel für die erfolgreiche Anwendung des Werkzeugs ist der sogenannte O-Ring, ein Dichtungsring in unseren Steckverbindern. Nachdem bei einigen Produkten Probleme bei der Dichtung auftraten, kam Poka Yoke zum Einsatz: Daraufhin wurden alle Fertigungsschritte, die den Fehler verursacht haben könnten, sorgfältig geprüft. So haben wir Fehlerquellen beseitigt, wie etwa die falsche Positionierung oder Abweichungen beim Durchmesser des Rings. Eine zusätzliche automatische Endkontrolle

stellt jetzt sicher, dass ausschließlich einwandfrei produzierte und positionierte O-Ringe verbaut werden. Durch die umgesetzten Maßnahmen wurde die Anzahl der Reklamationen innerhalb eines Jahres von 65 auf drei reduziert.

### Aus zwei mach eins: Schlanker Prozess in Brasilien

Bei NORMA Brazil wurde ein Montageprozess zweier parallel arbeitender Mitarbeiter softwaregestützt genau analysiert. Ursprünglich bestand das Verfahren aus mehreren Arbeitsschritten, die parallel ausgeführt wurden. Zwischendurch mussten die Mitarbeiter Wege zurücklegen und aufeinander warten. Hier gab es also Verbesserungsbedarf: Anhand der Analyse wurden die Arbeitsschritte neu koordiniert, sodass Weg- und Wartezeiten praktisch komplett eliminiert wurden. Das Ergebnis: Alle Arbeitsschritte werden nun in einer Linie ausgeführt. Gleichzeitig wurde fast 20 % Platz eingespart und die Produktivität um über 50 % erhöht.

**BK**



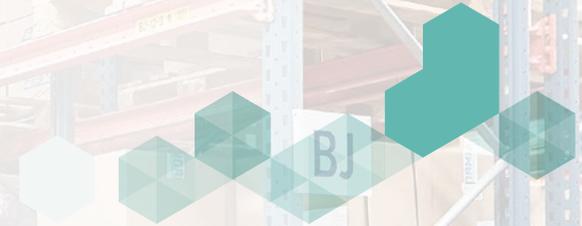
BT staxio

15

LOGISTIK

# KOMPLEXITÄT BEHERRSCHEN

Mit leistungsstarker Logistik nah an unseren Kunden





**Optimierte Lieferketten sind essenziell für ein Unternehmen, das international agiert, auf vier Kontinenten produziert und unterschiedlichste Geschäftsfelder abdeckt. Effiziente und flexible Logistik ermöglicht dynamische Prozesse und macht uns als Zulieferer attraktiv für unsere Kunden. Sie profitieren davon, dass wir in der Lage sind, unsere logistischen Abläufe individuell auf ihre Anforderungen abzustimmen. Auch das macht die NORMA Group zu einem verlässlichen Partner.**

**—Wareneingang**  
im größten Werk der NORMA Group  
am Hauptsitz in Maintal



Zur richtigen Zeit am richtigen Ort: Aufgabe der Logistik ist es, Produkte zuverlässig verfügbar zu machen.

Um das ideale Timing zu erreichen und die Wertschöpfung zu maximieren, setzt die NORMA Group auf Lokalisierung: Mit unseren Produktionsstätten und Distributionszentren sind wir global vor Ort präsent – und damit immer in der Nähe jedes Kunden. Durch die Vermeidung unnötiger Zwischenschritte steigern wir unsere Flexibilität und verringern Logistikkosten sowie Lieferrisiken. Automatisierung und Standardisierung helfen uns dabei, die logistischen Abläufe zu optimieren und die Dynamik weiter zu steigern.

Unseren zwei Vertriebswegen entsprechend sind wir auch in der Logistik zweigleisig aufgestellt:

Im Bereich **Distribution Services** liefern wir standardisierte Verbindungsprodukte an Kunden wie Zwischenhändler, das Aftermarket-Segment in der Automobilbranche oder Baumärkte. Die Produkte werden zum Teil schon im Werk versandfertig verpackt und dann im Distributionszentrum vorrätig gehalten. Sobald der Kunde bestellt, entnehmen wir die Ware aus dem Lager und erstellen die Lieferpapiere. Anschließend wird die Ware – je nach Kundenwunsch – per Paketdienst oder als Stückgut verschickt oder zur Abholung bereitgehalten.

Im Bereich **Engineered Joining Technology** kooperieren wir eng mit Erstausrüstern (OEMs). Von Schnittstellen zur digitalen Datenübermittlung über die Anlieferung in vorgegebenen Umlaufbehältern bis hin zur Einrichtung von Konsignationslagern – wir richten unsere logistischen Prozesse individuell an den Bedürfnissen unserer Partner aus. Unsere Stärke: Aus allen Produktionswerken können wir nahezu jeden Fahrzeugbauer beliefern – weltweit. Unsere Kunden schätzen die Nähe unserer Fertigungsstätten und den engen Dialog mit unseren Logistikexperten.

## AUTOMATISIERUNG IN AKTION

Auf 2.000 m<sup>2</sup> läuft die Logistik (fast) von allein: Das hochautomatisierte Warenlager im schwedischen Anderstorp ist mit einer Packmaschine, speziellen Lagerpaternostern und Scannern zur Auswahl der bestellten Waren ausgestattet. So werden Fehler beim Versand minimiert und die Lieferzeiten optimiert. Eine Studie bewies: Innerhalb der NORMA Group arbeitet das automatisierte Warenlager überdurchschnittlich effizient.



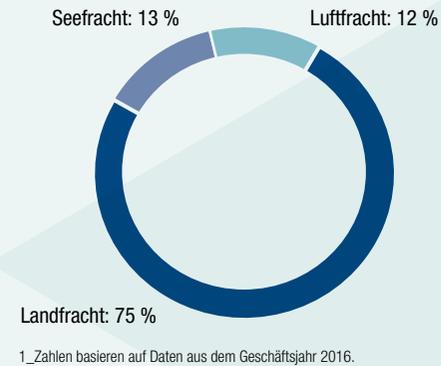
— **Admir Dedic,**  
Mitarbeiter im automatisierten Warenlager  
im schwedischen Werk in Anderstorp

## EIN LOGISTIKSTANDORT IN ZAHLEN

Vom Werk in Subotica aus beliefert NORMA Serbia fast alle europäischen Automobilhersteller mit Urea-Leitungen der 2. Generation, Rohrsystemen für den Kraftstofftransport und die Tankentlüftung sowie Leitungen für die Getriebeölkühlung. Das Geschäft mit OEMs macht einen großen Anteil aus: Allein in einem Quartal wurden in diesem Bereich

- 165 verschiedene Lieferorte bedient und
- 6.125 Produktbestellungen zugestellt. Von täglich etwa
- 200 bis 300 Lieferpositionen gingen durchschnittlich
- 94 Lieferpositionen an OEMs. Insgesamt hat NORMA Serbia 2017 rund
- 1.400 verschiedene Produkte in unterschiedlichen Verpackungsvarianten geliefert. Im Logistikkbereich sind
- 66 fest angestellte NORMA Group-Mitarbeiter beschäftigt, die zeitweise von Leiharbeitern unterstützt werden.

## AUFTEILUNG DER TRANSPORTKOSTEN AUF DIE EINZELNEN VERKEHRSTRÄGER <sup>1</sup> G 005



## ZAHLEN UND FAKTEN

In 20 Staaten betreibt die NORMA Group 34 Distributionszentren:

13

in EMEA

12

in Asien-Pazifik

9

in Amerika

Neben der Produktion kann insbesondere im Logistikbereich ein Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswerts geschaffen werden. Daher lohnt es sich, hier genau hinzuschauen und Potenziale zur Verbesserung der Logistik auszuschöpfen. Aus diesem Grund werden seit 2016 an jedem Standort die Methoden des Lean Managements eingesetzt. Das Ziel: alle Schritte eliminieren, die nicht zur Wertschöpfung beitragen. Das reicht von der optimalen Anordnung der Regale in den Warenlagern bis zur Vermeidung von unnötigen Transportwegen durch lokale Beschaffung und Produktion. So verschlanken wir schrittweise alle logistischen Abläufe und steigern die Effizienz. Damit sparen wir nicht nur Fracht-, Lager- und Personalkosten, sondern schonen auch Ressourcen und verbessern unsere CO<sub>2</sub>-Bilanz.

**SICHERHEIT IN DER LIEFERKETTE**

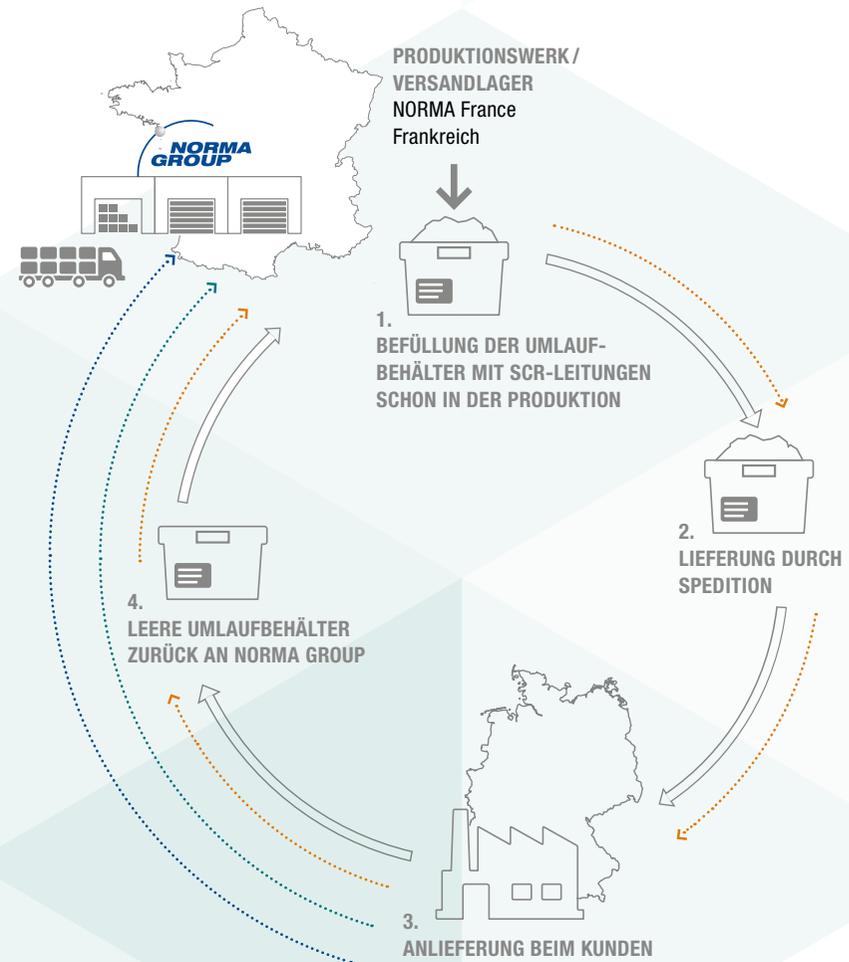
Veränderungen in den Zollbestimmungen und beim Außenhandelsrecht, Bedrohung durch Terrorismus und Piraterie – die Rahmenbedingungen im globalen Handel ändern sich rasant. Damit wachsen die Anforderungen an die Sicherung des Warenverkehrs. Wir reagieren darauf, indem wir die Konformität unserer Standards und Prozesse mit internationalen Standards gewährleisten und an verschiedenen Sicherheitsprogrammen teilnehmen: Fünf Standorte der NORMA Group sind bereits als „Authorized Economic Operator“ (AEO) in Europa und Asien zugelassen, eines ist durch die US-amerikanische Initiative „Customs and Trade Partnership against terrorism“ (C-TPAT) zertifiziert. So schaffen wir die Voraussetzungen für eine weltweit sichere und zuverlässige Logistik.

**Big Data:** Höhe, Breite, Gewicht – immer mehr Angaben über den Warenfluss werden zukünftig in unserem ERP-System erfasst. Der Vorteil: Mit qualifizierten Daten können zum einen Lagerflächen effizient genutzt und zum anderen die Speditionen optimal ausgelastet werden.

**Standards setzen:** Durch die Vereinheitlichung der Verpackungen und Paletten für Lieferungen nach Asien und innerhalb Europas wird der logistische Aufwand weiter reduziert.

**Ein Barcode, viele Informationen:** Anders als die bisher üblichen eindimensionalen Barcodes halten die neuen 2-D-Barcodes nicht nur eine, sondern sogar sieben bis acht Informationen wie Teilebezeichnung, Füllmenge und Herkunft bereit. Sie begleiten jede Sendung durch die gesamte Lieferkette, stellen die Nachverfolgbarkeit sicher und verhindern Umetikettierungen und Umbenennungen.

**Direkter Draht zur Spedition:** Wir arbeiten daran, auch die Datenfernübertragung weiter auszubauen. In Zukunft wird bei jeder Liefermeldung an den Kunden automatisch eine integrierte Meldung an das Logistikunternehmen gesendet. Sie umfasst planungsrelevante Daten wie Lieferumfang und Gewicht.



**Forecast**

- > Vorankündigung des Kunden über seinen Bedarf in den nächsten sechs bis 18 Monaten
- > Die bestellte Menge darf z. B. bis zu 15 % vom Forecast abweichen.

**Bestellung**

- > Bestellabrufe für die nächsten vier Wochen sind tagesgenau.
- > Die Abholung erfolgt täglich.
- > Wird nicht kurzfristig widersprochen, gilt die Bestellung als fixiert.

**Datenübertragung**

- > Ankündigung der Lieferung beim Kunden und Übermittlung der Frachtdaten an die Spedition
- > Benachrichtigung über die Rücksendung der leeren Behälter an das Lager



VERTRIEB

# AUF DIE (VER-)BINDUNG KOMMT ES AN

Wir pflegen langfristige Kundenbeziehungen



**Über 40.000 Verbindungslösungen für mehr als 10.000 Kunden in über 100 Ländern. Um ihre Zufriedenheit sicherzustellen, denkt unsere Vertriebsabteilung in alle Richtungen. Wir wissen Bescheid über die Anwendungsfelder, kennen die Anforderungen und Rahmenbedingungen und fassen künftige Entwicklungen ins Auge – immer im direkten, partnerschaftlichen Austausch mit unseren Kunden.**

Wer gute Lösungen bieten will, muss die Probleme in der Anwendung kennen. Deshalb wurde 2010 der Bereich Business Development geschaffen, der seither für eine koordinierte Zusammenarbeit der Entwicklungs- und Vertriebsaktivitäten sorgt. Heute arbeiten bei der NORMA Group rund 350 Vertriebs- und Entwicklungsmitarbeiter, die im engen Kontakt mit unseren Kunden stehen. Durch den intensiven Austausch sind sie mit deren aktuellen Bedarfen vertraut. In enger Koordination mit unseren Entwicklungsingenieuren befassen sie sich aber auch mit den Megatrends, die die Entwicklung der betreffenden Branchen in Zukunft prägen werden: der Klimawandel und die Verknappung der Ressourcen. Denn bisher bewährte Lösungen könnten auf-



*—Jean-François Surlève,  
Global Product Manager FTS, und  
Audrey Vaulon, Quality Technician  
bei NORMA Autoline, in einer Teambesprechung*

grund der sich verändernden Rahmenbedingungen schon morgen nicht mehr den Anforderungen der Kunden entsprechen. Daher entwickeln wir immer neue, maßgeschneiderte Lösungen und passen sie an die Erfordernisse der jeweiligen regionalen Märkte an. Wir setzen auf unsere Innovationskraft: Sie ist unser Antrieb, auch in neue, zukunftsweisende Branchen wie etwa E-Mobilität oder Wassermanagement vorzudringen.

**Von zuverlässigen Standardlösungen bis zur maßgeschneiderten Neuentwicklung**

Wir tragen der Vielfalt unserer Kunden Rechnung: Auf der ganzen Welt sind wir mit Vertriebsniederlassungen präsent und gehen aktiv auf unsere

Kunden zu. Für viele Anwendungsbereiche bietet unser breites Portfolio an Standardanwendungen bereits die richtigen Lösungen. Kompetente Beratung trifft hier auf sofortige Verfügbarkeit.

Innovationsgetriebene Industrien verlangen oft nach neuen Lösungen. Deshalb schaffen wir für unsere Kunden eigens Produkte, die genau auf ihren Bedarf abgestimmt sind. Oft können wir dabei die Anforderungen des Auftraggebers noch übertreffen: Mit innovativen Materialien und anspruchsvoller Fertigungstechnik entwickeln wir besonders leichte, robuste und montagefreundliche Lösungen. So gründen wir langfristige Partnerschaften. Gemeinsam mit unserem Kunden gehen wir Herausforderungen an und entwickeln Zukunft.

#### **Unser Angebot antwortet auf die Anforderungen unserer Kunden:**

- › **Produktverfügbarkeit:** Unsere Logistik stellt durch globale Präsenz sicher, dass unsere Kunden auf der ganzen Welt schnellstmöglich beliefert werden.
- › **Gewichtsreduktion:** Ein anhaltender Trend in vielen Industrien – unsere Fluid-Produkte liefern Lösungen hierfür.
- › **Emissionsreduktion:** Die gesetzlichen Rahmenbedingungen werden immer strenger. Wir setzen heute schon Maßstäbe für morgen.
- › **Reduktion der Montagezeiten:** OEMs stehen unter ständigem Kostendruck. Wir helfen mit einfach einzubauenden Lösungen, Montagezeiten zu verkürzen und dadurch Kosten zu reduzieren.
- › **Verringerung von Leckagen:** Mit unseren sicher abschließenden, leckagefreien Verbindungen helfen wir unseren Kunden, Garantiekosten zu reduzieren.

### **„Unser Angebot antwortet auf die Anforderungen unserer Kunden.“**

— **Florent Pellissier,**  
Vice President Group Marketing



#### **WARUM WIR WISSEN, WAS UNSERE KUNDEN WÜNSCHEN**

Als Vice President Group Marketing entwickelt Florent Pellissier Strategien und Handlungspläne für die regionalen und lokalen Marketingteams. Dabei arbeitet er eng mit den Abteilungen Kommunikation, Research and Development und Business Development zusammen. Schwerpunkte seiner Tätigkeit sind das Markenkonzept und die weltweite Markenstrategie, Produktkommunikation und das Konzept für die digitale Marketinginfrastruktur.

#### **Um die Erwartungen ihrer Partner und Kunden zu kennen, befragt die NORMA Group seit 2009 systematisch ihre Kunden zu ihrer Zufriedenheit. Worum geht es in dem Customer Satisfaction Survey (CSS)?**

Im Mittelpunkt steht die Frage, wie unser Service ankommt: Sind die Kunden mit unseren Produkten und Dienstleistungen zufrieden? Wie bewerten sie deren Qualität? Sind die Produktschulungen hilfreich? Entsprechen Kundenservice und Vertrieb den Anforderungen der Zielgruppe? Erfüllt unsere Logistik die Erwartungen der Kunden?

#### **Welche Faktoren beeinflussen die Kaufentscheidung der Kunden?**

Unsere Kunden verfolgen das Ziel, ihre Prozesse zu optimieren, Vorgaben und Standards einzuhalten und ihre Produkte zu verbessern. Wir

wollen wissen: Helfen unsere Produkte ihnen dabei? Wo können wir noch besser werden? Auch emotionale Aspekte und die subjektive Sicht auf unser Unternehmen spielen mit in die Entscheidung hinein. Diese Faktoren lassen sich am besten erfassen, indem man in den Dialog tritt und nachfragt.

#### **Wie werden die Ergebnisse des CSS genutzt?**

Der CSS ist für uns ein wichtiger Indikator für Weiterentwicklungen in verschiedenen Geschäftsbereichen. Seit der ersten Durchführung haben wir den CSS stetig weiterentwickelt und Prozesse zur Umsetzung der aus der Befragung abgeleiteten Verbesserungen etabliert. Indem wir im Auge behalten, was unsere Kunden bewegt, können wir nicht nur Schritt halten, sondern auch vorausdenken.



## WISSENSTRANSFER: SCR-TECHNOLOGIE FÜR NICHTSTRASSENFAHRZEUGE

Wir waren von Anfang an dabei: Bei der Entwicklung von Komponenten für die Abgasreinigung bei Dieselmotoren verfügt die NORMA Group über umfassende Erfahrungen. Seit 2008 beliefern wir zahlreiche große Automobilhersteller und Zulieferer mit beheizten Selective-Catalytic-Reduction(SCR)-Leitungen für Pkw und Lkw. Diese Leitungen sind belastbar und langlebig – sie kommen in der Abgasnachbehandlung zum Einsatz und tragen entscheidend zum Klimaschutz bei. Neue Emissionsvorschriften stellten 2017 auch die Hersteller von Nichtstraßenfahrzeuge vor die Herausforderung, ihre Technologien an die neuen Anforderungen anzupassen. Mit unseren Erfahrungen aus dem Bereich Straßenfahrzeuge konnten wir auch für die Hersteller von Land- und Baumaschinen aus dem Stand Lösungen anbieten. Auf Grundlage unserer bewährten Standardprodukte haben wir einen modularen Bausatz für SCR-Leitungen entwickelt. Er ist auf die Produktionsbedingungen im Bereich Nichtstraßenfahrzeuge abgestimmt und ermöglicht auch bei geringen Stückzahlen eine große Vielfalt – aufwendig entwickelte Sonderlösungen sind unnötig. Wir konnten mit dieser aktiven Vorgehensweise sehr erfolgreich und schnell einen neuen Markt erschließen.

## ZAHLEN UND FAKTEN

### Zukunft entwickeln

Sieben Jahre nach Schaffung des neuen Bereichs Business Development bilanzieren wir: Die Strategie geht auf. Der Bereich bildet das Bindeglied zwischen Markt und Entwicklung. Er ermöglicht uns, unsere Produkte optimal auf die Kundenanforderungen und die Marktentwicklung abzustimmen. Die Erfolge, die wir in der Automobilbranche erzielt haben, sind Ergebnis von oft jahrelanger Vorarbeit und intensiver Kontaktpflege. Auf dieser soliden Basis wachsen wir weiter

und erschließen uns neue Bereiche. Besonders der asiatisch-pazifische Raum steht dabei im Fokus: Die Städte in der Region boomen, die Mittelschicht wächst und die Mobilität nimmt zu. Gleichzeitig ist absehbar, dass Emissionsschutz, Wassermanagement und innovative Mobilitätslösungen für eine tragfähige Entwicklung der Region Voraussetzung sind. Hier entsteht ein Zukunftsmarkt mit enormem Potenzial. Die NORMA Group ist exzellent aufgestellt, um es zu nutzen.

— *Claudia Lemos, Sales Manager,  
und Carlos Almeida,  
Production Supervisor bei Lifial*

# 27

**Produktionsstandorte weltweit**

# 34

**Distributionszentren**



# A

## **EINLEITUNG**

- 003 Die Wertschöpfungskette der NORMA Group
- 004 Zwei starke Vertriebswege
- 005 Kennzahlen 2017
- 006 Forschung und Entwicklung
- 010 Einkauf
- 014 Fertigung
- 018 Logistik
- 022 Vertrieb

## **AN UNSERE AKTIONÄRE**

- 027 Der Vorstand
- 028 Brief des Vorstands
- 030 NORMA Group am Kapitalmarkt
- 034 Bericht des Aufsichtsrats
- 038 Corporate-Governance-Bericht

## **KONZERNLAGEBERICHT**

- 047 Grundlagen des Konzerns
- 058 Wirtschaftsbericht
- 080 Prognosebericht
- 085 Risiko- und Chancenbericht
- 097 Vergütungsbericht
- 103 Übernahmerelevante Angaben
- 106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

## **KONZERNABSCHLUSS**

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

## **WEITERE INFORMATIONEN**

- 200 Glossar
- 204 Grafikverzeichnis
- 205 Tabellenverzeichnis
- 207 Quartalsübersicht 2017
- 208 Mehrjahresübersicht
- 210 Finanzkalender 2018, Kontakt und Impressum

# DER VORSTAND

## A

### AN UNSERE AKTIONÄRE

---

#### 027 Der Vorstand

028 Brief des Vorstands

030 NORMA Group  
am Kapitalmarkt

034 Bericht des  
Aufsichtsrats

038 Corporate-  
Governance-  
Bericht

#### **BERND KLEINHENS**

VORSTANDSVORSITZENDER (CEO)

—  
Mitglied des Vorstands seit 2011  
bestellt bis 31. Dezember 2022



#### **DR. MICHAEL SCHNEIDER**

FINANZVORSTAND (CFO)

—  
Mitglied des Vorstands seit 2015  
bestellt bis 30. Juni 2023

# BRIEF DES VORSTANDS

## LIEBE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE, SEHR GEEHRTE KUNDEN UND GESCHÄFTSPARTNER,

# A

### AN UNSERE AKTIONÄRE

---

027 Der Vorstand

**028 Brief des Vorstands**

030 NORMA Group  
am Kapitalmarkt

034 Bericht des  
Aufsichtsrats

038 Corporate-  
Governance-  
Bericht

„Wert schöpfen, bei jedem Schritt“, so lautet der Titel unseres diesjährigen Geschäftsberichts – und dies ist auch unser Anspruch, wenn es um die Steuerung unserer unternehmerischen Aktivitäten geht. Unsere Ziele bei Wachstum, Profitabilität, Innovation und Nachhaltigkeit sind hoch, und wir arbeiten jedes Jahr erneut daran, sie noch zu übertreffen.

2017 haben wir dies weitestgehend geschafft, und so blicken wir auf ein erfolgreiches Geschäftsjahr zurück, in dem wir weitere wichtige Grundsteine für die künftige Entwicklung der NORMA Group gelegt und unsere strategischen Ziele konsequent verfolgt haben. Die erstmalige Steigerung des Konzernumsatzes auf über EUR 1 Mrd. macht uns stolz und stellt einen wichtigen Meilenstein in der Unternehmensgeschichte dar. Mit einem Umsatzwachstum von 13,7 % auf EUR 1.017,1 Mio. haben wir erneut gezeigt, dass wir mit unserem Produktportfolio und Serviceleistungen sehr gut ausgestattet sind und über das notwendige Know-how verfügen, um von aktuellen Wachstumstrends zu profitieren. Aufgrund der positiven Rahmenbedingungen auf den für uns relevanten Endmärkten und insbesondere der schnellen Erholung des US-amerikanischen Marktes für Nutzfahrzeuge und landwirtschaftliche Maschinen ist das organische Umsatzwachstum im vergangenen Jahr mit 8,6 % deutlich höher ausgefallen, als wir es im Geschäftsbericht 2016 prognostiziert hatten. Wir haben daher bereits im Juli 2017 unsere

Umsatzprognose nach oben korrigiert und diese im Januar 2018 noch einmal spezifiziert.

Neben dem organischen Wachstum haben auch die im vergangenen Jahr erworbenen Gesellschaften Lifial und Fengfan zum Umsatzanstieg beigetragen. Mit dem Kauf der Verbindungsspezialisten haben wir unsere Akquisitionsstrategie im Geschäftsjahr 2017 fortgesetzt und zwei Unternehmen erworben, die mit ihren Produkten zur weiteren Diversifizierung unseres Portfolios beitragen und unser Geschäft im Bereich Distribution Services nachhaltig stärken. Die beiden 2017 akquirierten Unternehmen haben zusammen mit dem Ende 2016 erworbenen Autoline-Geschäft EUR 57,3 Mio. oder 6,4 % zum Umsatzwachstum beigesteuert.

Das um die Sondereffekte aus den Akquisitionen bereinigte EBITA betrug im Geschäftsjahr 2017 EUR 174,5 Mio., eine Steigerung um 10,8 % gegenüber 2016. Die bereinigte EBITA-Marge lag bei 17,2 % und damit trotz des herausfordernden Umfeldes an den internationalen Rohstoffmärkten und der gestiegenen Rohstoffpreise auf einem nachhaltig hohen Niveau über dem Branchendurchschnitt. Mit dem bereinigten Periodenergebnis in Höhe von EUR 105,0 Mio. und einem bereinigten Ergebnis je Aktie von EUR 3,29 sind wir sehr zufrieden.

Mit dem Geschäftsjahr 2017 endete die Amtszeit des ehemaligen Vorstandsvorsitzenden, Werner Deggim, der sich nach über zehnjähriger Tätigkeit an der Spitze der NORMA Group am 31. Dezember in den wohlverdienten Ruhestand verabschiedete. Herr Deggim hat die Entwicklung des Unternehmens seit 2006 wesentlich mitgestaltet. Er hat die NORMA Group 2011 an die Börse begleitet und sie seither zu dem entwickelt, was sie heute ist: ein global tätiger, finanziell gesunder und erfolgreicher Konzern. Wir wollen Herrn Deggim auf diesem Wege noch einmal herzlich für seinen langjährigen Einsatz danken.

Unser Dank gilt ebenso unserem ehemaligen Vorstandskollegen und COO, John Stephenson, der die NORMA Group Ende Januar auf eigenen Wunsch verlassen hat. Auch Herr Stephenson hat mit seinem tatkräftigen Einsatz wesentlich zum Erfolg der Gruppe beigetragen. Seine Position soll in den kommenden Monaten nachbesetzt werden.

Mit der neuen Aufstellung im Vorstand unter dem neuen Vorstandsvorsitzenden, dem bisherigen Vorstand Business Development Bernd Kleinhens, blicken wir optimistisch in die Zukunft. Die Zusammensetzung des Vorstands hat sich geändert, unsere strategischen Ziele bleiben jedoch dieselben: Wir wollen weiterhin profitabel wachsen und unsere Markt- und Technologieführerschaft im Bereich Verbindungstechnologie weiter

# A

## AN UNSERE AKTIONÄRE

---

027 Der Vorstand

**028 Brief des Vorstands**

030 NORMA Group  
am Kapitalmarkt

034 Bericht des  
Aufsichtsrats

038 Corporate-  
Governance-  
Bericht

ausbauen. Um diese Ziele zu erreichen, bereiten wir uns schon heute auf die Herausforderungen von morgen vor. Die aktuelle Debatte um die weitere Reduktion des Stickoxidausstoßes und ein potenzielles Fahrverbot von Dieselfahrzeugen sowie die Anstrengungen der Automobilhersteller zur Entwicklung alternativer Antriebsformen weltweit bestimmen unsere Produktstrategie und unsere Aktivitäten im Bereich Forschung und Entwicklung. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf der Entwicklung von Produkt- und Systemlösungen für die Elektromobilität, zum Beispiel im Bereich des Thermomanagements, wo es um die Temperaturregulierung des Antriebsstrangs sowie der Batterien in Hybrid- und Elektrofahrzeugen geht. Bereits heute haben wir hierfür zahlreiche Lösungen parat, die wir größtenteils mit der gegebenen technischen Ausstattung und auf vorhandenen Maschinen produzieren und anbieten können.

Doch wir positionieren uns nicht nur in der Erstausrüstung. Der Bereich Wassermanagement hat in den vergangenen Jahren und insbesondere seit der Akquisition von NDS ebenfalls an Bedeutung gewonnen. Auch hier geht es darum, unsere Kunden mit neuen zuverlässigen Verbindungsprodukten zu versorgen und aktuelle Problemstellungen zu lösen.

Mit unserem Produktportfolio und unserer strategischen Ausrichtung adressieren wir globale Herausforderungen wie den Klimawandel und die Ressourcenknappheit und stellen die Nachhaltigkeit unserer Produkte in den Vordergrund. Dies spiegelt sich auch bei der Entwicklung, dem Einkauf und im Herstellungsprozess wider. In allen Unternehmensbereichen und über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg legen wir großen Wert auf einen verantwortungsvollen Umgang mit den uns zur Verfügung stehenden Ressourcen, nachhaltige Produktlösungen sowie ein sicheres Arbeitsumfeld für unsere Mitarbeiter. Auch hierdurch schöpfen wir Wert, und das bei jedem Schritt.

Über unsere Anstrengungen und Ziele im Bereich Nachhaltigkeit berichten wir bereits seit 2013 ausführlich in einem eigenständigen Corporate-Responsibility-Bericht. Dieser wird ab dem laufenden Jahr jährlich und zeitgleich mit dem Geschäftsbericht veröffentlicht und enthält neben umfangreichen Angaben zu wichtigen Nachhaltigkeitsaspekten auch die seit 2017 durch die CSR-Richtlinie verbindlich gewordene nicht-finanzielle Erklärung.

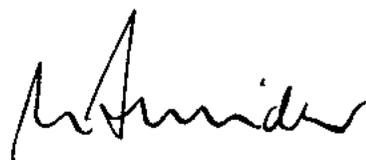
Liebe Aktionärinnen und Aktionäre, wir möchten uns bei Ihnen ganz herzlich für Ihr Vertrauen bedanken. Wir werden alles daransetzen, Ihr Unternehmen auch in Zukunft erfolgreich weiterzuentwickeln und so die Wachstumsgeschichte der NORMA Group fortzuschreiben. Natürlich wollen wir Sie auch in diesem Jahr wieder angemessen an der guten Unternehmensentwicklung des vergangenen Jahres beteiligen. Daher werden wir der Hauptversammlung am 17. Mai 2018 in Frankfurt für das Geschäftsjahr 2017 eine Dividende in Höhe von EUR 1,05 pro Aktie vorschlagen. Damit erhöhen wir die Dividende das sechste Jahr in Folge und schütten 31,9 % unseres bereinigten Periodenergebnisses aus.

Ganz herzlich bedanken möchten wir uns außerdem bei unseren mittlerweile weltweit über 7.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihr Engagement im Jahr 2017, denn sie tragen mit ihrem Einsatz und ihrem Ideenreichtum jeden Tag erneut zum Erfolg der NORMA Group bei. Unser Dank gilt darüber hinaus unseren Kunden und Geschäftspartnern. Wir freuen uns weiterhin auf die gute Zusammenarbeit und auf ein erfolgreiches Jahr 2018.

Herzlichst



Bernd Kleinhens



Dr. Michael Schneider

# NORMA GROUP AM KAPITALMARKT

## A

### AN UNSERE AKTIONÄRE

- 027 Der Vorstand
- 028 Brief des Vorstands
- 030 NORMA Group am Kapitalmarkt**
- 034 Bericht des Aufsichtsrats
- 038 Corporate-Governance-Bericht

- › NORMA Group-Aktie schlägt MDAX-Performance
- › EUR 0,95 Dividende auf der Hauptversammlung beschlossen
- › Geschäftsbericht 2016 und Investor-Relations-Arbeit mehrfach ausgezeichnet

### AKTIENMÄRKTE WELTWEIT VERZEICHNEN AUFSCHWUNG

2017 war global gesehen ein sehr starkes Börsenjahr. Fast alle Aktienmärkte der Welt beendeten das Jahr mit deutlichen Kursgewinnen. Dazu beigetragen haben die anhaltend lockere Geldpolitik der Notenbanken weltweit, ein starkes globales Wachstum, die Billigung der Steuerreform in den USA sowie ein lebhafter M&A-Markt. Auch die in den USA eingeleitete

Zinswende reichte nicht aus, um den Aktienmarkt einzubremsen. So schloss der Dow Jones mit einem Jahresplus von 25,1 % und auch der S&P 500 beendete das Jahr mit einem deutlichen Gewinn von 19,4 %. Der deutsche Leitindex DAX erreichte im November einen neuen Höchststand von 13.526 Punkten und schloss am Jahresende bei 12.917 Punkten, ein Anstieg um 12,5 % gegenüber Ende 2016. Der MDAX beendete das Jahr mit 26.201 Punkten, einem Plus von 18,1 %.

### ENTWICKLUNG DER NORMA GROUP-AKTIE

Auch für die NORMA Group-Aktie verlief das Börsenjahr 2017 positiv. Die gute Kursentwicklung der ersten Jahreshälfte beschleunigte sich als Folge der Anhebung der Umsatzprognose im Juli 2017 noch weiter. Im November 2017 erzielte die NORMA Group-Aktie ein neues Allzeithoch bei EUR 63,79 und beendete das Jahr mit einem Plus gegenüber dem Vorjahr von 38,0 % bei EUR 55,97 (2016: EUR 40,55). Damit ent-

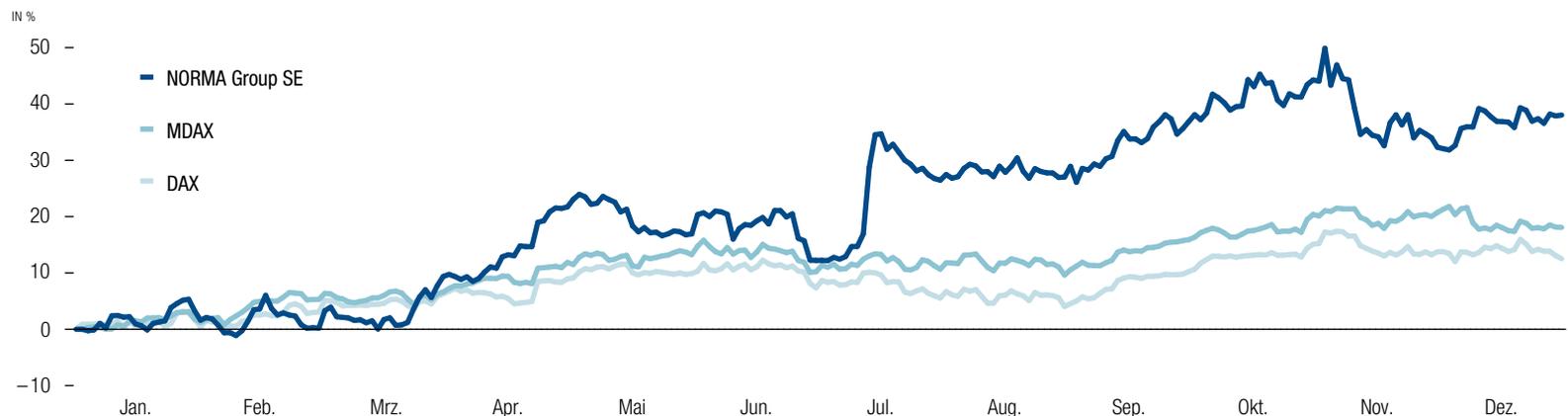
wickelte sich die NORMA Group-Aktie deutlich besser als der Vergleichsindex MDAX. Die Marktkapitalisierung betrug zum 31. Dezember 2017 EUR 1,78 Mrd. (2016: EUR 1,29 Mrd.). Dem zugrunde liegt eine im Vergleich zum Vorjahr unveränderte Aktienanzahl von 31.862.400 Stück.

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 2017 Platz 42 von 50 im MDAX (Dez. 2016: Platz 46).

### HANDELSVOLUMEN GESTIEGEN

Das durchschnittliche Xetra-Handelsvolumen der NORMA Group-Aktie hat sich 2017 im Vergleich zum Vorjahr erhöht und lag bei durchschnittlich 96.906 Stück pro Tag (2016: 73.571 Stück). Damit lag die NORMA Group-Aktie gemessen am Handelsumsatz im Dezember 2017 auf Platz 46 von 50

G 007 AKTIENKURSENTWICKLUNG DER NORMA GROUP 2017 IM INDEXIERTEN VERGLEICH ZU MDAX UND DAX



# A

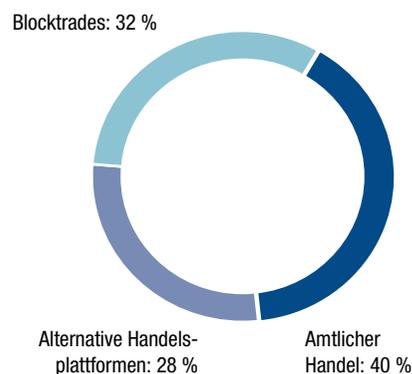
## AN UNSERE AKTIONÄRE

- 027 Der Vorstand
- 028 Brief des Vorstands
- 030 NORMA Group am Kapitalmarkt**
- 034 Bericht des Aufsichtsrats
- 038 Corporate-Governance-Bericht

(2016: Platz 48) im MDAX. Auch wertmäßig entspricht dies einem im Vergleich zum Vorjahr gestiegenen durchschnittlichen Handelsumsatz von EUR 4,7 Mio. pro Tag (2016: EUR 3,2 Mio.).

Die Gesamtzahl der im Jahr 2017 durchschnittlich gehandelten Aktien pro Tag betrug 235.939 (2016: 223.983). Der Handel verteilte sich dabei wie folgt auf die verschiedenen Handelsplätze:

### G 008 VERTEILUNG DES AKTIENHANDELS 2017



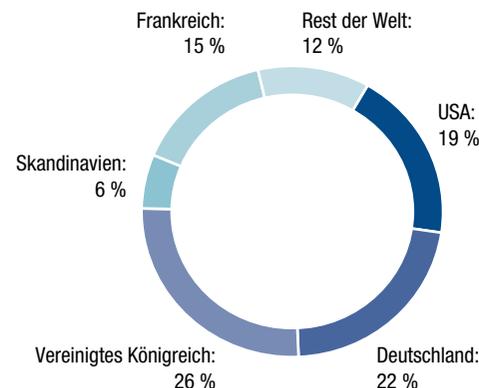
Im Vergleich zum Vorjahr ist der Anteil der am amtlichen Markt gehandelten Aktien von 33 % auf 40 % gestiegen. Hingegen hat sich der Handelsanteil auf alternativen Plattformen von 30 % auf 28 % leicht reduziert. Der per Blocktrade gehandelte Anteil sank im Vergleich zum Vorjahr auf 32 % (2016: 37 %).

### 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 009 STREUBESITZ NACH REGIONEN



zum 31. Dezember 2017

Zum Ende des Berichtsjahres befanden sich 95,7 % der Aktien der NORMA Group im Besitz institutioneller Investoren. 2,3 % (2016: 2,3 %) wurden vom Management (inklusive Altmanagement), 2,0 % (2016: 3,0 %) von Privatanlegern gehalten. Die Zahl der Privatanleger (ohne Management) hat sich im Laufe des Geschäftsjahres 2017 von 4.231 auf 3.356 reduziert.

### STIMMRECHTSMITTEILUNGEN 2017

Gemäß der bis Ende 2017 erhaltenen Stimmrechtsmitteilungen werden Anteile an der NORMA Group, die dem Streubesitz zugerechnet werden und über 3 % betragen, von folgenden institutionellen Investoren gehalten:

### T 002 ÜBERBLICK STIMMRECHTSMITTEILUNGEN

IN %	
	Allianz Global Investors GmbH, Frankfurt am Main, Deutschland
	10,001
	Ameriprise Financial Inc., Wilmington, DE, USA
	5,57
	AXA S.A., Paris, Frankreich
	4,98
	BNP Paribas Asset Management S.A., Paris, Frankreich
	4,91
	Impax Asset Management Group Plc, London, Vereinigtes Königreich
	3,31
	The Capital Group Companies, Inc., Los Angeles, CA, USA
	3,05

Stand: 31. Dezember 2017. Weitere Informationen zu den erhaltenen Stimmrechtsmitteilungen sind in den → ANLAGEN ZUM ANHANG, S. 191 zu finden. Alle Stimmrechtsmitteilungen werden auf der Internetseite der Gesellschaft veröffentlicht.  
[HTTPS://INVESTOREN.NORMAGROUP.COM](https://investoren.normagroup.com)

### HAUPTVERSAMMLUNG 2017

Die ordentliche Hauptversammlung der NORMA Group SE fand am 23. Mai 2017 in den Räumlichkeiten der Deutschen Nationalbibliothek in Frankfurt am Main statt. Von den 31.862.400 stimmberechtigten Aktien waren 24.215.140 Aktien, d.h. 76,0 % des Grundkapitals, vertreten. Die teilnehmenden Aktionäre beschlossen eine Dividende von EUR 0,95 je Aktie. Bezogen auf das bereinigte Periodenergebnis 2016 der NORMA Group in Höhe von EUR 94,6 Mio. entsprach dies einer Ausschüttungsquote von 32,0 % und lag damit im Rahmen der Dividendenstrategie mit einer jährlichen Ausschüttungsquote von rund 30 % bis 35 % des bereinigten Konzernjahresergebnisses. Auch alle weiteren Tagesordnungspunkte wurden mit einer deutlichen Mehrheit angenommen. Die Abstimmungsergebnisse stehen auf der Internetseite unter [HTTPS://INVESTORS.NORMAGROUP.COM/HV](https://investors.normagroup.com/hv) zur Verfügung.

# A

## AN UNSERE AKTIONÄRE

- 027 Der Vorstand
- 028 Brief des Vorstands
- 030 NORMA Group am Kapitalmarkt**
- 034 Bericht des Aufsichtsrats
- 038 Corporate-Governance-Bericht

## DIRECTORS' DEALINGS

Im Geschäftsjahr 2017 wurde eine Transaktion im Rahmen einer Directors'-Dealings-Mitteilung gemeldet. Diese kann dem Corporate-Governance-Bericht entnommen werden. → [CORPORATE-GOVERNANCE-BERICHT, S. 38](#)

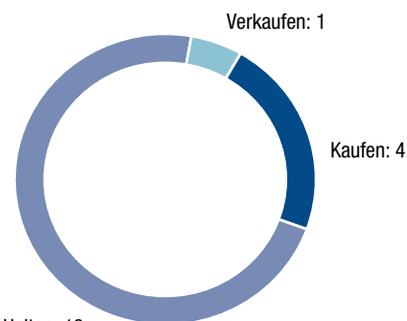
## SOCIÉTÉ GÉNÉRALE HAT COVERAGE AUFGENOMMEN

Die NORMA Group wird aktuell von 18 Analysten verschiedener Banken und Research-Unternehmen begleitet. Davon haben zum 31. Dezember 2017 vier Analysten eine Kaufempfehlung ausgesprochen. 13 Analysten raten zum Halten der Aktie und einer zum Verkauf. Das durchschnittliche Kursziel lag Ende Dezember 2017 bei EUR 57,83 (2016: EUR 45,72).

### T 003 ANALYSTEN DER NORMA GROUP

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
Jefferies	Omid Vaziri
Kepler Cheuvreux	Dr. Hans-Joachim Heimbürger
Macquarie	Christian Breitsprecher
MainFirst Bank AG	Tobias Fahrenholz
NordLB	Frank Schwöpe
Société Générale	Sebastian Ubert
Warburg Research GmbH	Alexander Wahl

### G 010 ANALYSTENEMPFEHLUNGEN



zum 31. Dezember 2017

### 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.

2017 haben der Vorstand und das Investor-Relations-Team der NORMA Group 27 Roadshows an den wichtigsten Finanzplätzen der Welt 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
- › Bankhaus Lampe Deutschlandkonferenz, Baden-Baden
- › Commerzbank Boston and New York Conference, Boston und New York

- › db Access German, Swiss & Austrian Conference, Berlin
- › 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, Frankfurt am Main
- › Berenberg European Conference, Surrey

### SERVICE FÜR AKTIONÄRE

Im Investor-Relations-Bereich der Unternehmenswebseite <https://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 bereitstehen, 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 MEHRFACH AUSGEZEICHNET

Die IR-Aktivitäten der NORMA Group sowie der Geschäftsbericht 2016 wurden im Geschäftsjahr 2017 mehrfach ausgezeichnet:

- › **Investors' Darling**: Platz 1 im Segment MDAX, Platz 6 im Gesamtranking
- › **Bester Geschäftsbericht 2016**: Platz 3 im Segment MDAX, Platz 5 im Gesamtranking

# A

## AN UNSERE AKTIONÄRE

027 Der Vorstand

028 Brief des Vorstands

**030 NORMA Group  
am Kapitalmarkt**

034 Bericht des  
Aufsichtsrats

038 Corporate-  
Governance-  
Bericht

### T 004 KENNZAHLEN ZUR NORMA GROUP-AKTIE SEIT BÖRSENGANG 2011

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	8. Apr. 2011 <sup>1</sup>
Schlusskurs zum 31. Dez. (in EUR)	55,97	40,55	51,15	39,64	36,09	21,00	16,00	21,00 <sup>2</sup>
Höchstkurs (in EUR)	63,79	51,54	53,30	43,59	39,95	23,10	21,58	n/a
Tiefstkurs (in EUR)	39,95	35,20	38,82	30,76	21,00	15,85	11,41	n/a
MDAX-Punktestand zum 31. Dez.	26.200,77	22.188,94	20.774,62	16.934,85	16.574,45	11.914,37	8.897,81	10.539,60
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	31.862.400
Marktkapitalisierung (in EUR Mio.)	1.783	1.292	1.630	1.263	1.150	669	510	669
Durchschnittl. börsentäglicher Xetra-Umsatz								
Stück	96.906	73.571	88.888	73.932	86.570	54.432	46.393	n/a
EUR Mio.	4,74	3,20	4,10	2,80	2,53	1,04	1,45	n/a
Ergebnis je Aktie (in EUR)	3,76	2,38	2,31	1,72	1,74	1,78	1,19	n/a
Bereinigtes Ergebnis je Aktie (in EUR)	3,29	2,96	2,78	2,24	1,95	1,94	1,92	n/a
Dividende je Aktie (in EUR)	1,05 <sup>3</sup>	0,95	0,90	0,75	0,70	0,65	0,60	n/a
Dividendenrendite (in %)	1,9	2,3	1,8	1,9	1,9	3,1	3,8	n/a
Ausschüttungsquote (in %)	31,9 <sup>3</sup>	32,0	32,3	33,4	35,9	33,5	33,2	n/a
Kurs-Gewinn-Verhältnis	14,9 <sup>4</sup>	17,0	22,1	23,0	20,7	11,8	13,4	n/a

Ausgewählte Indizes

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

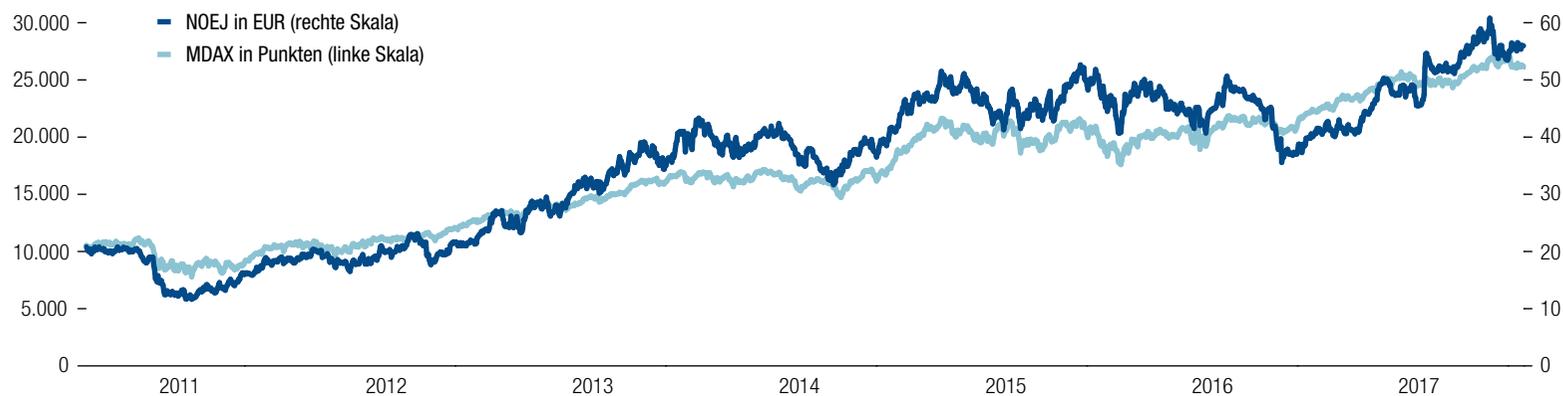
1\_Börsengang und erster Handelstag der NORMA Group-Aktie.

2\_Ausgabekurs

3\_Gemäß Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands, vorbehaltlich der Zustimmung durch die Hauptversammlung am 17. Mai 2018.

4\_Bezogen auf das unbereinigte Ergebnis je Aktie. Das KGV bezogen auf das bereinigte Ergebnis je Aktie beträgt 17,0.

### G 011 ENTWICKLUNG DER NORMA GROUP-AKTIE SEIT BÖRSENGANG 2011 IM VERGLEICH ZUM MDAX



# BERICHT DES AUFSICHTSRATS

## A

### AN UNSERE AKTIONÄRE

- 027 Der Vorstand
- 028 Brief des Vorstands
- 030 NORMA Group am Kapitalmarkt
- 034 Bericht des Aufsichtsrats**
- 038 Corporate-Governance-Bericht

#### ZUSAMMENARBEIT VON AUFSICHTSRAT UND VORSTAND

Der Aufsichtsrat der NORMA Group SE hat im Geschäftsjahr 2017 die Tätigkeit des Vorstands der Gesellschaft entsprechend den gesetzlichen Regelungen, dem 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 2017 regelmäßig über wichtige Themen aus.

Zu Beginn jeder Aufsichtsratssitzung stellte der Vorstand die gesamtwirtschaftliche Situation und branchenbezogene Konjunkturerwartungen unter besonderer Berücksichtigung der Fahrzeugindustrie und ihrer Rahmenbedingungen wie der Einführung strengerer Abgasnormen vor. Sodann informierte der Vorstand über den jeweiligen Geschäftsverlauf der NORMA Group und erläuterte die Ertragslage anhand wesentlicher Kennzahlen und deren Entwicklung gegenüber Vorjahr, Budget und Guidance. 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. Der Vorstand

berichtete regelmäßig über die wichtigsten Rohstoffpreise. Dabei stand im Geschäftsjahr 2017 die Entwicklung der Legierungszuschläge im Vordergrund. Darüber hinaus diskutierten Aufsichtsrat und Vorstand die langfristige Strategie der NORMA Group sowie die laufenden M&A-Projekte. Der Vorstand informierte den Aufsichtsrat mehrfach über die Strategien und Initiativen der NORMA Group zur Lieferung von Teilen für Fahrzeuge mit Elektro- und Hybridantrieben. Neben dem organischen Wachstum besprachen Vorstand und Aufsichtsrat die Entwicklung der in den vergangenen zwölf Monaten erworbenen Unternehmen, insbesondere die Integration des Ende 2016 von Parker Hannifin erworbenen Autoline-Geschäfts, des portugiesischen Schellenherstellers Lifial – Indústria Metalúrgica de Águeda, Lda. und des chinesischen Unternehmens Fengfan. Sowohl im Aufsichtsrat als auch im Prüfungsausschuss stellte der Vorstand die Planung und den aktuellen Stand der Einführung der Microsoft-AX-Software regelmäßig vor. Außerdem begleitete der Aufsichtsrat die Vorbereitungen auf die CSR-Berichterstattung.

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



— **Dr. Stefan Wolf**,  
Vorsitzender des Aufsichtsrats der NORMA Group

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 tagt der Aufsichtsrat jeweils intern.

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

Darüber hinaus hat sich der Aufsichtsrat im Geschäftsjahr 2017 im Einzelnen mit folgenden Punkten befasst:

# A

## AN UNSERE AKTIONÄRE

---

- 027 Der Vorstand
- 028 Brief des Vorstands
- 030 NORMA Group am Kapitalmarkt
- 034 Bericht des Aufsichtsrats**
- 038 Corporate-Governance-Bericht

### **Aufsichtsratssitzung vom 20. März 2017 in Maintal**

Vorstand und Aufsichtsrat besprachen mit den Abschlussprüfern den Jahresabschluss 2016 der NORMA Group SE sowie den Geschäftsbericht inklusive Konzernabschluss 2016 der NORMA Group sowie den Prozess der Abschlussprüfung. Dabei erklärte der Vorstand nochmals die Gründe, die dazu geführt hatten, dass das organische Wachstum 2016 geringer ausgefallen war als Anfang des Jahres erwartet. Vorstand und Aufsichtsrat besprachen die Guidance für das Jahr 2017. Weitere Themen der Sitzung waren unter anderem der Erwerb des chinesischen Unternehmens Fengfan, ein arbeitsrechtliches Class-Action-Verfahren in den USA und die Vorbereitung der Hauptversammlung 2017.

### **Aufsichtsratssitzung vom 23. Mai 2017 in Frankfurt am Main**

Neben den regelmäßigen Tagesordnungspunkten besprachen Aufsichtsrat und Vorstand den Ablauf der Hauptversammlung, die am selben Tag stattgefunden hatte, und Verträge mit einer Bank als zentraler Bankpartner in den USA. Außerdem legte der Aufsichtsrat die neuen Zielgrößen für den Frauenanteil in Aufsichtsrat und Vorstand der NORMA Group SE fest.

### **Aufsichtsratssitzung vom 15. September 2017 in Maintal**

Der Aufsichtsrat besprach mit dem Vorstand die gestiegenen gesetzlichen Anforderungen an die CSR-Berichterstattung und die Prüfung des Corporate-Responsibility-Berichts und stimmte zu, dass dieser Bericht separat und nicht als Teil des Geschäftsberichts erstellt, von einem externen Wirtschaftsprüfer geprüft und auf der Webseite der NORMA Group veröffentlicht werden soll. Weiter stimmte der Aufsichtsrat Anpassungen der Finanzierungsverträge und des Factoring-Programms sowie einer Verlagerung der australischen Landeszentrale in ein neues Gebäude in Melbourne zu. Der Vorstand informierte den Aufsichtsrat ausführlich über die Vorgehensweise bei Produktneuentwicklungen, insbe-

sondere für Fahrzeuge mit Elektroantrieben und Hybridtechnologie als Brückentechnologie. Im Anschluss an die Sitzung erhielten die Mitglieder den Bericht nach EMIR-Prüfung der Treasury-Derivate-Prozesse durch PwC, bei der keine Mängel festgestellt worden waren.

### **Aufsichtsratssitzung vom 30. November 2017 in Maintal**

Neben den üblichen Tagesordnungspunkten befasste sich der Aufsichtsrat im Wesentlichen mit dem Budget 2018 und der Mittelfristplanung. Der Vorstand erläuterte die Annahmen und Grundlagen der Budgetplanung und die daraus resultierende detaillierte Planung. Auf dieser Grundlage stimmte der Aufsichtsrat dem Budget zu. Darüber hinaus befasste er sich mit Finanzierungsthemen und einem möglichen M&A-Projekt.

Zusätzlich traf sich der Aufsichtsrat am 10. und 11. Oktober 2017 zu einer Klausurtagung in Wiesbaden. Gegenstand dieser Tagung waren neben der Mehrjahresstrategie, die Herr Kleinhens vorstellte, die Digitalisierungsprozesse innerhalb der Holding, die IT-Strukturen am Standort Maintal, eine Standortanalyse sowie Vorstandsangelegenheiten. Am 25. Juli 2017 und am 25. Oktober 2017 fanden jeweils Telefonkonferenzen des Aufsichtsrats statt. Gegenstand waren Vorstandsangelegenheiten, insbesondere die Neubesetzung der Position des Vorstandsvorsitzenden und die Ressortaufteilung.

### **TÄTIGKEITSSCHWERPUNKTE DES PRÜFUNGSAUSSCHUSSES IM JAHR 2017**

Der Prüfungsausschuss der NORMA Group trat 2017 zu drei Sitzungen zusammen und hielt zusätzlich vier Telefonkonferenzen ab. Der Finanzvorstand 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 und bereitete die Beschlussfassung des Aufsichtsrats vor. Einen Schwerpunkt der Arbeit des Prüfungsausschusses bildeten auch 2017 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 zudem mit dem Finanzvorstand die Quartalsveröffentlichungen.

Zu Beginn jeder Sitzung wurde der Prüfungsausschuss detailliert über die aktuelle Geschäftssituation und Finanzlage der NORMA Group informiert. Weitere Themen des Prüfungsausschusses waren die Budgetplanung 2018 und die mittelfristige Planung bis 2022. Der Prüfungsausschuss überwachte die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems und des internen Revisionssystems sowie des Compliance-Managementsystems. Dem Prüfungsplan der internen Revision für das Jahr 2018 stimmte der Prüfungsausschuss zu. Außerdem besprach der Prüfungsausschuss Themen aus dem Bereich Treasury, den Zeitplan und die Kostenplanung der Einführung von Microsoft AX 2012 sowie den Stand der Digitalisierung in der NORMA Group. Neu hinzu kam die ausführliche Besprechung zur CSR-Berichterstattung.

Darüber hinaus stimmte der Prüfungsausschuss bestimmten zulässigen Nichtprüfungsleistungen zu, die von den Abschlussprüfern (PwC) erbracht werden dürfen, wie u.a. marktübliche Nachweise über den Verschuldungsgrad (Leverage), die gemäß den Finanzierungsverträgen der NORMA Group den finanzierenden Banken vorzulegen sind.

Zusätzlich zu den Prüfungsausschusssitzungen gab es regelmäßige persönliche und telefonische Abstimmungen des Ausschussvorsitzenden mit dem Finanzvorstand und den Abschlussprüfern zur Abstimmung

# A

## AN UNSERE AKTIONÄRE

---

- 027 Der Vorstand
- 028 Brief des Vorstands
- 030 NORMA Group am Kapitalmarkt
- 034 Bericht des Aufsichtsrats**
- 038 Corporate-Governance-Bericht

von möglichen Schwerpunkten der Jahresabschlussprüfung 2017 und zu den Schwerpunkten der Arbeit des Prüfungsausschusses im kommenden Jahr 2018.

### ÄNDERUNGEN IM VORSTAND, NEUE RESSORTVERTEILUNG

Ein Schwerpunkt der Tätigkeit des Aufsichtsrats waren im Jahr 2017 die Veränderungen des Vorstands der NORMA Group SE. Der Vorstandsvorsitzende Werner Deggim schied zum 1. Januar 2018 altersbedingt in den Ruhestand aus. Das Vorstandsmitglied Supply Chain and Operations, John Stephenson, hatte sich entschieden, eine Position außerhalb der NORMA Group anzunehmen und seinen Vertrag nicht zu verlängern. Am 15. September 2017 sprach sich der Aufsichtsrat daher dafür aus, dass die Amtszeiten der Vorstandsmitglieder Bernd Kleinhens und des Finanzvorstands Dr. Michael Schneider verlängert werden und Bernd Kleinhens angeboten werden sollte, Vorstandsvorsitzender zu werden. Die Zahl der Vorstandsposten sollte auf drei reduziert werden; die Position von Herrn Kleinhens sollte nicht neu besetzt werden. Die Position des ausscheidenden Vorstandsmitglieds Supply Chain and Operations John Stephenson sollte hingegen neu besetzt werden.

Am 30. November 2017 entschied der Aufsichtsrat, dass die Amtszeit von Bernd Kleinhens, die am 4. Juli 2018 endet, bis zum Ablauf des 31. Dezember 2022 verlängert wird, er mit Wirkung ab dem 1. Januar 2018 zum Vorstandsvorsitzenden ernannt wird und dass unter Aufhebung des bisherigen Vorstandsdienstvertrags mit Wirkung ab dem 1. Januar 2018 ein neuer Vorstandsdienstvertrag mit Bernd Kleinhens abgeschlossen werden soll. Ferner beschloss der Aufsichtsrat, dass die Amtszeit des Finanzvorstands Dr. Michael Schneider, die am 30. Juni 2018 endet, bis zum Ablauf des 30. Juni 2023 verlängert wird und der bestehende

Vorstandsdienstvertrag von Dr. Michael Schneider ab dem 1. Juli 2018 weiterläuft, aber mit Wirkung ab dem 1. Juli 2018 angepasst wird. Der Aufsichtsrat nahm zustimmend zur Kenntnis, dass Werner Deggim seine Ämter als Mitglied und Vorsitzender des Vorstands und seine weiteren Ämter in der NORMA Group mit Wirkung zum Ablauf des 31. Dezember 2017 niederlegte und ab dem 1. Januar 2018 von seinen Aufgaben freigestellt wird und im Übrigen der Vorstandsdienstvertrag von Herrn Deggim unberührt bleibt. Der Aufsichtsrat nahm zudem zustimmend zur Kenntnis, dass John Stephenson sein Amt als Mitglied des Vorstands und seine weiteren Ämter in der NORMA Group mit Wirkung zum Ablauf des 31. Januar 2018 niederlegte und stimmte dem Abschluss eines Aufhebungsvertrags mit Herrn Stephenson zu.

Der neue Vorstandsdienstvertrag mit Herrn Kleinhens wurde am 27./28. Dezember 2017 unterzeichnet.

Infolge der Änderungen im Vorstand wurde der Geschäftsverteilungsplan neu geregelt. Herr Kleinhens verantwortet seit dem 1. Januar 2018 in seiner neuen Rolle als Vorstandsvorsitzender die Ressorts Personal, Konzernentwicklung und Group Communications. Darüber hinaus berichten die regionalen Präsidenten direkt an ihn. Der Bereich Business Development, inklusive der Bereiche Vertrieb, Marketing, Forschung und Entwicklung, Produktentwicklung, Preisentwicklung und Produktmanagement, bleibt weiterhin in seiner Verantwortung. Der Finanzvorstand Dr. Michael Schneider übernimmt zusätzlich die bisher vom Vorstandsvorsitzenden verantworteten Bereiche Recht und M&A, Risikomanagement, Compliance & Interne Revision sowie Corporate Responsibility. In seinem Zuständigkeitsbereich bleiben die Finanzressorts Accounting & Reporting, Controlling, Treasury und Versicherungen sowie Investor Relations und IT.

Für die Themen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung (Environmental, Social, Governance – ESG) ist seit Herrn Stephensons Ausscheiden der Vorstandsvorsitzende zuständig.

John Stephenson verantwortete als Vorstandsmitglied Supply Chain and Operations die Bereiche Produktion, Einkauf, Supply-Chain-Management, Global-Excellence-Programm und Qualitätssicherung, bis er am 31. Januar 2018 aus dem Vorstand ausschied. Bis zur Ernennung eines neuen Vorstandsmitglieds Supply Chain and Operations ist der Vorstandsvorsitzende Bernd Kleinhens interimistisch zusätzlich für diese Bereiche verantwortlich.

### TEILNAHME AN ALLEN SITZUNGEN, KEINE INTERESSENKONFLIKTE

Sämtliche Aufsichtsratsmitglieder, Dr. Stefan Wolf (Vorsitzender), Lars Berg (stellvertretender Vorsitzender), Günter Hauptmann, Dr. Knut Michelberger, Dr. Christoph Schug und Erika Schulte, nahmen 2017 jeweils an allen Aufsichtsratssitzungen, der Klausurtagung und an den Telefonkonferenzen teil.

Ebenso nahmen 2017 sämtliche Mitglieder des Prüfungsausschusses, Dr. Knut Michelberger (Vorsitzender des Prüfungsausschusses), Lars Berg und Erika Schulte, jeweils an allen Sitzungen und Telefonkonferenzen des Prüfungsausschusses teil.

Der Präsidial- und Nominierungsausschuss tagte 2017 nicht. Die Personalthemen wurden vom Aufsichtsratsvorsitzenden vorbereitet und mit allen Mitgliedern des Aufsichtsrats besprochen.

Im Geschäftsjahr 2017 traten keine Interessenkonflikte zwischen Aufsichtsratsmitgliedern und der Gesellschaft auf.

# A

## AN UNSERE AKTIONÄRE

---

- 027 Der Vorstand
- 028 Brief des Vorstands
- 030 NORMA Group am Kapitalmarkt
- 034 Bericht des Aufsichtsrats
- 038 Corporate-Governance-Bericht

### ANGABEN ZUM ABSCHLUSSPRÜFER

Der vom Vorstand vorgestellte Jahresabschluss 2017 der NORMA Group SE mit Lagebericht sowie der entsprechende Konzernabschluss mit Konzernlagebericht wurden von der PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft geprüft. Der Prüfungsauftrag wurde am 9. Oktober 2017 erteilt.

Die Wirtschaftsprüfer Thomas Tilgner und Richard Gudd nahmen an der Aufsichtsratssitzung zur Bilanzfeststellung sowie an sämtlichen Prüfungsausschusssitzungen zu den jeweiligen Tagesordnungspunkten und einer Telefonkonferenz des Prüfungsausschusses teil.

### FESTSTELLUNG DES JAHRESABSCHLUSSES 2017 UND GENEHMIGUNG DES GESONDERTEN NICHTFINANZIELLEN KONZERNBERICHTS

Der Konzernabschluss der NORMA Group SE wurde gemäß § 315e HGB auf der Grundlage der International Financial Reporting Standards (IFRS) erstellt, wie sie in der EU anzuwenden sind. Der Abschlussprüfer erteilte für den Jahresabschluss 2017 der NORMA Group SE mit Lagebericht und dem 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 19. März 2018 den Jahresabschluss 2017 der NORMA Group SE und den Konzernabschluss 2017 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.

Prüfungsausschuss und Aufsichtsrat haben sich ferner mit dem vom Vorstand erstellten gesonderten nichtfinanziellen Konzernbericht für die NORMA Group zum 31. Dezember 2017 befasst. Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers GmbH hat eine Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit (limited assurance) durchgeführt und einen uneingeschränkten Vermerk erteilt. Der Vorstand erläuterte die Unterlagen in den Sitzungen eingehend, die Vertreter des Prüfers berichteten über die wesentlichen Ergebnisse ihrer Prüfung und beantworteten ergänzende Fragen der Aufsichtsratsmitglieder. Der Aufsichtsrat hatte nach seiner Prüfung keine Einwendungen.

### 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 2018 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 7. Februar 2017 (veröffentlicht am 24. April 2017) entsprochen und

wird ihnen auch zukünftig entsprechen.“ Die Corporate-Governance-Erklärungen der NORMA Group SE sind auf der Internetseite der Gesellschaft unter <https://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 2017. Der Aufsichtsrat ist zuversichtlich, dass sich die NORMA Group im Geschäftsjahr 2018 weiter erfolgreich entwickeln wird.

Dettingen/Erms, 19. März 2018



Dr. Stefan Wolf  
Vorsitzender des Aufsichtsrats

# CORPORATE-GOVERNANCE-BERICHT

## A

### AN UNSERE AKTIONÄRE

- 027 Der Vorstand
- 028 Brief des Vorstands
- 030 NORMA Group am Kapitalmarkt
- 034 Bericht des Aufsichtsrats
- 038 Corporate-Governance-Bericht**

Der Vorstand gibt im Folgenden die Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289f HGB und Ziffer 3.10 des Deutschen Corporate Governance Kodex ab.

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 2018 sowie alle weiteren früheren Erklärungen sind im Investor-Relations-Bereich auf der Internetseite der NORMA Group veröffentlicht.

<https://investoren.normagroup.com>

Die Erklärung vom 31. Januar 2018 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 7. Februar 2017 (veröffentlicht am 24. April 2017) entsprechen und wird ihnen auch zukünftig entsprechen:

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

Bei der Festlegung der Vergütung des Vorstands orientierte sich der Aufsichtsrat, beraten durch einen externen Vergütungsexperten, auch an der Vergütungsstruktur in der Gesellschaft bzw. der gesamten NORMA Group. Bislang hat der Aufsichtsrat aufgrund der dynamischen Entwicklung der NORMA Group weder den oberen Führungskreis noch die Belegschaft insgesamt explizit definiert und berücksichtigt diese Gruppen daher auch nicht in zeitlicher Entwicklung.

#### **2. Verträge des Vorstands weisen weder insgesamt noch hinsichtlich bestimmter variabler Vergütungsteile eine betragsmäßige Höchstgrenze auf (Ziffer 4.2.3 Abs. 2 Satz 7 des DCGK).**

Der Aufsichtsrat kann nach seinem freien Ermessen für außerordentliche Leistungen der Vorstandsmitglieder eine Sondervergütung gewähren, für die 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.

Der Ende 2017 abgeschlossene Vertrag mit Herrn Kleinhens und der Vertrag mit Herrn Dr. Schneider entsprechen im Übrigen den Empfehlungen gemäß Ziffer 4.2.3 Abs. 2 Satz 7 des DCGK.

Die vor 2015 geschlossenen Vorstandsverträge weichen darüber hinaus wie folgt von den Empfeh-

lungen gemäß Ziffer 4.2.3 Abs. 2 des DCGK ab: Der mögliche Brutto-Optionsgewinn aus dem Matching-Stock-Programm 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.

#### **3. Zwei Mitglieder des Aufsichtsrats haben die Altersgrenze erreicht bzw. werden sie vor Ablauf der Amtszeit erreichen (Ziffer 5.4.1 Abs. 2 Satz 2 HS 4 DCGK).**

Die Amtszeit eines Aufsichtsratsmitglieds soll nicht über dessen 70. Geburtstag hinaus fortauern. Herr Berg ist bereits älter als 70 Jahre; Herr Dr. Michelberger wird ebenfalls vor Ende seiner Amtszeit älter als 70 Jahre sein. Aus Sicht des Aufsichtsrats besteht aktuell kein Anlass, allein aus Altersgründen diese Mandate vorzeitig zu beenden. Die Mitgliedschaft im Aufsichtsrat soll sich vornehmlich nach Fähigkeiten und tatsächlicher Leistungsfähigkeit richten.

#### **4. 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

# A

## AN UNSERE AKTIONÄRE

- 027 Der Vorstand
- 028 Brief des Vorstands
- 030 NORMA Group am Kapitalmarkt
- 034 Bericht des Aufsichtsrats
- 038 **Corporate-Governance-Bericht**

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.

## ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

### 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 aktuell zwei Mitglieder: Bernd Kleinhens (Vorstandsvorsitzender) und Dr. Michael Schneider (Finanzvorstand). Nach dem Ausscheiden von John Stephenson soll die Stelle des Vorstands Supply Chain and Operations neu besetzt werden. 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.

## T005 RESSORTVERTEILUNG IM VORSTAND

Bernd Kleinhens, Vorstandsvorsitzender (CEO)	<ul style="list-style-type: none"><li>› Personal</li><li>› Konzernentwicklung</li><li>› Group Communications</li><li>› Business Development inklusive der Bereiche Vertrieb, Marketing, Forschung &amp; Entwicklung, Produktentwicklung, Preisentwicklung und Produktmanagement</li><li>› Produktion</li><li>› Einkauf</li><li>› Supply-Chain-Management</li><li>› Operational Global Excellence</li><li>› Qualitätssicherung</li><li>› ESG (Environmental Social Governance)</li></ul>
Dr. Michael Schneider, Finanzvorstand (CFO)	<ul style="list-style-type: none"><li>› Finance &amp; Reporting</li><li>› Controlling</li><li>› Versicherungen</li><li>› Treasury</li><li>› Investor Relations</li><li>› ICT</li><li>› Recht und M&amp;A</li><li>› Risikomanagement</li><li>› Compliance &amp; Interne Revision</li><li>› Corporate Responsibility</li></ul>

Das Vorstandsmitglied Supply Chain and Operations, John Stephenson, verantwortete die Bereiche Produktion, Einkauf, Supply-Chain-Management, Operational Global Excellence und Qualitätssicherung, bis er am 31. Januar 2018 aus dem Vorstand ausschied. Bis zur Ernennung eines neuen Vorstandsmitglieds für den Bereich Supply Chain and Operations ist der Vorstandsvorsitzende Bernd Kleinhens zusätzlich für diese Bereiche verantwortlich.

Der Vorstandsvorsitzende ist für die Themen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung zuständig (Environmental Social Governance – ESG). Der Finanzvorstand leitet die Corporate-Responsibility-Aktivitäten der NORMA Group.

Beschlüsse des Vorstands werden grundsätzlich mit einfacher Mehrheit gefasst. Sollte es zu Stimmengleichheit 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

# A

## AN UNSERE AKTIONÄRE

---

- 027 Der Vorstand
- 028 Brief des Vorstands
- 030 NORMA Group am Kapitalmarkt
- 034 Bericht des Aufsichtsrats
- 038 Corporate-Governance-Bericht**

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. 2017 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 2017 nicht abgeschlossen.

Nebentätigkeiten eines Vorstandsmitglieds muss der Aufsichtsrat ebenfalls zustimmen. Er hatte bereits 2015 bzw. 2016 zugestimmt, dass der Finanzvorstand Herr Dr. Schneider weiterhin Mitglied des Aufsichtsrats in zwei deutschen Unternehmen ist. Darü-

ber hinaus stimmte er zu, dass der Ende Januar 2018 ausgeschiedene Herr Stephenson (Vorstandsmitglied Supply Chain and Operations) Gesellschafter eines familiengeführten englischen Unternehmens ist. Herr Kleinhens übt keine zustimmungspflichtigen Nebentätigkeiten aus.

Die Geschäftsordnung des Aufsichtsrats sieht vor, dass die Amtszeit eines Vorstandsmitglieds nicht über dessen 65. Geburtstag hinaus fortauern soll. Der frühere Vorstandsvorsitzende Werner Deggim ist am 31. Dezember 2017 aus dem Vorstand ausgeschieden. Dieser Termin lag vor seinem 65. Geburtstag.

In den drei Regionen EMEA, Amerika und Asien-Pazifik führen regionale Präsidenten die Tagesgeschäfte vor Ort. Diese drei Präsidenten 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 Präsidenten 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: Mitglieder, Wahl und Unabhängigkeit**

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

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

Im Geschäftsjahr 2017 beantragte Herr Dr. Konrad Erzberger beim Landgericht Frankfurt am Main eine gerichtliche Entscheidung über die Zusammensetzung des Aufsichtsrats der NORMA Group SE („Statustverfahren“). Herr Dr. Erzberger war der Auffassung, dass bei der NORMA Group SE ein mitbestimmter Aufsichtsrat nach den Regelungen des Mitbestimmungsgesetzes zu bilden sei, also auch Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsrat gewählt werden müssten. Er meinte, dass im Zeitpunkt der Umwandlung der NORMA Group AG in die heutige NORMA Group SE im Jahr 2013 die Mitarbeiter der ausländischen Konzerngesellschaften bei der Berechnung der Schwellenwerte von Arbeitnehmerzahlen, von denen die Mitbestimmung abhängt, hätten mitgezählt werden müssen. Das Landgericht Frankfurt am Main wies den Antrag von Herrn Dr. Erzberger am 21. Dezember 2017 als unbegründet ab. Es begründete seine Entscheidung damit, dass sich der Aufsichtsrat nach Umwandlung in eine SE nach den zuletzt angewandten gesetzlichen Vorschriften zusammensetzen habe. Dabei komme es auf die tatsächliche Handhabung an, nicht auf abstrakte gesetzliche Vorgaben. Bei der NORMA Group AG bestand auch vor Umwandlung in die NORMA Group SE kein mitbestimmter Aufsichtsrat. Ein Statustverfahren war 2013 ebenfalls nicht anhängig. Daher konnte in der Entscheidung des Landgerichts die Frage der Einbeziehung von Mitarbeitern ausländischer Konzerngesellschaften bei der Berechnung der Schwellenwerte von Arbeitnehmerzahlen, von denen die Mitbestimmung abhängt, offenbleiben. Gegen diese Entscheidung des Landgerichts legte Herr Dr. Erzberger Beschwerde ein. Das Landgericht Frankfurt am Main beschloss am 22. Februar 2018 der Beschwerde nicht abzuwehren und sie dem Oberlandesgericht Frankfurt am Main zur Entscheidung vorzulegen.

# A

## AN UNSERE AKTIONÄRE

---

027 Der Vorstand

028 Brief des Vorstands

030 NORMA Group  
am Kapitalmarkt

034 Bericht des  
Aufsichtsrats

**038 Corporate-  
Governance-  
Bericht**

Sämtliche Mitglieder des Aufsichtsrats sind unabhängig im Sinne von Ziffer 5.4.2 des Deutschen Corporate Governance Kodex. Außerdem war kein Aufsichtsratsmitglied 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 Dr. 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 voraussichtlich bis zur nächsten ordentlichen Hauptversammlung am 17. Mai 2018, spätestens jedoch bis Mai 2019.

Die Geschäftsordnung des Aufsichtsrats sieht vor, dass die Amtszeit eines Aufsichtsratsmitglieds nicht über dessen 70. Geburtstag hinaus fortauern soll. Herr Berg und Herr Dr. Michelberger haben diese Altersgrenze bereits erreicht.

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. Wesentliche und nicht nur vorübergehende Interessenkonflikte in der Person eines Aufsichtsratsmitglieds sollten zur Beendigung des Mandats führen. Im Jahr 2017 trat kein Interessenkonflikt im Aufsichtsrat auf.

Im Jahr 2017 haben sämtliche Mitglieder des Aufsichtsrats an allen Sitzungen, der Klausurtagung und allen Telefonkonferenzen teilgenommen. Im

Geschäftsjahr 2017 fanden vier ordentliche Sitzungen des Aufsichtsrats statt. An diesen Sitzungen nahmen sämtliche Mitglieder des Aufsichtsrats und des Vorstands teil. Im Oktober 2017 traf sich der Aufsichtsrat zu einer Klausurtagung, an der Herr Kleinhens zeitweise teilnahm und die im Übrigen ohne den Vorstand stattfand. An dieser Klausurtagung nahmen alle Mitglieder des Aufsichtsrats teil. Darüber hinaus fanden zwei Telefonkonferenzen ohne den Vorstand statt, an denen ebenfalls alle Aufsichtsratsmitglieder teilnahmen.

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 die 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 Herr Dr. Michelberger. Weitere Mitglieder sind Lars M. Berg und Erika Schulte. Herr Dr. 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 2017 fanden drei Sitzungen des Prüfungsausschusses und vier Telefonkonferenzen statt. Daran nahmen jeweils alle Mitglieder des Prüfungsausschusses sowie der Finanzvorstand Dr. Michael Schneider 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.

# A

## AN UNSERE AKTIONÄRE

- 027 Der Vorstand
- 028 Brief des Vorstands
- 030 NORMA Group am Kapitalmarkt
- 034 Bericht des Aufsichtsrats
- 038 Corporate-Governance-Bericht**

Dem Präsidial- und Nominierungsausschuss gehörten 2017 der Aufsichtsratsvorsitzende Dr. Stefan Wolf als Vorsitzender sowie als weitere Mitglieder Dr. Christoph Schug und Lars M. Berg an. Im Jahr 2017 fand keine Sitzung des Präsidial- und Nominierungsausschusses statt. Sämtliche Personalthemen wurden vom Aufsichtsratsvorsitzenden vorbereitet und direkt mit dem gesamten Aufsichtsrat besprochen.

### Sonstige Mandate der Aufsichtsratsmitglieder

Die im Geschäftsjahr 2017 ausgeübten Berufe und weitere Mandate in Aufsichtsräten oder vergleichbaren Aufsichtsgremien der Mitglieder des Aufsichtsrats der NORMA Group sind in der → [TABELLE 006](#) 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. 2017 wurden diese Zielgrößen wie folgt angepasst:

Die Zielgröße für den Frauenanteil im Aufsichtsrat wurde von einem weiblichen Mitglied auf zwei weibliche Mitglieder (von insgesamt sechs Mitgliedern) erhöht. Für den Vorstand wurde erneut eine Zielgröße von null festgelegt.

Für die oberste Führungsebene der NORMA Group SE wurde unverändert eine Zielgröße von 25 % festgelegt.

Die vorgenannten neuen Zielgrößen gelten jeweils voraussichtlich bis zum 30. Juni 2022.

Dem Aufsichtsrat gehört derzeit ein weibliches Mitglied an. Die 2017 neu festgesetzte Zielgröße konnte noch nicht erreicht werden, weil von 2013 bis 2018 keine Neuwahl eines Aufsichtsratsmitglieds stattfand.

Der Vorstand ist derzeit ausschließlich mit Männern besetzt. Der Vorstand hat aktuell nur zwei Mitglieder. Auch in Zukunft, nach Neubesetzung der Position des Vorstands Supply Chain and Operations, soll der Vorstand nur drei Mitglieder haben. Gemäß der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats soll der Aufsichtsrat bei der Zusammensetzung des Vorstands auf Vielfalt (Diversity) achten. Darüber hinaus hält es der Aufsichtsrat nicht für im Interesse der Gesellschaft, höhere Zielgrößen für den Frauenanteil im Vorstand festzulegen. Daher ist hier die Zielgröße für den Frauenanteil im Vorstand weiterhin null. Diese Zielgröße wurde 2017 unverändert erreicht.

In der NORMA Group SE umfasst die erste Führungsebene alle Personen, die direkt an den Vorstand berichten, ihrerseits Führungsaufgaben wahrnehmen und Personalverantwortung tragen. Angesichts des Frauenanteils in der ersten Führungsebene von 50 % bei Beschlussfassung im Jahr 2017 (wie bereits 2015) hat der Vorstand die Zielgröße für den Frauenanteil in der ersten Führungsebene unter dem Vorstand, die bis zum 30. Juni 2022 zu erfüllen ist, erneut 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

#### T 006 SONSTIGE MANDATE DER AUFSICHTSRATSMITGLIEDER

Aufsichtsratsmitglied, ausgeübter Beruf	Sonstige Mandate in Aufsichtsräten und vergleichbaren Gremien
Dr. Stefan Wolf (Vorsitzender des Aufsichtsrats), Vorstandsvorsitzender (CEO) der EiringKlinger AG	› Mitglied des Aufsichtsrats der Allgaier Werke GmbH, Uhingen, Deutschland
Lars Berg (stellvertretender Vorsitzender), Berater	› Vorsitzender des Aufsichtsrats der Greater Than AB, Stockholm, Schweden › Vorsitzender des Aufsichtsrats der Net Insight AB, Schweden › Mitglied des Aufsichtsrats der BioElectric Solutions AB, Stockholm, Schweden (bis 12. Mai 2017)
Günter Hauptmann, Berater	› Vorsitzender des Beirats der Atesteo GmbH (ehemals GIF GmbH), Alsdorf, Deutschland (bis 14. Februar 2018) › Mitglied des Beirats der Moon TopCo GmbH (Schlemmer Group), Poing, Deutschland
Dr. 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 › Geschäftsführer der Formel D GmbH, Troisdorf, Deutschland, und von mit ihr verbundenen Unternehmen; für die Dauer dieses Geschäftsführermandats ruht die Mitgliedschaft im Beirat (stellvertretender Vorsitz) der Obergesellschaft Racing TopCo GmbH › Mitglied des Beirats der Kaffee Partner Holding GmbH, Osnabrück, Deutschland › Vorsitzender des Boards der Baltic Coffee Holding, Riga, Lettland (bis 31. Oktober 2017)
Dr. Christoph Schug, Unternehmer	› Mitglied des Beirats der Bomedus GmbH, Bonn, Deutschland › Mitglied des Beirats der MoebelFirst GmbH, Köln, Deutschland
Erika Schulte, Geschäftsführerin der Hanau Wirtschaftsförderung GmbH	› keine weiteren Mandate in Aufsichtsräten oder vergleichbaren Gremien

# A

## AN UNSERE AKTIONÄRE

---

- 027 Der Vorstand
- 028 Brief des Vorstands
- 030 NORMA Group am Kapitalmarkt
- 034 Bericht des Aufsichtsrats
- 038 Corporate-Governance-Bericht**

Führungsebene, für die der Vorstand ebenfalls hätte Zielgrößen festlegen müssen, existiert in der NORMA Group SE nicht. Unter den insgesamt vier Personen, die die erste Führungsebene unterhalb des Vorstands bilden, sind weiterhin zwei Frauen. Damit wurde 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.

### **Kompetenzprofil, kein separates Diversitätskonzept**

Zu den Zielen für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats gehört, dass alle Mitglieder unabhängig sind, kein Mitglied für einen Wettbewerber der NORMA Group arbeitet, kein Mitglied, das dem Vorstand einer börsennotierten Gesellschaft angehört, mehr als zwei Aufsichtsratsmandate in börsennotierten Gesellschaften wahrnimmt, kein Mitglied des Aufsichtsrats wesentliche Interessenkonflikte hat und jedes Mitglied die Regelgrenze von 15 Jahren einhält. Diese Ziele wurden jeweils erreicht. Vier der Mitglieder des Aufsichtsrats sind jünger als 70 Jahre, zwei haben diese Altersgrenze überschritten. Neben fünf männlichen Mitgliedern hat der Aufsichtsrat ein weibliches Mitglied, Frau Schulte. Darüber hinaus soll der Aufsichtsrat bei Vorschlägen für die Neuwahl von Mitgliedern auf die internationale Tätigkeit und Diversität achten. Dem Aufsichtsrat gehört ein schwedisches Mitglied an, die übrigen Mitglieder sind deutsche Staatsbürger. Das Kompetenzprofil für den Aufsichtsrat als Gesamtgremium erfüllen die aktuellen Mitglieder als Gesamtheit. So haben einige Mitglieder besondere Kenntnisse über die Industrie und die Märkte der NORMA Group, insbesondere die Automobilindustrie, und das Geschäftsmodell der NORMA Group. Sie haben ausreichend Zeit für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben. Mehrere Mitglieder haben Erfahrungen als Führungskräfte oder Mitglieder von Aufsichtsratsgremien sowie

internationale Erfahrungen. Wenigstens ein Mitglied hat Sachverstand auf dem Gebiet der Rechnungslegung und Abschlussprüfung und im Controlling. Weitere Bereiche, in denen Mitglieder des Aufsichtsrats besondere Kenntnisse vorweisen, sind Risikomanagement, internes Kontrollsystem und Compliance, kapitalmarktrechtliche Erfahrungen und Kenntnisse über IT-Systeme einschließlich ERP-Systemen.

Darüber hinaus wurde für Aufsichtsrat und Vorstand der NORMA Group SE noch kein separates Diversitätskonzept im Sinne von § 289f Abs. 2 Nr. 6 HGB erstellt. Die Geschäftsordnung des Aufsichtsrats regelt bereits, dass bestimmte Aspekte, die das Gesetz beispielhaft für ein Diversitätskonzept nennt, bei Kandidatenvorschlägen für die Wahlen zum Aufsichtsrat und die Besetzung von Vorstandspostitionen berücksichtigt werden sollen. Auf Diversität soll sowohl bei der Zusammensetzung des Vorstands als auch bei Wahlvorschlägen zur Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern geachtet werden. Weitere Vorgaben für den Aufsichtsrat ergeben sich bereits aus den oben dargestellten Zielen und der Geschäftsordnung. Für den Vorstand gilt zudem eine Altersgrenze von 65 Jahren, die von den beiden Mitgliedern des Vorstands eingehalten wird. Der Aufsichtsrat richtet sich bei der Auswahl von Kandidaten vornehmlich nach deren Qualifikation. Ein über die bereits existierenden Vorgaben hinausgehendes Diversitätskonzept scheint angesichts der geringen Zahl von zu besetzenden Stellen, sechs im Aufsichtsrat und drei im Vorstand, kaum Vorteile zu bringen.

### **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 bis Ende 2017 direkt an den Vorstandsvorsitzenden, seit Anfang 2018 an den Finanzvorstand 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 Einheiten, Funktionen und Fachbereichen Risikoanalysen durch, um das Risikoprofil von Ländern, Konzerngesellschaften und Funktionen zu ermitteln und zu überwachen. Auf dieser Basis identifiziert sie den jeweiligen Handlungsbedarf und leitet korrespondierende Maßnahmen ein. Zu ausgewählten Risikobereichen und wichtigen aktuellen Themen oder Entwicklungen werden regelmäßig spezifische Mitarbeiterschulungen durchgeführt. Im Jahr 2017 wurde beispielsweise im Rahmen eines „Train-the-Trainer“-Ansatzes ein weltweites Präsenztraining zum Thema „Anti-Korruption“ für Mitarbeiter mit besonderer Risikoexposition entwickelt. 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 und anlassbezogen über verschiedene Informationswege wie zum Beispiel die Intranetseite, Broschüren, 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

# A

## AN UNSERE AKTIONÄRE

- 027 Der Vorstand
- 028 Brief des Vorstands
- 030 NORMA Group am Kapitalmarkt
- 034 Bericht des Aufsichtsrats
- 038 Corporate-Governance-Bericht**

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. 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. Ein Compliance-Handbuch definiert zudem detailliert die konkreten Verantwortungs- und Regelungsbereiche, beschreibt grundlegende Compliance-Prozesse und bietet eine Zusammenfassung der wesentlichen Compliance-Themen mit Bezug zu den korrespondierenden Compliance-Richtlinien. Das Compliance-Handbuch wird, ebenso wie die Compliance-Richtlinien, regelmäßig auf Änderungsbedarf hin überprüft und bei Bedarf aktualisiert.

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.

### 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 bei 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.

[HTTPS://INVESTORS.NORMAGROUP.COM/HV](https://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 2017 zusammen 729.986 (2,3 %) einschließlich der Aktien, die der zum 31. Dezember 2017 ausgeschiedene ehemalige Vorstandsvorsitzende Werner Deggim und das am 31. Januar 2018 ausgeschiedene Vorstandsmitglied John Stephenson hielten. Auf den Aufsichtsrat entfielen 87.083 (0,3 %) und auf den Vorstand einschließlich Herrn Deggim und Herrn Stephenson 642.903 (2,0 %) der Aktien.

Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieses Berichts hielten Vorstand (die beiden verbliebenen Vorstandsmitglieder Bernd Kleinhens und Dr. Michael Schneider) und Aufsichtsrat zusammen 285.853 Aktien der NORMA Group SE (0,9 %). Davon entfielen 198.770 (0,6 %) auf die Mitglieder des Vorstands und unverändert 87.083 (0,3 %) auf den Aufsichtsrat.

Kein Mitglied des Aufsichtsrats oder des Vorstands hielt im Geschäftsjahr 2017 oder im Zeitpunkt der Veröffentlichung dieses Berichts mehr als 1 % der Aktien der NORMA Group SE.

### 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.

2017 wurde der NORMA Group folgende Transaktion im Rahmen einer Directors'-Dealings-Mitteilung gemeldet:

#### T 007 DIRECTORS' DEALINGS

Verkäufer / Käufer	Dr. Michael Schneider, Finanzvorstand
Bezeichnung des Finanzinstruments	NORMA Group SE Aktie ISIN: DE000A1H8BV3
Art der Transaktion	Kauf
Datum der Transaktion	3. April 2017
Ort der Transaktion	Quotrix, Düsseldorf
Durchschnittlicher Stückpreis	EUR 45,00
Gesamtwert	EUR 50.760,00

# A

## AN UNSERE AKTIONÄRE

---

- 027 Der Vorstand
- 028 Brief des Vorstands
- 030 NORMA Group  
am Kapitalmarkt
- 034 Bericht des  
Aufsichtsrats
- 038 Corporate-  
Governance-  
Bericht**

### AKTIONSOPTIONSPROGRAMME UND WERTPAPIERÄHNLICHE ANREIZSYSTEME

Die Grundzüge der Vorstandsvergütung werden im Vergütungsbericht beschrieben, der Teil des Lageberichts ist. → [VERGÜTUNGSBERICHT, S. 97](#)

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.

### ANGABEN ZUM WIRTSCHAFTSPRÜFER, INTERNE ROTATION

Die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC), Frankfurt am Main, hat die Jahresabschlüsse der NORMA Group SE und ihrer Vorgängergesellschaften sowie die Konzernabschlüsse für die Geschäftsjahre 2010 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 von PwC übten im Rahmen der Prüfung der Abschlüsse bereits 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.



# B

## **EINLEITUNG**

---

- 003 Die Wertschöpfungskette der NORMA Group
- 004 Zwei starke Vertriebswege
- 005 Kennzahlen 2017
- 006 Forschung und Entwicklung
- 010 Einkauf
- 014 Fertigung
- 018 Logistik
- 022 Vertrieb

## **AN UNSERE AKTIONÄRE**

---

- 027 Der Vorstand
- 028 Brief des Vorstands
- 030 NORMA Group am Kapitalmarkt
- 034 Bericht des Aufsichtsrats
- 038 Corporate-Governance-Bericht

## **KONZERNLAGEBERICHT**

---

- 047 Grundlagen des Konzerns
- 058 Wirtschaftsbericht
- 080 Prognosebericht
- 085 Risiko- und Chancenbericht
- 097 Vergütungsbericht
- 103 Übernahmerelevante Angaben
- 106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

## **KONZERNABSCHLUSS**

---

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

## **WEITERE INFORMATIONEN**

---

- 200 Glossar
- 204 Grafikverzeichnis
- 205 Tabellenverzeichnis
- 207 Quartalsübersicht 2017
- 208 Mehrjahresübersicht
- 210 Finanzkalender 2018, Kontakt und Impressum

# KONZERNLAGEBERICHT 2017

## Grundlagen des Konzerns

# B

### KONZERNLAGEBERICHT

#### 047 Grundlagen des Konzerns

058 Wirtschaftsbericht

080 Prognosebericht

085 Risiko- und Chancenbericht

097 Vergütungsbericht

103 Übernahmerelevante Angaben

106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

### GESCHÄFTSMODELL

Die NORMA Group ist ein internationaler Markt- und Technologieführer für hochentwickelte und standardisierte Verbindungstechnologie (Verbindungs-, Befestigungs- und Fluid-Handling-Technologie). 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 40.000 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 Kommunikation mit wichtigen Zielgruppen des Unternehmens, Recht und M&A sowie Compliance, Risikomanagement 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 (APAC) spezifische Holding-Aufgaben.

Die NORMA Group SE ist zum 31. Dezember 2017 direkt oder indirekt an 47 Gesellschaften beteiligt, die zum NORMA Group-Konzern gehören und voll konsolidiert werden. → [KONZERNANHANG, S. 132](#)

#### Akquisitionen und gesellschaftsrechtliche Änderungen

Im Januar 2017 hat die NORMA Group den Schellenproduzenten Lifial – Indústria Metalúrgica de Águeda, Lda. („Lifial“) übernommen. Die Mehrheit der Anteile hält die NORMA Group Holding GmbH, einen Minder-

heitsanteil hält die NORMA Verwaltungs GmbH. 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. Lifial wurde mit Wirkung zum 1. Januar 2017 in den Konsolidierungskreis aufgenommen.

Im 2. Quartal 2017 erwarb die NORMA Group über die Holding-Gesellschaft der Region Asien-Pazifik (NORMA Group Asia Pacific Holding Pte.) 80 % der Anteile an der neu gegründeten Fengfan Fastener (Shaoxing) Co., Ltd. („Fengfan“) mit Sitz in Shaoxing City, China. Die übrigen 20 % der Anteile werden von Handan City Feixiang District Yuelang Enterprise Management Consulting Centre (Limited Partnership) gehalten. Vor Vollzug der Transaktion hatte Fengfan die wesentlichen Vermögensgegenstände der Zhejiang Fengfan Electrical Fittings Co., Ltd. im Wege eines Asset Deals erworben. Fengfan stellt Verbindungsprodukte aus Edelstahl, Nylon und Spezialstoffen her. Das Portfolio umfasst unter anderem Kabelbinder, Befestigungselemente und speziell beschichtete, feuerfeste Textilien. Fengfan wurde mit Wirkung zum 18. Mai 2017 in den Konsolidierungskreis aufgenommen.

#### Konzernführung

Die NORMA Group SE verfügt über ein duales System aus Vorstand und Aufsichtsrat. Der Vorstand leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung und wird durch den Aufsichtsrat beraten und überwacht.

2018 haben sich folgende Änderungen in der Zusammensetzung des Vorstands ergeben: Der bisherige Vorstandsvorsitzende Werner Deggim schied altersbedingt und auf eigenen Wunsch zum 31. Dezember

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

### 047 Grundlagen des Konzerns

058 Wirtschaftsbericht

080 Prognosebericht

085 Risiko- und Chancenbericht

097 Vergütungsbericht

103 Übernahmerelevante Angaben

106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

2017 aus dem Vorstand aus. Darüber hinaus trat der Chief Operating Officer John Stephenson Ende Januar 2018 auf eigenen Wunsch aus dem Vorstand zurück. Bernd Kleinhens, der bislang die Position des Vorstands Business Development bekleidete, hat mit Wirkung zum 1. Januar 2018 den Vorsitz im Vorstand übernommen. Die Amtszeiten von Herrn Kleinhens und Dr. Michael Schneider, der weiterhin Finanzvorstand bleibt, wurden jeweils um fünf Jahre verlängert. Da die bisherige Position von Herrn Kleinhens nicht neu besetzt wird, hat sich die Zahl der Vorstandsmitglieder auf drei reduziert. Die Position von Herrn Stephenson soll nachbesetzt werden. → [CORPORATE-GOVERNANCE-BERICHT, S. 38](#)

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 Geschäftsberichts ist. Der Corporate-Governance-Bericht beinhaltet unter anderem die nach § 289f HGB abzugebende Erklärung zur Unternehmensführung, inklusive der Entsprechenserklärung nach § 161 AktG, eine Beschreibung der Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat sowie Angaben zu wesentlichen Unternehmensführungspraktiken und eine Erklärung zum gemäß dem CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz offenzulegenden Diversitätskonzepts. → [CORPORATE-GOVERNANCE-BERICHT, S. 38](#) Die ausführlichen Lebensläufe der Aufsichtsräte und Vorstände sind auf der Internetseite der NORMA Group veröffentlicht. [HTTPS://INVESTOREN.NORMAGROUP.COM](https://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

## 6012 DER NORMA GROUP-KONZERN (VEREINFACHTE DARSTELLUNG)<sup>1</sup>

### 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	Fengfan (China)	Guyco (Australien)
NORMA Czech	NORMA Italy	NORMA Brazil		NORMA Korea	NORMA Products Malaysia
NORMA Turkey	NORMA France			NORMA Japan	NORMA India
NORMA Distribution France	NORMA Spain				
NORMA Sweden	NORMA UK				
Connectors Verbindungstechnik AG (Schweiz)	NORMA Russia				
NORMA China <sup>2</sup>	NORMA Autoline France				
Lifial (Portugal)	NORMA Netherlands				

1\_Die Abbildung gibt einen Überblick über die operativen Gesellschaften des NORMA Group-Konzerns. Die Bezeichnungen der Landesgesellschaften entsprechen den intern verwendeten Gesellschaftsbezeichnungen. Die vollständige Aufstellung aller Konzernunternehmen und Beteiligungen der NORMA Group zum 31. Dezember 2017 ist in der → [ANHANGANGABE, S. 132](#) zu finden.

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

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

### 047 Grundlagen des Konzerns

058 Wirtschaftsbericht

080 Prognosebericht

085 Risiko- und Chancenbericht

097 Vergütungsbericht

103 Übernahmerelevante Angaben

106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

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 Dichtungs-

elemente für Metall- und Thermoplastrohre zum Einsatz kommen.

Die FLUID-Produkte sind ein- oder mehrschichtige thermoplastische Steckverbindungen und Fluid-Handling-Systeme, die zu kürzeren Montagezeiten führen, einen sicheren Durchlauf von Flüssigkeiten oder Gasen gewährleisten und teilweise herkömmliche 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 Bau-

gewerbe, dem Maschinenbau, in der Pharmazeutik 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

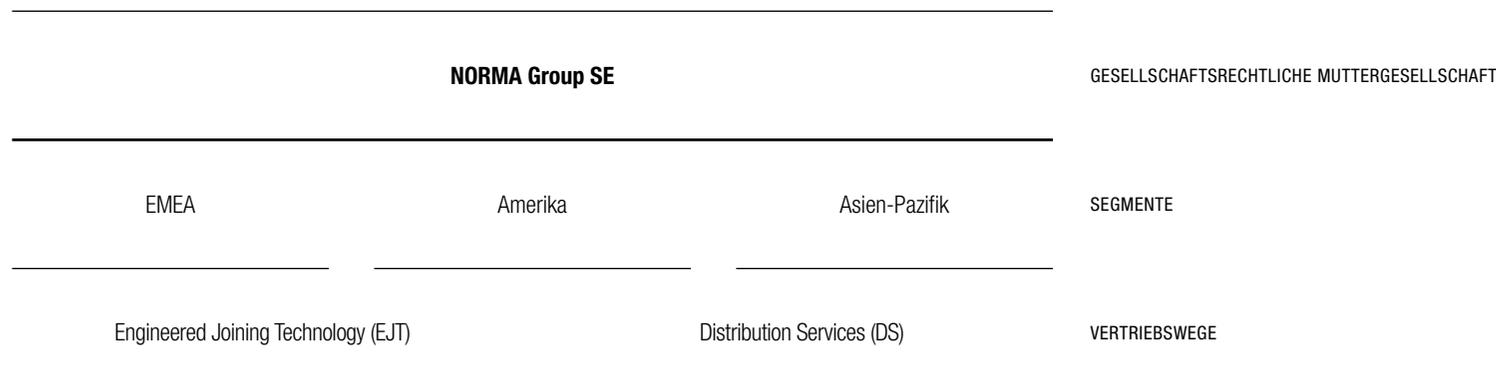
Die NORMA Group beliefert ihre Kunden über zwei Vertriebswege,

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

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

## G 013 ORGANISATIONSSTRUKTUR DER NORMA GROUP



# B

## KONZERNLAGEBERICHT

### 047 Grundlagen des Konzerns

### 058 Wirtschaftsbericht

### 080 Prognosebericht

### 085 Risiko- und Chancenbericht

### 097 Vergütungsbericht

### 103 Übernahmerelevante Angaben

### 106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

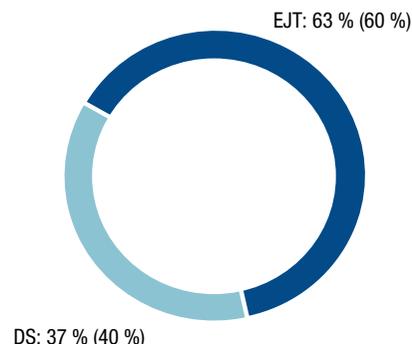
Erstaurüstern (Original Equipment Manufacturer, OEM) aus. Dabei arbeiten die zentralen Entwicklungsabteilungen und lokalen Entwickler (Resident Engineers) der NORMA Group während mehrjähriger Projektphasen gemeinsam mit dem Kunden daran, Lösungen für spezifische industrielle Herausforderungen zu entwickeln. Aufgrund der beständigen Kunden- nahe 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 ihrem wirtschaftlichen 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 Ersatzteilmarkt, Baumärkte und Anwendungen in kleineren Industriezweigen. Die Marken ABA®, Breeze®, Clamp-All®, CONNECTORS®, FISH®, Five Star®, Gemi®, NDS®, NORMA®, R.G.RAY®, Serflex® und TORCA® stehen für technisches Know-how, höchste Qualität und Liefertreue und entsprechen den technischen Normen der Länder, in denen sie verkauft werden.

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

### 6014 UMSATZ NACH VERTRIEBSWEGEN<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Vorjahreswerte in Klammern.

## MARKT- UND WETTBEWERBSUMFELD

Mit ihren Produkten bietet die NORMA Group Lösungen für zahlreiche industrielle Anwendungen an. 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 große 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 Elastomerprodukte 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.

## ZIELE UND STRATEGIE

Das strategische Ziel der NORMA Group ist die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts. In jedem Regionalsegment und in beiden Vertriebsbereichen (EJT und DS) stehen der fortwährend profitable Ausbau der Geschäftstätigkeit und die Erhöhung der

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

### 047 Grundlagen des Konzerns

058 Wirtschaftsbericht

080 Prognosebericht

085 Risiko- und Chancenbericht

097 Vergütungsbericht

103 Übernahmerelevante Angaben

106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

## T 008 ÜBERSICHT DER ENDMÄRKTE UND MARKEN NACH SEGMENT

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

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. 49](#)

Ein Fokus der NORMA Group liegt darüber hinaus darauf, in Anwendungsbereiche 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. → [RECHTLICHE UND REGULATORISCHE EINFLUSSFAKTOREN, S. 60](#)

Dies bildet den Ausgangspunkt 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 Ingenieure 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. 55](#)

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

### 047 Grundlagen des Konzerns

058 Wirtschaftsbericht

080 Prognosebericht

085 Risiko- und Chancenbericht

097 Vergütungsbericht

103 Übernahmerelevante Angaben

106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

### 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. 73](#)

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 trägt die NORMA Group zur Diversifizierung ihres Geschäfts und zur Stärkung des Wachstums bei. 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 zwölf Unternehmen 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. Die beiden jüngsten Akquisitionen im Geschäftsjahr 2017, Lifial und Fengfan, stärken das DS-Geschäft, ergänzen das Produktportfolio und ermöglichen Zugang zu neuen Kunden.

### 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 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.

### Nachhaltiges und verantwortungsvolles Handeln in allen Unternehmensbereichen

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-Steuerungs-

gruppe übernimmt dabei die Entwicklung und Formulierung langfristiger Nachhaltigkeitsziele und steuert die Umsetzung entsprechender bereichsübergreifender Maßnahmen sowie den Austausch mit Stakeholdervertretern.

Dabei richtet die NORMA Group ihre CR-Ziele und Maßnahmen an den folgenden fünf Handlungsfeldern aus:

- › Verantwortungsvolles Handeln
- › Produktlösungen
- › Mitarbeiter
- › Umwelt
- › Gesellschaft

Die NORMA Group veröffentlicht seit dem Berichtsjahr 2013 alle zwei Jahre einen umfassenden Nachhaltigkeitsbericht, in dem die langfristigen Ziele und strategischen Maßnahmen für die genannten Handlungsfelder beschrieben werden. Seit 2017 erscheint der Nachhaltigkeitsbericht jährlich und orientiert sich an den durch die Global Reporting Initiative (GRI) vorgegebenen Standards. Darüber hinaus beinhaltet der Nachhaltigkeitsbericht ab dem Geschäftsjahr 2017 die durch die CSR-Richtlinie verbindlich gewordene nichtfinanzielle Erklärung. Der Nachhaltigkeitsbericht wird künftig zeitgleich mit dem Geschäftsbericht veröffentlicht.

### 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 nichtfinanziellen 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:

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

### 047 Grundlagen des Konzerns

058 Wirtschaftsbericht

080 Prognosebericht

085 Risiko- und Chancenbericht

097 Vergütungsbericht

103 Übernahmerelevante Angaben

106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

Konzernumsatzwachstum, 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 Bruttoinlandsprodukts 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.

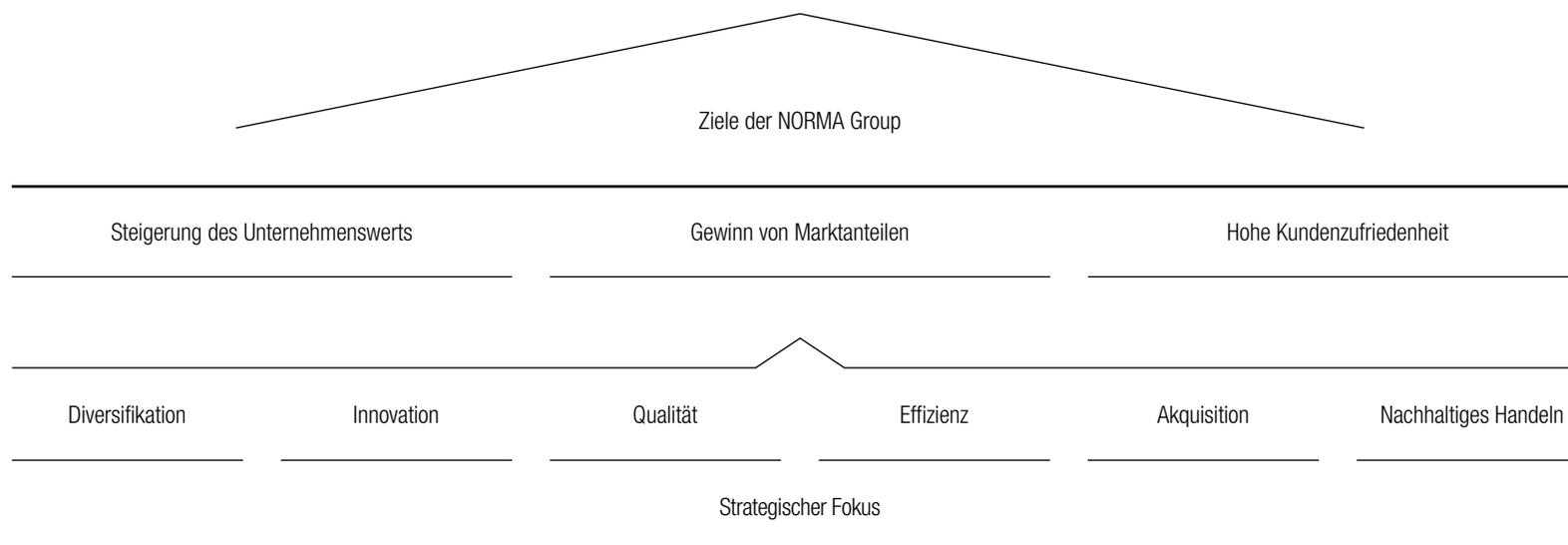
Das bereinigte EBITA (EBITA vor Sondereinflüssen) ist die wichtigste interne und externe Bewertungskennzahl in Hinblick auf die laufende operative Tätigkeit. Zum langfristigen Vergleich und für ein besseres Verständnis der Geschäftsentwicklung bereinigt die NORMA Group das operative Ergebnis um bestimmte Aufwendungen, die beispielsweise im Zusammenhang mit Akquisitionen stehen. → [KONZERNANHANG, S. 139](#)

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 aus-

### G 015 STRATEGISCHE ZIELE DER NORMA GROUP



# B

## KONZERNLAGEBERICHT

### 047 Grundlagen des Konzerns

058 Wirtschaftsbericht

080 Prognosebericht

085 Risiko- und Chancenbericht

097 Vergütungsbericht

103 Übernahmerelevante Angaben

106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

gehend 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 Capitals den operativen Netto-Cashflow positiv.

Alle finanziellen Steuerungsgrößen werden im Konzern sowie in 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 nichtfinanzielle Steuerungsgrößen

Zu den wichtigsten nichtfinanziellen 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 Wachs-

tum des Konzerns. Daher misst und steuert die NORMA Group die Anzahl der jährlichen Erfindungsmeldungen. Eine Erfindungsmeldung erfolgt im Rahmen eines internen formalisierten Prozesses durch die Mitarbeiter der NORMA Group und ist dem externen Prozess einer neuen Patentanmeldung vorgelagert. Durch die Etablierung gezielter interner Anreizsysteme fördert die NORMA Group das innovative Denken ihrer Mitarbeiter.

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. 73](#)

Weitere nichtfinanzielle Leistungsindikatoren sind u. a. Mitarbeiter- und Umweltkennzahlen sowie Kennzahlen zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz im Konzern. Informationen hierüber können dem CR-Bericht 2017 entnommen werden. → [CR-BERICHT 2017](#)

Die für das Jahr 2018 angestrebten Zielgrößen der finanziellen und nichtfinanziellen Steuerungskennzahlen sowie die der Prognose zugrunde liegenden Annahmen werden im Prognosebericht dargestellt. → [PROGNOSEBERICHT, S. 80](#)

### 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:

#### T 009 FINANZIELLE STEUERUNGSKENNZAHLEN

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Konzernumsatz (in EUR Mio.)	1.017,1	894,9	889,6	694,7	635,5	604,6
Bereinigte EBITA-Marge (in %)	17,2	17,6	17,6	17,5	17,7	17,4
Operativer Netto-Cashflow (in EUR Mio.)	132,9	148,5	134,7	109,2	103,9	81,0

#### T 010 NICHTFINANZIELLE STEUERUNGSGRÖSSEN

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Anzahl der Erfindungsmeldungen <sup>1</sup>	33	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Fehlerhafte Teile (Parts per Million/PPM)	16	32	21	17	24	34
Qualitätsbedingte Beanstandungen/Monat	9	8	8	8	9	10

<sup>1</sup> Die Anzahl der Erfindungsmeldungen dient seit Mitte 2016 als zentrale Steuerungskennzahl zur Messung der Innovationsfähigkeit des Konzerns und löste damit die Anzahl der Patentneuanmeldungen ab, die aufgrund der Umstellung der Patentstrategie an Aussagekraft verloren hatte. → [GESCHÄFTSBERICHT 2016, S. 55](#) Da die Anzahl der Erfindungsmeldungen erstmalig ganzjährig für das Geschäftsjahr 2017 erfasst wurde, liegen keine Vergleichswerte für 2016 vor.

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

### 047 Grundlagen des Konzerns

058 Wirtschaftsbericht

080 Prognosebericht

085 Risiko- und Chancenbericht

097 Vergütungsbericht

103 Übernahmerelevante Angaben

106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

### 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 revolvingende 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 Capitals und der besseren Planbarkeit der Zahlungsflüsse nutzt die NORMA Group Asset-Backed-Security(ABS)-, Factoring- und Reverse-Factoring-Programme.

Die im Geschäftsjahr 2017 vorgenommenen Finanzierungsmaßnahmen werden ausführlich im Rahmen der Erläuterungen zur Finanzlage beschrieben. → [FINANZLAGE, S. 68](#)

### 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. 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 2017 waren nur rund 8 % 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 European Market Infrastructure Regulation(EMIR)-Anforderungen, welche im Jahr 2017 für das Jahr 2016 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 gleichzeitige 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 weiter auszubauen und technologische Trends frühzeitig zu erkennen und zu adressieren. Im Fokus stehen dabei die Erschließung neuer Märkte, unter anderem der Markt für Elektromobilität oder Wassermanagement, 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 und seit 2016 konsequent umgesetzt. Im Fokus steht seither stärker als zuvor die Bewertung neuer Technologien, insbesondere hinsichtlich ihrer Fähigkeiten, bestehende Pro-

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

### 047 Grundlagen des Konzerns

### 058 Wirtschaftsbericht

### 080 Prognosebericht

### 085 Risiko- und Chancenbericht

### 097 Vergütungsbericht

### 103 Übernahmerelevante Angaben

### 106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

zesse zu optimieren, die eingesetzten Materialien zu minimieren und 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, die sich insbesondere in einem zunehmenden Umweltbewusstsein und einem sparsamen Einsatz von Ressourcen widerspiegeln, ist die NORMA Group in der Lage, Technologieentwicklungen frühzeitig anzustoßen und den Markt mit adäquaten Produktlösungen und Serviceleistungen 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 Jahren neue Methoden und Innovationsmanagementprozesse erfolgreich implementiert.

Im Rahmen des „Innovation Roadmapping“ werden langfristige Fahrpläne zur Entwicklung neuer Technologien erstellt, die sowohl die identifizierten industriellen Megatrends als auch deren Auswirkungen 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 2017 die Innovation Scouts ihre Arbeit intensiviert und sind nun noch enger in den Innovationsprozess eingebunden. Diese NORMA Group-Mitarbeiter sammeln konzern-

weit Ideen zu Zukunftstrends und prüfen diese während regelmäßiger Treffen auf ihre Realisierbarkeit.

Um das innovative Denken im Konzern zu fördern, misst die NORMA Group seit dem Berichtsjahr 2017 die Anzahl der Erfindungsmeldungen ihrer Mitarbeiter. Eine Erfindungsmeldung erfolgt im Rahmen eines internen formalisierten Prozesses, bei dem die NORMA Group-Mitarbeiter die Möglichkeit haben, ihre Ideen bei der F&E-Abteilung einzureichen. Der Prozess der Erfindungsmeldungen ist dem externen Prozess einer neuen Patentanmeldung vorgelagert und wird durch interne Anreizsysteme, zum Beispiel den jährlich stattfindenden CEO-Award, gezielt gefördert. 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. Auch 2017 lag der Fokus auf dem weiteren Ausbau des Kundennetzwerks im Bereich E-Mobility. 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 nur bedingt 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 2017

Der Schwerpunkt der F&E-Aktivitäten lag 2017 neben dem Bereich E-Mobility auch weiterhin auf der Einführung der Selective Catalytic Reduction(SCR)-Systeme bei großen Automobilkunden. Letztere müssen ihre Systeme vor dem Hintergrund der weltweiten Emissionsvorgaben, die bis 2020 eine erneute Reduktion des Stickoxid-Ausstoßes bei Dieselfahrzeugen verbindlich machen, fortwährend optimieren. Die NORMA Group unterstützt mehrere Erstausrüster 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 2017 wurden 913 Patente und Gebrauchsmuster (2016: 843) gehalten. Im Jahr 2017 wurden 51 neue Schutzrechte (2016: 52) angemeldet.

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

### 047 Grundlagen des Konzerns

058 Wirtschaftsbericht

080 Prognosebericht

085 Risiko- und Chancenbericht

097 Vergütungsbericht

103 Übernahmerelevante Angaben

106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

### F&E-Ausgaben

Die Ausgaben für Forschung und Entwicklung im EJTBereich betragen 2017 EUR 29,4 Mio. (2016: EUR 28,8 Mio.), was rund 4,6 % (2016: 5,4 %) des EJT-Umsatzes entspricht. Die Aktivierungsquote, d. h. der Anteil der aktivierten Eigenleistungen an den F&E-Ausgaben, belief sich im Berichtsjahr auf 13,3 % (EUR 3,9 Mio.).

### F&E-Mitarbeiter

Zum 31. Dezember 2017 beschäftigte der Konzern im Bereich Forschung & Entwicklung 344 Mitarbeiter (2016: 305) weltweit. Dies entspricht rund 5,6 % der Stammebelegschaft (2016: 5,6 %). Darunter sind größtenteils Ingenieure, Techniker und technische Zeichner.

### Innovative Produkteinführungen und Neugeschäft

Die NORMA Group entwickelt kontinuierlich neue innovative Produkte für verschiedene Anwendungsbereiche. Als Gradmesser für die Innovationsfähigkeit des Unternehmens erfasst die NORMA Group zwei unterschiedliche Kennzahlen, zum einen die Anzahl der Neuproduktentwicklungen pro Jahr und zum anderen den Produktumsatz mit Neugeschäft.

Neue Produktentwicklungen beinhalten alle Produkte, die von der NORMA Group selbst entwickelt und im Berichtsjahr erstmalig im Markt eingeführt wurden. Darüber hinaus werden hierunter auch Entwicklungen

erfasst, die auf einem bestehenden Produkt beruhen, dem Kunden jedoch aufgrund neuer Funktionalitäten einen signifikanten wirtschaftlichen Vorteil verschaffen. Im Berichtsjahr wurden acht Produktneuentwicklungen im Markt eingeführt. Diese sind in der → [TABELLE 011](#) aufgeführt.

Zusätzlich zu den Neuproduktentwicklungen erfasst die NORMA Group den Produktumsatz mit Neugeschäft. Hierbei handelt es sich um die Summe der Umsatzerlöse, die durch den erstmaligen Verkauf von Produkten an einen Kunden im Berichtsjahr generiert wurden (Akquisitionen werden hierbei in den ersten

drei Jahren nach Erwerb nicht berücksichtigt). Im Jahr 2017 belief sich der Produktumsatz mit Neugeschäft auf rund 10 % bis 15 % des Gesamtumsatzes.

### T 011 BEDEUTENDE PRODUKTEINFÜHRUNGEN IM GESCHÄFTSJAHR 2017

Produkt	Anwendung	Branche
V2-XG-Schnellverbinder	Hochleistungsanwendungen	Fahrzeugindustrie
GEMI RSGU-Halterungsschelle	Befestigung von Rohren und Schläuchen	Maschinenbau
NORMA Group Smart-Thaw-System: Effizientes Auftausystem für SCR-Systeme	Selective katalytische Reduktion (SCR-Systeme)	Fahrzeugindustrie
Integrierte Abdichtfunktion für AdBlue®-Druckleitungen	Selective katalytische Reduktion (SCR-Systeme)	Nutzfahrzeugindustrie
VPP-Proflischelle mit Brücke und Vorpositionierungsclip	Turbolader-Katalysatorverbindung	Fahrzeugindustrie
VPP-Proflischelle zur Verbindung von Turboladergehäusen	Verbindung von Turbinengehäusen (insbesondere Mittel-/Lagergehäuse und Turbinengehäuse); geeignet für Anwendungen auf engstem Raum	Fahrzeugindustrie
V2PP für Hochtemperaturanwendungen	Turbolader-Katalysatorverbindung	Fahrzeugindustrie
AccuLock-Schelle für UREA-Anwendungen	Selective katalytische Reduktion (SCR-Systeme)	Fahrzeugindustrie

### T 012 F&E-KENNZAHLEN<sup>1</sup>

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Anzahl der F&E-Mitarbeiter	344	305	271	250	205	190	174
Quote der F&E-Mitarbeiter im Verhältnis zur Konzern-Stammebelegschaft (in %)	5,6	5,6	5,3	5,2	5,0	5,1	5,1
F&E-Ausgaben im EJTBereich (in EUR Mio.)	29,4	28,8	25,4	25,7	21,9	22,1	16,8
F&E-Quote bezogen auf den EJT-Umsatz (in %)	4,6	5,4	4,7	5,3	4,9	5,1	4,1

<sup>1</sup>Die Mehrperiodenübersicht zeigt die Entwicklung der wichtigsten F&E-Kennzahlen seit Börsengang der NORMA Group. Vor Börsengang hat keine Datenerhebung stattgefunden.

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

- 047 Grundlagen des Konzerns
- 058 Wirtschaftsbericht**
- 080 Prognosebericht
- 085 Risiko- und Chancenbericht
- 097 Vergütungsbericht
- 103 Übernahmerelevante Angaben
- 106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

## Wirtschaftsbericht

### EXTERNE EINFLUSSFAKTOREN

#### Konjunkturelle Einflussfaktoren

Die NORMA Group ist in vielen verschiedenen Branchen und Regionen tätig. Saisonale und konjunkturelle Schwankungen in einzelnen Ländern oder Industrien können sich daher auf die Kundennachfrage und die Auftragslage der NORMA Group auswirken. Gleichzeitig ist die NORMA Group dank ihres diversifizierten Produktportfolios und der breiten Kundenbasis weniger anfällig für vorübergehende Nachfragerückgänge in einzelnen Branchen oder Ländern. Temporäre Produktionsspitzen können aufgrund der flexiblen Produktionsstrukturen und des Einsatzes von Leiharbeitnehmern aufgefangen werden.

#### Weltwirtschaft 2017 mit breiter Wachstumsbelegung

Die Konjunktur hat sich 2017 weltweit auf breiter Basis beschleunigt. Nahezu alle Industrieländer erlebten einen kräftigen Aufschwung und der Weltmarkt gewann an Dynamik. Zugleich verbesserte sich die wirtschaftliche Lage in wichtigen Schwellenländern, was unter anderem auch auf die gestiegenen Rohstoff- und Ölpreise zurückzuführen ist. Laut dem Internationalen Währungsfonds (IWF) ist die Weltwirtschaft 2017 um 3,7 % gewachsen (2016: 3,2 %). Die hohen Unsicherheiten hinsichtlich des Kurses der neuen Regierung in den USA und des Verlaufs der Brexit-Verhandlungen wurden konjunkturell ebenso überlagert wie die geopolitischen Krisen, u. a. in Nordkorea und im Iran. Die US-Notenbank (FED) setzte ihren Kurs der behutsamen Zinsanhebungen fort und die Geldpolitik der EZB blieb expansiv. Dennoch wertete der Euro insbesondere gegenüber dem US-Dollar kräftig auf.

Die chinesische Wirtschaft expandierte 2017 laut offiziellen Angaben mit einem Plus von 6,9 % sehr kräftig. Die Volksrepublik profitierte von der global

belebten Nachfrage und staatliche Maßnahmen stützten die Wirtschaft. Impulse kamen neben der Bautätigkeit von der Industrieproduktion, die ganzjährig um 6,6 % (2016: 6,0 %) stieg. Zweistelliges Wachstum erzielten der Maschinen- und der Fahrzeugbau sowie die Hersteller von IT-Produkten. Südostasiens Schwellenländer (ASEAN-5) sind im Sog Chinas und der Industrieländer sowie hoher Infrastrukturinvestitionen mit 5,3 % beschleunigt gewachsen (2016: 4,9 %). In Indien wurde die wirtschaftliche Expansion durch Reformen (Bargeldbeschränkungen, Mehrwertsteuer) temporär auf ein Plus von 6,7 % (2016: 7,1 %) gebremst. Brasilien (+1,1 %) und Russland (+1,8 %) haben die Rezession überwunden. Die Schwellen- und Entwicklungsländer sind in Summe um 4,7 % gewachsen (2016: 4,4 %).

Laut ersten offiziellen Daten ist die Wirtschaft in den USA 2017 mit 2,3 % gewachsen. Nach einem moderaten Jahresstart gewann der Aufschwung vor allem im Sommer an Kraft. Während die Bautätigkeit moderat zulegte und die Exporte stiegen, kamen die Impulse im Wesentlichen vom Privatkonsum und den Investitionen. Nach FED-Daten stieg die Industrieproduktion um 1,8 % (2016: -1,2 %), wobei sich das Momentum zunehmend beschleunigte. Im Schlussquartal betrug der Zuwachs 3,5 % (ohne Energiesektor: 2,4 %). Dabei steigerten Computer- und Halbleiterhersteller die Produktion, Automobilbauer fuhren ihre Fertigung zurück. Die US-Kapazitätsauslastung lag im Dezember mit 77,9 % (Dez. 2016: 76,0 %) aber deutlich unter dem Langfristdurchschnitt von 79,9 % (1972–2016).

Japans Wirtschaft ist mit 1,8 % (2016: 0,9 %) laut IWF kräftig gewachsen und Großbritannien hat gegen den globalen Trend an Schwung verloren (2017: 1,7 %). Die etablierten Volkswirtschaften wuchsen gemäß IWF-Angaben 2017 mit einem Plus von 2,3 % spürbar dynamischer als im Vorjahr (2016: 1,7 %).

### T013 BIP-WACHSTUMSRATEN (REAL)<sup>1</sup>

IN %	2017	2016	2015
Welt	+3,7	+3,2	+3,2
USA	+2,3	+1,5	+2,9
China <sup>2</sup>	+6,9	+6,7	+6,9
Eurozone <sup>3</sup>	+2,5	+1,8	+2,1
Deutschland <sup>4</sup>	+2,2	+1,9	+1,7

Quellen: 1\_IWF; 2\_National Bureau of Statistics; 3\_Eurostat; 4\_Statistisches Bundesamt (Destatis)

#### Euroraum dank belebter Industriekonjunktur in verstärktem Aufschwung

Die Wirtschaft im Euroraum befand sich 2017 in einem kraftvollen Aufschwung. Niedrige Zinsen und eine moderate Inflation bildeten das Fundament. So hat sich das Wachstum auf 2,5 % spürbar beschleunigt (EU-Statistikamt Eurostat). Unsicherheiten mit Blick auf die Politik und den Brexit-Prozess beeinträchtigten die Realwirtschaft im Euroraum kaum. Alle Mitgliedsländer verzeichneten eine positive Wirtschaftsentwicklung. Griechenland, Italien und Belgien wuchsen zwar nur moderat, Irland und Spanien hingegen sehr schwungvoll. Das Wirtschaftswachstum in Frankreich zog merklich an, die Jahresrate war aber noch geringer als der Durchschnitt des Euroraums. Die Niederlande, Österreich und Finnland expandierten mit über 3 %. Auch die osteuropäischen Länder der Währungsunion und der EU wiesen hohe Wachstumsraten auf. Neben dem anhaltend lebhaften Privatkonsum und der regen Bautätigkeit setzten die weiter belebten Investitionen und höhere Exporte wichtige Impulse für das Wachstum in Europa.

Die Industrieproduktion ist 2017 im Euroraum vor allem ab dem Frühsommer kräftig gestiegen. Ganzjährig lag die Produktion um 3,0 % über dem Vorjahresniveau. Die Kapazitätsauslastung der Unternehmen stieg somit innerhalb eines Jahres um 150 Basispunkte auf 83,9 % im 4. Quartal 2017. Das IfW

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

047 Grundlagen  
des Konzerns

**058 Wirtschaftsbericht**

080 Prognosebericht

085 Risiko- und  
Chancenbericht

097 Vergütungsbericht

103 Übernahmerelevante  
Angaben

106 Bericht über  
Geschäfte mit  
nahestehenden  
Unternehmen  
und Personen

schätzt, dass in diesem Umfeld die Anlageinvestitionen um real 4,1 % erhöht wurden.

### **Deutsche Wirtschaft in Hochkonjunktur, Rückenwind für die Industrie**

Die deutsche Wirtschaft befand sich 2017 in einem kräftigen, zunehmend reifen Wirtschaftsboom. Mit einem Zuwachs von 2,2 % (kalenderbereinigt sogar 2,5 %) setzte sich der achtjährige Aufschwung mit einer starken Binnennachfrage beschleunigt fort (Destatis). Die positive Entwicklung am Arbeitsmarkt trug dazu bei. Im Jahresdurchschnitt waren nahezu 44,3 Mio. Personen erwerbstätig (+1,5 %). Der Privatkonsum legte mit einem Plus von 2,0 % (2016: 2,1 %) bedeutend zu. Die Bauinvestitionen blieben mit einem Anstieg um 2,6 % (2016: 2,7 %) ebenfalls dynamisch. Die Auslandsnachfrage belebte sich kräftig, sodass die Exporte beschleunigt um 4,7 % stiegen. Wegen des hohen Inlandsbedarfs wuchsen die Importe mit 5,2 % aber erneut stärker. Besonders stark wuchsen laut Destatis-Angaben Dienstleistungen und Transport. Das produzierende Gewerbe, das ohne Bauwirtschaft für etwa ein Viertel der gesamtwirtschaftlichen Bruttowertschöpfung steht, generierte einen Zuwachs von 2,5 %. Die Industrieproduktion nahm 2017 wieder spürbar Fahrt auf. Die Kapazitätsauslastung der deutschen Industrie stieg gemäß Eurostat-Daten im 4. Quartal auf hohe 87,3 % (Q4 2016: 85,8 %). In diesem Umfeld wurden die Ausrüstungsinvestitionen mit einem Plus von 3,5 % (2016: 2,2 %) kräftig hochgefahren.

### **Wechselkursschwankungen**

Aufgrund der internationalen Tätigkeit haben Wechselkursschwankungen Auswirkungen auf das Geschäft der NORMA Group. Während Schwankungen zwischen 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-Wech-

selkurses auf das Ergebnis aus. → [RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 85](#) Im Geschäftsjahr 2017 generierte die NORMA Group über 40 % des Umsatzes in US-Dollar. Die Entwicklung des US-Dollars gegenüber dem Euro hat im Geschäftsjahr 2017 zu einem negativen Umsatzeffekt geführt. Darüber hinaus ergaben sich negative Effekte auf den Umsatz aus folgenden Währungen: Britisches Pfund, Schwedische Krone, Schweizer Franken, Türkische Lira, Chinesischer Renminbi, Japanischer Yen und Malaysischer Ringgit.

### **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 und damit auch abhängig ist von den Preisentwicklungen an den globalen Rohstoffmärkten. Das Geschäftsjahr 2017 war durch ein insgesamt sehr volatiles Umfeld an den internationalen Rohstoffmärkten geprägt, wobei einige für die NORMA Group bedeutende Warengruppen massive Preisanstiege erfahren haben. Dies hat in der Folge auch zu einer gestiegenen Materialeinsatzquote geführt.

→ [EINKAUF UND LIEFERANTENMANAGEMENT, S. 73](#)

## **Branchenspezifische Einflussfaktoren**

### **Maschinenbau weltweit im Aufschwung, deutsche Hersteller mit starkem Wachstum**

Mit der globalen Belebung der Industriekonjunktur zog die Nachfrage im Maschinenbau 2017 spürbar an, wobei die regionalen Unterschiede ausgeprägt waren. Der weltweite Branchenumsatz wuchs laut Branchenverband VDMA real um 6 %. Die USA legten um 3 % zu. Sehr kräftig expandierten asiatische Märkte. So stieg der Umsatz in China und Japan um jeweils 8 %, in Indien um 9 %. In Südkorea und Singapur wurden zweistellige Zuwächse erzielt. Für die ASEAN-5-Staaten war das Bild uneinheitlich, im Golf schwach und Lateinamerika nur sehr moderat (+1 %). Europa erlebte dank der lebhaften Investitionstätigkeit einen kräftigen Aufschwung (+4 %). Starke Zuwächse wurden u. a. in der Türkei (+8 %) erzielt. Auch in Russland (+4 %), der Schweiz (+2 %) und Großbritannien (+5 %) war die Entwicklung positiv, in Skandinavien dagegen uneinheitlich. Im Euroraum und der EU stieg der Umsatz jeweils um 4 %, wobei die Niederlande und die EU-Ostländer zweistelliges Wachstum generierten.

In diesem international positiven Umfeld befand sich der deutsche Maschinenbau 2017 nach fünf schwachen Jahren im Aufschwung. Laut VDMA stieg die Kapazitätsauslastung der Branche über den langfristigen Durchschnitt von rund 86 % (Januar 2018: 87,9 %). Die Produktion und der Umsatz sind real um 3 % gestiegen. In den ersten elf Monaten stiegen die Ausfuhren kräftig um real 6,4 % (Importe: +4,0 %). Nach Europa (Anteil rund 50 %) sind die USA und China (jeweils rund 10 %) die größten Absatzmärkte. Die Exporte in diese beiden Märkte wuchsen zweistellig, besonders stark nach China. Die Auftragslage hat sich spürbar verbessert. Bis Ende Dezember stieg der Auftragseingang real um 8 % (Inland: +5 %). Impulse kamen aus dem Ausland (+10 %), wobei auch die Nachfrage aus dem Euroraum stark anzog (+11 %).

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

047 Grundlagen  
des Konzerns

058 Wirtschaftsbericht

080 Prognosebericht

085 Risiko- und  
Chancenbericht

097 Vergütungsbericht

103 Übernahmerelevante  
Angaben

106 Bericht über  
Geschäfte mit  
nahestehenden  
Unternehmen  
und Personen

### Automobilindustrie auf moderatem Wachstumskurs – große regionale Unterschiede

Trotz wachsender Kritik an der etablierten Automobilindustrie und der Kundenverunsicherung in einigen Regionen ist die Branche 2017 gewachsen. Nach Angaben von LMC Automotive (LMCA) stieg der globale Absatz von Light Vehicles (LV, bis 6 t) jedoch nur um 2,5 % auf 95,4 Mio. LV. Weltweit wurde auch die Produktion um 2,5 % gesteigert. Für den enger definierten Pkw-Weltmarkt gibt der Branchenverband VDA das Absatzplus mit 2 % auf 84,6 Mio. Pkw an. Der Absatz von Nutzfahrzeugen (Nfz) stieg weltweit kräftig um 17,3 % (LMCA), allein in Asien um 30,0 %. Regional blieben die Unterschiede groß. In China legte der Absatz von LV (LMCA: +3 %) bzw. Pkw (VDA: +2 %) nur verhalten zu. Aber die Erholung des dortigen Nfz-Markts setzte sich beschleunigt fort. Produktion und Absatz von Nfz stiegen in China um 14 % (CAAM, Automobilverband China). In den USA konnte das Rekordvolumen des Vorjahres nicht gehalten werden. Der LV-Absatz sank in den USA um 1,9 %, die Verkäufe von Nfz stiegen aber um knapp 3 %. Die Pkw-Verkäufe in Japan (+5,8 %) und Indien (+8,8 %) wuchsen stark. Die Pkw-Absatzzahlen in Russland und Brasilien sprangen nach Überwinden der Rezession deutlich an.

In Europa setzte sich der Aufschwung der Automobilindustrie 2017 fort. Laut dem Branchenverband ACEA legten die Pkw-Verkäufe um 3,3 % auf 15,6 Mio. Einheiten zu (EU28 + EFTA). In Osteuropa stieg der Absatz mit 12,8 % wiederum zweistellig, in Westeuropa moderat mit 2,5 %. Die Pkw-Produktion wurde in Europa nach LMCA-Daten um insgesamt 3,4 % gesteigert. Mit Ausnahme Großbritanniens (–5,7 %) war die Nachfrage in allen Volumenmärkten positiv. Nach Daten von ACEA stiegen die Pkw-Verkäufe in Italien und Spanien jeweils um fast 8 % und in Frankreich um knapp 5 %. In Deutschland lag das Absatzplus bei 2,7 %. Laut VDA wurde die Inlandsproduktion aller Hersteller um 2 % auf gut 5,6 Mio. Pkw gekürzt und die Auslandsproduktion deutscher Hersteller um 7 % auf 10,8 Mio. Pkw gesteigert.

Die Entwicklung auf dem europäischen Nutzfahrzeugmarkt war 2017 positiv. Gemäß den Daten von ACEA stieg der Absatz von Bussen und Lkw aller Gewichtsklassen in Europa in Summe moderat um 3,2 % auf knapp 2,5 Mio. Nfz (West: +3,3 %; Ost: +2,6 %). In Spanien (+13,5 %) und Frankreich (+6,9 %) war das Wachstum erneut sehr kräftig. Der Nfz-Absatz in Deutschland (+3,3 %) wuchs durchschnittlich stark. Aber nach dem kräftigen Vorjahresplus verbuchte Italien (–2,3 %) Einbußen und aufgrund der Brexit-Unsicherheiten auch Großbritannien (–4,4 %). Treiber für das Marktwachstum war das Segment der leichten Lkw bis 3,5 t (+3,9 %). Die anderen Lkw-Segmente stagnierten und der Absatz von Bussen ging leicht zurück.

### Kräftiger Aufschwung für die europäische Bauwirtschaft, Bauboom in Deutschland ist ungebrochen

Die europäische Bauwirtschaft hat ihren Aufschwung 2017 beschleunigt fortgesetzt. Nach einer Analyse des Branchennetzwerks Euroconstruct (u. a. Ifo-Institut) wurde die Bauproduktion in den 19 wichtigsten Kernmärkten real um 3,5 % (2016: 2,5 %) gesteigert. Das entspricht dem höchsten Wachstum seit 2006. Ausnahmslos haben alle Länder zum positiven Branchentrend beigetragen. Die wichtigsten Impulse kamen vom Wohnungsbau. Zudem wurde die Bauproduktion im Wirtschaftsbau und im Tiefbau erhöht. Gründe für die kräftige Expansion waren die allgemein gute Konjunktur, niedrige Zinsen, die Zu- und Binnenwanderung sowie der vorherige Investitionsstau in der Infrastruktur. In Westeuropa wuchs die Bauproduktion in diesem Umfeld um 3,3 % (2016: 3,0 %) und in Osteuropa, begünstigt auch durch neue EU-Förderprojekte, um 8,6 % (2016: –7,1 %).

In Deutschland sind die volkswirtschaftlichen Bauinvestitionen 2017 real um 2,6 % gewachsen nach 2,7 % im Vorjahr (Destatis). Neben dem sehr lebhaften Wohnungsbau zog mit der Erholung der Unternehmensinvestitionen laut dem IfW auch der Wirtschaftsbau an. Dagegen legte der öffentliche Bau

nach dem Schub im Vorjahr nur marginal zu. Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) geht davon aus, dass das gesamte Wohnungsbauvolumen nominal um 7,4 % auf fast EUR 215 Mrd. gewachsen ist (2016: 6,0 %), im Teilbereich Neubau von Wohnungen sogar um 12,9 %. Die Bauleistung an Bestandsgebäuden (An-/Umbau, Modernisierung, Instandhaltung), auf die zwei Drittel des gesamten Bauvolumens bei Wohnungen entfällt, wurde um 4,7 % gesteigert (2016: 3,7 %). Im sonstigen Hochbau (ohne Wohnungen) stieg das Bauvolumen um 3,1 % und im Tiefbau um 8,7 %.

### 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. 85](#)

Darüber hinaus wird die Produktstrategie der NORMA Group durch die wachsende Regelungsdichte im Umweltrecht und die aktuelle Diskussion über alternative Antriebstechnologien in der Automobilindustrie beeinflusst. Dabei begünstigen insbesondere neue Emissionsvorschriften sowie die landesspezifischen Flottenregelungen für Pkw (→ [T 014: REGULIERUNG DES DURCHSCHNITTLICHEN EMISSIONSAUSSTOSSES \(CO<sub>2</sub>\) VON FAHRZEUGFLOTTEN, S. 61](#)) das Geschäft der NORMA Group. Denn durch die steigende Komplexität von Systemen in Fahrzeugen erhöht sich auch die Anzahl potenzieller Schnittstellen und damit die Nachfrage nach zuverlässiger und innovativer Verbindungstechnologie. Auch der aktuell zu beobachtende Trend in Richtung hybrider Antriebsmodelle bringt einen Anstieg an Komplexität mit sich, da zusätzlich zum Verbrennungsmotor weitere Systeme, zum Beispiel im Bereich des Thermomanagements, benötigt werden. Dies spielt auch bei reinen Elektrofahrzeugen eine

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

- 047 Grundlagen des Konzerns
- 058 Wirtschaftsbericht**
- 080 Prognosebericht
- 085 Risiko- und Chancenbericht
- 097 Vergütungsbericht
- 103 Übernahmerelevante Angaben
- 106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

entscheidende Rolle. Thermomanagement umfasst dabei sowohl die Kühlung als auch die Beheizung der zur zusätzlichen Energieerzeugung eingesetzten Batterie, um diese in einen optimalen Betriebszustand zu bringen. Auch in diesem Bereich sieht die NORMA Group kurz- bis mittelfristig zusätzliches Potenzial für ihr Produktportfolio.

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.

### WESENTLICHE ENTWICKLUNGEN IM GESCHÄFTSJAHR 2017

#### Strategische Unternehmenszukäufe

Die NORMA Group SE hat im Geschäftsjahr 2017 zwei Akquisitionen getätigt. Im Januar 2017 erwarb sie

100 % der Anteile an der portugiesischen Gesellschaft Lifial, einem Produzent von Metallschellen zur Anwendung in der Industrie und Landwirtschaft.

Im Mai 2017 schloss die NORMA Group die Übernahme von 80 % der Anteile des chinesischen Unternehmens Fengfan ab. Fengfan stellt Verbindungsprodukte aus Edelstahl, Nylon und Spezialstoffen her, unter anderem Kabelbinder, Befestigungselemente und speziell beschichtete feuerfeste Textilien. [→ AKQUISITIONEN UND GESELLSCHAFTSRECHTLICHE ÄNDERUNGEN, S. 47](#)

Mit den beiden Akquisitionen hat die NORMA Group ihr Produktangebot im Distribution-Services-Geschäft ausgebaut und ihre Marktposition in Europa, insbesondere auf der iberischen Halbinsel, und im chinesischen Markt gestärkt.

### VERGLEICH DER ZIEL- UND ISTWERTE

Im Geschäftsbericht 2016 veröffentlichte die NORMA Group eine Prognose zur Entwicklung der bedeutendsten Kennzahlen des Konzerns im Geschäftsjahr 2017. Aufgrund der besser als erwarteten Umsatzentwicklung im 1. Halbjahr sowie positiver Aussichten für die 2. Jahreshälfte hob der Vorstand seine Jahresumsatzprognose für die Segmente und den Konzern im Juli 2017 an.

Die nachfolgenden Erläuterungen liefern 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 Juli 2017 die Umsatzprognose für den Konzern und für die einzelnen Segmente angehoben. Statt eines organischen Konzernumsatzwachstums von rund 1 % bis 3 % ging der Vorstand seither von einem organischen Konzernumsatzwachstum von rund 4 % bis 7 % für das Gesamtjahr aus. Zusätzlich erwartete der Vorstand Umsatzerlöse in Höhe von rund EUR 55 Mio. aus den Akquisitionen. Für alle drei Regionen und für beide Vertriebswege wurden die Umsatzerwartungen für das Gesamtjahr angehoben. Gründe hierfür waren im Wesentlichen zusätzliche kurzfristige Aufträge in der Region EMEA, eine schnellere Erholung des US-amerikanischen Markts für Nutzfahrzeuge und landwirtschaftliche Maschinen sowie schnellere Lokalisierungseffekte insbesondere in China.

Im Januar 2018 erhöhte der Vorstand der NORMA Group die Prognose für das organische Umsatzwachstum aufgrund eines höher als erwarteten Wachstums in allen drei Regionen und insbesondere in der Region Amerika nochmals auf rund 8,5 % (vorher: rund 4 % bis 7 %). Darüber hinaus konkretisierte

T014 REGULIERUNG DES DURCHSCHNITTLICHEN EMISSIONSAUSTOSSES (CO<sub>2</sub>) VON FAHRZEUGFLOTTEN <sup>1</sup>

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 <sup>2</sup>	gemäß nationaler Gesetzgebung	umgerechnet in g/km <sup>2</sup>		
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	6,9 l/100 km	161	5,0 l/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

<sup>1</sup> Emissionsregulierungszeitplan für Pkw angepasst entsprechend der Verbräuche für Benzinmotoren (Quelle: Europäische Union, ICCT, NORMA Group).  
<sup>2</sup> Kraftstoffverbrauchsdaten sind gemäß NEDC g CO<sub>2</sub>/km normalisiert.

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

047 Grundlagen  
des Konzerns

058 Wirtschaftsbericht

080 Prognosebericht

085 Risiko- und  
Chancenbericht

097 Vergütungsbericht

103 Übernahmerelevante  
Angaben

106 Bericht über  
Geschäfte mit  
nahestehenden  
Unternehmen  
und Personen

### T015 VERGLEICH DER ZIEL- UND ISTWERTE

	Ergebnis 2016 <sup>1</sup>	März 2017	Mai 2017 (Q1)	13. Juli 2017	Aug./Nov. 2017 (Q2/Q3)	22. Jan. 2018	Ergebnis 2017 <sup>1</sup>
Konzernumsatz (in EUR Mio.)	894,9	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	1.017,1
Konzernumsatzwachstum	0,9 % organisches Wachstum, zusätzlich EUR 3,5 Mio. aus Akquisitionen	moderates organisches Wachstum von rund 1 % bis 3 %, zusätzl. rund EUR 45 Mio. aus Akquisitionen	keine Anpassung	rund 4 % bis 7 % organisches Wachstum, zusätzlich rund EUR 55 Mio. aus Akquisitionen	keine Anpassung	rund 8,5 % organisches Wachstum, zusätzlich rund EUR 55 Mio. aus Akquisitionen	8,6 % organisches Wachstum, zusätzlich EUR 57,3 Mio. aus Akquisitionen
Umsatzwachstum EMEA	4,3 % organisch	moderates organisches Wachstum	keine Anpassung	organisches Wachstum im mittleren einstelligen Prozentbereich	keine Anpassung	keine Anpassung	6,2 % organisch
Umsatzwachstum Amerika	-3,8 % organisch	moderates organisches Wachstum	keine Anpassung	organisches Wachstum im mittleren einstelligen Prozentbereich	keine Anpassung	keine Anpassung	8,4 % organisch
Umsatzwachstum Asien-Pazifik	5,8 % organisch	organisches Wachstum im hohen einstelligen Bereich	keine Anpassung	organisches Wachstum im zweistelligen Prozentbereich	keine Anpassung	keine Anpassung	22,7 % organisch
Umsatzwachstum EJT	-0,8 %	moderates Wachstum	keine Anpassung	Wachstum im mittleren einstelligen Prozentbereich	keine Anpassung	keine Anpassung	19,1 %
Umsatzwachstum DS	3,0 %	moderates Wachstum	keine Anpassung	Wachstum im mittleren einstelligen Prozentbereich	keine Anpassung	keine Anpassung	5,0 %
Bereinigte Materialeinsatzquote	39,4 %	ungefähr auf Höhe der Vorjahre	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	41,2 %
Bereinigte Personalkostenquote	27,3 %	ungefähr auf Höhe der Vorjahre	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	26,5 %
Bereinigte EBITA-Marge	17,6 %	nachhaltig auf dem Niveau der Vorjahre von über 17,0 %	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	leicht über 17 %	17,2 %
Finanzergebnis (in EUR Mio.)	-14,6	bis zu EUR -13,0 Mio.	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	-16,1
Bereinigte Steuerquote	28,9 %	rund 31 % bis 33 %	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	30,0 %
Ergebnis je Aktie (in EUR)	2,96 (bereinigt) 2,38 (unbereinigt)	moderat steigend	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	3,29 (bereinigt) 3,76 (unbereinigt)
Operativer Netto-Cashflow (in EUR Mio.)	148,5	rund EUR 130 Mio.	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	132,9
Investitionen in F&E (bezogen auf den EJT-Umsatz)	5,4 %	5 % des EJT-Umsatzes	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	4,6 %
Investitionsquote (ohne Akquisitionen)	5,4 %	operative Investitionen von rund 5 % des Konzernumsatzes	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	4,7 %
Dividende (in EUR)	0,95	ca. 30 % bis 35 % des bereinigten Konzernjahresergebnisses	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	1,05 <sup>2</sup>
Ausschüttungsquote (in %)	32,0		keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	31,9
Anzahl der Erfindungsmeldungen	n/a <sup>3</sup>	mehr als 20 pro Jahr	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	33
Anzahl der vom Kunden zurückgewiesenen fehlerhaften Teile (Parts per Million)	32	unter 20	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	16
Durchschnittliche Anzahl qualitätsbedingter Beanstandungen/Monat	8	weniger im Vergleich zum Vorjahr	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	keine Anpassung	9

1\_ Die Bereinigungen beziehen sich auf Bereinigungen von Sondereffekten. -> KONZERNANHANG, S. 139

2\_ Gemäß Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands, vorbehaltlich der Zustimmung der Hauptversammlung am 17. Mai 2018.

3\_ Die Anzahl der Erfindungsmeldungen dient seit Mitte 2016 als zentrale Steuerungskennzahl zur Messung der Innovationsfähigkeit des Konzerns und löste damit die Anzahl der Patentneuanmeldungen ab, die aufgrund der Umstellung der Patentstrategie an Aussagekraft verloren hatte. -> GESCHÄFTSBERICHT 2016, S. 55 Da die Anzahl der Erfindungsmeldungen erstmalig ganzjährig für das Geschäftsjahr 2017 erfasst wurde, liegen keine Vergleichswerte für 2016 vor.

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

047 Grundlagen  
des Konzerns

058 Wirtschaftsbericht

080 Prognosebericht

085 Risiko- und  
Chancenbericht

097 Vergütungsbericht

103 Übernahmerelevante  
Angaben

106 Bericht über  
Geschäfte mit  
nahestehenden  
Unternehmen  
und Personen

der Vorstand die erwartete bereinigte EBITA-Marge auf leicht über 17 % (vorher: nachhaltig auf dem Niveau der Vorjahre von über 17 %).

Die Prognose der übrigen Zielwerte blieb unverändert. Die → [TABELLE 015 AUF S. 62](#) liefert einen Überblick über die Ziel- und Istwerte sowie die unterjährigen Prognoseanpassungen.

### Abweichungen von den Zielwerten

Die NORMA Group hat das für das Geschäftsjahr 2017 im Januar 2018 angepasste organische Konzernumsatzwachstum erreicht und mit 8,6 % noch leicht übertroffen. Hinzu kamen akquisitorische Umsatzerlöse in Höhe von EUR 57,3 Mio., die im Rahmen der im Juli 2017 angepassten Prognose von rund EUR 55 Mio. liegen.

Bei den Kostengrößen war die Entwicklung divergent. Während die bereinigte Personalkostenquote trotz gestiegener Mitarbeiterzahl auf 26,5 % (2016: 27,3 %) gesenkt werden konnte, hat sich die bereinigte Materialeinsatzquote aufgrund der schwierigen Rahmenbedingungen auf den weltweiten Rohstoffmärkten und gestiegener Preise für wichtige Rohstoffe der NORMA Group von 39,4 % auf 41,2 % erhöht. → [EINKAUF- UND LIEFERANTENMANAGEMENT, S. 73](#) Dies führte in der Folge auch zu einer im Vergleich zum Vorjahr niedrigeren bereinigten EBITA-Marge von 17,2 % (2016: 17,6 %), die jedoch nach wie vor auf einem hohen Niveau und im prognostizierten Rahmen von über 17,0 % liegt.

Das Finanzergebnis lag im Geschäftsjahr 2017 bei EUR –16,1 Mio. und war damit etwas höher als prognostiziert (2016: EUR –14,6 Mio.). Grund hierfür waren Währungseffekte sowie Aufwendungen aus der Derivatebewertung, die aus der Sicherung der aufgenommenen US-Dollar-Finanzverbindlichkeiten und der Entwicklung des US-Dollars im Vergleich zum Vorjahr resultieren. → [KONZERNANHANG, S. 143](#)

Die bereinigte Steuerquote lag mit 30,0 % leicht unterhalb der prognostizierten Spanne (2016: 28,9 %). Die unbereinigte Steuerquote wurde von der Senkung des US-Steuersatzes maßgeblich beeinflusst. Dieser Einmaleffekt führte zu einer unbereinigten Steuerquote von 1,6 % (2016: 28,0 %).

Die übrigen Finanzkennzahlen lagen alle im Rahmen der im Geschäftsbericht 2016 veröffentlichten Prognose.

### GESAMTAUSSAGE DES VORSTANDS ZUM GESCHÄFTSVERLAUF UND ZUR WIRTSCHAFTLICHEN LAGE

Die NORMA Group hat das Geschäftsjahr 2017 mit einem organischen Wachstum von 8,6 % – und damit deutlich besser als ursprünglich prognostiziert – beendet. Die deutlich schneller als erwartet verlaufene Erholung des US-amerikanischen Markts für Nutzfahrzeuge und landwirtschaftliche Maschinen, ein allgemein gutes wirtschaftliches Umfeld und eine hohe Nachfrage nach Verbindungslösungen in wichtigen Endmärkten der NORMA Group waren Ursachen für dieses Wachstum.

Auch die neu erworbenen Unternehmen Autoline, Lifial und Fengfan haben sich im Geschäftsjahr gut entwickelt und EUR 57,3 Mio. zum Umsatz beigetragen.

Die Umsatzentwicklung war in allen Segmenten sehr gut, jedoch wirkten sich die im Vergleich zum Vorjahr deutlich gestiegenen Materialkosten auf die Margenentwicklung aus. Für das Geschäftsjahr 2017 resultierte folglich eine bereinigte EBITA-Marge von 17,2 % (2016: 17,6 %).

Im Geschäftsjahr 2017 hat der Vorstand seine Akquisitionsstrategie weiter umgesetzt und mit Lifial und Fengfan zwei weitere Verbindungsspezialisten erworben, die das bestehende Produktportfolio optimal ergänzen und gleichzeitig Zugang zu neuen Kunden ermöglichen.

Mit einem bereinigten Periodenergebnis in Höhe von EUR 105,0 Mio. – einer Steigerung gegenüber dem Vorjahr von 11,0 % – und einem bereinigten Ergebnis je Aktie von EUR 3,29 ist der Vorstand mit der Geschäftsentwicklung 2017 zufrieden und blickt optimistisch auf das laufende Jahr 2018.

Ein Auftragsbestand in Höhe von EUR 329,1 Mio. zum 31. Dezember 2017 (2016: EUR 302,4 Mio.), ein stabiles wirtschaftliches Umfeld sowie der weltweit hohe Bedarf an zuverlässigen Verbindungslösungen deuten auf einen guten Start in das Geschäftsjahr 2018 hin. Der Vorstand geht daher davon aus, dass sich das Wachstum der NORMA Group im laufenden Geschäftsjahr fortsetzen wird.

### ERTRAGS-, VERMÖGENS- UND FINANZLAGE

#### Sondereffekte

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

Im Geschäftsjahr 2017 wurden Nettoaufwendungen von insgesamt EUR 3,5 Mio. innerhalb des EBITDA (Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen auf Sachanlagen und Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände) bereinigt (2016: EUR 4,8 Mio.). Diese beziehen sich auf Materialaufwendungen (2017: EUR 1,1 Mio.; 2016: EUR 0,6 Mio.), die sich aus der innerhalb der Kaufpreisallokation der Akquisition des Autoline-Geschäfts sowie der von Lifial und Fengfan erfolgten Bewertung der übernommenen Vorräte ergeben. Zudem wurden Aufwendungen für die Integration des erworbenen Autoline-Geschäfts innerhalb der sonstigen betrieblichen Aufwendungen (2017: EUR 2,2 Mio.; 2016: EUR 0,2 Mio.) sowie innerhalb der Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer (2017: EUR 0,7 Mio.; 2016: EUR 0,2 Mio.) bereinigt. Des Weiteren erfolgte eine Bereinigung von Erträgen aus einer Rückerstattung für im Rahmen der Akquisition des Autoline-Geschäfts gezahlte Transak-

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

047 Grundlagen des Konzerns

058 Wirtschaftsbericht

080 Prognosebericht

085 Risiko- und Chancenbericht

097 Vergütungsbericht

103 Übernahmerelevante Angaben

106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

tionssteuern in Höhe von EUR 0,5 Mio. innerhalb der sonstigen betrieblichen Erträge und Aufwendungen (2016: Aufwendungen i. H. v. EUR 1,7 Mio.).

2016 wurden zudem akquisitionsbezogene Kosten in Höhe von EUR 2,1 Mio. innerhalb der sonstigen betrieblichen Aufwendungen bereinigt.

Neben den beschriebenen Bereinigungen wurden im Geschäftsjahr 2017 wie in den Vorjahren die Abschreibungen auf Sachanlagen in Höhe von EUR 4,2 Mio. (2016: EUR 2,3 Mio.) sowie auf immaterielle Vermögenswerte in Höhe von EUR 20,5 Mio. (2016: EUR 20,6 Mio.), jeweils aus Kaufpreisallokationen, bereinigt dargestellt.

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

Innerhalb der Ertragsteuern erfolgte im Geschäftsjahr 2017 zudem eine Bereinigung der sich aus der Absenkung des US-Steuersatzes einmalig ergebenden zahlungsunwirksamen latenten Steuererträge in Höhe von EUR 33,9 Mio.

### T016 SONDEREFFEKTE<sup>1</sup>

IN EUR MIO.	2017 bereinigt	Bereinigungen	2017 berichtet
Konzernumsatzerlöse	1.017,1	0	1.017,1
EBITDA	199,7	3,5	196,3
EBITDA-Marge (in %)	19,6	n/a	19,3
EBITA	174,5	7,7	166,8
EBITA-Marge (in %)	17,2	n/a	16,4
EBIT	166,0	28,2	137,8
Finanzergebnis	-16,1	0	-16,1
Periodenergebnis	105,0	-14,8	119,8
EPS (in EUR)	3,29	-0,47	3,76

1\_Abweichungen bei Nachkommastellen 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 2016 werden im Konzernanhang erläutert. → [KONZERNANHANG, S. 139](#)

### Umsatzentwicklung

#### Starkes Konzernumsatzwachstum, zusätzliche Umsatzerlöse aus Akquisitionen

Der Konzernumsatz der NORMA Group hat im Geschäftsjahr 2017 erstmalig die Grenze von einer Milliarde Euro überschritten und belief sich auf EUR 1.017,1 Mio. (2016: EUR 894,9 Mio.). Das relative Wachstum gegenüber dem Vorjahr betrug 13,7 %. Hierin enthalten ist ein organisches Umsatzwachstum von 8,6 % (2016: 0,9 %) sowie ein akquisitionsbedingtes Wachstum von 6,4 % (2016: 0,4 %). Währungskursveränderungen, unter anderem im Zusammenhang mit dem US-Dollar, dem Britischen Pfund, der Schwedischen Krone, der Türkischen Lira, dem Chinesischen Renminbi sowie dem Malaysischen

Ringgit hatten einen negativen Effekt in Höhe von insgesamt -1,4 % (2016: -0,7 %).

Der gesteigerte Konzernumsatz resultierte im Wesentlichen aus dem Anstieg der globalen Produktion von Pkw und Nfz und einer hohen Nachfrage nach zuverlässigen Verbindungsprodukten in allen drei Regionen und über zahlreiche Branchen hinweg.

#### Wachstum in allen drei Segmenten, Wachstumsrate in Asien-Pazifik hoch zweistellig

Die NORMA Group verzeichnete in allen drei Regionen ein deutliches Umsatzwachstum gegenüber dem Vorjahr.

In der Region EMEA stieg der Umsatz sowohl aufgrund der guten Auftragslage in der europäischen Automobilindustrie als auch aufgrund der Akquisitionen von Lifial und Autoline um insgesamt 12,5 % auf EUR 485,9 Mio. (2016: EUR 432,0 Mio.).

In der Region Amerika stiegen die Umsatzerlöse als Folge der Erholung des US-Markts für Nutzfahrzeuge und landwirtschaftliche Maschinen, eines leichten Wachstums im DS-Bereich sowie zusätzlicher Umsatzerlöse aus der Akquisition des mexikanischen Autoline-Geschäfts im Geschäftsjahr 2017 auf EUR 411,3 Mio. Dies entspricht einem Wachstum gegenüber dem Vorjahr (2016: EUR 381,6 Mio.) von 7,8 %.

### T017 EFFEKTE AUF DEN KONZERNUMSATZ

	in EUR Mio.	Anteil in %
Umsatzerlöse 2016	894,9	
Organisches Wachstum	77,0	8,6
Akquisitionen	57,3	6,4
Währungseffekte	-12,1	-1,4
<b>Umsatzerlöse 2017</b>	<b>1.071,1</b>	<b>13,7</b>

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

047 Grundlagen des Konzerns

058 Wirtschaftsbericht

080 Prognosebericht

085 Risiko- und Chancenbericht

097 Vergütungsbericht

103 Übernahmerelevante Angaben

106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

Die Region Asien-Pazifik verzeichnete mit Umsatzerlösen in Höhe von EUR 119,9 Mio. (2016: EUR 81,3 Mio.) das höchste relative Umsatzwachstum von 47,6 %. Dieses wurde von einer starken Nachfrage nach Verbindungstechnologie in der asiatischen Fahrzeugindustrie positiv beeinflusst. Darüber hinaus haben die jüngste Akquisition des chinesischen Verbindungsspezialisten Fengfan sowie das chinesische Autoline-Geschäft zum Umsatzwachstum beigetragen.

### Starkes EJT-Wachstum, DS-Bereich wächst solide

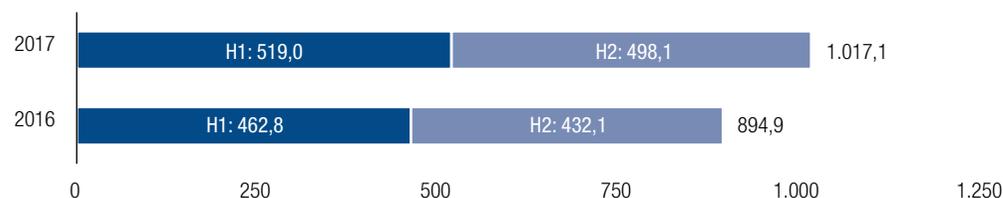
Der Umsatz im EJT-Bereich belief sich im Geschäftsjahr 2017 auf EUR 638,2 Mio. (2016: EUR 535,9 Mio.) und ist damit gegenüber dem Vorjahr um 19,1 % gestiegen. Grund hierfür war die allgemein hohe Nachfrage nach zuverlässigen Verbindungslösungen, die insbesondere durch gute Produktions- und Absatzzahlen der Fahrzeugindustrie in wichtigen Endmärkten der NORMA Group positiv beeinflusst wurde. Ein wichtiger Wachstumstreiber im EJT-Geschäft sind

zudem die immer strenger werdenden internationalen Emissionsvorgaben und die steigenden Anforderungen an Komplexität und Belastbarkeit der einzelnen Komponenten im Fahrzeug. Darüber hinaus trugen die zusätzlichen Umsatzerlöse aus dem Autoline-Geschäft zum EJT-Wachstum bei.

Die Umsatzerlöse im Bereich Distribution Services beliefen sich 2017 auf EUR 372,3 Mio. und lagen damit 5,0 % über dem Vorjahr (2016: EUR 354,5 Mio.). Das Wachstum im DS-Bereich resultiert im Wesentlichen aus Umsatzerlösen der beiden neu erworbenen Gesellschaften Fengfan und Lifial. Darüber hinaus wuchsen alle drei Regionen moderat organisch. Das amerikanische Wassergeschäft wurde im Geschäftsjahr 2017 durch die starken Regenfälle in Kalifornien zu Beginn des Jahres sowie die verheerenden Wirbelstürme in der Mitte und im Osten der USA negativ beeinflusst, hat sich jedoch im Verlauf des Jahres wieder verbessert und konnte auf Jahressicht ein leichtes organisches Wachstum verzeichnen.

### G016 UMSATZENTWICKLUNG 2017

IN EUR MIO.



### T018 ENTWICKLUNG DER VERTRIEBSWEGE

	EJT		DS	
	2017	2016	2017	2016
Konzernumsatzerlöse (in EUR Mio.)	638,2	535,9	372,3	354,5
Wachstum (in %)	19,1	-0,8	5,0	3,0
Umsatzanteil (in %)	63	60	37	40

## Ergebnisentwicklung

### Bereinigte Materialeinsatzquote und Bruttomarge durch gestiegene Rohstoffpreise negativ beeinflusst

Ein volatiles Umfeld auf den weltweiten Rohstoffmärkten sowie Preissteigerungen für wichtige Rohstoffe der NORMA Group, insbesondere im Bereich Metall und technische Kunststoffe (→ [EINKAUF UND LIEFERANTEN-MANAGEMENT, S. 73](#)), haben im Geschäftsjahr 2017 zu einem im Vergleich zum Vorjahr um 18,6 % höheren bereinigten Materialaufwand von EUR 418,6 Mio. (2016: EUR 352,9 Mio.) geführt. Im Verhältnis zu den Umsatzerlösen ergab sich hieraus für das Geschäftsjahr 2017 eine gestiegene bereinigte Materialeinsatzquote von 41,2 % (2016: 39,4 %).

Nach Berücksichtigung der Bestandsveränderungen (EUR -1,1 Mio.) und der anderen aktivierten Eigenleistungen (EUR 3,9 Mio.) sowie nach Abzug des Materialaufwands resultierte für das Geschäftsjahr 2017 ein bereinigter Bruttogewinn in Höhe von EUR 601,3 Mio. (2016: EUR 545,6 Mio.). Dies entspricht einer Steigerung um 10,2 % gegenüber dem Vorjahr. Die Bruttomarge ist jedoch aufgrund der höheren Materialpreise auf 59,1 % (2016: 61,0 %) gesunken.

### Bereinigtes operatives Ergebnis gestiegen

Die bereinigten Personalaufwendungen beliefen sich im Geschäftsjahr 2017 auf EUR 269,6 Mio. und waren damit 10,5 % höher als im Vorjahr (2016: EUR 243,9 Mio.). Die Erhöhung ist auf den akquisitions- und wachstumsbedingten Anstieg der durchschnittlichen Mitarbeiterzahl auf 5.791 festgestellte Mitarbeiter (2016: 5.266) im Geschäftsjahr zurückzuführen. → [MITARBEITER, S. 75](#) Die sich aus dem Verhältnis von bereinigtem Personalaufwand und Umsatz ergebende bereinigte Personalkostenquote lag im Geschäftsjahr 2017 bei 26,5 % und hat sich damit im Vergleich zum Vorjahr (2016: 27,3 %) verbessert.

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

- 047 Grundlagen des Konzerns
- 058 Wirtschaftsbericht**
- 080 Prognosebericht
- 085 Risiko- und Chancenbericht
- 097 Vergütungsbericht
- 103 Übernahmerelevante Angaben
- 106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

Die bereinigten sonstigen betrieblichen Erträge und Aufwendungen erhöhten sich aufgrund der gestiegenen Geschäftstätigkeit im Berichtsjahr um 7,9 % auf EUR 132,0 Mio. (2016: EUR 122,3 Mio.). Im Verhältnis zum Umsatz ist der Saldo aus den bereinigten sonstigen betrieblichen Erträgen und Aufwendungen jedoch gegenüber dem Vorjahr auf 13,0 % (2016: 13,7 %) gesunken. → [BETRIEBLICHE ERTRÄGE, S. 142](#) und → [BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN, S. 143](#)

Die NORMA Group erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2017 ein bereinigtes operatives Ergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Amortisation (bereinigtes EBITDA) von EUR 199,7 Mio. Dies entspricht einer Steigerung gegenüber dem Vorjahr (2016: EUR 179,4 Mio.) von 11,4 % und einer im Verhältnis zum Umsatz leicht niedrigeren bereinigten EBITDA-Marge von 19,6 % (2016: 20,0 %).

Die für die NORMA Group zentrale Steuerungsgröße, das bereinigte EBITA, belief sich 2017 auf EUR 174,5 Mio., eine Steigerung von 10,8 % gegenüber dem Vorjahr (2016: EUR 157,5 Mio.). Die in Relation zum Umsatz resultierende bereinigte EBITA-Marge liegt unterhalb des Vorjahresniveaus (2016: 17,6 %) bei 17,2 %. Grund für die leicht niedrigere Profitabilität im

Geschäftsjahr 2017 waren im Wesentlichen die gestiegenen Materialkosten, die auch durch eine Verbesserung der übrigen Kostenpositionen nicht ausgeglichen werden konnten.

### Finanzergebnis

Das Finanzergebnis lag im Geschäftsjahr 2017 bei EUR –16,1 Mio. (2016: EUR –14,6 Mio.). Beeinflusst wurde es im Wesentlichen durch höhere Zinsbelastungen im Zusammenhang mit der 2016 erfolgten Finanzierung der Akquisition des Autoline-Geschäfts sowie durch ein negatives Währungsergebnis aus der Finanzierungstätigkeit. Darüber hinaus beinhaltete das Finanzergebnis Erträge aus der Derivatebewertung. → [KONZERNANHANG, S. 143](#)

### Angepasste und bereinigte Ertragsteuern

Die angepassten und um die einmaligen Effekte aus der Senkung des US-Steuersatzes bereinigten Ertragsteuern beliefen sich im Geschäftsjahr 2017 auf EUR 44,9 Mio. (2016: EUR 38,5 Mio.). Hieraus resultiert eine angepasste und bereinigte Steuerquote von 30,0 % (2016: 28,9 %). Die unbereinigten Ertragsteuern beliefen sich auf EUR –1,9 Mio. (2016: EUR –29,5 Mio.) und resultierten in einer unbereinigten Steuerquote von 1,6 % (2016: 28,0 %).

### Bereinigtes Periodenergebnis gestiegen

Das bereinigte Periodenergebnis nach Steuern betrug im Geschäftsjahr 2017 EUR 105,0 Mio. und erhöhte sich damit um 11,0 % gegenüber dem Vorjahr (2016: EUR 94,6 Mio.). Basierend auf der im Vergleich zum Vorjahr unveränderten Aktienanzahl von 31.862.400 resultiert nach Abzug des Periodenergebnisses für nicht beherrschende Anteile ein bereinigtes Ergebnis je Aktie in Höhe von EUR 3,29 (2016: EUR 2,96).

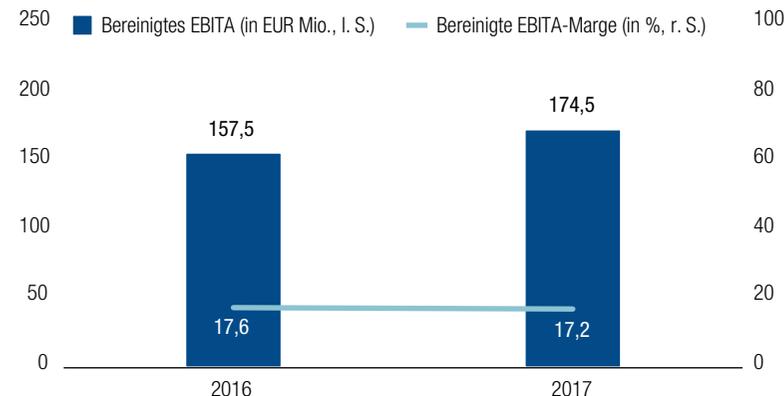
Das unbereinigte Periodenergebnis belief sich auf EUR 119,8 Mio. und liegt aufgrund der zahlungsunwirksamen steuerlichen Einmaleffekte im Zusammenhang mit der Reduktion des US-Steuersatzes um 57,9 % über dem Vorjahresniveau (2016: EUR 75,9 Mio.). Das unbereinigte Ergebnis je Aktie betrug für 2017 EUR 3,76 (2016: EUR 2,38).

Insgesamt belief sich der Bereinigungseffekt nach Steuern auf EUR –14,8 Mio. (2016: EUR 18,7 Mio.). → [T 016: SONDEREFFEKTE, S. 64](#)

**G 017 MATERIALAUFWAND UND -EINSATZQUOTE (BEREINIGT)**



**G 018 BEREINIGTES EBITA UND BEREINIGTE EBITA-MARGE**



# B

## KONZERNLAGEBERICHT

- 047 Grundlagen des Konzerns
- 058 Wirtschaftsbericht**
- 080 Prognosebericht
- 085 Risiko- und Chancenbericht
- 097 Vergütungsbericht
- 103 Übernahmerelevante Angaben
- 106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

### Vermögenslage

#### Bilanzsumme

Die Bilanzsumme betrug am 31. Dezember 2017 EUR 1.312,0 Mio. und war damit um 1,9 % leicht niedriger als im Vorjahr (31. Dez. 2016: EUR 1.337,7 Mio.).

#### Vermögenswerte durch Akquisitionen und Währungseffekte beeinflusst

Die langfristigen Vermögenswerte der NORMA Group beliefen sich zum 31. Dezember 2017 auf EUR 825,5 Mio. und sind damit im Vergleich zum Vorjahr (31. Dez. 2016: EUR 875,0 Mio.) um 5,7 % gesunken. Die Veränderungen der langfristigen Vermögenswerte wurden durch die Akquisitionen der beiden Gesellschaften Lifial und Fengfan und durch Währungseffekte insbesondere im Zusammenhang mit dem US-Dollar beeinflusst. → [KONZERNANHANG, S. 148](#)

Die kurzfristigen Vermögenswerte beliefen sich zum Bilanzstichtag auf EUR 486,6 Mio. und erhöhten sich damit gegenüber dem Vorjahr (31. Dez. 2016: EUR 462,7 Mio.) um 5,2 %. Der Anstieg ist im Wesentlichen auf die Erhöhung der Vorräte um EUR 11,3 Mio. und eine Erhöhung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstigen Forderungen um EUR 28,5 Mio. zurückzuführen.

Die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente betragen zum 31. Dezember 2017 EUR 155,3 Mio. und reduzierten sich damit um 6,2 % gegenüber dem Vorjahr (31. Dez. 2016: EUR 165,6 Mio.).

Der Anteil der langfristigen Vermögenswerte an der Bilanzsumme belief sich zum Bilanzstichtag auf 62,9 %. Die kurzfristigen Vermögenswerte hatten folglich einen Anteil von 37,1 %.

#### Working Capital

Das (Trade) Working Capital (Vorräte plus Forderungen minus Verbindlichkeiten, jeweils im Wesentlichen aus Lieferungen und Leistungen) betrug zum 31. Dezember 2017 EUR 158,2 Mio. und ist damit um

9,5 % gegenüber dem Vorjahr (31. Dez. 2016: EUR 144,5 Mio.) gestiegen. Beeinflusst wurde es im Wesentlichen durch einen Anstieg aller drei Messgrößen, der insbesondere aus der guten Geschäftsentwicklung im 4. Quartal 2017 resultierte. Darüber hinaus betreibt die NORMA Group ein aktives Working-Capital-Management und nimmt an einem Reverse-Factoring- und einem Asset-Backed-Security (ABS)-Programm teil. Dadurch und als Folge fortlaufender Optimierungen konnte die Working-Capital-Quote im Vergleich zum Umsatz auf 15,6 % (31. Dez. 2016: 16,1 %) verbessert werden.

#### Eigenkapitalquote gestiegen

Das Konzerneigenkapital belief sich zum 31. Dezember 2017 auf EUR 534,3 Mio. und hat sich damit gegenüber dem Vorjahr (2016: EUR 483,6 Mio.) um 10,5 % erhöht. Der Anstieg des Eigenkapitals resultiert zum größten Teil aus dem Periodenergebnis in Höhe von EUR 119,8 Mio. Negative Währungsumrechnungsdifferenzen in Höhe von EUR 35,8 Mio. sowie die Dividendenzahlung in Höhe von EUR 30,3 Mio. im 2. Quartal 2017 reduzierten das

Eigenkapital. Am Ende des Geschäftsjahres 2017 ergab sich bei nahezu gleicher Bilanzsumme eine im Vergleich zum Vorjahr höhere Eigenkapitalquote von 40,7 % (2016: 36,2 %).

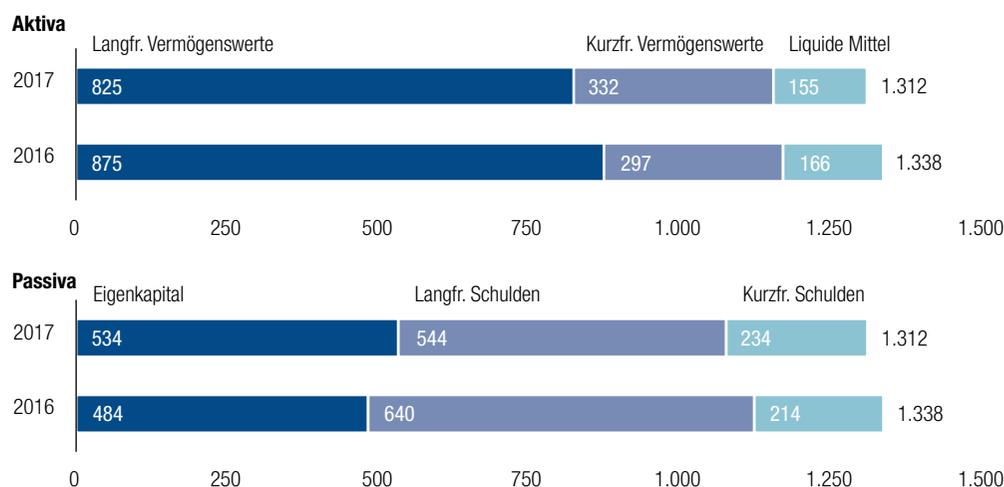
#### Nettoverschuldung gesunken

Die Nettoverschuldung (Finanzverbindlichkeiten, inklusive derivative Sicherungsinstrumente in Höhe von EUR 1,4 Mio., abzüglich Zahlungsmittel- und Zahlungsmitteläquivalente) lag am Ende des Berichtszeitraums bei EUR 344,9 Mio. und ist damit im Vergleich zum Vorjahr (31. Dez. 2016: EUR 394,2 Mio.) um 12,5 % gesunken.

Die Finanzverbindlichkeiten beliefen sich zum Bilanzstichtag auf EUR 500,2 Mio. und haben sich damit im Vergleich zum Vorjahr (31. Dez. 2016: EUR 559,8 Mio.) um 10,7 % reduziert. Der Rückgang im Bereich der Darlehen resultiert unter anderem aus Wechselkurseffekten auf die US-Dollar-Tranchen der syndizierten Darlehen und der Schuldscheindarlehen sowie aus planmäßigen Tilgungszahlungen. Der Anstieg der sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten ohne Lea-

### 6019 VERMÖGENS- UND KAPITALSTRUKTUR

IN EUR MIO.



# B

## KONZERNLAGEBERICHT

047 Grundlagen  
des Konzerns

058 Wirtschaftsbericht

080 Prognosebericht

085 Risiko- und  
Chancenbericht

097 Vergütungsbericht

103 Übernahmerelevante  
Angaben

106 Bericht über  
Geschäfte mit  
nahestehenden  
Unternehmen  
und Personen

sing um EUR 8,3 Mio. auf EUR 10,4 Mio. (2016: EUR 2,1 Mio.) resultiert im Wesentlichen aus der Erfassung einer Kaufpreisverbindlichkeit sowie aus den erfassten Verbindlichkeiten für die Option zum Erwerb der restlichen Minderheitsanteile im Zusammenhang mit der Akquisition von Fengfan.

Das Gearing (Nettoverschuldung im Verhältnis zum Eigenkapital) lag aufgrund der beschriebenen Effekte mit 0,6 unter dem Niveau des Vorjahres (2016: 0,8). Der Leverage (Nettoverschuldung ohne Sicherungsderivate im Verhältnis zum bereinigten EBITDA der letzten 12 Monate) hat sich ebenfalls reduziert und lag zum Jahresende bei 1,7 (31. Dez. 2016: 2,1).

### Langfristige und kurzfristige Schulden

Die langfristigen Schulden haben sich im Berichtszeitraum um 15,0 % auf EUR 544,0 Mio. reduziert (31. Dez. 2016: EUR 640,3 Mio.) und beliefen sich am Bilanzstichtag auf 41,5 % der Bilanzsumme (31. Dez. 2016: 47,9 %). Ursächlich hierfür waren im Wesentlichen die teilweise Umgliederung des Schuldscheindarlehens gemäß seiner Fristigkeit in die kurzfristigen Darlehensverbindlichkeiten sowie die zuvor beschriebenen Währungseffekte. Darüber hinaus reduzierten sich die latenten Ertragsteuerschulden im Wesentlichen aufgrund der Steuerreform in den USA um EUR 41,3 Mio. bzw. 40,6 % auf EUR 60,5 Mio. (31. Dez. 2016: EUR 101,8 Mio.).

Die kurzfristigen Schulden zeigten aufgrund der beschriebenen Umgliederung von Darlehen einen Anstieg von 9,3 % auf EUR 233,8 Mio. gegenüber dem Jahresende (31. Dez. 2016: EUR 213,8 Mio.). Ihr Anteil an der Bilanzsumme belief sich auf 17,8 % (2016: 16,0 %).

### 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.

Zum Stichtag 31. Dezember 2017 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 Kreditvertrages ausverhandelt, die ebenfalls zum Stichtag 31. Dezember 2017 ungezogen blieb. 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.

Im Geschäftsjahr 2017 hat die NORMA Group weitere Maßnahmen eingeleitet, um ihre Finanzie-

rungsstruktur zu optimieren. Hierzu wurde die zweite Verlängerungsoption der syndizierten Kreditlinie genutzt und die Endfälligkeit auf das Jahr 2022 verschoben. Zusätzlich wurde die ursprünglich vertraglich vorgesehene Reduzierung der Akkordeon-Fazilität durch eine Vertragsanpassung gestrichen. Somit verbleibt die Akkordeon-Fazilität bei einem Maximalvolumen von bis zu EUR 250 Mio. bei gleichzeitig identischer Laufzeit der syndizierten Kreditlinie bis 2022. 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 nominal EUR 60,2 Mio. abgeschlossen. → [KONZERNANHANG, S. 158](#)

Zum 31. Dezember 2017 lag der durchschnittliche Zinssatz der Bruttoverschuldung (ohne Derivate) bei 2,36 %. Das Fälligkeitsprofil der NORMA Group, ausgehend von allen Schuldscheindarlehen I (2013), II (2014) und III (2016) sowie dem syndizierten Bankkredit (2015), gestaltete sich zum 31. Dezember 2017 wie in den → [GRAFIKEN 020 UND 021, S. 69](#) dargestellt.

Zum Bilanzstichtag 2017 hat die NORMA Group alle in den Kreditverträgen enthaltenen Kennzahlen (Financial Covenants: Nettoverschuldung im Verhältnis zum bereinigten Konzern-EBITDA) erfüllt.

Konkrete künftige Finanzierungsschritte hängen von den aktuellen Veränderungen der Finanzierungs- märkte sowie Akquisitionspotenzialen ab.

### Entwicklung des Cashflows

#### Operativer Netto-Cashflow

2017 erzielte die NORMA Group einen operativen Netto-Cashflow (bereinigtes EBITDA abzüglich der Veränderungen im Working Capital und der Investitionen aus dem operativen Geschäft) in Höhe von EUR 132,9 Mio. (2016: EUR 148,5 Mio.).

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

047 Grundlagen des Konzerns

058 Wirtschaftsbericht

080 Prognosebericht

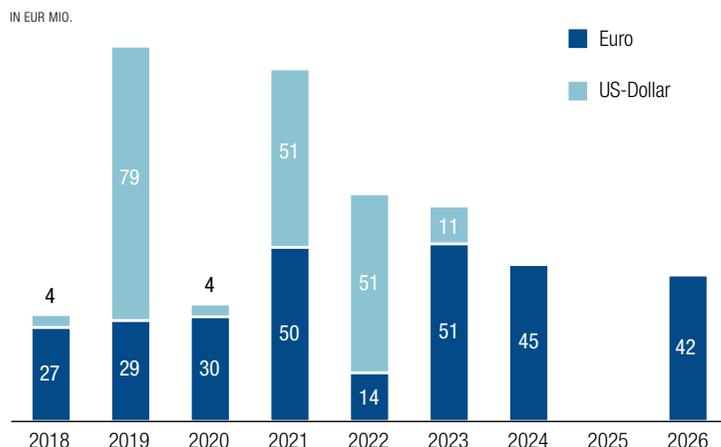
085 Risiko- und Chancenbericht

097 Vergütungsbericht

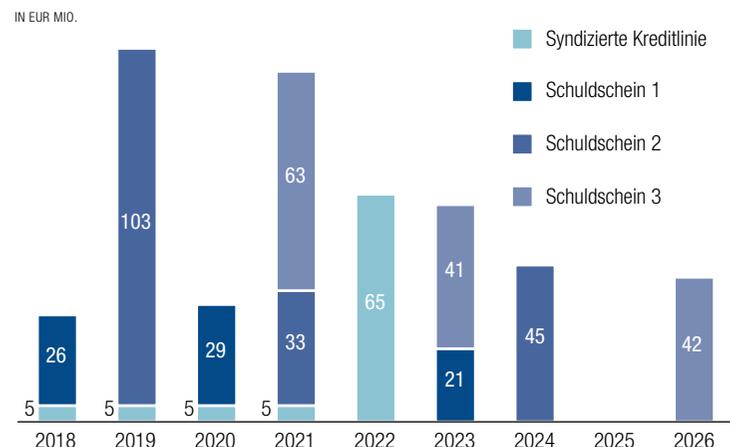
103 Übernahmereklevante Angaben

106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

G 020 FÄLLIGKEITENPROFIL NACH WÄHRUNGEN



G 021 FÄLLIGKEITENPROFIL NACH FINANZINSTRUMENTEN



### Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit

Der Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit, der ausgehend vom Periodenergebnis indirekt abgeleitet wird, belief sich im Geschäftsjahr 2017 auf EUR 146,0 Mio. (2016: EUR 149,2 Mio.). Beeinflusst wurde er im Wesentlichen durch den Anstieg des Working Capitals, der auf die gestiegene Geschäftstätigkeit zurückzuführen ist. Positiv wirkte sich hingegen das gestiegene Periodenergebnis aus.

Die NORMA Group nimmt an einem Reverse-Factoring-Programm, an einem Factoring-Programm sowie an einem ABS-Programm teil. Die entsprechenden Zahlungsströme werden unter dem Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit dargestellt, da dies dem wirtschaftlichen Gehalt der Transaktionen entspricht. Der Gesamtbetrag der innerhalb der Factoring- und ABS-Programme veräußerten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen belief sich im Geschäftsjahr auf EUR 24,2 Mio. (2016: EUR 24,4 Mio.). → [KONZERN-ANHANG, S. 160](#) und [S. 161](#)

Der Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit wird um zahlungsunwirksame Erträge aus der Bewertung von Sicherungsderivaten in Höhe von EUR –4,6 Mio. (2016: Aufwendungen i.H.v. EUR 2,4 Mio.), die sich

auf die ergebniswirksam erfasste Zeitwertänderung von Fremdwährungsderivaten beziehen und der Finanzierungstätigkeit zugeordnet werden, sowie um Zinsaufwendungen aus der Anwendung der Effektivzinsmethode in Höhe von EUR 0,4 Mio. (2016: EUR 0,4 Mio.) korrigiert.

Des Weiteren sind in den sonstigen zahlungswirksamen Aufwendungen und Erträgen Aufwendungen in Höhe von EUR 5,9 Mio. (2016: Erträge i. H. v. EUR –1,6 Mio.) aus der Währungsumrechnung externer Finanzierungsverbindlichkeiten sowie konzerninterner monetärer Posten enthalten.

Die im Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit ausgewiesenen Auszahlungen für aktienbasierte Vergütungen in Höhe von EUR 4,0 Mio. (2016: EUR 2,5 Mio.) resultieren aus der Barvergütung der 2013-er Tranche des Matching-Stock-Programms des Vorstands und des Long-Term-Incentive-Plans (LT) für Mitarbeiter.

### Cashflow aus Investitionstätigkeit

Im Geschäftsjahr 2017 betrug der Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit EUR 70,8 Mio. (2016: EUR 133,8 Mio.). Hierin enthalten sind Nettoauszahlungen für

Akquisitionen in Höhe von EUR 23,7 Mio. (2016: EUR 87,6 Mio.).

Diese betreffen Zahlungen für die Akquisition von Fengfan (EUR 12,2 Mio.), für die Akquisition von Lifial (EUR 11,9 Mio.) sowie Zahlungen in Verbindung mit dem erworbenen Autoline-Geschäft (EUR 1,1 Mio.).

Des Weiteren wurde der Cashflow aus Investitionstätigkeit insbesondere durch den Mittelabfluss für die Beschaffung langfristiger Vermögenswerte in Höhe von EUR 47,9 Mio. (2016: EUR 47,0 Mio.) beeinflusst. Darin enthalten ist die Veränderung von Verbindlichkeiten für den Erwerb von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen in Höhe von EUR 0,2 Mio. (2016: EUR –0,6 Mio.).

Die im Geschäftsjahr getätigten Investitionen für Sachanlagen sowie immaterielle Vermögenswerte in Höhe von EUR 47,7 Mio. (2016: EUR 47,6 Mio.) beinhalten Ausgaben für die Erweiterung (EUR 28,5 Mio.) sowie Ausgaben für den Ausbau und die Verbesserung betrieblicher Kapazitäten (EUR 19,1 Mio.).

Aus der Investitionstätigkeit der NORMA Group im Geschäftsjahr 2017 (Sachanlagen und immaterielle

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

- 047 Grundlagen des Konzerns
- 058 Wirtschaftsbericht**
- 080 Prognosebericht
- 085 Risiko- und Chancenbericht
- 097 Vergütungsbericht
- 103 Übernahmerelevante Angaben
- 106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

Vermögenswerte) in Höhe von EUR 47,7 Mio. (2016: EUR 47,9 Mio.) ergibt sich eine Investitionsquote von 4,7 % (2016: 5,4 %) vom Umsatz.

Die Mittel aus dem operativen Cashflow investiert die NORMA Group in weiteres Wachstum. Die im Berichtsjahr 2017 getätigten Investitionen betrafen Produktionsanlagen und den Ausbau der Kapazitäten hauptsächlich in den USA, Mexiko, Polen, Serbien, Deutschland, Großbritannien und China. → [PRODUKTION UND LOGISTIK, S. 71](#)

### Cashflow aus Finanzierungstätigkeit

Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit betrug 2017 EUR –77,7 Mio. (2016: EUR 49,6 Mio.). Dieser beinhaltet im Wesentlichen Nettorückzahlungen von Darlehen (EUR –42,3 Mio.), Auszahlungen für Dividenden an die Aktionäre der NORMA Group SE (EUR –30,3 Mio.), Auszahlungen für Zinsen (EUR –13,7 Mio.) sowie Einzahlungen aus Derivaten (EUR 4,9 Mio.). Im Rahmen der Akquisition von Fengfan wurden zudem Einzahlungen der Altgesellschafter aus ausstehenden Kapitaleinlagen in eine neu erworbene Tochtergesellschaft in Höhe von EUR 3,9 Mio. im Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit dargestellt.

### T019 ENTWICKLUNG DER SEGMENTE

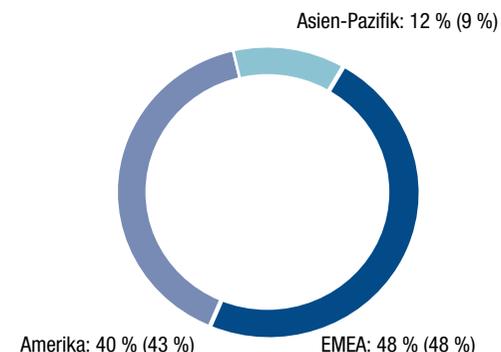
IN EUR MIO.	EMEA			Amerika			Asien-Pazifik		
	2017	2016	Δ in %	2017	2016	Δ in %	2017	2016	Δ in %
Segmentumsatzerlöse gesamt	527,9	459,0	15,0	423,1	390,3	8,4	124,2	84,1	47,7
Außenumsatzerlöse	485,9	432,0	12,5	411,3	381,6	7,8	119,9	81,3	47,6
Beitrag zum Konzernaußenumsatz (in %)	48	48	n/a	40	43	n/a	12	9	n/a
Bereinigtes EBITDA <sup>1</sup>	105,5	93,7	12,6	84,5	83,1	1,8	19,1	11,7	63,6
Bereinigte EBITDA-Marge (in %) <sup>2</sup>	20,0	20,4	n/a	20,0	21,3	n/a	15,4	13,9	n/a
Bereinigtes EBITA <sup>1</sup>	93,9	83,5	12,5	75,6	75,2	0,6	15,7	9,0	74,1
Bereinigte EBITA-Marge (in %) <sup>2</sup>	17,8	18,2	n/a	17,9	19,3	n/a	12,6	10,7	n/a

1\_Die Bereinigungen werden im Konzernanhang beschrieben. → [KONZERNANHANG, S. 139](#)  
 2\_Bezogen auf die Segmentumsatzerlöse.

### Segmentberichterstattung

Durch Akquisitionen und die Erschließung neuer Märkte und im Zuge der fortschreitenden Internationalisierungsstrategie der NORMA Group ist der Anteil der im Ausland erwirtschafteten Umsatzerlöse insgesamt von 78,8 % auf 80,3 % gestiegen.

### G022 UMSATZANTEIL NACH SEGMENT<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Vorjahreswerte 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 DES FINANZ- UND LIQUIDITÄTSMANAGEMENTS, S. 54](#)

### EMEA

Der Außenumsatz in der Region EMEA lag 2017 bei EUR 485,9 Mio. und ist damit um 12,5 % gegenüber dem Vorjahr (2016: EUR 432,0 Mio.) gestiegen. Das organische Wachstum lag bei 6,2 % und ist im Wesentlichen auf die gute Entwicklung im EJ-T-Geschäft und die hohe Nachfrage der europäischen Automobilindustrie nach Verbindungsprodukten zurückzuführen. Die im Januar 2017 erworbene portugiesische Gesellschaft Lifial und das Ende 2016 erworbene französische Autoline-Geschäft trugen mit EUR 29,3 Mio. zum Umsatzwachstum bei. Hinzu kamen leicht negative Währungseffekte in Höhe von –0,5 %.

Der Anteil der EMEA-Region am Gesamtumsatz ist im Geschäftsjahr 2017 im Vergleich zum Vorjahr mit 48 % konstant geblieben.

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

047 Grundlagen  
des Konzerns

058 Wirtschaftsbericht

080 Prognosebericht

085 Risiko- und  
Chancenbericht

097 Vergütungsbericht

103 Übernahmerelevante  
Angaben

106 Bericht über  
Geschäfte mit  
nahestehenden  
Unternehmen  
und Personen

Das bereinigte EBITDA in der Region EMEA verbesserte sich um 12,6 % auf EUR 105,5 Mio. (2016: EUR 93,7 Mio.). Die bereinigte EBITDA-Marge war mit 20,0 % leicht niedriger als im Vorjahr (2016: 20,4 %). Das bereinigte EBITA belief sich auf EUR 93,9 Mio. (2016: EUR 83,5 Mio.) und stieg damit um 12,5 %. Die bereinigte EBITA-Marge lag mit 17,8 % leicht unter dem Niveau des Vorjahres (2016: 18,2 %). Maßgeblich hierfür waren im Wesentlichen die gestiegenen Materialkosten. → [EINKAUF UND LIEFERANTEN-MANAGEMENT S. 73](#)

Die Vermögenswerte haben sich unter anderem aufgrund der Akquisition von Lifial im Vergleich zum Vorjahr (2016: EUR 556,9 Mio.) um 8,0 % auf EUR 601,3 Mio. erhöht.

Die Investitionen beliefen sich auf EUR 22,9 Mio. (2016: EUR 20,0 Mio.) und betrafen hauptsächlich Investitionen in neue Maschinen und Fertigungsanlagen in Deutschland, Serbien, Polen und Großbritannien.

### Amerika

Im Segment Amerika ist der Außenumsatz im Berichtsjahr 2017 um 7,8 % auf EUR 411,3 Mio. (2016: EUR 381,6 Mio.) gestiegen. Die deutliche Erholung des US-amerikanischen Geschäfts im Bereich Nutzfahrzeuge und landwirtschaftliche Maschinen sowie die gute Entwicklung im Bereich Pkw sorgten in der Region Amerika für ein organisches Wachstum in Höhe von 8,4 %. Darüber hinaus trug das mexikanische Autoline-Geschäft mit 1,5 % zum Umsatzwachstum bei. Währungseffekte im Zusammenhang mit dem US-Dollar hatten einen negativen Einfluss in Höhe von 2,1 %.

Das bereinigte EBITDA in der Region Amerika betrug 2017 EUR 84,5 Mio. und lag damit 1,8 % über dem Niveau des Vorjahres (2016: EUR 83,1 Mio.). Die bereinigte EBITDA-Marge belief sich auf 20,0 % (2016: 21,3 %). Das bereinigte EBITA erhöhte sich um 0,6 % auf EUR 75,6 Mio. (2016: EUR 75,2 Mio.), die bereinigte EBITA-Marge lag bei 17,9 % (2016:

19,3 %). Auch hier waren insbesondere gestiegene Materialkosten für Metall und technische Kunststoffe Gründe für den Margenrückgang.

Die Vermögenswerte haben sich im Wesentlichen aufgrund von Währungseffekten gegenüber dem Vorjahr um 10,9 % auf EUR 599,9 Mio. reduziert (2016: EUR 673,2 Mio.).

Die Investitionen lagen mit EUR 16,3 Mio. leicht unterhalb des Vorjahresniveaus (2016: EUR 16,9 Mio.). Investitionsschwerpunkte waren die US-amerikanischen Werke und Mexiko. → [PRODUKTION UND LOGISTIK, S. 71](#)

### Asien-Pazifik

Der Außenumsatz in der Region Asien-Pazifik belief sich 2017 auf EUR 119,9 Mio. und ist damit im Vergleich zum Vorjahr (2016: EUR 81,3 Mio.) um 47,6 % gestiegen. Das organische Wachstum betrug 22,7 % und resultierte im Wesentlichen aus dem starken EJT-Umsatzwachstum, das insbesondere durch die strengen Emissionsstandards und die hohe Nachfrage nach entsprechender Verbindungstechnologie in der asiatischen Fahrzeugindustrie getrieben wurde. Darüber hinaus trugen die jüngste Akquisition von Fengfan sowie das chinesische Autoline-Geschäft mit 27,5 % zum Umsatzwachstum bei. Währungseffekte wirkten sich mit 2,6 % negativ auf das Wachstum aus.

Das bereinigte EBITDA in der Region Asien-Pazifik ist um 63,6 % auf EUR 19,1 Mio. (2016: EUR 11,7 Mio.) gestiegen. Die bereinigte EBITDA-Marge hat sich abermals verbessert und lag bei 15,4 % (2016: 13,9 %). Das bereinigte EBITA erhöhte sich auf EUR 15,7 Mio. (2016: EUR 9,0 Mio.), was in einer gestiegenen bereinigten EBITA-Marge von 12,6 % resultierte (2016: 10,7 %).

Die Vermögenswerte haben sich im Berichtsjahr um 33,3 % auf EUR 159,1 Mio. (2016: EUR 119,3 Mio.) erhöht. Dies ist insbesondere auf das weiterhin zuneh-

mende operative Geschäft sowie den Erwerb von Fengfan zurückzuführen.

Die Investitionen, welche sich 2017 auf EUR 7,0 Mio. beliefen (2016: EUR 5,5 Mio.), flossen im Wesentlichen in den Ausbau der Standorte in China. → [PRODUKTION UND LOGISTIK, S. 71](#)

## PRODUKTION UND LOGISTIK

Die NORMA Group produziert und vertreibt mehr als 40.000 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. Im Berichtsjahr 2017 hat die NORMA Group das Geschäft des portugiesischen Schellenproduzenten Lifial sowie des chinesischen Verbindungsspezialisten Fengfan erworben.

### Produktion und Auslastung

Der Auslastungsgrad der Produktions- und Distributionsstätten der NORMA Group variiert zwischen den einzelnen Standorten. In Märkten, wie etwa den asiatischen (exklusive China) 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 langjährige 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 2017.

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

047 Grundlagen des Konzerns

**058 Wirtschaftsbericht**

080 Prognosebericht

085 Risiko- und Chancenbericht

097 Vergütungsbericht

103 Übernahmerelevante Angaben

106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

Die Auslastung der Produktionsanlagen kann entsprechend der Kundennachfrage und Auftragsituation 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 020](#) 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-Operational-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 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.

→ [FERTIGUNG, S. 14](#)

## T 020 INVESTITIONSSCHWERPUNKTE 2017

Region	Land	Stadt	Investition
EMEA	Deutschland	Maintal	› Investition in neue Fertigungslinie für Steckverbinder zur Bewältigung großer Kundenaufträge ab 2017 › Überholung von Kaltumformpressen zur Verbesserung der Produktivität und Reduzierung von Ausschuss
		Gerbershausen	› Investition in drei neue Montageanlagen zur Ermöglichung von Insourcing-Aktivitäten und zur Reduzierung der externen und Transportkosten
	Serbien	Subotica	› 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	› Aufbau eines Prüflabors für Fluidsysteme einschließlich einer Druck- und Vibrationsprüfeinrichtung › Installation von Spritzgussmaschinen, um lokale Fertigung zu ermöglichen, die Produktivität zu steigern und Transportkosten zu senken
Großbritannien	Newbury		› Investition in eine neue 200-Tonnen-Pressen zur Kapazitätserweiterung › Investition in automatisierte VPP-Produktionslinie zur Produktivitätserweiterung
Amerika	USA	Auburn Hills, Michigan	› Endmontage des Super-Seal-Equipments › Werkzeug-Upgrades zur Erweiterung der Kapazität und Verbesserung der Qualität › Investition in Korrosionskammer innerhalb des Prüflabors
		St. Clair, Michigan	› Neue Montageanlagen zur Förderung des Wachstums › Investitionen in neue Formwerkzeuge zur Unterstützung neuer Kundenprojekte › Optimierung der Montageanlagen zur Verbesserung von Produktivität und Qualität
		Lake Orion, Michigan	› Investition in Verpackungsanlagen zur Neukundengewinnung
	Mexiko	Monterrey	› Investition in zusätzliche Spritzgussanlage zur Unterstützung neuer Projekte › Lebensdauer-Testanlage zur Verbesserung der Prüfmöglichkeiten › Investition in zusätzliche SCR-Montagelinien für neue Kundenprojekte
		Juárez	› Investition in die Automatisierung der Profilschellenfertigung › Verlagerung der Quick-Latch-Produktion nach Juárez
Asien-Pazifik	China	Qingdao	› 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	› Investition in die automatisierte Fertigung von Schneckenengewindeschellen

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 geographischen 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 Capitals und der Logistikkosten führt, sondern darüber hinaus auch Lieferrisiken minimiert,

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

047 Grundlagen des Konzerns

**058 Wirtschaftsbericht**

080 Prognosebericht

085 Risiko- und Chancenbericht

097 Vergütungsbericht

103 Übernahmerelevante Angaben

106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

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 wird durch interne Organisationsanweisungen und regelmäßige Überprüfungen die Einhaltung der einschlägigen gesetzlichen Regelungen zur Exportkontrolle sichergestellt.

### QUALITÄTSMANAGEMENT

Die Produkte der NORMA Group sind in den Endprodukten der Kunden häufig funktionskritisch. Jegliche Qualitätsmängel oder Funktionsausfälle haben daher einen erheblichen direkten Einfluss auf die Kunden oder Endnutzer. Daher ist es oberstes Ziel der NORMA Group, sicherzustellen, dass ihre Produkte alle Erwartungen und Qualitätsansprüche der Kunden erfüllen.

Um einen globalen und standardisierten Qualitätsansatz zu gewährleisten, halten alle Produktionsstandorte<sup>1</sup> der NORMA Group ein Qualitätszertifikat und sind entweder nach ISO 9001 oder nach TS 16949 zertifiziert. Darüber hinaus erfüllen Standorte, die die Luftfahrtindustrie beliefern, zusätzlich den Standard EN 9100. Die Einhaltung dieser branchenweit anerkannten Standards stellt sicher, dass die NORMA

1\_Akquisitionen haben ein 12-Monats-Ziel für die Akkreditierung. NDS ist die einzige Produktionsstätte, die noch nicht akkreditiert ist. Die Zertifizierung ISO 9001 ist jedoch für das 4. Quartal 2018 geplant.

Group die Kunden in den Mittelpunkt aller Aktivitäten stellt und kontinuierlich nach Verbesserungen in allen Geschäftsbereichen strebt.

Die NORMA Group ist operativ global tätig. Eine wesentliche Herausforderung besteht dabei darin, die unterschiedlichen Kundenanforderungen sowie die regional unterschiedlichen Marktbedingungen zu erkennen und zu verstehen. Dem begegnet die NORMA Group durch die Lokalisierung der Produktion und den Einsatz standardisierter Werkzeuge, zum Beispiel einer einheitlichen Qualitätsmanagement-Software, die ein wesentlicher Bestandteil des neuen Microsoft ERP-Systems ist, das aktuell gruppenweit eingeführt wird.

Die NORMA Group verwendet eine Reihe von Steuerungskennzahlen, um Qualität, Kundenzufriedenheit und Lieferleistung zu messen. Die wichtigsten Kennzahlen sind die Anzahl der zurückgesendeten fehlerhaften Teile, Parts per Million (PPM), und die durchschnittliche Anzahl der von Kunden gemeldeten qualitätsbezogenen Reklamationen.

Die Anzahl der defekten Teile pro Million (PPM) lag im Geschäftsjahr 2017 bei 16 und hat sich damit im Vergleich zum Vorjahr (2016: 32) deutlich verbessert. Damit ist eine konsequente Verbesserung der PPM-Rate über die letzten Jahre erkennbar.

Während die Zahl der Kunden aufgrund der Akquisitionen von Autoline, Lifial und Fengfan in den letzten Jahren deutlich gestiegen ist, erhöhte sich die durchschnittliche Anzahl der qualitätsbezogenen Kundenreklamationen im Jahr 2017 nur marginal auf 9 (2016: 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.

### Globale Gruppenstruktur und regionales Know-how

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 Organisation nach Warengruppen (Commodities) ist in Form einer Matrix-Struktur in allen NORMA Group-Werken weltweit etabliert. 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. Der Einsatz von E-Procurement-Lösungen im Berichtswesen ermöglicht ein effizientes Einkaufsmanagement.

### Entwicklung der Materialpreise und der Preise für Nicht-Produktionsmaterial

Der bereinigte Materialaufwand belief sich im Geschäftsjahr 2017 auf EUR 418,6 Mio. (2016: EUR 352,9 Mio.) bzw. 41,2 % (2016: 39,4 %) der Verkaufserlöse. Damit ist die bereinigte Materialeinsatzquote aufgrund der Verteuerung der eingesetzten Rohstoffe im Vergleich zum Vorjahr gestiegen. Das zur internen Steuerung verwendete und um Wäh-

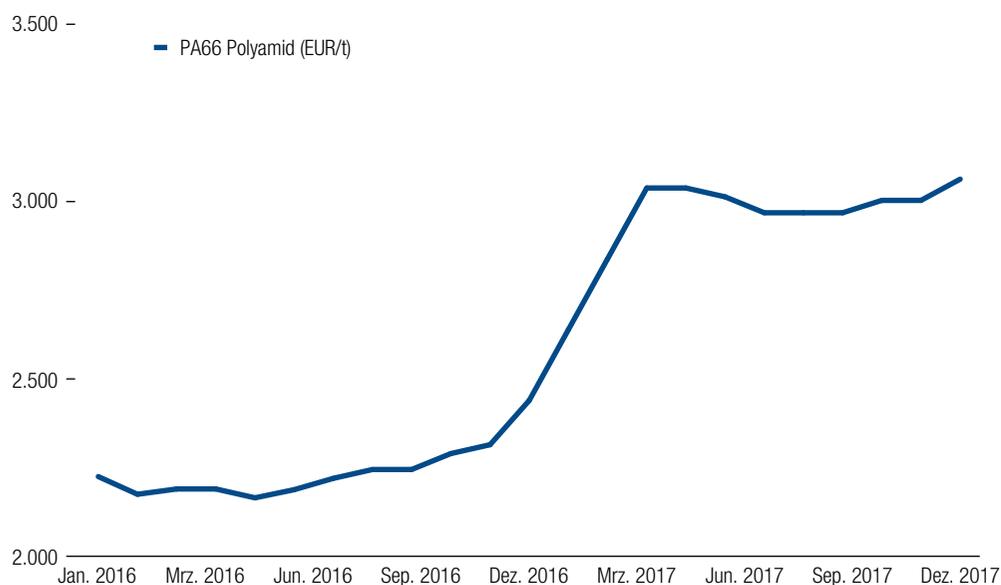
# B

## KONZERNLAGEBERICHT

- 047 Grundlagen des Konzerns
- 058 Wirtschaftsbericht**
- 080 Prognosebericht
- 085 Risiko- und Chancenbericht
- 097 Vergütungsbericht
- 103 Übernahmerelevante Angaben
- 106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

### G 023 PREISENTWICKLUNG TECHNISCHES POLYAMID (PA66) IN EUROPA

IN EUR/T



### G 024 ENTWICKLUNG DES NICKELPREISES UND DES LEGIERUNGSZUSCHLAGS 1.4301



rungseffekte bereinigte Einkaufsvolumen lag bei rund EUR 433 Mio. (2016: EUR 353 Mio.). Hiervon entfallen EUR 296,0 Mio. (68 %) auf den Produktionsmaterialumsatz.

Für den für die NORMA Group wichtigsten Warengruppenbereich Edelstahl hat insbesondere das Legierungsmetall Nickel im Berichtsjahr 2017 eine hohe Schwankungsbreite gezeigt. → [G 024: ENTWICKLUNG DES NICKELPREISES UND DES LEGIERUNGSZUSCHLAGS](#) Darüber hinaus verzeichnete der für die Berechnung der monatlich neu fixierten Legierungszuschläge herangezogene Vergleichspreis (Marktpreis) für Ferrochrom im 1. Quartal 2017 einen deutlichen Preisanstieg. Die Folge war ein Anstieg der Legierungszuschläge für Ferrite auf einen 10-Jahreshöchstwert. Zudem wurde die Preisstellung der Legierungszuschläge fast aller Austenite durch die hohen Ferrochrompreise auf einem hohen Niveau gestützt. Die Basispreise (Grundbezugspreis für Edelstahl ohne Legierungszuschläge) konnten für 2017 nahezu unverändert gegenüber dem Vorjahr fixiert werden.

In der Warengruppe der oberflächenveredelten Nicht-Edelstähle führten eine anziehende Nachfrage sowie Importbeschränkungen der Europäischen Union zu einer Verknappung des Angebots und deutlich höheren Preisen auf den Spotmärkten, welche zu Beginn des 2. Quartals 2017 ein 5-Jahreshoch erreichten. Dies führte zu langen Wiederbeschaffungszeiten und einer eingeschränkten Verfügbarkeit in einigen Produktsegmenten. Die NORMA Group konnte sich jedoch aufgrund der abgeschlossenen Halbjahreskontrakte und der an die Lieferanten gesandten Planmengen jederzeit ausreichend mit Material versorgen. Im 2. Halbjahr schwächte sich der Preisauftrieb wieder etwas ab, was zu einer Stabilisierung der Beschaffungskonditionen beitrug.

Der Warengruppenbereich der technischen Kunststoffe war im vergangenen Jahr ebenfalls durch Preisanstiege gekennzeichnet. → [G 023: PREISENTWICKLUNG TECHNISCHES POLYAMID](#) Auch hier stiegen die Preise

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

- 047 Grundlagen des Konzerns
- 058 Wirtschaftsbericht**
- 080 Prognosebericht
- 085 Risiko- und Chancenbericht
- 097 Vergütungsbericht
- 103 Übernahmerelevante Angaben
- 106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

für wichtige Zwischenprodukte, insbesondere Butadien und Cyclohexan, deutlich. Einer der Gründe hierfür war die Preisexplosion in China, die eine Folge der hohen Smog-Belastung und der von der Regierung verordneten Abschaltung zahlreicher Industriebetriebe – insbesondere in der aromatischen Petrochemie – war und die Notierungen weltweit in die Höhe trieb. Diese für die Kunststoffindustrie unvorhergesehene Entwicklung hatte zur Folge, dass Produzenten die zusätzlichen Kosten auf ihre Verkaufspreise aufschlugen, weshalb die Lieferanten bestehende Jahresverträge mit der NORMA Group zum Teil unterjährig anpassen.

Im 2. Halbjahr verstärkte sich die Industrienachfrage nach Hochleistungspolyamiden (PA 12, PA 6.6) zusehends. Hinzu kamen im Spätsommer die Auswirkungen der Hurrikan-Saison an der US-Golfküste, die sich neben heftigen Preisaufschlägen und Auslieferungseingpässen auch in einer sinkenden globalen Produktion von technischen Kunststoffen niederschlugen. Die NORMA Group konnte aufgrund ihrer langjährigen und vertrauensvollen Zusammenarbeit mit wichtigen

Zulieferern drohende Engpasssituationen jedoch erfolgreich abwenden. Aufgrund der im Verhältnis zur Produktionskapazität anhaltend hohen Nachfrage nach technischen Kunststoffen werden die Einkaufspreise hierfür voraussichtlich auch in Zukunft weiterhin steigen und die Beschaffungszeiten werden sich verlängern. Dies macht eine noch akkuratere und längerfristige Planung der zu beschaffenden Materialien im Einkauf umso essentieller.

Rohstoffpreisvolatilität und Marktconsolidierung waren auch preistreibende Einflussfaktoren auf andere Warengruppenbereiche, insbesondere im Bereich der Granulate, welche unter anderem bei der Herstellung von Produkten für das Wassermanagement zum Einsatz kommen.

Die Rahmenbedingungen an den weltweiten Rohstoffmärkten waren im Geschäftsjahr 2017 insgesamt schwierig. Doch auch in diesem herausfordernden Umfeld gelang es der NORMA Group wettbewerbsfähige und mindestens marktkonforme Preise sowie die

jederzeitige Versorgung mit und die Allokation von Produktionsmaterial sicherzustellen.

### Lieferantenmanagement

Zur zentralen Aufgabe des Einkaufs gehört auch die kontinuierliche Optimierung der Lieferantenauswahl. Diese erfolgt bei der NORMA Group 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 Lieferantenbewertungssystem 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 wurden im Berichtsjahr 2017 erstmals angewendet. → [CR-BERICHT 2017](#)

### Lieferantenstruktur

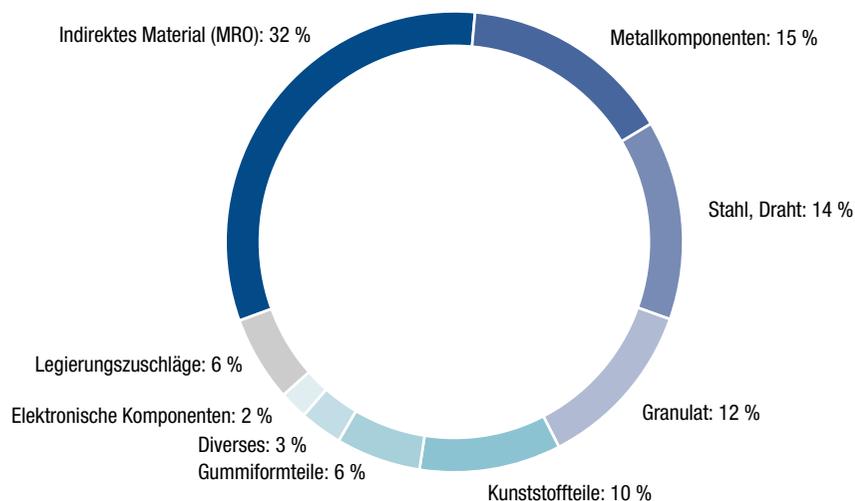
Die NORMA Group nutzt die sich ihr aufgrund des Unternehmenswachstums sowie der Akquisitionen bietenden Möglichkeiten zur Komplexitäts- und Transaktionskostenreduzierung und verfolgt seit dem Berichtsjahr 2017 verstärkt das Ziel, ihre Lieferantenbasis zu konsolidieren. Dennoch achtet die NORMA Group auf eine ausgewogene Lieferantenstruktur und vermeidet Abhängigkeiten von einzelnen Lieferanten. Der Anteil der Top-10-Lieferanten belief sich im Geschäftsjahr auf rund 32 %. Auf die Top-50-Lieferanten entfielen rund 63 % des gesamten Einkaufsvolumens in Höhe von EUR 296,0 Mio.

## MITARBEITER

### Dezentrale Organisation, gemeinsame Unternehmenskultur

Die Mitarbeiter der NORMA Group leisten einen wichtigen Beitrag zum Erfolg des Konzerns. Daher kommt dem Personalmanagement und der Personalentwicklung eine entscheidende Rolle zu.

G 025 EINKAUFSVOLUMEN 2017 NACH MATERIALGRUPPEN



# B

## KONZERNLAGEBERICHT

047 Grundlagen des Konzerns

058 Wirtschaftsbericht

080 Prognosebericht

085 Risiko- und Chancenbericht

097 Vergütungsbericht

103 Übernahmerelevante Angaben

106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

Das Personalmanagement der NORMA Group ist dezentral organisiert, wodurch der Internationalität des Geschäfts sowie dem schnellen Wachstum der NORMA Group Rechnung getragen wird. Durch das dezentrale Personalmanagement können sich die einzelnen Standorte flexibel an die lokalen Gegebenheiten anpassen und ihre regionale Kompetenz in der Personalentwicklung und im Recruiting einbringen.

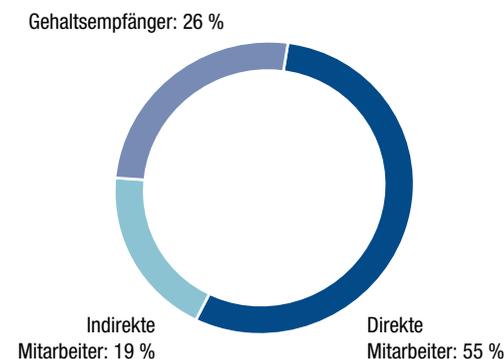
Um eine einheitliche Unternehmenskultur zu fördern, hat die NORMA Group zentrale Leitprinzipien formuliert, die die grundlegenden Überzeugungen des Unternehmens abbilden. Diese Leitprinzipien werden an allen Standorten vermittelt und gelebt. → [CR-BERICHT 2017](#)

### Entwicklung der Mitarbeiterzahlen

Die NORMA Group beschäftigte Ende Dezember 2017 konzernweit 7.667 Mitarbeiter (Stammebelegschaft inkl. Leiharbeiter) und damit 15 % mehr als im Vorjahr (2016: 6.664). Die Anzahl der Leiharbeiter betrug zum Stichtag 1.552 (2016: 1.214). Dies entspricht einem Anteil an der Gesamtbelegschaft von rund 20 %.

Den größten Mitarbeiteranstieg verzeichnete die NORMA Group 2017 in der Region Asien-Pazifik. Dort hat sich die Stammebelegschaft aufgrund der Akquisition von Fengfan um 20 % auf 995 Mitarbeiter erhöht. In den Regionen Amerika und EMEA erhöhte sich die Belegschaft jeweils um 11 % gegenüber dem Vorjahr. Dieser Zuwachs ergab sich in Folge der Akquisition von Lifial in Portugal, des organischen Wachstums sowie durch die Übernahme von Leiharbeitnehmern in ein festes Beschäftigungsverhältnis bei NDS.

### G026 AUFTEILUNG NACH MITARBEITERGRUPPEN



### Stabiler Anteil der Mitarbeitergruppen

Die Gesamtmitarbeiterzahl (Stammebelegschaft und Leiharbeiter) im Berichtsjahr setzt sich aus 4.243 direkten Mitarbeitern (2016: 3.453) und 1.414 indirekten Mitarbeitern (2016: 1.352) sowie 2.009 Gehaltsempfängern (2016: 1.859) zusammen. Gegenüber dem Vorjahr ging der Anteil der indirekten Mitarbeiter und Gehaltsempfänger leicht zurück, während der Anteil der direkten Mitarbeiter entsprechend zulegen. 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.

### 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 Mitarbeiterqualifikation 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 Talentförderung

Um Talente innerhalb des Konzerns zu identifizieren, zu binden und gezielt weiterzuentwickeln, hat die NORMA Group das „Learning & Development“-Kompetenzzentrum ins Leben gerufen. Das Kompetenzzentrum fungiert als interner Berater der lokalen Personalabteilungen, Führungskräfte und Mitarbeiter. 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.

### 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.

### 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 Mitarbei-

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

047 Grundlagen des Konzerns

**058 Wirtschaftsbericht**

080 Prognosebericht

085 Risiko- und Chancenbericht

097 Vergütungsbericht

103 Übernahmerelevante Angaben

106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

ter 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.

### T 021 STAMMBELEGSCHAFT NACH SEGMENT

	2017	in %	2016	in %
EMEA	3.545	58	3.202	59
Amerika	1.575	26	1.418	26
Asien-Pazifik	995	16	830	15
<b>Gesamt</b>	<b>6.115</b>		<b>5.450</b>	

### G 027 PERSONALENTWICKLUNG IM NORMA GROUP-KONZERN



### Feedbackkultur – 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. Nähere Informationen hierzu liefert der CR-Bericht. → [CR-BERICHT 2017](#)

### 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

Die NORMA Group setzt sich voll und ganz für die Gesundheit, Sicherheit und das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter ein und misst diesem Thema einen hohen Stellenwert bei. Das Unternehmen erfüllt die bestehenden gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen in Bezug auf Gesundheit und Sicherheit und bietet darüber hinaus weitere Maßnahmen zum proaktiven Risikomanagement und zur Reduzierung potenzieller Risiken.

Die NORMA Group richtet sich dabei nach dem branchenweit anerkannten Arbeitsschutzmanagementsystem OHSAS 18001. Aktuell sind 20 der 27 Produktionsstandorte nach OHSAS 18001 zertifiziert. Die noch fehlenden Werke sollen mittelfristig ebenfalls an das System angeschlossen werden.

Im Geschäftsjahr 2017 hat die NORMA Group die Umsetzung des Value-Based-Safety-Programms fort-

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

047 Grundlagen des Konzerns

**058 Wirtschaftsbericht**

080 Prognosebericht

085 Risiko- und Chancenbericht

097 Vergütungsbericht

103 Übernahmerelevante Angaben

106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

gesetzt. Im Rahmen dieses Programms werden die Handlungen der Mitarbeiter am Arbeitsplatz analysiert und potenziell gefährliche Verhaltensweisen im Rahmen regelmäßiger Sicherheitsüberprüfungen identifiziert. Darüber hinaus führt die NORMA Group regelmäßige Prüfungen ihrer Werke und Anlagen durch und entwickelt basierend auf den Ergebnissen Aktionspläne, deren Umsetzung lokal und auf Gruppenebene überwacht wird.

### Unfallrate auf nachhaltig niedrigem Niveau

Die NORMA Group beobachtet und analysiert ihre Unfallstatistiken regelmäßig. Die Zahl der Arbeitsunfälle, die von Nahezu-Unfällen bis hin zu meldepflichtigen Unfällen reicht, wird jeden Monat konzernweit erfasst und auf lokaler, regionaler und Konzernebene überwacht. Alle meldepflichtigen Unfälle werden auf Vorstandsebene diskutiert und daraus gezogene Erkenntnisse werden systematisch innerhalb der gesamten Unternehmensgruppe geteilt.

Die Unfallrate, die die Anzahl der meldepflichtigen Unfälle pro 1.000 Mitarbeiter angibt, stellt die wichtigste Kennzahl dar. Im Berichtsjahr 2017 lag die Unfallrate bei 6 und hat sich damit gegenüber dem Vorjahr (2016: 8) reduziert. → [G 028: UNFALLRATE](#)

Die jüngsten Akquisitionen (Autoline, Lifial und Fengfan) haben den Konzern-Personalbestand erhöht, ohne jedoch die positive Entwicklung der Unfallrate insgesamt zu beeinträchtigen. Ziel der NORMA Group ist es, langfristig ein unfallfreies Arbeitsumfeld zu gewährleisten.

### 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 2020. <https://www.normagroup.com/cr>

### Konzernweites Umweltmanagementsystem

2017 setzte die NORMA Group die Implementierung des konzernweiten Umweltmanagementsystems fort, mit dessen Einführung sie bereits 2013 begonnen hatte. Zum 31. Dezember 2017 hielt die Mehrheit der Produktionsstandorte eine ISO 14001-Zertifizierung. Die Zertifizierung von NDS und der neu akquirierten Gesellschaften Lifial und Fengfan ist in absehbarer Zeit geplant.

### MARKETING

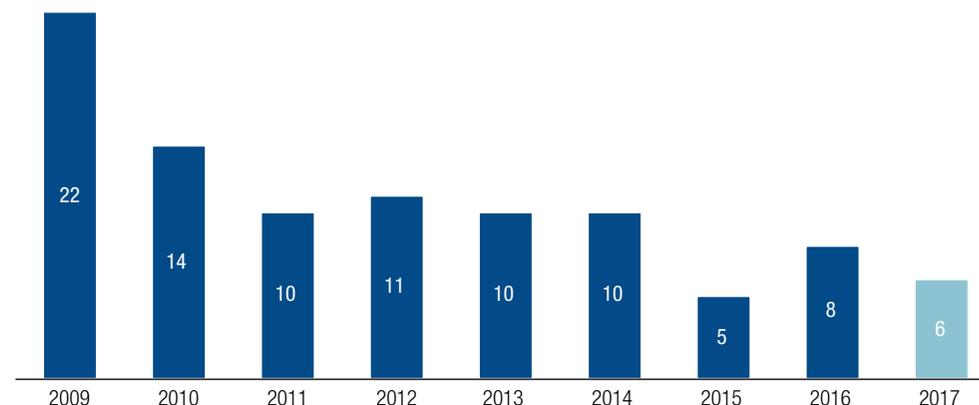
Um die Bekanntheit der NORMA Group-Produkte weltweit weiter zu steigern, den Produktabsatz zu erhöhen, die Kundenbeziehungen zu intensivieren und dadurch zum Wachstum der Gruppe beizutragen, basiert die langfristige Marketingstrategie der NORMA Group auf den folgenden Zielsetzungen:

- › Aufbau eines starken NORMA Group-Markenimages
- › Dezentralisierung der Marketingaktivitäten
- › Optimierung des Markenportfolios
- › Optimierung der Marketinginstrumente
- › Erzielung eines besseren Verständnisses der Marktbedürfnisse

Um sich bestmöglich auf ihre Endmärkte und -kunden zu konzentrieren, richtet die NORMA Group ihre Marketingaktivitäten auf die lokalen Marktgegebenheiten und Konsumgewohnheiten in den jeweiligen Regionen und Märkten aus. Die regionalen Marketingabteilungen sind verantwortlich für die Ausführung der verschiedenen Aktivitäten und die Synchronisierung mit den operativen Zielen der NORMA Group.

### G 028 UNFALLRATE

MELDEPFLICHTIGE UNFÄLLE PRO 1.000 MITARBEITER



# B

## KONZERNLAGEBERICHT

047 Grundlagen  
des Konzerns

**058 Wirtschaftsbericht**

080 Prognosebericht

085 Risiko- und  
Chancenbericht

097 Vergütungsbericht

103 Übernahmerelevante  
Angaben

106 Bericht über  
Geschäfte mit  
nahestehenden  
Unternehmen  
und Personen

### Marketingschwerpunkte 2017

Die wesentlichen Marketingaktivitäten im Geschäftsjahr 2017 waren die Folgenden:

- › Erhöhung der digitalen Präsenz auf regionaler und lokaler Ebene zur Unterstützung der Imagebildung der NORMA Group
- › Definition einer digitalen Roadmap bis 2021
- › Erneuerung der Marketingkompetenzen in allen drei Regionen
- › Marktuntersuchungen zur Unterstützung von wichtigen Vertriebsinitiativen

Um die Internetpräsenz der NORMA Group zu erhöhen, wurden 2017 mehrere neue Microsites in unterschiedlichen Sprachen gelauncht, die entweder eine bestimmte Marke oder ein bestimmtes Geschäftsfeld vorstellen. Darüber hinaus wurde eine strategische digitale Roadmap entwickelt, um die zukünftige Onlinepräsenz der NORMA Group zu sichern. Diese soll 2018 ausgerollt werden.

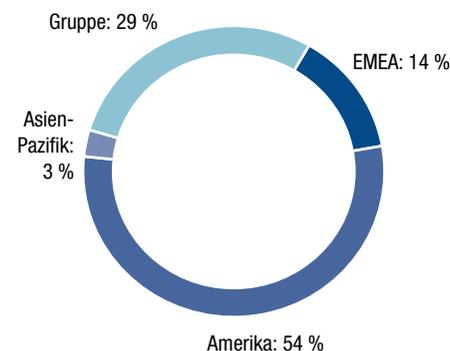
Neben den digitalen Anstrengungen lag ein weiterer Schwerpunkt 2017 auf traditionellen Marketingaktivitäten wie der Organisation von Tech Days an Kundenstandorten und der Teilnahme an Messen und Ausstellungen, mit dem Ziel, die Produktlösungen der NORMA Group auf ihren Zielmärkten vorzustellen. 2017 organisierte die NORMA Group fünf Tech Days und nahm an 62 Messen teil.

Um ein tieferes Verständnis der Kundenerwartungen und -bedürfnisse zu erhalten, hat die NORMA Group ihre Anstrengungen in der Marktforschung ausgebaut, mit einem Schwerpunkt auf den wichtigsten Vertriebsinitiativen. Es wurden auch erhebliche Anstrengungen unternommen, um das Potenzial des Marktes für Elektromobilität zu untersuchen.

### Marketingausgaben 2017

Die Marketingausgaben beliefen sich 2017 insgesamt auf EUR 4,24 Mio. und waren damit leicht niedriger als im Vorjahr (2016: EUR 4,7 Mio.).

6 029 **MARKETINGAUSGABEN 2017  
NACH SEGMENT<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> Personalkosten sind hierin nicht enthalten.

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

- 047 Grundlagen des Konzerns
- 058 Wirtschaftsbericht
- 080 Prognosebericht**
- 085 Risiko- und Chancenbericht
- 097 Vergütungsbericht
- 103 Übernahmerelevante Angaben
- 106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

## Prognosebericht

### GESAMTWIRTSCHAFTLICHE UND BRANCHENSPEZIFISCHE RAHMENBEDINGUNGEN

#### Weltwirtschaft setzt Aufschwung kraftvoll fort, sofern Risiken nicht eskalieren

Der Internationale Währungsfonds (IWF) hat mit dem Ausblick im Januar 2018 seine Prognose angehoben. Die kräftige Belebung der Weltwirtschaft werde sich demnach fortsetzen. Für 2018 und für 2019 erwartet der IWF jetzt ein globales Wachstum von jeweils 3,9 % (bisher: jeweils 3,7 %). Dabei sollte das Wachstum in den Industriestaaten kräftig bleiben. Ein wichtiger Wachstumsmotor sind die USA. Wesentliche Impulse kommen aber vermehrt von den Schwellenländern, wo die Expansion Fahrt aufnimmt. Voraussetzung für die weltweit positive Entwicklung ist jedoch, dass die Risiken beherrschbar bleiben und die Konjunktur wie zuletzt nicht überschatten. Hauptrisikofaktoren sind Protektionismus, die Konflikte in Nordafrika, dem Nahen Osten und Korea und der ungewisse Ausgang des Brexit-Prozesses. Turbulenzen an den Währungs- und Kapitalmärkten (Aktien, Kryptowährungen) können nicht ausgeschlossen werden. Insofern bleibt der langjährige Aufschwung trotz sehr guter wirtschaftlicher Eckdaten störungsanfällig.

Die chinesische Regierung treibt den Umbau der Volkswirtschaft zugunsten von Binnenkonjunktur und Hochtechnologie voran. Angesichts der hohen öffentlichen und privaten Verschuldung rechnet der IWF mit einer Abflachung des Expansionstempos auf 6,6 % (2018) und 6,4 % (2019). Die ASEAN-5-Staaten dürften 2018 und 2019 konstant hohe Wachstumsraten von 5,3 % aufweisen. Treiber bleiben Infrastrukturinvestitionen und lebhaftes Exporte. Indiens Aufschwung dürfte den vorübergehenden Reformdruck überwinden und laut IWF eine wachsende Dynamik mit Wachstumsraten von deutlich mehr als 7 % aufweisen. Brasilien und Russland werden sich 2018 und 2019 weiter erholen, aber im Vergleich zu anderen Schwellenländern mit moderatem Tempo. In Summe

zeichnet sich für die Schwellen- und Entwicklungsländer 2018 (4,9 %) und 2019 (5,0 %) ein kraftvoller Aufschwung ab.

Der Aufschwung in den Industriestaaten sollte robust sein und neben dem Privatkonsum und zum Teil reger Bautätigkeit auch durch eine gute Unternehmenskonjunktur getragen werden. Die Industrieproduktion und Investitionstätigkeit sind lebhaft. Der IWF prognostiziert für diese Länder in Summe ein anhaltend hohes Wachstum von 2,3 % im Jahr 2018 und für 2019 eine ebenfalls hohe Expansionsrate von 2,2 %. Die massiven Steuersenkungen in den USA sollten sich bereits kurzfristig positiv auf die Konjunktur in den Industrieländern auswirken. Der IWF erwartet in den USA für 2018 eine weitere Wachstumsbeschleunigung auf 2,7 %. Auch im Folgejahr sollte die US-Wirtschaft unterstützt durch hohe Staatsausgaben mit 2,5 % kräftig zulegen. Der Aufschwung der japanischen Wirtschaft sollte sehr moderat bleiben und verliert voraussichtlich nach dem Auslaufen staatlicher Anreize an Kraft. Für Großbritannien sieht der IWF wegen des Brexit-Drucks nur verhaltene Wachstumsraten von jeweils 1,5 % in den Jahren 2018 und 2019.

Europa wird von der guten Weltkonjunktur begünstigt, aber die politischen Herausforderungen bleiben groß. Dazu zählen die unklare Brexit-Ausgestaltung, Bestrebungen für eine Neuordnung der EU sowie die politische Uneinigkeit von Mittel- und Osteuropa und weiterhin die Strukturdefizite in Südeuropa. Zudem könnte der Katalonien-Konflikt Spanien noch stärker belasten. Wenngleich die Anleihekäufe der EZB sukzessive auslaufen, dürften die Leitzinsen zunächst noch niedrig bleiben. Die wirtschaftlichen Voraussetzungen für eine Fortsetzung des starken Aufschwungs sind im Euroraum daher intakt. Volkswirte erwarten für die Währungsunion weiterhin ein robustes Wachstum, aber mit tendenziell leicht abnehmender Dynamik. So soll der Euroraum nach Prognosen des IWF

2018 um 2,2 % (IfW: 2,3 %) und 2019 um 2,0 % wachsen. Osteuropa, die Niederlande, Spanien, Österreich und Irland sollten Wachstumstreiber sein. In Italien und Portugal rechnet der IWF mit einem moderaten Aufschwung. Neben lebhaften Exporten kommen die wesentlichen Impulse von den Anlageinvestitionen, die vor allem 2018 nochmals deutlich anziehen sollten (IfW: 4,8 %). Der Aufschwung in Deutschland wird von einer breiten Basis getragen und setzt sich dynamisch fort. Das Kieler IfW prognostiziert für 2018 eine Expansionsrate von 2,5 %, für 2019 von 2,2 %, sofern die Risiken begrenzt bleiben. Die wichtigsten Wachstumsmotoren werden neben hohen Bauinvestitionen vor allem die Investitionen der Unternehmen in Ausrüstungen (2018: 6,4 %; 2019: 4,3 %) und andere Anlagen (2018: 4,6 %; 2019: 4,5 %) sein.

#### T022 PROGNOSEN FÜR DAS BIP-WACHSTUM (REAL)<sup>1</sup>

IN %	2017	2018e	2019e
Welt	+3,7	+3,9	+3,9
USA	+2,3	+2,7	+2,5
China	+6,9 <sup>2</sup>	+6,6	+6,4
Eurozone	+2,5 <sup>3</sup>	+2,2	+2,0
Deutschland <sup>5</sup>	+2,2 <sup>4</sup>	+2,5	+2,2

Quellen: 1\_IWF; 2\_National Bureau of Statistics (NBS); 3\_Eurostat; 4\_Statistisches Bundesamt (Destatis); 5\_Institut für Weltwirtschaft (IfW)

#### Überwiegend positive Rahmenbedingungen für wichtige Kundenindustrien der NORMA Group

Mit der zu erwartenden moderaten Belebung der internationalen Konjunktur in den Jahren 2018 und 2019 verbessern sich auch das Umfeld und die Perspektiven für wichtige Kundenindustrien der NORMA Group.

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

- 047 Grundlagen des Konzerns
- 058 Wirtschaftsbericht
- 080 Prognosebericht**
- 085 Risiko- und Chancenbericht
- 097 Vergütungsbericht
- 103 Übernahmerelevante Angaben
- 106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

### Maschinenbau

Die weltweit lebhaftere Konjunktur und Industrieproduktion verbessern nahezu in allen Ländern das Investitionsklima. Nachholbedarf, Automatisierung und die immer stärkere Digitalisierung sind auch wichtige Treiber für den Maschinenbau. Zudem werden in vielen Ländern Umweltschutzinvestitionen forciert. Der Branchenverband VDMA erwartet, dass sich der Aufschwung 2018 mit einem Zuwachs des realen Weltmaschinenumsatzes von 4 % fortsetzt, aber nach dem Schub im letzten Jahr etwas an Dynamik einbüßt. Demnach sollten die beiden größten Märkte, China (+6 %) und die USA (+2 %), verhaltener als bislang expandieren. Für Japan (+3 %), Südkorea (+2 %), Indien (+4 %) sowie die ASEAN-5-Staaten und die Golf-Region (ohne Irak) wird ebenfalls ein robustes Wachstum erwartet. Für Europa insgesamt sowie auch den Euroraum werden Wachstumsraten von 3 % prognostiziert. Für den deutschen Markt rechnet der VDMA für 2018 mit einem starken Umsatzplus von erneut real 3 %. Trotz des moderateren Nachfragewachstums in China und den USA sowie der Brexit-Belastungen prognostiziert der VDMA für die deutschen Maschinenbauer ein Produktionsplus von nochmals real 3 % für 2018. Zunehmend sollte sich der Investitionsstau im Inland auflösen und die zuletzt noch verhaltene heimische Nachfrage beleben.

**T 023 MASCHINENBAU: REALE VERÄNDERUNG DES BRANCHENUMSATZES**

IN %	2016	2017	2018e
China	3	8	6
USA	-2	3	2
Eurozone	0	4	3
Welt	0	6	4

Quelle: VDMA

### Automobilindustrie

Die Automobilindustrie befindet sich in einem erheblichen Umbruch, setzt aber ihren weltweiten Aufschwung moderat fort. Zukunftstrends sind autonomes Fahren, vermehrtes Carsharing und vor allem die E-Mobilität (inklusive Hybridantriebe). Zur Minderung der Emissionen wird zudem die Entwicklung verbrauchsärmerer Verbrennungsmotoren vorangetrieben. LMC Automotive (LMCA) erwartet, dass die weltweite Produktion von Light Vehicles (LV, bis 6 t) 2018 bei einem Absatzplus von 2,2 % um 2,0 % auf 97,1 Mio. LV gesteigert wird. IHS Markit rechnet mit einem Anstieg der Verkäufe um 1,5 %. Bezogen auf den enger definierten Pkw-Markt prognostiziert der deutsche Verband VDA ein globales Absatzplus von 1 % auf rund 86 Mio. Pkw. Für die drei dominierenden Märkte geht der VDA nur für China von einem Wachstum aus (+2%). Für den Absatz in Europa (EU+ EFTA) sieht der VDA eine Stagnation im Jahr 2018, für den US-Markt aufgrund steigender Zinsen und Kraftstoffpreise sogar einen Rückgang um 2 %. Nach Einschätzung von LMCA sinkt der weltweite Absatz von Nutzfahrzeugen (Nfz) 2018 um 1,8 %, nachdem das Vorjahr einen zweistelligen Verkaufsschub gebracht hatte. Grund dafür ist die Trendumkehr in Asien. Für den Nfz-Absatz in Nordamerika (+14 %) und Westeuropa (+3,0 %) rechnet LMCA mit Wachstum.

**T 024 AUTOMOBILINDUSTRIE: GLOBALE PRODUKTIONS- UND ABSATZENTWICKLUNG (LIGHT VEHICLES, NUTZFAHRZEUGE)**

IN %	2016	2017	2018e	2019e
Produktion LV	4,7	2,5	2,0	2,7
Absatz LV	4,4	2,5	2,2	2,8
Absatz Nfz	7,8	17,3	-1,8	-3,8

Quelle: LMC Automotive

### Bauindustrie

Für Europas Bauindustrie erwartet das Branchennetzwerk Euroconstruct (u.a. Ifo-Institut) in einer neuen Analyse der 19 wichtigsten Einzelmärkte eine Fortsetzung des Wachstumskurses bis 2020. Allerdings sollte das Tempo vor allem im Gebäudeneubau sukzessive abflachen. Dagegen wird eine wachsende Bedeutung von Baumaßnahmen an Bestandsgebäuden (u.a. Renovierung, Sanierung) erwartet. Zudem kommt dem Tiefbau immer mehr die Rolle des Branchentreibers zu. Europas Bauindustrie soll 2018 laut Euroconstruct eine Zunahme der realen Bauproduktion um 2,6 % erreichen (Tiefbau: 4,0 %). Dabei soll die Branche in Westeuropa mit 2,3 % und in Osteuropa nochmals beschleunigt mit kräftigen 9,3 % wachsen. In Deutschland soll sich der Bauaufschwung kraftvoll fortsetzen. Das IfW erwartet hier Zuwächse für die realen Bauinvestitionen von 3,5 % (2018) und 4,4 % (2019). Für den Wohnungsbau wird mit 5,0 % und 5,7 % das höchste Wachstum erwartet. Der Wirtschaftsbau wird 2018 voraussichtlich moderat wachsen, aber 2019 wieder stärker zulegen. Im öffentlichen Bau prognostiziert das IfW bis 2019 eine durchweg steigende Investitionsdynamik. Mit Blick auf das Bauvolumen rechnet das DIW (Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung) für 2018 im Wohnungsbau mit einem Wachstum von nominal 6,7 % auf EUR 229 Mrd. Das Neubauvolumen soll dabei um 8,0 % zulegen und die Bauleistungen an Bestandsgebäuden um 6,0 %. Für den sonstigen Hochbau (ohne Wohnungen) erwartet das DIW einen Zuwachs des Bauvolumens von 3,3 % und im Tiefbau von 2,2 %.

**T 025 BAUINDUSTRIE: ENTWICKLUNG DER EUROPÄISCHEN BAUPRODUKTION**

IN %	2016	2017	2018e	2019e
Westeuropa	3,0	3,3	2,3	1,7
Osteuropa	-7,1	8,6	9,3	8,7
Europa	2,5	3,5	2,6	2,1

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

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

- 047 Grundlagen des Konzerns
- 058 Wirtschaftsbericht
- 080 Prognosebericht**
- 085 Risiko- und Chancenbericht
- 097 Vergütungsbericht
- 103 Übernahmerelevante Angaben
- 106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

Diese gesamtwirtschaftliche Perspektive für 2018 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. Darüber hinaus werden die Geschäftsaktivitäten 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 marginstarke 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. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auch auf der Entwicklung von Lösungen für den Elektromobilitätsmarkt.

Darüber hinaus hat die NORMA Group mit der Verabschiedung der CR-Roadmap 2020 einen weiteren wichtigen Grundstein gelegt, um das Unternehmen künftig noch stärker auf Nachhaltigkeit auszurichten.

→ [CR-BERICHT 2017](#)

### GESAMTAUSSAGE DES VORSTANDS ZUR VORAUSSICHTLICHEN ENTWICKLUNG

#### Umsatzwachstum 2018

Basierend auf den beschriebenen Einschätzungen der relevanten Wirtschaftsforschungsinstitute und Branchenverbände, den allgemein positiven wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und der aktuell guten Auftragslage erwartet der Vorstand der NORMA Group auch für das Geschäftsjahr 2018 weiteres Konzernumsatzwachstum und eine Steigerung des bereinigten Nettoergebnisses. Der Vorstand sieht den Konzern aufgrund der globalen Geschäftsaktivitäten und der breiten Diversifikation gut aufgestellt, um von den relevanten Wachstumstrends in den verschiedenen Endmärkten und Regionen auch weiterhin profitieren zu können. Risiken, die sich negativ auf die Umsatz- und Ertragssituation der NORMA Group auswirken können, sieht der Vorstand vor allem in dem ungewissen Ausgang des Brexit, eventuellen Turbulenzen an den Kapital- und Rohstoffmärkten sowie geopolitischen Krisen.

Die Automobilbranche, ein für die NORMA Group wesentlicher Endmarkt, befindet sich getrieben durch technologische Fortschritte und Zukunftstrends sowie den politischen Druck und die strikteren gesetzlichen Vorgaben zur Emissionsreduktion aktuell in einem erheblichen Umbruch. Der Vorstand geht jedoch davon aus, dass sich das weltweite Wachstum der Branche auch 2018 weiter fortsetzen wird, wenn auch weniger dynamisch als im vergangenen Jahr und mit erheblichen regionalen Unterschieden.

Für die Region EMEA geht der Vorstand aufgrund des intakten wirtschaftlichen Umfeldes, der nach wie vor niedrigen Leitzinsen und der positiven Wachstumsprognosen für die für die NORMA Group relevanten Endmärkte für 2018 von einem soliden organischen Wachstum aus. Dieses sollte auch von einem moderaten Anstieg der europäischen Automobilproduktion sowie positiven Effekten aus Produktneuanläufen als Folge der europäischen Flottenregelung für Pkw getragen werden.

Für die Region Amerika, erwartet der Vorstand für 2018 ein solides organisches Umsatzwachstum gegenüber dem Vorjahr. In Bezug auf den für den Konzern wichtigen Endmarkt der Nutzfahrzeuge und landwirtschaftlichen Maschinen in den USA geht der Vorstand von einer Fortsetzung des positiven Trends der 2. Jahreshälfte 2017 und einem deutlichen Wachstum der Produktions- und Absatzzahlen im laufenden Jahr aus. Für den US-amerikanischen Pkw-Markt erwarten Branchenexperten im laufenden Jahr nur ein moderates Produktionswachstum. Der Vorstand der NORMA Group geht aber aufgrund der guten Auftragslage von einem guten Wachstum auch in diesem Endmarkt aus. Im Bereich Wassermanagement rechnet der Vorstand mit einem soliden Wachstum, welches durch positive Nachholeffekte als Folge des wetterbedingt schwachen Vorjahres unterstützt wird. Die Steuersenkungen in den USA sollten sich kurzfristig positiv auf die Konjunktur auswirken und das Wachstum in der Region zusätzlich beflügeln.

In der Region Asien-Pazifik wird sich die dynamische Entwicklung der Geschäftsaktivitäten der NORMA Group trotz der leicht geringeren Wachstumsprognosen für China auch im laufenden Jahr fortsetzen, weshalb der Vorstand für die Region abermals ein organisches Wachstum im zweistelligen Bereich erwartet. Die zunehmenden Geschäftsaktivitäten, striktere Emissionsvorschriften für Pkw und Lkw sowie weitere Lokalisierungsmaßnahmen in der Region sieht der Vorstand als Wachstumstreiber.

Insgesamt erwartet die NORMA Group sowohl für den Bereich DS als auch für das EJT-Geschäft 2018 ein solides Wachstum.

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Annahmen und dem kraftvollen Aufschwung der Weltwirtschaft erwartet die NORMA Group ein solides organisches Konzernumsatzwachstum für das Geschäftsjahr 2018 von rund 3 % bis 5 % gegenüber 2017. Zusätzlich wird mit Umsätzen aus der Akquisition von Fengfan in Höhe von insgesamt rund EUR 5 Mio. gerechnet.

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

- 047 Grundlagen des Konzerns
- 058 Wirtschaftsbericht
- 080 Prognosebericht**
- 085 Risiko- und Chancenbericht
- 097 Vergütungsbericht
- 103 Übernahmerelevante Angaben
- 106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

Währungseffekte können sich je nach Wechselkursen zum Euro zusätzlich positiv oder negativ auf das Wachstum auswirken.

### Entwicklung der wesentlichen Kostenpositionen

Der Vorstand der NORMA Group geht davon aus, dass sich die wesentlichen relativen Kostenpositionen (Material- und Personalaufwand) im Vergleich zu den Vorjahren stabil entwickeln werden.

Aufgrund des volatilen Umfeldes auf den weltweiten Rohstoffmärkten, gestiegener Rohstoffpreise im Geschäftsjahr 2017 und eines anhaltend hohen Preisniveaus am Jahresanfang, geht der Vorstand für das Gesamtjahr 2018 von weiterhin steigenden Rohstoffpreisen aus. Die stetige Erhöhung des Professionalisierungsgrades im Einkauf, der Abschluss langfristiger Verträge, die Möglichkeit der Weitergabe von Preisschwankungen an den Kunden sowie die Erzielung von Skaleneffekten im Konzern, sollten jedoch weitere Kostensteigerungen abfangen und so die bereinigte Materialkostenquote auf dem Niveau der Vorjahre halten können.

Durch das kontinuierliche Wachstum des Konzerns und die Verstärkung der Aktivitäten in der Region Asien-Pazifik rechnet der Vorstand für 2018 in Summe mit einem im Verhältnis zum Umsatz konstanten Anstieg der bereinigten Personalkosten und erwartet daher eine stabile bereinigte 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 in F&E-Aktivitäten von rund 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 mit

einem Schwerpunkt auf der Entwicklung von Anwendungen für die Hybrid- und Elektromobilität.

### 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 der Vorstand der NORMA Group auch 2018 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 –15 Mio. erwartet

In Summe erwartet der Vorstand für 2018 ein Finanzergebnis von bis zu EUR –15 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.

### Deutlich verbesserte Steuerquote zwischen 26 % und 28 %

Aufgrund der massiven Steuersenkungen in den USA erwartet der Vorstand für das Geschäftsjahr 2018 eine Steuerquote zwischen 26 % und 28 %.

### Starker Anstieg des bereinigten Ergebnisses je Aktie

Der Vorstand der NORMA Group erwartet für das bereinigte Ergebnis je Aktie im Geschäftsjahr 2018 einen starken Anstieg. Dieser ist neben dem Umsatzwachstum und der nachhaltigen Marge insbesondere auf die Steuerreform in den USA zurückzuführen.

### Bereinigungen des Ergebnisses

Der Vorstand der NORMA Group erwartet im Geschäftsjahr 2018 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.

### Investitionsquote von rund 5 % angestrebt

Für das Geschäftsjahr 2018 rechnet der NORMA Group-Vorstand mit Investitionen in das operative Geschäft in Höhe 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 das Management mit einem gewohnt starken operativen Netto-Cashflow. Der operative Netto-Cashflow im Geschäftsjahr 2018 wird bei rund EUR 140 Mio. erwartet.

### 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. Die Sicherung der Innovationsfähigkeit ist für die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit der NORMA Group essentiell.

Seit dem Berichtsjahr 2017 berichtet die NORMA Group die Anzahl der Erfindungsmeldungen als neue Kennzahl zur Messung und Steuerung der Innovationskraft im Unternehmen. → [STEUERUNGSSYSTEM UND STEUERUNGSKENNZAHLEN, S. 52](#) Für den Konzern werden jährlich über 20 neue Erfindungsmeldungen angestrebt.

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

- 047 Grundlagen des Konzerns
- 058 Wirtschaftsbericht
- 080 Prognosebericht**
- 085 Risiko- und Chancenbericht
- 097 Vergütungsbericht
- 103 Übernahmerelevante Angaben
- 106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

### 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 im Jahresmittel unter 8 pro Monat liegen.

### Nachhaltige Unternehmensentwicklung (Corporate Responsibility)

Die NORMA Group hat ihre CR-Roadmap 2020 veröffentlicht. Das Ziel des Konzerns ist es, die darin formulierten Ziele und Maßnahmen konsequent umzusetzen und auch im laufenden Jahr 2018 weitere wichtige Meilensteine für eine nachhaltige Unternehmensführung zu legen.

### T 026 PROGNOSE FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2018

Konzernumsatzwachstum	solides organisches Wachstum von rund 3 % bis 5 %, zusätzlich rund EUR 5 Mio. aus Akquisitionen
	EMEA: solides organisches Wachstum Amerika: solides organisches Wachstum APAC: organisches Wachstum im zweistelligen Bereich DS: solides Wachstum EJT: solides Wachstum
Bereinigte Materialeinsatzquote	ungefähr auf Höhe der Vorjahre
Bereinigte Personalkostenquote	ungefähr auf Höhe der Vorjahre
Investitionen in F&E (in Relation zum EJT-Umsatz)	rund 5 % des EJT-Umsatzes
Bereinigte EBITA-Marge	nachhaltig auf dem Niveau der Vorjahre von über 17,0 %
Finanzergebnis	von bis zu EUR –15 Mio.
Steuerquote	rund 26 % bis 28 %
Bereinigtes Ergebnis je Aktie	stark steigend
Investitionsquote (ohne Akquisitionen)	operative Investitionen von rund 5 % des Konzernumsatzes
Operativer Netto-Cashflow	rund EUR 140 Mio.
Dividende/Ausschüttungsquote	ca. 30 % bis 35 % des bereinigten Konzernjahresergebnisses
Anzahl der jährlichen Erfindungsmeldungen	über 20
Anzahl der vom Kunden zurückgewiesenen fehlerhaften Teile (Parts per million/PPM)	unter 20
Anzahl qualitätsbedingter Beanstandungen/Monat	unter 8

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

- 047 Grundlagen des Konzerns
- 058 Wirtschaftsbericht
- 080 Prognosebericht
- 085 Risiko- und Chancenbericht**
- 097 Vergütungsbericht
- 103 Übernahmerelevante Angaben
- 106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

## 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 sowie 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.

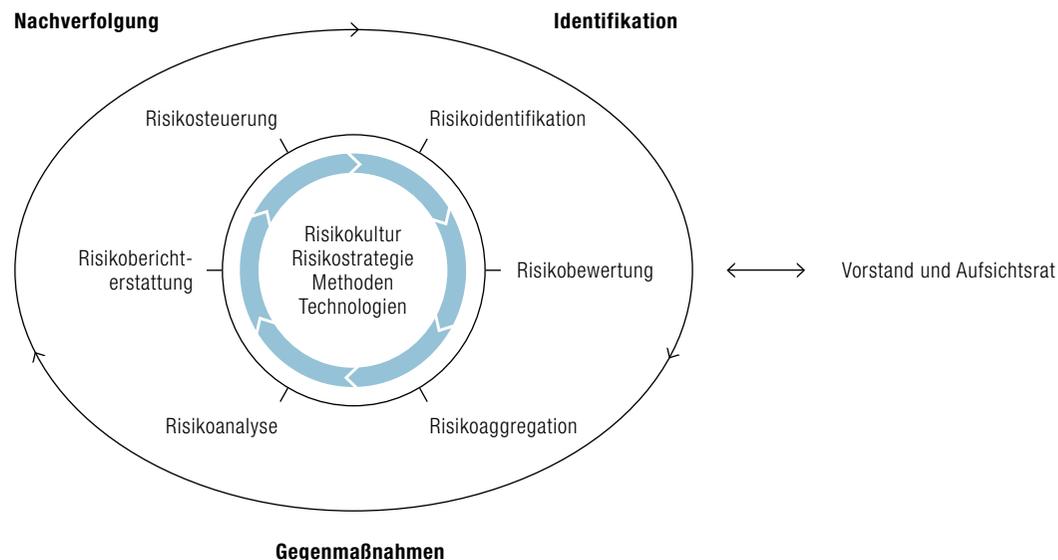
### Risikomanagementprozess

Der Risikomanagementprozess der NORMA Group beinhaltet die Kernelemente Risikoidentifikation, Risikobewertung sowie Risikosteuerung und -überwachung. Der Risikomanagementprozess ist vollständig in einer integrierten Software-Lösung abgebildet. Hierbei erfassen die jeweiligen Einheiten die identifizierten und bewerteten Risiken. Im Anschluss daran erfolgt mithilfe der Software eine Überprüfung und Genehmigung der jeweiligen Risiken durch die regionalen Risikoverantwortlichen sowie in Abhängigkeit von der Risikokategorie durch die Funktionsverantwortlichen auf Gruppenebene. Der Prozess der Risikoidentifikation, -bewertung und -steuerung wird durch eine kontinuierliche Überwachung und Kommunikation der gemeldeten Risiken durch die Risikoverantwortlichen begleitet.

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

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

### G 030 RISIKOMANAGEMENTSYSTEM DER NORMA GROUP



# B

## KONZERNLAGEBERICHT

- 047 Grundlagen des Konzerns
- 058 Wirtschaftsbericht
- 080 Prognosebericht
- 085 Risiko- und Chancenbericht**
- 097 Vergütungsbericht
- 103 Übernahmerelevante Angaben
- 106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

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 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.

### 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.

### 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 RISIKO-MANAGEMENTSYSTEM IM 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 Erfassung von Geschäftsvorfällen oder der Nichtbeachtung von Bilanzierungsregeln. Auch die Nichterfassung von Geschäftsvorfällen stellt ein potenzielles Risiko dar. Um Fehler zu vermeiden, basiert der Rechnungslegungsprozess auf der Trennung von Verantwortlichkeiten 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

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

- 047 Grundlagen des Konzerns
- 058 Wirtschaftsbericht
- 080 Prognosebericht
- 085 Risiko- und Chancenbericht**
- 097 Vergütungsbericht
- 103 Übernahmerelevante Angaben
- 106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

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 Risikoversorge und -abwehr 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 mit Kontierungsrichtlinie (Accounting Manual) zusammengefasst. Alle Konzerngesellschaften müssen die darin beschriebenen Standards dem Rechnungslegungsprozess zugrunde legen. Wesentliche Ansatz- und Bewertungsmaßstäbe, wie zum Beispiel für Ansatz und Bewertung von Anlagevermögen, Vorräten und Forderungen sowie Rückstellungen und Verbindlichkeiten, 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 der zentralen IT-Abteilung.

### 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 finanziel-

len 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

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

- 047 Grundlagen des Konzerns
- 058 Wirtschaftsbericht
- 080 Prognosebericht
- 085 Risiko- und Chancenbericht**
- 097 Vergütungsbericht
- 103 Übernahmerelevante Angaben
- 106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

### 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 (Group Treasury) durchgeführt. Die Verantwortungsbereiche und notwendigen Kontrollen, die im Zusammenhang mit dem Risikomanagement stehen, werden vom Management der Gruppe festgelegt. Group Treasury 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. Das 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. 134](#)

### 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 sowie 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 aufgrund der genannten Maßnahmen im Vergleich zum Vorjahr von möglich auf unwahrscheinlich herabgesetzt. 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 2017 beliefen sich die flüssigen Mittel (Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente) auf EUR 155,3 Mio. (2016: EUR 165,6 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 2017 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 im abgelaufenen Geschäftsjahr Teilbeträge des im Jahr 2014 begebenen Schuldscheins planmäßig zurückgezahlt, ohne hierfür neue oder zusätzliche Mittel aufzunehmen. Die liquiditätsbezogenen Chancen werden insbesondere aufgrund der positiven Einschätzung durch die Bankenpartner und der daraus resultierenden Reputation am Kapitalmarkt als wahrscheinlich eingeschätzt (Vorjahr: möglich). Vor dem

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

- 047 Grundlagen des Konzerns
- 058 Wirtschaftsbericht
- 080 Prognosebericht
- 085 Risiko- und Chancenbericht**
- 097 Vergütungsbericht
- 103 Übernahmerelevante Angaben
- 106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

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.

→ [FINANZLAGE, 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. Das 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, ist aufgrund der hohen finanziellen Flexibilität durch zugesagte und noch nicht genutzte Bankkreditlinien als sehr unwahrscheinlich zu beurteilen. 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. Für den Fall eines (kurzfristig) erhöhten Liquiditätsbedarfs, der aktuell ausgehandelte Linien übersteigt, werden die Möglichkeiten der Mittelbeschaffung zu marktgerechten Konditionen als sehr gut 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, Britisches Pfund, Schweizer Franken, Chinesischer Renminbi, Polnischer Złoty, Schwedische Krone, Tschechische Krone, Singapur-Dollar, Indische Rupie und Serbischer Dinar gesehen.

Fremdwährungsrisiken werden, soweit sie nicht gegeneinander aufgerechnet werden können, nach Bedarf durch Terminkontrakte bzw. Optionen abgesichert. 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 der 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. → [ZIELE UND STRATEGIEN DES FINANZMANAGEMENTS, S. 54](#) Ursprünglich variabel verzinsten Kredite wurden mittels derivativer Instrumente synthetisch in Festzinspositionen überführt. Die NORMA Group weist derzeit für EUR 18,0 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 9 Mio. ungesichert) sowie für den 2016 begebenen Schuldschein (EUR 12,5 Mio. ungesichert). Bei künftigen mittelfristigen Inanspruchnahmen der zugesagten revolvingenden Kreditlinie ist die NORMA Group bestrebt, das Zinsänderungsrisiko zum größten Teil zu sichern.

Da im Euroraum aktuell keine Anzeichen für eine restriktivere Geldpolitik bestehen, stuft die NORMA Group

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

- 047 Grundlagen des Konzerns
- 058 Wirtschaftsbericht
- 080 Prognosebericht
- 085 Risiko- und Chancenbericht**
- 097 Vergütungsbericht
- 103 Übernahmerelevante Angaben
- 106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

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 2018 mit einem globalen Wachstum von 3,9 % zu rechnen.

Im Vorjahr wurden hinsichtlich der konjunkturellen Entwicklung neben den gedämpften Konjunkturerwartungen in China sowie der anhaltenden Rezession in Brasilien insbesondere die Erhöhung der Leitzinsen in den USA, die unklaren Auswirkungen des Austritts Großbritanniens aus der Europäischen Union sowie zunehmend protektionistische Tendenzen als für die NORMA Group relevante Risikofaktoren identifiziert. Der weiterhin ungewisse Ausgang des Brexit-Prozesses, die Folgen eines zunehmenden Protektionismus sowie steigende Anleiherenditen stellen auch 2018 relevante Risikofaktoren dar. Im Hinblick auf den chinesischen Markt besteht insbesondere aufgrund der zunehmenden öffentlichen und privaten Verschuldung

das Risiko einer weiteren Abflachung des Expansions tempos. Zudem könnten Turbulenzen an den Währungs- und Kapitalmärkten die grundsätzlich positive Entwicklung der weltweiten Wirtschaft negativ beeinflussen, wodurch der langfristige Aufschwung trotz guter wirtschaftlicher Eckdaten weiterhin störungsfähig bleibt.

In der Würdigung 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 wie im Vorjahr 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. 49](#) 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 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. Die bestehenden Lösungen werden kontinuierlich weiterentwickelt und bedarfsgerecht durch zukunftsfähige Innovationen ergänzt. Auch für die Herausforderungen der immer relevanter werdenden Elektromobilität ist die NORMA Group durch ihr zukunftsfähiges Produktportfolio gut aufgestellt. So finden bereits heute Lösungen aus dem bestehenden Produktportfolio der NORMA Group in rein batteriebetriebenen Elektrofahrzeugen Verwendung. Regulatorische Maßnahmen wie verschärfte Abgasnormen und die damit verbundene verstärkte Nachfrage nach umweltfreundlichen Technologien und Produkten eröffnen für die NORMA Group somit vielfältige Chancen. Sollte sich der Anteil der rein batteriebetriebenen Elektrofahrzeuge zukünftig weiter erhöhen, wird es für die NORMA Group wichtig sein, in diesem dynamischen Umfeld auch weiterhin passende, innovative Produktlösungen anbieten zu können. Entsprechend können sich aus der anhaltenden Diskussion um die Einhaltung von Emissionsstandards bei Fahrzeugen mit Verbrennungsmotor für die NORMA Group ebenfalls Risiken ergeben. Diesen 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. 55](#)

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

- 047 Grundlagen des Konzerns
- 058 Wirtschaftsbericht
- 080 Prognosebericht
- 085 Risiko- und Chancenbericht**
- 097 Vergütungsbericht
- 103 Übernahmerelevante Angaben
- 106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

Eine weitere für die NORMA Group strategisch bedeutende 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 diesem Zusammenhang gebotenen verantwortungsvollen Umgang mit dieser wichtigen Ressource unternehmerische Chancen.

Ein weiteres Element des Risiko- und Chancenmanagements der NORMA Group ist die starke Kunden- diversifikation 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. Im 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 erreichen, 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. 50](#)

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, sorgfältigen Due-Diligence-Maßnahmen im Vorfeld der Akquisition sowie abgestimmten Integrationsplänen 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 im 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 veränderte 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 beziehungsweise 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 Kunst-

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

- 047 Grundlagen des Konzerns
- 058 Wirtschaftsbericht
- 080 Prognosebericht
- 085 Risiko- und Chancenbericht**
- 097 Vergütungsbericht
- 103 Übernahmerelevante Angaben
- 106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

stoff, unterliegen dem Risiko von Preisschwankungen. Die Preisentwicklung wird zudem indirekt durch die weltwirtschaftliche Konjunktur sowie durch institutionelle Kapitalanleger beeinflusst. Die NORMA Group begrenzt das Risiko steigender Einkaufspreise durch ein systematisches Material- und Lieferantenrisikomanagement. Mit einer leistungsfähigen weltweiten Gruppeneinkaufsstruktur 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 vierundzwanzig 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 wie im Vorjahr als wahrscheinlich ein. Im Bereich der technischen Kunststoffe verzeichnete die NORMA Group im abgelaufenen Geschäftsjahr steigende Beschaffungspreise. Aufgrund der zu erwartenden, anhaltend hohen Nachfrage nach dieser Warengruppe, schätzt die NORMA Group die Wahrscheinlichkeit steigender Preise als sehr wahrscheinlich ein. In der Gesamtschau wird der Anstieg der Rohstoffpreise als wahrscheinlich eingeschätzt. Aufgrund der initiierten Gegenmaßnahmen wird jedoch von nur geringen finanziellen Auswirkungen ausgegangen, da

ein Teil der Materialpreisschwankungen über die Gestaltung der Verträge an die Kunden weitergegeben werden kann.

Analog dazu werden die Chancen, die sich aus sinkenden Rohstoffpreisen ergeben, im Hinblick auf deren finanzielle Auswirkung ebenfalls als gering eingeschätzt. Eine gegenüber den Planannahmen fallende Entwicklung der weltweiten Rohstoffpreise wird aufgrund der aktuell steigenden Preise für Stahl, Metall-Komponenten und Polyamide/technische Kunststoffe wie im Vorjahr 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 rund 32 % des Einkaufsvolumens. → [EINKAUF UND LIEFERANTENMANAGEMENT, S. 73](#) 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. → [QUALITÄTSMANAGEMENT, S. 73](#) Das Spannungsverhältnis zwischen Kostenführerschaft und Qualitätssicherung stellt hierbei eine dauerhafte Herausforderung dar. Dieses Risiko wird durch weitreichende Qualitätssicherungsmaßnahmen und konzerneinheitliche Qualitätsstandards sowie durch die Fokussierung auf innovative und wertschöpfende Verbindungslösungen, die entsprechend den Kundenanforderungen ausgestaltet werden, reduziert. Daher wird die Eintrittswahrscheinlichkeit von Qualitätsrisiken als möglich eingeschätzt, während die potenziellen finanziellen Auswirkungen aufgrund bestehender Versicherungen gegen Schadensfälle als gering eingestuft werden.

Die NORMA Group ist stets bestrebt, Kostenvorteile zu realisieren und hierdurch die Wettbewerbsposition zu stärken. Aus der Entwicklung und Implementierung von Initiativen, die auf die Bereiche Kostendisziplin, kontinuierliche Verbesserung von Prozessen in allen Funktionen und Regionen, Optimierung des Supply-Chain-Managements sowie der Fertigungsprozesse ausgerichtet sind, werden daher positive Impulse für die Geschäftstätigkeit erwartet. → [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 Pro-

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

- 047 Grundlagen des Konzerns
- 058 Wirtschaftsbericht
- 080 Prognosebericht
- 085 Risiko- und Chancenbericht**
- 097 Vergütungsbericht
- 103 Übernahmerelevante Angaben
- 106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

zesse 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 2017 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 Aufgabenteilung, die den gegenseitigen Austausch fördert, sichern die NORMA Group gegenüber Risiken ab, die durch den Austritt eines Mitarbeiters eintreten können. Bei der Identifizierung von potenziellen neuen Mitarbeitern, die entscheidend zum Unternehmenserfolg beitragen können, lässt sich die NORMA Group auch von dritter Seite durch Personalberater unterstützen.

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

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

im Unternehmen, worin Chancen für die künftige Entwicklung der NORMA Group gesehen werden. Der Eintritt dieser Chancen wird als wahrscheinlich eingeschätzt, wohingegen der damit verbundene, finanzielle Erfolg als gering eingeschätzt wird.

### 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

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

047 Grundlagen  
des Konzerns

058 Wirtschaftsbericht

080 Prognosebericht

**085 Risiko- und  
Chancenbericht**

097 Vergütungsbericht

103 Übernahmerelevante  
Angaben

106 Bericht über  
Geschäfte mit  
nahestehenden  
Unternehmen  
und Personen

fortlaufend an sich ändernde Gegebenheiten angepasst werden. So begegnet die NORMA Group den identifizierten IT-Risiken beispielsweise durch eine redundante Bereitstellung der geschäftskritischen Anwendungen und Datenbestände über physisch separierte Rechenzentrumsbereiche, eine dezentrale Datenhaltung und ausgelagerte Datenarchivierung bei einem zertifizierten externen Provider sowie den Einsatz zeitgemäßer Firewalls und E-Mail-Filter inklusive permanenten Netzwerk-Monitorings. 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 sowie Awareness-Kampagnen zu Aspekten der Informationssicherheit 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 2017 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 in Zusammenhang mit Normen und Verträgen

Zukünftige Gesetzes- und Vorschriftenänderungen, insbesondere im Haftungsrecht, Umweltrecht, Steuer- und Zollrecht sowie Arbeitsrecht und sämtliche damit verbundenen Normenänderungen können

sich negativ auf die Entwicklung der NORMA Group auswirken. Verstöße gegen Gesetze und Vorschriften, aber auch gegen vertragliche Vereinbarungen können zu Strafen, behördlichen Auflagen oder Forderungen Geschädigter führen. Umgekehrt kann die NORMA Group durch Gesetzes- oder Vertragsbrüche Dritter geschädigt werden. Zudem können sich aus fehlerhaften Produkten Rechtsstreitigkeiten und Schadensersatzverpflichtungen ergeben. Des Weiteren können Feststellungen steuerlicher Betriebsprüfungen in Steuernachzahlungen einschließlich Strafen und Zinsen resultieren.

Im Jahr 2017 betrafen Rechtsstreitigkeiten, die gegen die NORMA Group geführt wurden (passiv), überwiegend arbeitsrechtliche Sachverhalte wie Kündigungsschutzklagen sowie von Kunden oder deren Versicherungen behauptete Produktmängel. In Kalifornien wurde NDS im Rahmen eines Class Action-Verfahrens wegen angeblicher Fehler bei der Messung der Arbeitszeit der Mitarbeiter der NDS verklagt. Dieses Verfahren wird voraussichtlich durch einen Vergleich beendet werden können. In Malaysia ist die dortige Landesgesellschaft der NORMA Group Partei eines Prozesses im Zusammenhang mit einem neuen Werk und einer Rückforderung einer Anzahlung auf den Kaufpreis. Aktive Prozesse betrafen vor allem Forderungen gegen Lieferanten. Darüber hinaus stellte die NORMA Group mögliche Verletzungen eigener IP-Rechte oder von IP-Rechten Dritter fest. Die meisten Verfahren wurden in Deutschland und den USA geführt.

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 als möglich bewertet. Das Ausmaß der potenziellen finanziellen Auswirkungen von Risiken im 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 könnten 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. 75](#) 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

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

---

- 047 Grundlagen des Konzerns
- 058 Wirtschaftsbericht
- 080 Prognosebericht
- 085 Risiko- und Chancenbericht**
- 097 Vergütungsbericht
- 103 Übernahmerelevante Angaben
- 106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

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.

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

- 047 Grundlagen des Konzerns
- 058 Wirtschaftsbericht
- 080 Prognosebericht
- 085 Risiko- und Chancenbericht**
- 097 Vergütungsbericht
- 103 Übernahmerelevante Angaben
- 106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

### T 027 CHANCEN- UND RISIKOPORTFOLIO DER NORMA GROUP<sup>1</sup>

		Eintrittswahrscheinlichkeit					Veränderung zu 2016	Finanzielle Auswirkung					Veränderung zu 2016
		Sehr unwahrscheinlich	Unwahrscheinlich	Möglich	Wahrscheinlich	Sehr wahrscheinlich		Unwesentlich	Gering	Moderat	Wesentlich	Hoch	
<b>Finanzwirtschaftliche Risiken und Chancen</b>													
Ausfallrisiken			•				↘	•					→
Liquidität	Risiken	•					→					•	→
	Chancen				•		↗		•				→
Währung	Risiken			•			→			•			→
	Chancen			•			→			•			→
Zinsänderung	Risiken			•			→		•				→
	Chancen		•				→	•					→
<b>Volkswirtschaftliche und konjunkturelle Risiken und Chancen</b>													
	Risiken			•			→			•			→
	Chancen			•			→		•				→
<b>Branchenspezifische und technologische Risiken und Chancen</b>													
	Risiken			•			→			•			→
	Chancen			•			→			•			→
<b>Unternehmensstrategische Risiken und Chancen</b>													
	Risiken		•				→			•			→
	Chancen			•			→			•			→
<b>Leistungswirtschaftliche Risiken und Chancen</b>													
Rohstoffpreise	Risiken				•		→		•				→
	Chancen		•				→		•				→
Lieferanten	Risiken			•			→		•				→
	Chancen			•			→		•				→
Qualität und Prozesse	Risiken			•			→		•				→
	Chancen			•			→		•				→
Kunden	Risiken			•			→		•				→
	Chancen			•			→		•				→
<b>Risiken und Chancen im Personalmanagement</b>													
	Risiken			•			→	•					→
	Chancen					•	→		•				→
<b>IT-bezogene Risiken und Chancen</b>													
	Risiken			•			→		•				→
	Chancen					•	→		•				→
<b>Rechtliche Risiken und Chancen</b>													
Normen und Verträge	Risiken			•			→			•			→
Sozial- und Umweltstandards	Risiken		•				→			•			→
	Chancen			•			→		•				→
Geistiges Eigentum	Risiken			•			→		•				→
	Chancen			•			→		•				→

<sup>1</sup> Sofern nichts anderes angegeben ist, gilt die Risikoeinschätzung für alle drei Regionalsegmente.

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

- 047 Grundlagen des Konzerns
- 058 Wirtschaftsbericht
- 080 Prognosebericht
- 085 Risiko- und Chancenbericht
- 097 Vergütungsbericht**
- 103 Übernahmerelevante Angaben
- 106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

## Vergütungsbericht

### 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 7. Februar 2017 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 Komponenten (Bandbreite von 0 % bis 200 %) wird ein Prozentsatz abgeleitet, der mit dem Jahresgehalt des Vorstandsmitglieds multipliziert wird. Durch die Bandbreiten der Zielerreichung wird der maximale Jahresbonus auf 50 % des Jahresgehalts begrenzt. Im Falle negativer Entwicklungen ist eine Reduzierung bis auf EUR 0 möglich.

2. Das langfristige Long-Term-Incentive-Programm (LTI) der Gesellschaft ist Bestandteil einer auf eine nachhaltig positive Unternehmensentwicklung ausgerichteten variablen Vergütungskomponente. Der LTI setzt sich ebenfalls aus einer EBITA-Komponente und einer operativen Free-Cashflow-Komponente vor externer Verwendung (FCF) zusammen, die über einen Zeitraum von drei Jahren (Performance-Zeitraum) betrachtet werden. Für jedes Jahr beginnt ein neuer dreijähriger Performance-Zeitraum. Beide Komponenten errechnen sich nach dem Grundsatz, dass der im Performance-Zeitraum tatsächlich erreichte Durchschnittswert des jährlichen (bereinigten) EBITA und FCF-Werts mit dem jeweils im Dienstvertrag festgelegten (bereinigten) EBITA-Bonusprozentsatz beziehungsweise dem FCF-Bonusprozentsatz multipliziert wird. Im Rahmen einer Erfolgsmessung wird im zweiten Schritt der Ist-Wert einer Komponente mit der vom Aufsichtsrat gebilligten mittelfristigen Planung der Gesellschaft (Mid-Term-Plan) verglichen und Anpassungen des LTI vorgenommen. Der LTI ist auf das 2,5-fache des Betrags begrenzt, der sich auf Basis der Planwerte nach dem gültigen Mid-Term-Plan der Gesellschaft ergeben würde. Unterschreitet der Ist-Wert den Planwert, wird der LTI linear bis hin zu einer Reduzierung auf EUR 0

gemindert, wenn die Planziele im Dreijahreszeitraum signifikant verfehlt werden.

3. Das Matching-Stock-Programm (MSP) schafft einen aktienpreisorientierten langfristigen Anreiz, sich für den Erfolg des Unternehmens einzusetzen. Bei dem MSP handelt es sich um ein aktienbasiertes Optionsrecht.

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

Das MSP ist in Tranchen gegliedert. Die erste Tranche wurde am Tag des Börsengangs (8. April 2011) zugeteilt. Die weiteren Tranchen wurden jeweils zum 31. März der Folgejahre zugeteilt. Grundlage der Aktienoptionen bilden die im Rahmen des MSP zugeteilten oder erworbenen qualifizierten Aktien, die im Vorstandsdienstvertrag festgelegt sind. Die Anzahl der Aktienoptionen ergibt sich aus der Multiplikation der zum Zuteilungszeitpunkt gehaltenen qualifizierten Aktien (für 2014 108.452 Stück, für 2015, 2016 und 2017 jeweils 85.952 Stück) und des vom Aufsichtsrat festgelegten Optionsfaktors. Der Optionsfaktor wird für jede Tranche neu festgelegt. Für die Tranchen 2014, 2015, 2016 und 2017 beträgt er jeweils 1,5. Im Geschäftsjahr 2014 sind somit 162.679, in den Geschäftsjahren 2015, 2016 und 2017 sind jeweils 128.928 Aktienoptionen zu berücksichtigen. Jede Tranche wird unter Berücksichtigung geänderter Einflussfaktoren neu berechnet und rätierlich über den Erdienungszeitraum bilanziert.

Die Haltefrist beträgt jeweils vier Jahre und endet für die Tranche 2014, 2015, 2016 und 2017 am 31. März 2018, 2019, 2020 bzw. 2021. Die Aus-

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

- 047 Grundlagen des Konzerns
- 058 Wirtschaftsbericht
- 080 Prognosebericht
- 085 Risiko- und Chancenbericht
- 097 Vergütungsbericht**
- 103 Übernahmerelevante Angaben
- 106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

übung 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 2014, 2015, 2016 und 2017 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 grundsätzlich frei entscheiden, ob ein Ausgleich der Option in Aktien oder ein Barausgleich erfolgt. Aufgrund der Historie wird jedoch weiterhin von einem Ausgleich durch Barvergütung ausgegangen. Für weitere Informationen wird auf den Konzernanhang verwiesen. → [KONZERNANHANG, S. 165](#)

### T 028 MATCHING-STOCK-PROGRAMM (MSP) ZUM ZUTEILUNGSZEITPUNKT IM ÜBERBLICK

Tranchen	Optionsfaktor	Anzahl Optionen	Ausübungspreis (in EUR)	Ende der Haltefrist
2017	1,5	128.928	41,60	2021
2016	1,5	128.928	46,62	2020
2015	1,5	128.928	44,09	2019
2014	1,5	162.679	40,16	2018

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 Mittelwerts. 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 Betrags 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.

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

- 047 Grundlagen des Konzerns
- 058 Wirtschaftsbericht
- 080 Prognosebericht
- 085 Risiko- und Chancenbericht
- 097 Vergütungsbericht**
- 103 Übernahmerelevante Angaben
- 106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

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 vereinbarenden 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 2017

Der Ausweis der Vorstandsvergütung für das Geschäftsjahr 2017 erfolgt nach den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen (DRS 17) sowie nach den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex.

### Vorstandsvergütung 2017 nach Rechnungslegungsstandard DRS 17

Die Gesamtbezüge des Vorstands nach § 315e i.V.m. § 315a Abs. 2 und § 314 Abs. 1 Nr. 6 HGB verteilen sich auf die einzelnen Vorstandsmitglieder wie in → [TABELLE 029](#) dargestellt.

Die erfolgsabhängigen Komponenten beinhalten ausschließlich die kurzfristigen Jahresboni. Das MSP wird 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.

T 029 VORSTANDSVERGÜTUNG IM GESCHÄFTSJAHR 2017

IN TEUR	Werner Deggim		Dr. Michael Schneider		Bernd Kleinhens		John Stephenson		Summe	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
erfolgsunabhängige Komponenten	471	471	341	327	320	306	294	294	1.426	1.398
erfolgsabhängige Komponenten	135	158	0	0	90	105	84	98	309	361
langfristige Anreizwirkung	1.462	556	861	817	1.256	369	629	347	4.208	2.089
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>2.068</b>	<b>1.185</b>	<b>1.202</b>	<b>1.144</b>	<b>1.666</b>	<b>780</b>	<b>1.007</b>	<b>739</b>	<b>5.943</b>	<b>3.848</b>

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

- 047 Grundlagen des Konzerns
- 058 Wirtschaftsbericht
- 080 Prognosebericht
- 085 Risiko- und Chancenbericht
- 097 Vergütungsbericht**
- 103 Übernahmerelevante Angaben
- 106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

### Vorstandsvergütung 2017 nach Deutschem Corporate Governance Kodex

Die Vergütung des Vorstands stellt sich gemäß Deutschem Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 7. Februar 2017 unterschieden nach Gewährung für das Berichtsjahr und Zufluss im bzw. für das Berichtsjahr wie folgt – zur Darstellung wird auf die vom Kodex empfohlenen Mustertabellen zurückgegriffen – dar:

#### T 030 AN DEN VORSTAND GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN

IN TEUR	Werner Deggim				Dr. Michael Schneider				Bernd Kleinhens				John Stephenson				Summe			
	2017	2017 (Min)	2017 (Max)	2016	2017	2017 (Min)	2017 (Max)	2016	2017	2017 (Min)	2017 (Max)	2016	2017	2017 (Min)	2017 (Max)	2016	2017	2017 (Min)	2017 (Max)	2016
Festvergütung	450	450	450	450	314	314	314	300	300	300	300	300	280	280	280	280	1.334	1.344	1.344	1.330
Nebenleistungen	21	21	21	21	27	27	27	27	20	20	20	6	14	14	14	14	82	82	82	68
<b>Summe</b>	<b>471</b>	<b>471</b>	<b>471</b>	<b>471</b>	<b>341</b>	<b>341</b>	<b>341</b>	<b>327</b>	<b>320</b>	<b>320</b>	<b>320</b>	<b>306</b>	<b>294</b>	<b>294</b>	<b>294</b>	<b>294</b>	<b>1.426</b>	<b>1.426</b>	<b>1.426</b>	<b>1.398</b>
Einjährige variable Vergütung	113	0	225	113	547	0	628	517	75	0	150	75	70	0	140	70	805	0	1.143	775
Mehrfährige variable Vergütung																				
LTI-Tranche 2017–2019	0	0	0	0	0	0	0	0	267	0	658	0	0	0	0	0	267	0	658	0
LTI-Tranche 2016–2018	0	0	0	481	0	0	0	0	0	0	0	318	0	0	0	300	0	0	0	1.099
MSP 2017–2021	242	0	1.846	0	0	0	0	0	464	0	1.227	0	0	0	1.145	0	706	0	4.218	0
MSP 2016–2020	0	0	0	232	0	0	0	0	0	0	0	154	0	0	0	144	0	0	0	530
Sonstige mehrjährige Vergütung	0	0	0	0	314	0	314	300	0	0	0	0	0	0	0	0	314	0	314	300
<b>Summe</b>	<b>355</b>	<b>0</b>	<b>2.071</b>	<b>826</b>	<b>861</b>	<b>0</b>	<b>942</b>	<b>817</b>	<b>806</b>	<b>0</b>	<b>2.035</b>	<b>547</b>	<b>70</b>	<b>0</b>	<b>1.285</b>	<b>514</b>	<b>2.092</b>	<b>0</b>	<b>6.333</b>	<b>2.704</b>
Versorgungsaufwand	0	0	0	0	197	197	197	135	0	0	0	0	0	0	0	0	197	197	197	135
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>826</b>	<b>471</b>	<b>2.542</b>	<b>1.297</b>	<b>1.399</b>	<b>538</b>	<b>1.480</b>	<b>1.279</b>	<b>1.126</b>	<b>320</b>	<b>2.355</b>	<b>853</b>	<b>364</b>	<b>294</b>	<b>1.579</b>	<b>808</b>	<b>3.715</b>	<b>1.623</b>	<b>7.956</b>	<b>4.237</b>

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

- 047 Grundlagen des Konzerns
- 058 Wirtschaftsbericht
- 080 Prognosebericht
- 085 Risiko- und Chancenbericht
- 097 Vergütungsbericht**
- 103 Übernahmerelevante Angaben
- 106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

### T 031 ZUFLUSS DER VORSTANDSVERGÜTUNG

IN TEUR	Werner Deggim		Dr. Michael Schneider		Bernd Kleinhens		John Stephenson		Summe	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Festvergütung	450	450	314	300	300	300	280	280	1.344	1.330
Nebenleistungen	21	21	27	27	20	6	14	14	82	68
<b>Summe</b>	<b>471</b>	<b>471</b>	<b>341</b>	<b>327</b>	<b>320</b>	<b>306</b>	<b>294</b>	<b>294</b>	<b>1.426</b>	<b>1.398</b>
Einjährige variable Vergütung	135	158	547	517	90	105	84	98	856	878
Mehrfährige variable Vergütung										
LTI-Tranche 2014–2016	281	0	0	0	186	0	175	0	642	0
LTI-Tranche 2013–2015	0	299	0	0	0	198	0	186	0	683
MSP 2013–2017	1.116	0	0	0	741	0	692	0	2.549	0
MSP 2012–2016	0	879	0	0	0	584	0	545	0	2.008
Sonstige mehrjährige Vergütung	0	0	300	150	0	0	0	0	300	150
<b>Summe</b>	<b>1.532</b>	<b>1.336</b>	<b>847</b>	<b>667</b>	<b>1.017</b>	<b>887</b>	<b>951</b>	<b>829</b>	<b>4.347</b>	<b>3.719</b>
Versorgungsaufwand	0	0	197	135	0	0	0	0	197	135
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>2.003</b>	<b>1.807</b>	<b>1.385</b>	<b>1.129</b>	<b>1.337</b>	<b>1.193</b>	<b>1.245</b>	<b>1.123</b>	<b>5.970</b>	<b>5.252</b>

Ehemaligen Vorstandsmitgliedern flossen im Berichtsjahr Zahlungen aus dem MSP 2013 – 2017 i. H. v. TEUR 667 zu.

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

- 047 Grundlagen des Konzerns
- 058 Wirtschaftsbericht
- 080 Prognosebericht
- 085 Risiko- und Chancenbericht
- 097 Vergütungsbericht**
- 103 Übernahmerelevante Angaben
- 106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

### VERGÜTUNG DES AUFSICHTSRATS

Gemäß den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 7. Februar 2017 wurde für die Position des Aufsichtsratsvorsitzenden und die seines Stellvertreters eine unterschiedliche Berechnung vorgenommen. Der Vorsitzende erhält das 2-fache, sein Stellvertreter das 1,5-fache der Vergütung der übrigen Aufsichtsratsmitglieder. Daneben werden der Vorsitz und die Mitgliedschaft in Ausschüssen des Aufsichtsrats gesondert berücksichtigt.

Die Vergütung für die Aufsichtsrats Tätigkeit wird am Tag nach der Hauptversammlung 2018 wie folgt gezahlt:

#### T 032 VERGÜTUNG DES AUFSICHTSRATS 2017

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
Dr. Knut J. Michelberger	Vorsitzender des Prüfungsausschusses	85.000,00
Dr. Christoph Schug	Mitglied des Präsidial- und Nominierungsausschusses	60.000,00
Erika Schulte	Mitglied des Prüfungsausschusses	60.000,00
<b>Gesamt</b>		<b>460.000,00</b>

Im Geschäftsjahr 2017 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.

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

- 047 Grundlagen des Konzerns
- 058 Wirtschaftsbericht
- 080 Prognosebericht
- 085 Risiko- und Chancenbericht
- 097 Vergütungsbericht
- 103 Übernahmerelevante Angaben**
- 106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

## Übernahmerelevante Angaben

Zu der nach § 315a Abs. 1 HGB geforderten Berichterstattung gibt die NORMA Group folgende Übersicht:

### § 315a (1) Nr. 1 HGB

Das Grundkapital der NORMA Group SE beträgt zum 31. Dezember 2017 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 Aktiegattungen. Die NORMA Group SE hält keine eigenen Aktien.

### § 315a (1) 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.

### § 315a (1) 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.

### § 315a (1) Nr. 4 HGB

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

### § 315a (1) 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.

### § 315a (1) 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.

### § 315a (1) 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 Finanzierungsinst-

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

047 Grundlagen  
des Konzerns

058 Wirtschaftsbericht

080 Prognosebericht

085 Risiko- und  
Chancenbericht

097 Vergütungsbericht

103 Übernahmerelevante  
Angaben

106 Bericht über  
Geschäfte mit  
nahestehenden  
Unternehmen  
und Personen

umenten, 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 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 Geschäftsjahrs 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 Aus-

gabe 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 Börsenhandeltag 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 Börsenhandeltag 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

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

---

- 047 Grundlagen des Konzerns
- 058 Wirtschaftsbericht
- 080 Prognosebericht
- 085 Risiko- und Chancenbericht
- 097 Vergütungsbericht
- 103 Übernahmerelevante Angaben**
- 106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

Angebot angepasst werden. In diesem Fall wird auf den Schlusskurs am dritten Börsenhandelstag in Frankfurt am Main vor der öffentlichen Ankündigung einer etwaigen Anpassung abgestellt.

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

- › zur Veräußerung gegen Barzahlung, sofern der Preis den Börsenpreis von Aktien der Gesellschaft zum Zeitpunkt der Veräußerung nicht wesentlich unterschreitet (vereinfachter Bezugsrechtsausschluss nach §§ 186 Abs. 3 Satz 4, 71 Abs. 1 Nr. 8 Satz 5 Halbsatz 2 AktG, beschränkt auf maximal 10 % des Grundkapitals),
- › zur Veräußerung gegen Sachleistung, insbesondere zum Erwerb von Unternehmen, Unternehmensteilen oder Beteiligungen an Unternehmen,
- › zur Erfüllung von Verpflichtungen aus Wandlungs- oder Optionsrechten bzw. Wandlungs- oder Optionspflichten,
- › zur Ausgabe im Zusammenhang mit aktienbasierten Vergütungs- bzw. Belegschaftsaktienprogrammen. Das Erwerbsrecht der Aktionäre auf diese eigenen Aktien ist bei einer entsprechenden Verwendung ausgeschlossen.

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

### § 315a (1) 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.

### § 315a (1) 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. 97](#) verwiesen.

# B

## KONZERNLAGEBERICHT

---

- 047 Grundlagen  
des Konzerns
- 058 Wirtschaftsbericht
- 080 Prognosebericht
- 085 Risiko- und  
Chancenbericht
- 097 Vergütungsbericht
- 103 Übernahmerelevante  
Angaben
- 106 Bericht über  
Geschäfte mit  
nahestehenden  
Unternehmen  
und Personen**

## Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

Im Geschäftsjahr 2017 gab es neben den im Corporate-Governance-Bericht dargelegten Nebentätigkeiten von Vorstandsmitgliedern keine wesentlichen Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen.



## **EINLEITUNG**

---

- 003 Die Wertschöpfungskette der NORMA Group
- 004 Zwei starke Vertriebswege
- 005 Kennzahlen 2017
- 006 Forschung und Entwicklung
- 010 Einkauf
- 014 Fertigung
- 018 Logistik
- 022 Vertrieb

## **AN UNSERE AKTIONÄRE**

---

- 027 Der Vorstand
- 028 Brief des Vorstands
- 030 NORMA Group am Kapitalmarkt
- 034 Bericht des Aufsichtsrats
- 038 Corporate-Governance-Bericht

## **KONZERNLAGEBERICHT**

---

- 047 Grundlagen des Konzerns
- 058 Wirtschaftsbericht
- 080 Prognosebericht
- 085 Risiko- und Chancenbericht
- 097 Vergütungsbericht
- 103 Übernahmerelevante Angaben
- 106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

# C

## **KONZERNABSCHLUSS**

---

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

## **WEITERE INFORMATIONEN**

---

- 200 Glossar
- 204 Grafikverzeichnis
- 205 Tabellenverzeichnis
- 207 Quartalsübersicht 2017
- 208 Mehrjahresübersicht
- 210 Finanzkalender 2018, Kontakt und Impressum

# C

## KONZERNABSCHLUSS

### 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung

109 Konzernbilanz

110 Konzern-Kapitalflussrechnung

111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung

112 Konzernanhang

191 Anlagen zum Konzernanhang

193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter

194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

# Konzern-Gesamtergebnisrechnung

## T 033 KONZERN-GESAMTERGEBNISRECHNUNG

IN TEUR	Anhang	2017	2016
Umsatzerlöse	(8)	1.017.084	894.887
Veränderung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen		-1.072	244
Andere aktivierte Eigenleistungen		3.911	3.318
Materialaufwand	(9)	-419.748	-353.527
<b>Bruttogewinn</b>		<b>600.175</b>	<b>544.922</b>
Sonstige betriebliche Erträge	(10)	19.475	15.210
Sonstige betriebliche Aufwendungen	(11)	-153.159	-141.446
Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer	(12)	-270.237	-244.061
Abschreibungen	(19, 20)	-58.467	-54.624
<b>Betriebsgewinn</b>		<b>137.787</b>	<b>120.001</b>
Finanzerträge		924	227
Finanzierungsaufwendungen		-16.979	-14.872
<b>Finanzergebnis</b>	<b>(13)</b>	<b>-16.055</b>	<b>-14.645</b>
<b>Gewinn vor Ertragsteuern</b>		<b>121.732</b>	<b>105.356</b>
Ertragsteuern	(16)	-1.916	-29.490
<b>Periodenergebnis</b>		<b>119.816</b>	<b>75.866</b>
<b>Sonstiges Ergebnis in der Periode nach Steuern:</b>			
<b>Sonstiges Ergebnis in der Periode nach Steuern, welches zukünftig gegebenenfalls in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert wird</b>		<b>-35.423</b>	<b>5.955</b>
Ausgleichsposten für Umrechnungsdifferenzen (ausländische Geschäftsbetriebe)	(27)	-35.812	3.926
Absicherungen von Zahlungsströmen nach Steuern	(22, 27)	389	2.029
<b>Sonstiges Ergebnis in der Periode nach Steuern, welches nicht in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert wird</b>		<b>-321</b>	<b>833</b>
Neubewertung der Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorgungsplänen nach Steuern	(27, 29)	-321	833
<b>Sonstiges Ergebnis in der Periode nach Steuern</b>		<b>-35.744</b>	<b>6.788</b>
<b>Gesamtergebnis für die Periode</b>		<b>84.072</b>	<b>82.654</b>
<b>Das Periodenergebnis entfällt auf</b>			
Gesellschafter des Mutterunternehmens		119.664	75.747
Nicht beherrschende Anteile		152	119
		<b>119.816</b>	<b>75.866</b>
<b>Das Gesamtergebnis entfällt auf</b>			
Gesellschafter des Mutterunternehmens		83.902	82.529
Nicht beherrschende Anteile		170	125
		<b>84.072</b>	<b>82.654</b>
<b>(Un-)verwässertes Ergebnis je Aktie (in EUR)</b>	<b>(15)</b>	<b>3,76</b>	<b>2,38</b>

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

# Konzernbilanz

## T 034 KONZERNBILANZ

### Aktiva

IN TEUR	Anhang	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>			
Geschäfts- oder Firmenwerte	(19)	356.717	368.859
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	(19)	255.729	295.427
Sachanlagen	(20)	205.153	201.177
Sonstige nicht finanzielle Vermögenswerte	(25)	1.048	261
Derivative finanzielle Vermögenswerte	(22)	1.885	1.576
Ertragsteueransprüche	(17)	76	106
Latente Ertragsteueransprüche	(18)	4.845	7.563
		<b>825.453</b>	<b>874.969</b>
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>			
Vorräte	(24)	151.229	139.885
Sonstige nicht finanzielle Vermögenswerte	(25)	15.754	15.701
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	(26)	1.001	5.685
Derivative finanzielle Vermögenswerte	(22)	640	1.157
Ertragsteueransprüche	(17)	9.884	10.479
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen	(23)	152.746	124.208
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	(36)	155.323	165.596
		<b>486.577</b>	<b>462.711</b>
<b>Summe Aktiva</b>		<b>1.312.030</b>	<b>1.337.680</b>

### Passiva

IN TEUR	Anhang	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
<b>Den Anteilsinhabern des Mutterunternehmens zurechenbares Eigenkapital</b>			
Gezeichnetes Kapital		31.862	31.862
Kapitalrücklage		210.323	210.323
Sonstige Rücklagen		-8.364	27.077
Gewinnrücklagen		298.077	213.504
<b>Den Gesellschaftern des Mutterunternehmens zurechenbares Eigenkapital</b>		<b>531.898</b>	<b>482.766</b>
Nicht beherrschende Anteile		2.423	819
<b>Summe Eigenkapital</b>	(27)	<b>534.321</b>	<b>483.585</b>
<b>Schulden</b>			
<b>Langfristige Schulden</b>			
Pensionsverpflichtungen	(29)	12.127	11.786
Rückstellungen	(30)	10.239	9.668
Darlehensverbindlichkeiten	(31)	455.111	513.105
Sonstige nicht finanzielle Verbindlichkeiten	(32)	489	610
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	(33)	4.224	1.240
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten	(22)	1.226	2.014
Latente Ertragsteuerschulden	(18)	60.543	101.845
		<b>543.959</b>	<b>640.268</b>
<b>Kurzfristige Schulden</b>			
Rückstellungen	(30)	8.545	9.489
Darlehensverbindlichkeiten	(31)	33.136	42.176
Sonstige nicht finanzielle Verbindlichkeiten	(32)	31.860	31.212
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	(33)	6.307	1.119
Derivative finanzielle Verbindlichkeiten	(22)	193	167
Ertragsteuerschulden	(17)	7.960	10.087
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	(34)	145.749	119.577
		<b>233.750</b>	<b>213.827</b>
<b>Summe Schulden</b>		<b>777.709</b>	<b>854.095</b>
<b>Summe Passiva</b>		<b>1.312.030</b>	<b>1.337.680</b>

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 **Konzern-Kapitalflussrechnung**
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

# Konzern-Kapitalflussrechnung

## T 035 KONZERN-KAPITALFLUSSRECHNUNG

IN TEUR

	Anhang	2017	2016
<b>Betriebliche Tätigkeit</b>			
<b>Periodenergebnis</b>		<b>119.816</b>	<b>75.866</b>
Abschreibungen	(19, 20)	58.467	54.624
Gewinn (-)/Verlust (+) aus dem Abgang von Sachanlagen		113	80
Veränderung der Rückstellungen	(30)	3.744	870
Veränderung der latenten Steuern	(18)	-32.400	-5.202
Veränderung der Vorräte, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstiger Vermögenswerte, die nicht der Investitions- oder Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind	(23, 24, 25, 26)	-47.336	-11.348
Veränderung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstiger Verbindlichkeiten, die nicht der Investitions- oder Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind	(32, 33, 34)	30.048	18.580
Veränderung der Verbindlichkeiten aus Reverse-Factoring-Programmen		2.010	2.279
Auszahlungen für aktienbasierte Vergütungen		-3.981	-2.534
Zinsaufwand der Periode		13.609	12.652
Ertrag (-)/Aufwand (+) aus der Bewertung von Derivaten		-4.552	2.435
Sonstige Auszahlungen, die der Akquisitionstätigkeit zugeordnet werden		0	1.650
Sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen (+)/Erträge (-)	(36)	6.458	-754
<b>Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit</b>		<b>145.996</b>	<b>149.198</b>
davon Mittelzufluss aus erhaltenen Zinsen		396	221
davon Mittelabfluss aus Ertragsteuern		-37.012	-40.079
<b>Investitionstätigkeit</b>			
Nettoauszahlungen für Akquisitionen	(36, 40)	-23.746	-87.623
Erwerb von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen	(19, 20)	-47.870	-46.974
Erlöse aus dem Verkauf von Sachanlagen		854	748
<b>Mittelabfluss für die Investitionstätigkeit</b>		<b>-70.762</b>	<b>-133.849</b>
<b>Finanzierungstätigkeit</b>			
Einzahlungen der Altgesellschafter aus ausstehenden Kapitaleinlagen in eine neu erworbene Tochtergesellschaft		3.924	0
Gezahlte Zinsen		-13.672	-12.026
An Anteilseigner ausgeschüttete Dividenden	(27)	-30.269	-28.676
An nicht beherrschende Anteile ausgeschüttete Dividenden		-159	-204
Einzahlungen aus Darlehen	(31)	498	188.434
Rückzahlungen von Darlehen	(31)	-42.753	-94.163
Einzahlung aus/Rückzahlung von Sicherungsderivaten		4.941	-3.485
Rückzahlung von Schulden aus Finanzierungsleasingverhältnissen		-201	-294
<b>Mittelabfluss / -zufluss aus der Finanzierungstätigkeit</b>	<b>(36)</b>	<b>-77.691</b>	<b>49.586</b>
<b>Nettoveränderung von Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten</b>		<b>-2.457</b>	<b>64.935</b>
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente zu Beginn des Geschäftsjahres		165.596	99.951
Effekte aus der Währungsumrechnung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente		-7.816	710
<b>Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente zum Ende der Periode</b>		<b>155.323</b>	<b>165.596</b>

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 **Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung**
- 112 Konzernanhang
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

# Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung

## T 036 KONZERN-EIGENKAPITALVERÄNDERUNGSRECHNUNG

IN TEUR	Anhang	Den Anteilsinhabern des Mutterunternehmens zurechenbar				Summe	Nicht beherrschende Anteile	Summe Eigenkapital
		Gezeichnetes Kapital	Kapitalrücklage	Sonstige Rücklagen	Gewinnrücklagen			
<b>Stand zum 31. Dez. 2015</b>		<b>31.862</b>	<b>210.323</b>	<b>21.128</b>	<b>165.600</b>	<b>428.913</b>	<b>898</b>	<b>429.811</b>
<b>Veränderungen des Eigenkapitals für die Periode</b>								
Periodenergebnis					75.747	75.747	119	75.866
Ausgleichsposten für Umrechnungsdifferenzen (ausländische Geschäftsbetriebe)				3.920		3.920	6	3.926
Absicherungen von Zahlungsströmen nach Steuern	(22)			2.029		2.029		2.029
Neubewertung der Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorgungsplänen nach Steuern	(27, 29)				833	833		833
<b>Gesamtergebnis der Periode</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5.949</b>	<b>76.580</b>	<b>82.529</b>	<b>125</b>	<b>82.654</b>
Dividenden	(27)				-28.676	-28.676		-28.676
Dividenden an nicht beherrschende Anteile						0	-204	-204
<b>Summe der Geschäftsvorfälle mit Eigentümern für die Periode</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-28.676</b>	<b>-28.676</b>	<b>-204</b>	<b>-28.880</b>
<b>Stand zum 31. Dez. 2016</b>		<b>31.862</b>	<b>210.323</b>	<b>27.077</b>	<b>213.504</b>	<b>482.766</b>	<b>819</b>	<b>483.585</b>
<b>Veränderungen des Eigenkapitals für die Periode</b>								
Periodenergebnis					119.664	119.664	152	119.816
Ausgleichsposten für Umrechnungsdifferenzen (ausländische Geschäftsbetriebe)				-35.830		-35.830	18	-35.812
Absicherungen von Zahlungsströmen nach Steuern	(22)			389		389		389
Neubewertung der Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorgungsplänen nach Steuern	(27, 29)				-321	-321		-321
<b>Gesamtergebnis der Periode</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-35.441</b>	<b>119.343</b>	<b>83.902</b>	<b>170</b>	<b>84.072</b>
Dividenden	(27)				-30.269	-30.269		-30.269
Dividenden an nicht beherrschende Anteile						0	-159	-159
Neu erworbene nicht beherrschende Anteile	(40)				-4.501	-4.501	1.593	-2.908
<b>Summe der Geschäftsvorfälle mit Eigentümern für die Periode</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-34.770</b>	<b>-34.770</b>	<b>1.434</b>	<b>-33.336</b>
<b>Stand zum 31. Dez. 2017</b>		<b>31.862</b>	<b>210.323</b>	<b>-8.364</b>	<b>298.077</b>	<b>531.898</b>	<b>2.423</b>	<b>534.321</b>

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

## Konzernanhang

### Allgemeine Angaben

#### 1. UNTERNEHMENSINFORMATIONEN

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: „STIMMRECHTS-MITTEILUNGEN“](#) 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.

Im Geschäftsjahr 2017 hat die NORMA Group die Unternehmen Lifial - Indústria Metalúrgica de Águeda, Lda. („Lifial“) mit Sitz in Águeda in Portugal und 80 % der Anteile an Fengfan Fastener (Shaoxing) Co., Ltd. („Fengfan“) mit Sitz in Shaoxing City, China, erworben.

Die NORMA Group setzt bei der Belieferung ihrer Kunden auf zwei unterschiedliche Vertriebswege: 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® 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 (IFRS) und ergänzenden Interpretationen, wie sie in der EU anzuwenden sind, für das Geschäftsjahr zum 31. Dezember 2017 unter Anwendung von § 315e Handelsgesetzbuch (HGB) aufgestellt.

Die Gewinn- und Verlustrechnung wird nach dem Gesamtkostenverfahren aufgestellt.

Der Konzernabschluss der NORMA Group SE wurde am 9. März 2018 durch den Vorstand aufgestellt und soll nach dessen Prüfung und Billigung durch den Aufsichtsrat am 19. März 2018 vom Vorstand zur Veröffentlichung freigegeben werden.

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

Die Aufstellung des Abschlusses in Übereinstimmung mit den IFRS erfordert die Verwendung bestimmter rechnungslegungsbezogener Schätzungen. Darüber hinaus hat das Management bei der Anwendung der Rechnungslegungsgrundsätze 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“](#)

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

### Neue und geänderte International Financial Reporting Standards, die erstmalig im Geschäftsjahr 2017 angewendet werden

Neue und geänderte International Financial Reporting Standards, die erstmalig im Geschäftsjahr 2017 angewendet werden, hatten keine wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der NORMA Group.

#### Änderungen an IAS 7: Angabeninitiative

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.

#### Änderungen an IAS 12: Ansatz aktiver latenter Steuern auf unrealisierte Verluste

Der IASB hat am 19. Januar 2016 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.

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.

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.

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.

#### 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 2018 oder danach beginnenden Geschäftsjahres verpflichtend anzuwenden, wobei die Gruppe auf eine etwaige 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):

##### IFRS 9: Finanzinstrumente (EU-Endorsement 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.

Die zentralen Anforderungen des finalen IFRS 9 sind wie folgt zusammenfassend dargestellt:

- › Gegenüber IAS 39, Finanzinstrumente: Ansatz und Bewertung, sind die Anforderungen von IFRS 9 zum Anwendungsbereich und der Ein- und Ausbuchung weitestgehend unverändert.
- › Die Regelungen von IFRS 9 sehen im Vergleich zu IAS 39 jedoch ein neues Klassifizierungsmodell für finanzielle Vermögenswerte vor. Die Folgebewertung finanzieller Vermögenswerte richtet sich künftig nach drei Kategorien mit unterschiedlichen Wertmaßstäben und einer unterschiedlichen Erfassung von Wertänderungen. Die Kategorisierung ergibt sich dabei sowohl in Abhängigkeit der vertraglichen Zahlungsströme des Instruments als auch des Geschäftsmodells, in dem das Instrument gehalten wird. In Abhängigkeit von der Ausprägung dieser Bedingungen ergibt sich eine Bewertung
  - zu fortgeführten Anschaffungskosten unter Anwendung der Effektivzinsmethode (AC-Kategorie) oder
  - zum beizulegenden Zeitwert, wobei Änderungen erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis erfasst werden (FVTOCI-Kategorie) oder
  - zum beizulegenden Zeitwert, wobei Änderungen erfolgswirksam erfasst werden (FVTPL-Kategorie).

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

Grundsätzlich handelt es sich somit um Pflichtkategorien. Darüber hinaus stehen den Unternehmen jedoch vereinzelt Wahlrechte zur Verfügung.

- › Für finanzielle Verbindlichkeiten wurden die bestehenden Vorschriften weitgehend in IFRS 9 übernommen. Die einzig wesentliche Neuerung betrifft finanzielle Verbindlichkeiten in der Fair-Value-Option. Für diese sind Fair-Value-Schwankungen aufgrund von Veränderungen des eigenen Ausfallrisikos im sonstigen Ergebnis zu erfassen.
- › Das neue Wertminderungsmodell in IFRS 9 sieht drei Stufen vor, welche künftig die Höhe der zu erfassenden Verluste und die Zinsvereinnahmung bestimmen. Danach sind bereits bei Zugang erwartete Verluste in Höhe des Barwerts eines erwarteten 12-Monats-Verlusts zu erfassen (Stufe 1). Liegt eine signifikante Erhöhung des Ausfallrisikos vor, ist die Risikovorsorge bis zur Höhe der erwarteten Verluste der gesamten Restlaufzeit aufzustocken (Stufe 2). Mit Eintritt eines objektiven Hinweises auf Wertminderung hat die Zinsvereinnahmung auf Grundlage des Nettobuchwerts (Buchwert abzüglich Risikovorsorge) zu erfolgen (Stufe 3).
- › Für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Vermögenswerte aus Transaktionen im Regelungsbereich von IFRS 15 sowie für Leasingforderungen besteht die Möglichkeit, ein vereinfachtes Verfahren zur Wertminderung anzuwenden. Dabei werden die Änderungen des Kreditrisikos nicht nachverfolgt, es wird stattdessen beim erstmaligen Ansatz und zu jedem folgenden Abschlussstichtag eine Risikovorsorge in Höhe des erwarteten Verlustes der Restlaufzeit erfasst.
- › Die überarbeiteten Vorschriften für die Bilanzierung von allgemeinen Sicherungsbeziehungen beinhalten weiterhin die drei Arten von Hedge-Accounting, die auch im IAS 39 verfügbar sind. Die Vorschriften in IFRS 9 bieten jedoch mehr Möglichkeiten für die Anwendung der Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen und ermöglichen es den Bilanzierenden, ihre Tätigkeiten auf dem Gebiet des Risikomanagements besser im Abschluss

widerzuspiegeln. Die wesentlichen Änderungen betreffen den erweiterten Umfang infrage kommender Grund- und Sicherungsgeschäfte sowie neue Vorschriften zur Effektivität von Sicherungsbeziehungen, insbesondere den Wegfall des bisherigen 80–125-%-Korridors.

- › Neben umfangreichen Übergangsvorschriften ist IFRS 9 auch mit umfangreichen Offenlegungsvorschriften sowohl bei Übergang als auch in der laufenden Anwendung verbunden. Neuerungen im Vergleich zu IFRS 7, Finanzinstrumente: Anhangangaben, ergeben sich vor allem aus den Regelungen zu Wertminderungen.

Der neue Standard ist auf Geschäftsjahre anzuwenden, die am oder nach dem 1. Januar 2018 beginnen; eine vorzeitige Anwendung ist zulässig.

Die Gruppe wird IFRS 9 erstmalig für das Geschäftsjahr beginnend am 1. Januar 2018 anwenden; auf die Anpassung von Vorjahreszahlen wird gemäß den Übergangsvorschriften des IFRS 9 bei der Erstanwendung verzichtet.

Basierend auf einer Analyse der finanziellen Vermögenswerte und finanziellen Verbindlichkeiten des Konzerns zum 31. Dezember 2017 sowie der zu diesem Zeitpunkt existierenden Tatsachen und Umstände hat die Geschäftsführung folgende Einschätzung der Auswirkungen von IFRS 9 auf den Konzernabschluss vorgenommen, die nachfolgend wiedergegeben wird:

### Klassifizierung und Bewertung

Im Bereich der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden die zum Abschlussstichtag bereits angedienten, aber noch nicht verkauften Forderungen, die nach IAS 39 der Kategorie LaR (Bewertungskategorie AC) zugeordnet sind, in die IFRS 9 Kategorie FVTOCI umkategorisiert. Die Gruppe ordnet diesen Teil der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen unter IFRS 9 dem Geschäftsmodell „Halten & Verkaufen“ zu.

Alle anderen finanziellen Vermögenswerte und Schulden werden auch zukünftig so bilanziert, wie dies derzeit unter IAS 39 der Fall ist.

### Wertminderung

Die Gruppe wird für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, für die sonstigen finanziellen Vermögenswerte sowie für etwaige Vertragsvermögenswerte gemäß IFRS 15 das vereinfachte Wertminderungsmodell des IFRS 9 anwenden, nach dem für alle Instrumente unabhängig von ihrer Kreditqualität eine Risikovorsorge in Höhe der erwarteten Verluste über die Restlaufzeit zu erfassen ist.

Weitere Erkenntnisse im Zuge der Umsetzung von IFRS 9 bestätigten, dass es im Bereich der Wertminderungen bzw. deren Höhe zu keinen wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss der Gruppe kommen wird.

Die Gewinnrücklagen zum 1. Januar 2018 werden sich im Zuge der Erstanwendung durch die Anpassung der Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um TEUR 500–TEUR 700 erhöhen.

### Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen (Hedge Accounting)

Die neuen Vorschriften zur Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen bilden grundsätzlich das Risikomanagement der Gruppe besser ab und erweitern, verglichen mit den derzeit gültigen Regelungen unter IAS 39, den Kreis der möglichen Grund- und Sicherungsgeschäfte. Daher geht die Gruppe aufgrund einer durchgeführten Beurteilung der bestehenden Sicherungsbeziehungen davon aus, dass alle bestehenden Hedge-Accounting-Beziehungen auch die Voraussetzungen zum Hedge Accounting nach IFRS 9 erfüllen. Entsprechend den derzeit angewendeten Bilanzierungsrichtlinien ist auch zukünftig beabsichtigt, relevante Terminkomponenten von Fremdwährungs- und Zinstermingeschäften bei der Designation von Sicherungsbeziehungen zu berücksichtigen.

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

Die Gruppe wird die Regelungen des IFRS 9 zum Hedge Accounting prospektiv ab dem 1. Januar 2018 anwenden.

### **IFRS 15: Erlöse aus Verträgen mit Kunden (EU-Endorsement 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 Fünf-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. Im April 2016 hat der IASB noch einige Klarstellungen zum IFRS 15 veröffentlicht, die die folgenden Themenbereiche betreffen:

- › Identifizierung von Leistungsverpflichtungen (bezüglich der eigenständigen Identifizierbarkeit im Kontext des Vertrages),
- › Prinzipal-Agenten-Beziehungen (bezüglich der Beurteilung der Beherrschung von Waren oder Dienstleistungen vor Übertragung an den Kunden),
- › Lizenzen (bezüglich der Bestimmung der Art der erteilten Lizenz sowie zu umsatz- und nutzungsabhängigen Lizenzentgelten) sowie
- › Übergangsvorschriften (bezüglich der praktischen Erleichterungen bei der erstmaligen Anwendung des Standards).

Wesentliche Änderungen an der derzeitigen Praxis sind dabei:

- › Etwaige gebündelte Waren oder Dienstleistungen, die separierbar sind, sind separat zu erfassen und etwaige Rabatte, Preisnachlässe oder Vorauszahlungen auf den Transaktionspreis müssen in der Regel den einzelnen Elementen des Vertrags zugeordnet werden.
- › Aufgrund der Änderungen können Umsatzerlöse als Schätzbetrag unter dem neuen Standard möglicherweise früher als bisher realisiert werden, wenn die Gegenleistung durch bestimmte Vereinbarungen variiert (z. B. bei Anreizsystemen, Rabatten, Erstattungen, Erfolgsboni (sog. Performance Bonuses) und Lizenzgebühren).
- › Der Zeitpunkt, wann Umsatzerlöse realisiert werden können, ändert sich möglicherweise: Umsatzerlöse, die unter den derzeitigen Regelungen zeitpunktbezogen (point in time) realisiert wurden, z. B. am Ende der Vertragslaufzeit, sind unter dem neuen Standard möglicherweise zeitraumbezogen (over time) zu vereinnahmen und umgekehrt.
- › Es gibt neue spezifische Regeln z. B. für Lizenzen, Garantien, Rückgaberechte, nicht erstattungsfähige 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 Gruppe wird den Standard für das Geschäftsjahr beginnend am 1. Januar 2018 modifiziert retrospektiv anwenden, das heißt, ein etwaiger Umstellungseffekt zum 1. Januar 2018 wird erfolgsneutral in den Gewinnrücklagen erfasst.

Weitere Erkenntnisse im Zuge der Umsetzung von IFRS 15 bestätigten, dass es keine wesentlichen Auswirkungen auf den Konzernabschluss der Gruppe geben wird. Es werden sich innerhalb der Gewinn- und Verlustrechnung Effekte aus der Umgliederung zwischen Umsatzerlösen und den sonstigen betriebli-

chen Aufwendungen und Erträgen aus der finalen Beurteilung von erfassten Verbindlichkeiten aus Bonusvereinbarungen für Vorjahre (nach IFRS 15: Rückerstattungsverbindlichkeiten) ergeben, wobei sich die Ergebnisgröße Bruttogewinn verändern wird. Aufgrund dessen, dass es lediglich zu erfolgsneutralen Umgliederungseffekten innerhalb der Gewinn- und Verlustrechnung kommt, werden keine Beträge aus dem Umstellungseffekt zum 1. Januar 2018 in der Gewinnrücklage erfasst werden.

Änderungen des Gesamtbetrags der für einen Kundenvertrag erfassten Umsatzerlöse würden bei einer vorzeitigen Anwendung von IFRS 15 bereits im Geschäftsjahr 2017 nur aus den beschriebenen Umgliederungseffekten auftreten.

Daneben wird es Änderungen in der Bilanz (zum Beispiel durch separate Posten für Vertragsvermögenswerte und -verbindlichkeiten) und zusätzliche quantitative und qualitative Anhangangaben geben.

### **IFRS 16: Leasingverhältnisse (EU-Endorsement 31. Okt. 2017)**

Am 13. Januar 2016 hat der IASB den IFRS 16, Leasingverhältnisse, veröffentlicht. Im Unterschied zum IAS 17 muss der Leasingnehmer zukünftig, bis auf wenige Ausnahmen, alle Leasingverhältnisse in der Bilanz ausweisen. Ausnahmen bestehen für Leasingverhältnisse mit einer wirtschaftlichen Mindestlaufzeit von weniger als zwölf Monaten, für die keine Verlängerungsoption vereinbart wurde sowie für geringwertige Vermögenswerte, diese werden analog der bisherigen Operating-Leasingverhältnisse erfasst. Für Leasinggeber wurden im Wesentlichen die Regelungen aus dem IAS 17 übernommen.

Die Leasingverbindlichkeit ist in der Folgebewertung aufzuzinsen. Das Nutzungsrecht (right-of-use asset) ist linear abzuschreiben. Für Leasinggeber werden hingegen die bisherigen Regelungen des IAS 17 fortgesetzt, d. h. diese müssen nach wie vor nach Finan-

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

zierungsleasingverhältnissen und Operating-Leasingverhältnissen unterscheiden.

Der neue Standard ist für Berichtsjahre, die am oder nach dem 1. Januar 2019 beginnen, anzuwenden. Eine frühere Anwendung ist zulässig, sofern IFRS 15 ebenfalls angewendet wird. Die NORMA Group wird IFRS 16 erstmalig im Geschäftsjahr beginnend am 1. Januar 2019 anwenden und plant die Erstanwendung nach der modifiziert retrospektiven Methode vorzunehmen, d.h. die kumulativen Anpassungseffekte im Zeitpunkt der Erstanwendung werden voraussichtlich als Buchung im Eigenkapital gegen die Gewinnrücklagen zu Beginn des Geschäftsjahres 2019 erfasst. Der Konzern plant zudem für kurzfristige und geringwertige Leasingverhältnisse von dem in IFRS 16 gewährten Wahlrecht der Nichtaktivierung Gebrauch zu machen, sodass die aus diesen Leasingverhältnissen resultierenden Leasingzahlungen auch unter der Anwendung von IFRS 16 im operativen Aufwand verbleiben.

Mit Ausnahme der kurzfristigen und der geringwertigen Leasingverhältnisse wird es mit der Erstanwendung von IFRS 16 zu einer Aktivierung von Leasing-Nutzungsrechten und der Passivierung der korrespondierenden Leasingverbindlichkeiten kommen. Neben der daraus resultierenden Bilanzverlängerung kommt es unter IFRS 16 innerhalb der Gesamtergebnisrechnung zu einer Umgliederung der bisher als operativer Aufwand erfassten Leasingraten in den Abschreibungs- und Zinsaufwand und somit zu einer Erhöhung des EBITDA (um den vollständigen Umgliederungseffekt) sowie des EBITA und des EBIT (um den auf den Zins entfallenden Umgliederungseffekt).

Innerhalb der Kapitalflussrechnung kommt es zu einer Ausweisänderung der auf den Tilgungsanteil der Leasingverbindlichkeit entfallenden Zahlungsströme aus dem operativen Cashflow in den Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit.

Die Auswirkungen des Standards werden in einem konzernübergreifenden IFRS 16 Implementierungsprojekt untersucht und können aktuell noch nicht verlässlich eingeschätzt werden. Die gemäß IAS 17 im Konzernanhang angegebenen Verpflichtungen aus Operating-Leasingverhältnissen geben nach aktuellem Kenntnisstand einen Indikator für die Höhe der zu bilanzierenden Nutzungsrechte und korrespondierenden Leasingverbindlichkeiten nach IFRS 16 (mit Ausnahme der darin enthaltenen kurzfristigen und geringwertigen Leasingverhältnisse). Zum 31. Dezember 2017 betragen die künftigen Mindestleasingzahlungen aus unkündbaren Operating-Leasingverhältnissen TEUR 21.008. → [ANHANGANGABE 39 „SONSTIGE FINANZIELLE VERPFLICHTUNGEN“](#) Voraussichtlich wird es jedoch im Bereich des Immobilienleasings zu tendenziell höheren zu bilanzierenden Leasingverbindlichkeiten kommen, da unter IFRS 16 beim Ansatz der Leasingverhältnisse Mietverlängerungsoptionen zu beurteilen und eventuell zu berücksichtigen sind. Zudem sind die zukünftig zu erfassenden Leasingverbindlichkeiten abzusinsen, wobei die Bestimmung der zu verwendenden Zinssätze noch nicht erfolgt ist. Die Summe der zu aktivierenden Nutzungsrechte wird zum Erstanwendungszeitpunkt voraussichtlich unter den passivierten Leasingverbindlichkeiten liegen, sodass der Konzern aus heutiger Sicht davon ausgeht, dass es zum Erstanwendungszeitpunkt zu einer Reduzierung der Gewinnrücklage kommen wird.

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

### Änderungen an IFRS 2: Klarstellung zu: Bewertung, Klassifizierung und Modifikation

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.

Die Änderungen betreffen die folgenden Bereiche:

### Berücksichtigung von Ausübungsbedingungen (Dienstbedingungen, Marktbedingungen und andere Leistungsbedingungen) im Rahmen der Bewertung anteilsbasierter Vergütungen mit Barausgleich (cash-settled)

Nach der Neuregelung sind Marktbedingungen und Nichtausübungsbedingungen im beizulegenden Zeitwert zu berücksichtigen. Dienstbedingungen und andere Leistungsbedingungen sind im Mengengerüst zu berücksichtigen.

### 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 (equity-settled) zu bilanzieren.

# C

## KONZERNABSCHLUSS

---

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

### **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.

Die Änderungen sind auf Vergütungen anzuwenden, die in Geschäftsjahren, die am oder nach dem 1. Januar 2018 beginnen, gewährt bzw. geändert werden.

Die Gruppe prüft derzeit, welche Auswirkungen eine Anwendung von IFRS 2 auf den Konzernabschluss der Gesellschaft hat.

### **IFRIC 23: Unsicherheit bezüglich der ertragsteuerlichen Behandlung**

Im Juni 2017 wurde IFRIC 23, Unsicherheit bei der ertragsteuerlichen Behandlung, vom IASB herausgegeben. Mit der Interpretation werden die Anforderungen an den Ansatz und die Bewertung von unsicheren Ertragsteuerpositionen klargestellt. Im Rahmen der Einschätzung der Unsicherheit hat ein Unternehmen zu beurteilen, ob es wahrscheinlich ist, dass die Steuerjurisdiktion die ertragsteuerliche Behandlung akzeptieren wird. IFRIC 23 ist für Geschäftsjahre anzuwenden, die am oder nach dem 1. Januar 2019 beginnen; eine vorzeitige Anwendung ist zulässig. Die Gruppe prüft derzeit, welche Auswirkungen die Anwendung der Interpretation auf den Konzernabschluss hat.

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 IFRS 12 sind für Perioden anzuwenden, die am oder nach dem 1. Januar 2017 beginnen. Vor der Erstanwendung ist jedoch die noch ausstehende Anerkennung durch die EU (Endorsement) abzuwarten.

Der IASB hat des Weiteren im Dezember 2017 im Rahmen des jährlichen Verbesserungsprojekts (Annual Improvements Project) den Zyklus: 2015–2017 veröffentlicht, welcher verschiedene Änderungen an bestehenden Standards vorsieht. Der Zyklus: 2015–2017 beinhaltet Klarstellungen für vier Standards, IFRS 3 und IFRS 11, IAS 12 und IAS 23. Die Änderungen treten für Berichtsperioden in Kraft, die am oder nach dem 1. Januar 2019 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.

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

### 3. ZUSAMMENFASSUNG DER WESENTLICHEN RECHNUNGSLEGUNGSMETHODEN

#### 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 Erwerbs 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 Unterneh-

menszusammenschluss 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 Unternehmen 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.

#### Bewertungsgrundsätze

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

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

### T 037 BEWERTUNGSGRUNDSÄTZE

Bilanzposten	Bewertungsgrundsatz
<b>Aktiva</b>	
Geschäfts- oder Firmenwerte	Anschaffungskosten abzüglich möglicher Wertminderungen
Sonstige immaterielle Vermögenswerte (außer Geschäfts- oder Firmenwerte) – bestimmbare Nutzungsdauer	Fortgeführte Anschaffungs- oder Herstellungskosten
Sonstige immaterielle Vermögenswerte (außer Geschäfts- oder Firmenwerte) – unbestimmbare Nutzungsdauer	Anschaffungskosten abzüglich möglicher Wertminderungen
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
<b>Passiva</b>	
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

### 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 2017 und 2016 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 Zinsswaps 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.

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

## 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 Hochinflationlandes), 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:

## T 038 WECHSELKURSE

JE EUR	Kassakurs		Durchschnittskurs	
	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016	2017	2016
Australischer Dollar	1,5346	1,4596	1,4734	1,4885
Brasilianischer Real	3,9729	3,4305	3,6079	3,8611
Chinesischer Renminbi Yuan	7,8044	7,3202	7,6286	7,3501
Schweizer Franken	1,1702	1,0739	1,1119	1,0900
Tschechische Krone	25,5350	27,0210	26,3239	27,0344
Pfund Sterling	0,8872	0,8562	0,8765	0,8189
Indische Rupie	76,6055	71,5935	73,5079	74,3474
Japanischer Yen	135,0100	123,4000	126,7032	120,3107
Südkoreanischer Won	1.279,6100	1.269,3600	1.276,3595	1.284,3540
Malaysischer Ringgit	4,8536	4,7287	4,8514	4,5843
Mexikanischer Peso	23,6612	21,7719	21,3372	20,6641
Polnischer Zloty	4,1770	4,4103	4,2563	4,3628
Serbischer Dinar	118,3430	123,3860	121,3254	123,0988
Russischer Rubel	69,3920	64,3000	65,9190	74,1911
Schwedische Krone	9,8438	9,5525	9,6378	9,4676
Singapur-Dollar	1,6024	1,5234	1,5586	1,5275
Thailändischer Baht	39,1210	37,7260	38,2903	39,0434
Türkische Lira	4,5464	3,7072	4,1226	3,3426
US-Dollar	1,1993	1,0541	1,1297	1,1067

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

### 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 nutzungsbereite immaterielle Vermögenswerte werden nicht planmäßig abgeschrieben, sondern mindestens einmal jährlich auf Wertminderung

überprüft. Des Weiteren erfolgt bei sonstigen immateriellen 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.

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamt-  
ergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapital-  
flussrechnung
- 111 Konzern-  
Eigenkapital-  
veränderungs-  
rechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum  
Konzernanhang
- 193 Versicherung  
der gesetzlichen  
Vertreter
- 194 Bestätigungs-  
vermerk des  
Abschlussprüfers

### 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.

### Wertminderung nicht finanzieller Vermögenswerte

#### (a) 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.

#### (b) Geschäfts- oder Firmenwerte und Vermögenswerte mit unbestimmbarer Nutzungsdauer

Darüber hinaus sind sonstige immaterielle Vermögenswerte mit einer unbestimmten Nutzungsdauer, noch nicht nutzungsreife 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. Soweit 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 Erwerbszeitpunkt 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

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

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 der zugeordneten Geschäfts- oder Firmenwerte). 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.

### 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.

## Finanzinstrumente

### (a) 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 bestimmbareren 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 sowie Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente.

#### 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;

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

- › 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.

### **(b) Finanzielle Verbindlichkeiten**

Finanzielle Verbindlichkeiten enthalten insbesondere Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden, Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten, derivative finanzielle Verbindlichkeiten und andere Verbindlichkeiten.

### **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.

### **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.

### **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 2017 und 2016 dargestellt:

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang
  - 191 Anlagen zum Konzernanhang
  - 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
  - 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

### T 039 SALDIERUNG VON FINANZINSTRUMENTEN

31. Dez. 2017 IN TEUR	Bruttobeträge angesetzter finanzieller Vermögenswerte/ finanzieller Verbindlichkeiten	Bruttobeträge ange- setzter finanzieller Vermögenswerte/ finanzieller Verbind- lichkeiten, die in der Bilanz saldiert werden	Nettobeträge finanzieller Vermögens- werte/finanzieller Verbindlichkeiten, die in der Bilanz ausgewiesen werden	Beträge, die in der Bilanz nicht saldiert werden	Nettobetrag
				Finanzinstrumente	
<b>Finanzielle Vermögenswerte</b>					
Derivative Finanzinstrumente (b)	2.525	0	2.525	811	1.714
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Forderungen (a)	153.237	491	152.746	0	152.746
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	1.001	0	1.001	0	1.001
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	155.323	0	155.323	0	155.323
<b>Gesamt</b>	<b>312.086</b>	<b>491</b>	<b>311.595</b>	<b>811</b>	<b>310.784</b>
<b>Finanzielle Verbindlichkeiten</b>					
Darlehen	488.247	0	488.247	0	488.247
Derivative Finanzinstrumente (b)	1.419	0	1.419	811	608
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden (a)	146.240	491	145.749	0	145.749
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	10.531	0	10.531	0	10.531
<b>Gesamt</b>	<b>646.437</b>	<b>491</b>	<b>645.946</b>	<b>811</b>	<b>645.135</b>
<b>31. Dez. 2016 IN TEUR</b>					
<b>Finanzielle Vermögenswerte</b>					
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
<b>Gesamt</b>	<b>298.579</b>	<b>357</b>	<b>298.222</b>	<b>635</b>	<b>297.587</b>
<b>Finanzielle Verbindlichkeiten</b>					
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
<b>Gesamt</b>	<b>679.755</b>	<b>357</b>	<b>679.398</b>	<b>635</b>	<b>678.763</b>

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

### (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.

### 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 Restlauf-

zeit 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 Sicherungsinstrumente 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 → [ANHANG-ANGABE 22](#) entnommen werden. Die Entwicklung der Hedging-Rücklage im Eigenkapital kann → [ANHANG-ANGABEN 22](#) und [27](#) entnommen werden.

### 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 wer-

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

den 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 Hinweise 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 Effektivzinsatz. Neben den erforderlichen Einzelwertberichtigungen wird den erkennbaren Risiken aus dem allgemeinen Kreditrisiko gegebenenfalls durch Wertberichtigungen auf der Grundlage historischer Ausfallraten Rechnung getragen.

### 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.

### 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.

### 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.

### 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 Verlustvträge 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 Steuererstattungs-

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

ansprüche 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.

### 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.

#### 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 grundsätz-

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

lich 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.

### 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 Zeit-

punkt 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.

### 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.

#### (a) 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.

#### (b) 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 wirtschaftliche 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.

#### 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

# C

## KONZERNABSCHLUSS

---

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

(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.

### 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.

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

## 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 2017 umfasst sieben inländische (31. Dez. 2016: sieben) und 41 ausländische (31. Dez. 2016: 40) Gesellschaften.

Die Zusammensetzung der Gruppe änderte sich wie folgt:

### T 040 KONSOLIDIERUNGSKREISÄNDERUNGEN

IN TEUR	2017			2016		
	Gesamt	Inland	Ausland	Gesamt	Inland	Ausland
<b>Zum 1. Jan.</b>	<b>47</b>	<b>7</b>	<b>40</b>	<b>45</b>	<b>7</b>	<b>38</b>
<b>Zugänge</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
davon Neugründungen	0	0	0	2	0	2
davon Unternehmenserwerbe	2	0	2	0	0	0
<b>Abgänge</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
davon Zusammenschlüsse	1	0	1	0	0	0
<b>Zum 31. Dez.</b>	<b>48</b>	<b>7</b>	<b>41</b>	<b>47</b>	<b>7</b>	<b>40</b>

Im 1. Quartal 2017 wurde das Unternehmen Lifial – Indústria Metalúrgica de Águeda, Lda. („Lifial“) mit Sitz in Águeda, Portugal, erworben sowie die NORMA Pacific Asia Pte. Ltd. auf die NORMA Group Asia Pacific Holding Pte. Ltd. (beide mit Sitz in Singapur) verschmolzen. Im 2. Quartal 2017 erwarb die NORMA Group 80 % der Anteile an Fengfan Fasteiner (Shaoxing) Co., Ltd. („Fengfan“) mit Sitz in Shaoxing City, China.

Details zu den Unternehmenszusammenschlüssen können → [ANHANGANGABE 40 „UNTERNEHMENSZUSAMMEN-SCHLÜSSE“](#) entnommen werden.

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

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

### T 041 AUFSTELLUNG DER KONZERNUNTERNEHMEN DER NORMA GROUP ZUM 31. DEZEMBER 2017

Nr.	Gesellschaft	Sitz	gehalten durch	Anteil in %		Währung	Eigenkapital <sup>1</sup>	Ergebnis <sup>1</sup>
				der unmittelbaren Muttergesellschaft	der NORMA Group SE			
<b>Zentralfunktionen</b>								
01	<b>NORMA Group SE</b>	<b>Maintal, Deutschland</b>						
02	NORMA Group APAC Holding GmbH	Maintal, Deutschland	01	100,00	100,00	TEUR	35	-3
03	NORMA Group Holding GmbH	Maintal, Deutschland	01	100,00	100,00	TEUR	106.814	0 <sup>2</sup>
<b>Segment EMEA</b>								
04	NORMA Distribution Center GmbH	Marsberg, Deutschland	03	94,80	100,00	TEUR	2.175	0 <sup>2</sup>
05	DNL GmbH & Co KG	Maintal, Deutschland	03	100,00	100,00	TEUR	6.393	-149
06	NORMA Germany GmbH	Maintal, Deutschland	03	94,90	100,00	TEUR	56.306	0 <sup>2</sup>
07	NORMA Verwaltungs GmbH (vormals NORMA Türkei Verwaltungs GmbH)	Maintal, Deutschland	03	100,00	100,00	TEUR	20	0 <sup>2</sup>
08	DNL France SAS	Briey, Frankreich	03	100,00	100,00	TEUR	38.599	-8.853
09	NORMA Autoline France SAS	Guichen, Frankreich	08	100,00	100,00	TEUR	25.678	505
10	NORMA Distribution France SAS	Croissy Beaubourg, Frankreich	08	100,00	100,00	TEUR	3.291	775
11	NORMA France SAS	Briey, Frankreich	08	100,00	100,00	TEUR	3.046	1.141
12	DNL UK Ltd.	Newbury, Großbritannien	03	100,00	100,00	TGBP	2.504	10.560
13	NORMA UK Ltd.	Newbury, Großbritannien	12	100,00	100,00	TGBP	30.813	9.081
14	NORMA Italia SpA	Gavardo, Italien	03	100,00	100,00	TEUR	6.068	2.067
15	Groen Bevestigingsmaterialen B.V.	Purmerend, Niederlande	03	60,00	90,00	TEUR	1.407	1.383
16	NORMA Netherlands B.V.	Purmerend, Niederlande	21	100,00	100,00	TEUR	1.395	309
17	NORMA Polska Sp. z.o.o.	Slawniów, Polen	03	100,00	100,00	TPLN	127.193	26.519
18	NORMA Group Distribution Polska Sp. z.o.o.	Slawniów, Polen	17	100,00	100,00	TPLN	7.643	1.898
19	Lifial – Indústria Metalúrgica de Águeda, Lda.	Águeda, Portugal	03	99,99	100,00	TEUR	6.515	1.067
20	NORMA Group CIS LLC	Togliatti, Russland	03	99,96	100,00	TRUB	147.004	15.634
21	DNL Sweden AB	Stockholm, Schweden	03	100,00	100,00	TSEK	78.756	49.228
22	NORMA Sweden AB	Stockholm, Schweden	21	100,00	100,00	TSEK	217.016	57.387
23	Connectors Verbindungstechnik AG	Tagelswangen, Schweiz	03	100,00	100,00	TCHF	7.480	-53
24	NORMA Grupa Jugoistocna Evropa d.o.o.	Subotica, Serbien	03	100,00	100,00	TRSD	4.141.784	417.179
25	Fijaciones NORMA S.A.U.	L'Hospitalet de Llobregat, Spanien	03	100,00	100,00	TEUR	4.980	749
26	NORMA Czech, s.r.o.	Hustopec, Tschechien	03	100,00	100,00	TCZK	361.247	35.673
27	NORMA Turkey Bağlantı ve Birleştirme Teknolojileri Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi	Kartal-Istanbul, Türkei	07	100,00	100,00	TTRL	7.477	4.341

→ weiter auf Seite 133

# C

## KONZERNABSCHLUSS

108 Konzern-Gesamt-  
ergebnisrechnung

109 Konzernbilanz

110 Konzern-Kapital-  
flussrechnung

111 Konzern-  
Eigenkapital-  
veränderungs-  
rechnung

112 Konzernanhang

191 Anlagen zum  
Konzernanhang

193 Versicherung  
der gesetzlichen  
Vertreter

194 Bestätigungs-  
vermerk des  
Abschlussprüfers

### T 041 AUFSTELLUNG DER KONZERNUNTERNEHMEN DER NORMA GROUP ZUM 31. DEZEMBER 2017 (FORTSETZUNG)

Nr.	Gesellschaft	Sitz	gehalten durch	Anteil in %		Währung	Eigenkapital <sup>1</sup>	Ergebnis <sup>1</sup>
				der unmittelbaren Muttergesellschaft	der NORMA Group SE			
<b>Segment Amerika</b>								
28	NORMA do Brasil Sistemas De Conexão Ltda.	Atibaia, Brasilien	34	98,20	100,00	TBRL	22.660	-9.204
29	NORMA Group México S. de R.L. de C.V.	Monterrey, Mexiko	33	99,40	100,00	TUSD	8.800	-13
30	NORMA Distribution and Services S. de R.L. de C.V.	Juarez, Mexiko	33	99,00	100,00	TMXN	-3.441	-4.578
31	Craig Assembly Inc.	Auburn Hills, MI, USA	34	100,00	100,00	TUSD	49.931	9.606
32	National Diversified Sales, Inc.	Woodland Hills, CA, USA	34	100,00	100,00	TUSD	253.199	26.205
33	NORMA Michigan Inc.	Auburn Hills, MI, USA	34	100,00	100,00	TUSD	86.234	9.642
34	NORMA Pennsylvania Inc.	Auburn Hills, MI, USA	01	100,00	100,00	TUSD	114.546	1.927
35	NORMA US Holding LLC	Auburn Hills, MI, USA	34	100,00	100,00	TUSD	23.720	346
36	R.G. RAY Corporation	Auburn Hills, MI, USA	34	100,00	100,00	TUSD	109.420	10.756
<b>Segment Asien-Pazifik</b>								
37	Guyco Pty. Ltd. <sup>3</sup>	Adelaide South Croydon, Vic., Australien	38	100,00	100,00	TAUD	0	-8.085
38	NORMA Pacific Pty. Ltd.	Adelaide South Croydon, Vic., Australien	47	100,00	100,00	TAUD	23.007	9.825
39	Fengfan Fastener (Shaoxing) Co., Ltd.	Shaoxing City, China	47	80,00	80,00	TCNY	29.261	3.236
40	NORMA China Co., Ltd.	Qingdao, China	03	100,00	100,00	TCNY	188.494	30.821
41	NORMA EJT (Changzhou) Co., Ltd.	Changzhou, China	47	100,00	100,00	TCNY	47.613	7.321
42	NORMA EJT (Wuxi) Co., Ltd.	Wuxi, China	47	100,00	100,00	TCNY	185.266	5.646
43	NORMA Group Products India Pvt. Ltd.	Pune, Indien	47	99,99	100,00	TINR	419.772	61.160
44	NORMA Japan Inc.	Tokyo, Japan	47	60,00	60,00	TJPY	135.311	12.715
45	NORMA Products Malaysia Sdn. Bhd. (vormals Chien Jin Plastic Sdn. Bhd.)	Ipoh, Malaysia	47	100,00	100,00	TMYR	37.143	5.534
46	NORMA Korea Inc.	Seoul, Republik Korea	47	100,00	100,00	TKRW	627.029	163.748
47	NORMA Group Asia Pacific Holding Pte. Ltd.	Singapur, Singapur	01	100,00	100,00	TSGD	127.229	435
48	NORMA Pacific (Thailand) Ltd.	Chonburi, Thailand	47	99,99	100,00	TTHB	114.919	8.359

1\_Die Daten beziehen sich auf nach den IFRS-Rechnungslegungsvorschriften gemeldete Werte der Gesellschaften zum 31. Dezember 2017 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 2017. Die Umrechnung in Euro erfolgt gemäß der in Anhangangabe 3 aufgeführten Wechselkurse.

2\_Es besteht ein Ergebnisabführungsvertrag.

3\_In Liquidation.

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

## 5. FINANZRISIKOMANAGEMENT

### 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.

### (a) Marktrisiken

#### 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, Tschechische Krone, Serbischer Dinar und Singapur-Dollar.

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

### T 042 WÄHRUNGSRISEN

IN TEUR	31. Dez. 2017		31. Dez. 2016	
	+ 10 %	- 10 %	+ 10 %	- 10 %
<b>Währungsrelation</b>				
<b>EUR/USD</b>				
Gewinn vor Steuern	-781	955	-481	588
<b>EUR/GBP</b>				
Gewinn vor Steuern	511	-624	1.504	-1.838
<b>EUR/CNY</b>				
Gewinn vor Steuern	-814	995	-532	650
<b>EUR/INR</b>				
Gewinn vor Steuern	-226	277	-99	121
<b>EUR/PLN</b>				
Gewinn vor Steuern	768	-939	244	-299
<b>EUR/SEK</b>				
Gewinn vor Steuern	619	-756	285	-348
<b>EUR/CHF</b>				
Gewinn vor Steuern	212	-260	43	-52
<b>EUR/CZK</b>				
Gewinn vor Steuern	263	-321	285	-349
<b>EUR/RSD</b>				
Gewinn vor Steuern	479	-585	729	-891
<b>EUR/SGD</b>				
Gewinn vor Steuern	-370	452	-303	371

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.

### Zinsänderungsrisiko

Das Zinsänderungsrisiko der NORMA Group entsteht aus langfristigen Fremdkapitalaufnahmen. Fremdkapitalaufnahmen mit variabler Verzinsung setzen die Gruppe einem cashflowbezogenen 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 2017 um 100 Basispunkte (2016: 100 Basispunkte) höher gewesen (ceteris paribus), wäre der Gewinn vor Steuern der NORMA Group für das Geschäftsjahr 2017 um TEUR 436 niedriger (2016: TEUR 746 niedriger) und das sonstige Ergebnis um TEUR 4.030 höher ausgefallen (2016: TEUR 5.375 höher bei 100 Basispunkte Verschiebung).

Wären die Zinssätze von auf Euro und US-Dollar lautenden Fremdkapitalaufnahmen im Geschäftsjahr 2017 um 50 Basispunkte (2016: 50 Basispunkte) niedriger gewesen (ceteris paribus), wäre der

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

Gewinn vor Steuern der NORMA Group für das Geschäftsjahr 2016 um TEUR 105 höher ausgefallen (2016: TEUR 245 höher). Das sonstige Ergebnis wäre um TEUR 2.181 niedriger ausgefallen (2016: TEUR 2.786 niedriger).

### 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 oder das Eigenkapital der Gruppe. Daher wird das Risiko der Gruppe im Hinblick auf sonstige Preisrisiken als gering eingestuft.

→ [RISIKO- UND CHANCENBERICHT, S. 85](#)

### (b) 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.

### (c) 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 Glättstellung 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 und 2017 beträgt das Kreditvolumen zum 31. Dezember 2017 EUR 18,0 Mio. und USD 79,1 Mio. (Wert in Euro zum 31. Dez. 2017: EUR 66,0 Mio.). Zusätzlich zum syndizierten Kredit steht der NORMA Group eine Option auf weitere EUR 250 Mio. in Form eines syndizierten Kredits und einer Laufzeit bis 2022 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 2017 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-Jahrestanchen des Schuld-

scheindarlehens 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 margeneduziertes 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. Nach planmäßiger Tilgung im Jahr 2017 beträgt das Kreditvolumen des 2014er-Schuldscheindarlehens zum 31. Dezember 2017 EUR 91,5 Mio. und USD 107,5 Mio. (Wert in Euro zum 31. Dez. 2017: EUR 89,6 Mio.).

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.

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamt-  
ergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapital-  
flussrechnung
- 111 Konzern-  
Eigenkapital-  
veränderungs-  
rechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum  
Konzernanhang
- 193 Versicherung  
der gesetzlichen  
Vertreter
- 194 Bestätigungs-  
vermerk des  
Abschlussprüfers

### T 043 FÄLLIGKEITSSTRUKTUR NICHT-DERIVATIVER FINANZIELLER VERBINDLICHKEITEN

<b>31. Dez. 2017</b>				
IN TEUR	bis zu 1 Jahr	> 1 Jahr bis zu 2 Jahren	> 2 Jahre bis zu 5 Jahren	> 5 Jahre
Darlehen	44.636	117.961	218.144	155.745
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	145.749			
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	123	32	2	
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	6.183	245	3.946	
	<b>196.691</b>	<b>118.238</b>	<b>222.092</b>	<b>155.745</b>

<b>31. Dez. 2016</b>				
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	
	<b>172.172</b>	<b>43.404</b>	<b>357.548</b>	<b>160.656</b>

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamt-  
ergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapital-  
flussrechnung
- 111 Konzern-  
Eigenkapital-  
veränderungs-  
rechnung
- 112 Konzernanhang
- 191 Anlagen zum  
Konzernanhang
- 193 Versicherung  
der gesetzlichen  
Vertreter
- 194 Bestätigungs-  
vermerk des  
Abschlussprüfers

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

### T 044 FÄLLIGKEITSSTRUKTUR DERIVATE

31. Dez. 2017 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	-46.208			
Mittelzuflüsse	46.848			
Verbindlichkeiten aus Derivaten – Bruttoabwicklung				
Mittelabflüsse	-11.352			
Mittelzuflüsse	11.159			
Forderungen aus Derivaten – Nettoabwicklung				
Mittelzuflüsse	654	431	800	
Verbindlichkeiten aus Derivaten – Nettoabwicklung				
Mittelabflüsse	-418	-384	-424	
	<b>683</b>	<b>47</b>	<b>376</b>	<b>0</b>
<hr/>				
31. Dez. 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	
	<b>742</b>	<b>-942</b>	<b>752</b>	<b>0</b>

### 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 2017 und 2016 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 RECHNUNGSLEGUNGS- BEZOGENE 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 Geschäftsjahres erforderlich werden können, sind nachfolgend dargestellt.

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

### Geschätzte Wertminderung des Geschäfts- oder Firmenwerts

Die NORMA Group nimmt jährlich Überprüfungen vor, ob der Geschäfts- oder Firmenwert gemäß der in → [ANHANGANGABE 3 „ZUSAMMENFASSUNG DER WESENTLICHEN RECHNUNGSLEGUNGSMETHODEN – WERTMINDERUNG NICHT FINANZIELLER VERMÖGENSWERTE“](#) 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 FIRMIENWERTE UND SONSTIGE IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE“](#)

In den Jahren 2017 und 2016 war keine Erfassung eines Wertminderungsaufwands auf den Geschäfts- oder Firmenwert erforderlich, welcher zum 31. Dezember 2017 TEUR 356.717 (31. Dez. 2016: TEUR 368.859) 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 2017

betragen die Ertragsteuerrückstellungen TEUR 7.960 (31. Dez. 2016: TEUR 10.087) und die latenten Ertragsteuerschulden TEUR 60.543 (31. Dez. 2016: TEUR 101.845).

### 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 „ZUSAMMENFASSUNG DER WESENTLICHEN RECHNUNGSLEGUNGSMETHODEN - LEISTUNGEN AN ARBEITNEHMER“](#) zu entnehmen.

Der Buchwert der Pensionsverpflichtungen betrug zum 31. Dezember 2017 TEUR 12.127 (31. Dez. 2016: TEUR 11.786).

### 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.

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

## 7. SONDEREINFLÜSSE

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

Im Geschäftsjahr 2017 wurden Nettoaufwendungen von insgesamt TEUR 3.494 (2016: TEUR 4.752) 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 1.131 auf Materialaufwendungen, die sich aus der innerhalb der Kaufpreisallokation der Akquisition des Autoline-Geschäfts sowie der von Lifial und Fengfan erfolgten Bewertung der übernommenen Vorräte ergeben.

Zudem wurden Aufwendungen für die Integration des akquirierten Autoline-Geschäfts in Höhe von TEUR 2.232 innerhalb der sonstigen betrieblichen Aufwendungen sowie innerhalb der Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer in Höhe von TEUR 662 bereinigt. Des Weiteren erfolgte eine Bereinigung von Erträgen aus einer Rückerstattung für im Rahmen der Akquisition des Autoline-Geschäfts gezahlte Transaktionssteuern in Höhe von TEUR 531 innerhalb der sonstigen betrieblichen Erträge.

Im Geschäftsjahr 2016 beziehen sich die Bereinigungen innerhalb des EBITDA in Höhe von TEUR 635 auf Materialaufwendungen, die sich aus der innerhalb der Kaufpreisallokation der Akquisition des Autoline-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.

Neben den beschriebenen Bereinigungen wurden im Geschäftsjahr 2017 wie in den Vorjahren die Abschreibungen auf Sachanlagen in Höhe von TEUR 4.191 (2016: TEUR 2.317) sowie auf immaterielle Vermögenswerte in Höhe von TEUR 20.482 (2016: TEUR 16.685), 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.

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

Innerhalb der Ertragsteuern erfolgte im Geschäftsjahr 2017 zudem eine Bereinigung der sich aus der Absenkung des US-Körperschaftsteuersatzes einmalig ergebenden zahlungsunwirksamen latenten Steuererträge in Höhe von TEUR 33.909. → [ANHANG-ANGABE 16 „ERTRAGSTEUERN“](#)

Die nachfolgende Tabelle zeigt das um diese Effekte bereinigte Ergebnis:

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamt-  
ergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapital-  
flussrechnung
- 111 Konzern-  
Eigenkapital-  
veränderungs-  
rechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum  
Konzernanhang
- 193 Versicherung  
der gesetzlichen  
Vertreter
- 194 Bestätigungs-  
vermerk des  
Abschlussprüfers

### T 045 UM SONDEREINFLÜSSE BEREINIGTES ERGEBNIS

IN TEUR	Anhang	2017 unbereinigt	Rückerstattung Transaktions- steuern	Einmaleffekt US Tax Reform	Integrations- kosten	Step-up-Effekte aus Kaufpreis- allokationen	Summe Bereinigungen	2017 bereinigt
Umsatzerlöse	(8)	1.017.084					0	1.017.084
Veränderung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen		- 1.072					0	- 1.072
Andere aktivierte Eigenleistungen		3.911					0	3.911
Materialaufwand	(9)	- 419.748				1.131	1.131	- 418.617
<b>Bruttogewinn</b>		<b>600.175</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.131</b>	<b>1.131</b>	<b>601.306</b>
Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen	(10, 11)	- 133.684	- 531		2.232		1.701	- 131.983
Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer	(12)	- 270.237			662		662	- 269.575
<b>EBITDA</b>		<b>196.254</b>	<b>- 531</b>	<b>0</b>	<b>2.894</b>	<b>1.131</b>	<b>3.494</b>	<b>199.748</b>
Abschreibungen auf Sachanlagen		- 29.421				4.191	4.191	- 25.230
<b>EBITA</b>		<b>166.833</b>	<b>- 531</b>	<b>0</b>	<b>2.894</b>	<b>5.322</b>	<b>7.685</b>	<b>174.518</b>
Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte		- 29.046				20.482	20.482	- 8.564
<b>Betriebsgewinn (EBIT)</b>		<b>137.787</b>	<b>- 531</b>	<b>0</b>	<b>2.894</b>	<b>25.804</b>	<b>28.167</b>	<b>165.954</b>
Finanzergebnis	(13)	- 16.055					0	- 16.055
<b>Ergebnis vor Ertragsteuern</b>		<b>121.732</b>	<b>- 531</b>	<b>0</b>	<b>2.894</b>	<b>25.804</b>	<b>28.167</b>	<b>149.899</b>
Ertragsteuern		- 1.916	177	- 33.909	- 940	- 8.318	- 42.990	- 44.906
<b>Periodenergebnis</b>		<b>119.816</b>	<b>- 354</b>	<b>- 33.909</b>	<b>1.954</b>	<b>17.486</b>	<b>- 14.823</b>	<b>104.993</b>
Nicht beherrschende Anteile		152					0	152
<b>Periodenergebnis, das auf Anteilseigner des Mutterunternehmens entfällt</b>		<b>119.664</b>	<b>- 354</b>	<b>- 33.909</b>	<b>1.954</b>	<b>17.486</b>	<b>- 14.823</b>	<b>104.841</b>
<b>Ergebnis je Aktie (in EUR)</b>		<b>3,76</b>						<b>3,29</b>

→ weiter auf Seite 141

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamt-  
ergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapital-  
flussrechnung
- 111 Konzern-  
Eigenkapital-  
veränderungs-  
rechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum  
Konzernanhang
- 193 Versicherung  
der gesetzlichen  
Vertreter
- 194 Bestätigungs-  
vermerk des  
Abschlussprüfers

### T 045 UM SONDEREINFLÜSSE BEREINIGTES ERGEBNIS (FORTSETZUNG)

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
<b>Bruttogewinn</b>		<b>544.922</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>635</b>	<b>635</b>	<b>545.557</b>
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
<b>EBITDA</b>		<b>174.625</b>	<b>1.650</b>	<b>2.076</b>	<b>391</b>	<b>635</b>	<b>4.752</b>	<b>179.377</b>
Abschreibungen auf Sachanlagen		-24.209				2.317	2.317	-21.892
<b>EBITA</b>		<b>150.416</b>	<b>1.650</b>	<b>2.076</b>	<b>391</b>	<b>2.952</b>	<b>7.069</b>	<b>157.485</b>
Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte		-30.415				20.606	20.606	-9.809
<b>Betriebsgewinn (EBIT)</b>		<b>120.001</b>	<b>1.650</b>	<b>2.076</b>	<b>391</b>	<b>23.558</b>	<b>27.675</b>	<b>147.676</b>
Finanzergebnis	(13)	-14.645					0	-14.645
<b>Ergebnis vor Ertragsteuern</b>		<b>105.356</b>	<b>1.650</b>	<b>2.076</b>	<b>391</b>	<b>23.558</b>	<b>27.675</b>	<b>133.031</b>
Ertragsteuern		-29.490	-535	-672	-127	-7.631	-8.965	-38.455
<b>Periodenergebnis</b>		<b>75.866</b>	<b>1.115</b>	<b>1.404</b>	<b>264</b>	<b>15.927</b>	<b>18.710</b>	<b>94.576</b>
Nicht beherrschende Anteile		119					0	119
<b>Periodenergebnis, das auf Anteilseigner des Mutterunternehmens entfällt</b>		<b>75.747</b>	<b>1.115</b>	<b>1.404</b>	<b>264</b>	<b>15.927</b>	<b>18.710</b>	<b>94.457</b>
<b>Ergebnis je Aktie (in EUR)</b>		<b>2,38</b>						<b>2,96</b>

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

## Erläuterungen zur Gesamtergebnisrechnung

### 8. UMSATZERLÖSE

Die für die Berichtsperiode erfassten Umsatzerlöse lauten wie folgt:

#### T 046 UMSATZERLÖSE NACH KATEGORIE

IN TEUR	2017	2016
Engineered Joining Technology (EJT)	638.165	535.857
Distribution Services (DS)	372.348	354.542
Sonstige Umsatzerlöse	6.571	4.488
	<b>1.017.084</b>	<b>894.887</b>

Die Umsatzerlöse 2017 lagen mit TEUR 1.017.084 um 13,7 % über denen aus 2016 (TEUR 894.887). Der Anstieg der Umsatzerlöse resultiert aus organischem Wachstum, der Einbeziehung des im 1. Quartal 2017 erworbenen Unternehmens Lifial, des im 2. Quartal 2017 erworbenen Unternehmens Fengfan sowie des im 4. Quartal 2016 erworbenen Autoline-Geschäfts. Wechselkurseffekte hatten einen gegenläufigen Effekt auf die Veränderung der Umsatzerlöse. Lifial hat mit TEUR 7.491 und Fengfan mit TEUR 7.174 zu den Umsatzerlösen des Berichtsjahres beigetragen. Die Umsatzerlöse beider Unternehmen werden vollständig dem Vertriebsweg Distribution Services zugeordnet.

In den Umsatzerlösen 2017 sind Umsatzerlöse aus Fertigungsaufträgen in Höhe von TEUR 142 (2016: TEUR 599) 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:

#### T 047 MATERIALAUFWAND

IN TEUR	2017	2016
Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	-389.981	-326.133
Aufwendungen für erworbene Dienstleistungen	-29.767	-27.394
	<b>-419.748</b>	<b>-353.527</b>

Das Verhältnis des Materialaufwands zum Umsatz erhöhte sich von 39,5 % im Geschäftsjahr 2016 auf 41,3 % im Geschäftsjahr 2017. Auch im Verhältnis zur Gesamtleistung liegt der Materialaufwand mit einer Quote von 41,2 % (2016: 39,3 %) über dem Niveau des Vorjahreszeitraums.

Die im Geschäftsjahr 2017 neu erworbenen Unternehmen Lifial und Fengfan haben mit TEUR 9.655 zum Materialaufwand beigetragen.

### 10. SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE

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

#### T 048 SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE

IN TEUR	2017	2016
Währungsgewinne aus der betrieblichen Tätigkeit	5.623	6.703
Auflösung von Rückstellungen	1.064	1.245
Auflösung von Verbindlichkeiten	7.200	3.801
Zuschuss Personalkosten	46	85
Erstattung Pkw-Nutzung	890	802
Sonstige Erträge aus dem Abgang von Anlagevermögen	120	82
Fremdwährungsderivate	1.354	386
Zuschüsse der öffentlichen Hand	409	450
Rückerstattung sonstige Steuern	997	389
Sonstige	1.772	1.267
	<b>19.475</b>	<b>15.210</b>

Erträge aus der Auflösung von Verbindlichkeiten und von nicht genutzten Rückstellungen stehen im Zusammenhang mit zurückgestellten Preisanpassungen auf Kundenseite und Bonuszahlungen für Mitarbeiter.

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

## 11. SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN

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

### T 049 SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN

IN TEUR	2017	2016
Beratung und Marketing	-17.908	-19.004
Aufwand für Zeitarbeitskräfte und sonstige personalbezogene Aufwendungen	-31.181	-25.917
Fracht	-24.358	-22.288
IT und Telekommunikation	-15.280	-12.228
Mieten und sonstige Gebäudekosten	-11.654	-10.851
Reise- und Bewirtungskosten	-10.263	-9.841
Währungsverluste aus der betrieblichen Tätigkeit	-7.823	-6.648
Forschung und Entwicklung	-3.310	-4.883
Kosten für Dienstfahrzeuge	-4.447	-4.054
Instandhaltung	-3.533	-2.903
Zu zahlende Provisionen	-5.560	-6.111
Nicht einkommensbezogene Steuern	-2.844	-4.043
Versicherungen	-2.497	-2.589
Bürobedarf und -dienstleistungen	-2.954	-2.265
Sonstiger Verwaltungsaufwand	-4.663	-4.626
Sonstige	-4.884	-3.195
	<b>-153.159</b>	<b>-141.446</b>

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen liegen mit TEUR 153.159 um 8,3 % über denen des Geschäftsjahres 2016 (TEUR 141.446). Im Verhältnis zur Gesamtleistung haben sich die sonstigen betrieblichen Aufwendungen mit einer Quote von 15,0 % (2016: 15,7 %) unterproportional entwickelt.

Die im Geschäftsjahr 2017 erworbenen Unternehmen Lifial und Fengfan haben TEUR 1.510 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:

### T 050 AUFWENDUNGEN FÜR LEISTUNGEN AN ARBEITNEHMER

IN TEUR	2017	2016
Löhne und Gehälter und sonstige Leistungen aus Anlass der Beendigung des Arbeitsverhältnisses	-220.854	-200.304
Sozialabgaben	-37.734	-31.139
Pensionskosten – beitragsorientierte Pläne	-10.902	-11.873
Pensionskosten – leistungsorientierte Pläne	-747	-745
	<b>-270.237</b>	<b>-244.061</b>

Die Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer betragen im Geschäftsjahr 2017 TEUR 270.237 gegenüber TEUR 244.061 im Geschäftsjahr 2016. Die Erhöhung um 10,7 % ist im Wesentlichen auf den Anstieg der durchschnittlichen Anzahl der Mitarbeiter im Geschäftsjahr 2017 gegenüber 2016 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 26,5 % (2016: 27,2 %) unterproportional entwickelt.

2017 lag die durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter bei 5.791 (2016: 5.266).

Die im Geschäftsjahr 2017 erworbenen Unternehmen Lifial und Fengfan haben TEUR 2.820 zu den Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer beigetragen.

## 13. FINANZERGEBNIS

Das Finanzergebnis für die Berichtsperiode stellt sich wie folgt dar:

### T 051 FINANZERGEBNIS

IN TEUR	2017	2016
<b>Finanzierungsaufwendungen</b>		
Zinsaufwand		
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten inkl. Sicherungsderivate	-13.708	-12.831
Finanzierungsleasing	-10	-21
Aufwendungen zur Aufzinsung von Rückstellungen	-55	-59
Aufwendungen zur Aufzinsung von Pensionen	-124	-162
Währungsergebnis aus der Finanzierungstätigkeit	-5.911	1.617
Ergebnis aus der Derivatebewertung	4.552	-2.436
Sonstige Finanzaufwendungen	-1.723	-980
	<b>-16.979</b>	<b>-14.872</b>
<b>Finanzerträge</b>		
Zinserträge auf kurzfristige Einlagen bei Kreditinstituten	396	221
Sonstige Finanzerträge	528	6
	<b>924</b>	<b>227</b>
<b>Finanzergebnis</b>	<b>-16.055</b>	<b>-14.645</b>

Der Zinsaufwand aus Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten beinhaltet im Geschäftsjahr 2017 TEUR 12.437 (2016: TEUR 11.203) Zinsaufwendungen aus Darlehen und TEUR 1.271 Zinsaufwendungen für Sicherungsderivate (2016: TEUR 1.628).

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang
  - 191 Anlagen zum Konzernanhang
  - 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
  - 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

Das Währungsergebnis aus der Finanzierungstätigkeit hat sich aufgrund eines im Vergleich zum Vorjahr schwächeren US-Dollar-Stichtagskurses von TEUR 1.617 im Geschäftsjahr 2016 auf TEUR –5.911 im Geschäftsjahr 2017 verändert.

Die Nettoerträge aus der Derivatebewertung belaufen sich im Geschäftsjahr 2017 auf TEUR 4.552 (2016: Nettoaufwendungen in Höhe von TEUR 2.436).

Die Entwicklung des Ergebnisses 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 2017 bestehende, auf die Restlaufzeiten der Finanzierungen zu verteilende Betrag beläuft sich auf TEUR 1.114 (2016: TEUR 1.467).

## 14. NETTOWÄHRUNGSGEWINNE/-VERLUSTE

Die erfolgswirksam erfassten Umrechnungsdifferenzen stellen sich wie folgt dar:

### T052 NETTOWÄHRUNGSGEWINNE/-VERLUSTE

IN TEUR	Anhang	2017	2016
Währungsgewinne aus der betrieblichen Tätigkeit	(10)	5.623	6.703
Währungsverluste aus der betrieblichen Tätigkeit	(11)	–7.823	–6.648
Währungsergebnis aus der Finanzierungstätigkeit	(13)	–5.911	1.617
Ergebnis aus der Bewertung von Fremdwährungsderivaten	(13, 22)	5.669	–2.301
		<b>–2.442</b>	<b>–629</b>

## 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 2017 lag die durchschnittlich gewichtete Anzahl bei 31.862.400 (2016: 31.862.400) Stück.

Zum 31. Dezember 2017 und 2016 bestehen keine Verwässerungseffekte auf das Ergebnis je Aktie.

Das Ergebnis je Aktie ergibt sich für die Geschäftsjahre 2017 und 2016 wie folgt:

### T053 ERGEBNIS JE AKTIE

	2017	2016
Den Gesellschaftern des Mutterunternehmens zurechenbarer Jahresüberschuss (in TEUR)	119.664	75.747
Anzahl der gewichteten Aktien	31.862.400	31.862.400
<b>Ergebnis je Aktie (un-)verwässert (in EUR)</b>	<b>3,76</b>	<b>2,38</b>

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

## 16. ERTRAGSTEUERN

Die Ertragsteuern setzen sich wie folgt zusammen:

### T 054 ERTRAGSTEUERN

IN TEUR	2017	2016
Laufender Steueraufwand	-34.594	-34.635
Latenter Steuerertrag	32.678	5.145
<b>Summe Ertragsteuern</b>	<b>-1.916</b>	<b>-29.490</b>

Für die inländischen Gesellschaften lag der kombinierte Ertragsteuersatz im Geschäftsjahr 2017 bei 30,1 % (2016: 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 2017 wie folgt ab:

### T 055 STEUERÜBERLEITUNGSRECHNUNG

IN TEUR	2017	2016
<b>Gewinn vor Steuern</b>	<b>121.732</b>	<b>105.356</b>
Konzernsteuersatz	30,1 %	30,1 %
<b>Erwartete Ertragsteuern</b>	<b>-36.641</b>	<b>-31.712</b>
Steuerliche Auswirkungen:		
Steuerliche Verluste des aktuellen Geschäftsjahres, für die kein latenter Steueranspruch erfasst wurde	-1.371	-758
Auswirkungen aus Abweichungen vom Konzernsteuersatz, im Wesentlichen aus unterschiedlichen ausländischen Steuersätzen	1.298	1.110
Steuerlich nicht abzugsfähige Aufwendungen	-1.145	-799
Sonstige steuerfreie Einkünfte	896	149
Effekt aus Steuersatzänderungen bzgl. latenter Steuern	33.896	503
Einkommensteuer aus Vorjahren	1.679	1.430
Sonstige	-528	587
<b>Ertragsteuern</b>	<b>-1.916</b>	<b>-29.490</b>

Die im Geschäftsjahr bezüglich der Position „Effekte aus Steuersatzänderungen bzgl. latenter Steuern“ zu verzeichnenden positiven Effekte resultieren im Wesentlichen aus den sich durch die Absenkung des US-Körperschaftsteuersatzes einmalig ergebenden latenten Steuererträgen in Höhe von TEUR 33.909.

In der Position „Einkommensteuer aus Vorjahren“ wurden im Geschäftsjahr 2016 Rückstellungen für Steuerrisiken aus zukünftigen Betriebsprüfungen erfasst, wobei der Aufwand für die Bildung dieser Rückstellungen durch Steuergutschriften für die Region Amerika überkompensiert wurde. Im Geschäftsjahr 2017 beinhaltet diese Position im Wesentlichen Erträge aus der Anpassung der im Vorjahr gemeldeten steuerlichen Verlustvorträge.

Die Position „Sonstige“ beinhaltet im Geschäftsjahr 2017 im Wesentlichen sonstige einkommensabhän-

gige Steuern (z.B. Quellensteueraufwand). Im Geschäftsjahr 2016 betraf diese Position nicht nur solche sonstigen einkommensabhängigen Steuern, sondern insbesondere den ertragswirksamen steuerlichen Ansatz von Bewertungseinheiten aufgrund einer damals neuen steuerlichen Sachverhaltswürdigung.

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

### T 056 IM SONSTIGEN ERGEBNIS AUSGIEWESENE ERTRAGSTEUERN

IN TEUR	2017		
	vor Steuern	Steuerbelastung/Steuer-gutschrift	nach Steuern
Gewinne/Verluste aus der Absicherung von Zahlungsströmen	664	-275	389
Neubewertungen aus Pensionen	-458	137	-321
<b>Sonstiges Ergebnis</b>	<b>206</b>	<b>-138</b>	<b>68</b>

IN TEUR	2016		
	vor Steuern	Steuerbelastung/Steuer-gutschrift	nach Steuern
Gewinne/Verluste aus der Absicherung von Zahlungsströmen	2.759	-730	2.029
Neubewertungen aus Pensionen	1.119	-286	833
<b>Sonstiges Ergebnis</b>	<b>3.878</b>	<b>-1.016</b>	<b>2.862</b>

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

## Erläuterungen zur Konzernbilanz

### 17. ERTRAGSTEUERANSPRÜCHE UND -SCHULDEN

Aufgrund von Änderungen des deutschen Körperschaftsteuergesetzes („SE-Steuerreform“ 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 letzte Auszahlung erfolgte im Geschäftsjahr 2017. Eine daraus entstehende Forderung aus Körperschaftsteuer war somit in den Ertragsteueransprüchen zum 31. Dezember 2017 nicht zu bilden (31. Dez. 2016: TEUR 459).

### 18. LATENTE ERTRAGSTEUERN

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

#### T 057 LATENTE STEUERANSPRÜCHE UND -SCHULDEN

IN TEUR	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
<b>Latente Steueransprüche</b>		
Latente Steueransprüche, die nach mehr als 12 Monaten realisiert werden	1.185	1.663
Latente Steueransprüche, die innerhalb von 12 Monaten realisiert werden	3.660	5.900
<b>Latente Steueransprüche</b>	<b>4.845</b>	<b>7.563</b>
<b>Latente Steuerschulden</b>		
Latente Steuerschulden, die nach mehr als 12 Monaten realisiert werden	59.982	101.709
Latente Steuerschulden, die innerhalb von 12 Monaten realisiert werden	561	136
<b>Latente Steuerschulden</b>	<b>60.543</b>	<b>101.845</b>
<b>Latente Steuerschulden (netto)</b>	<b>55.698</b>	<b>94.282</b>

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

#### T 058 ENTWICKLUNG LATENTER ERTRAGSTEUERANSPRÜCHE UND -SCHULDEN

IN TEUR	2017	2016
<b>Latente Steuerschulden (netto) zum 1. Jan.</b>	<b>94.282</b>	<b>96.275</b>
Latenter Steuerertrag	-32.678	-5.145
Im sonstigen Ergebnis erfasste Steuern	138	1.016
Währungsumrechnungsdifferenzen	-9.211	2.686
Erwerb von Tochterunternehmen	3.167	-550
<b>Latente Steuerschulden (netto) zum 31. Dez.</b>	<b>55.698</b>	<b>94.282</b>

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

#### T 059 LATENTE ERTRAGSTEUERANSPRÜCHE

IN TEUR	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
Immaterielle Vermögenswerte	2.750	4.577
Sachanlagen	269	214
Sonstige Vermögenswerte	621	293
Vorräte	1.620	2.590
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	560	909
Pensionsverpflichtungen	1.283	1.474
Rückstellungen	622	1.059
Fremdkapitalaufnahmen	177	5.481
Sonstige Verbindlichkeiten einschl. Derivate	2.009	3.131
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	536	508
Steuerliche Verlustvorträge/Gutschriften	1.758	3.361
<b>Latente Steueransprüche (vor Wertberichtigungen)</b>	<b>12.205</b>	<b>23.597</b>
Wertberichtigung	-31	-157
<b>Latente Steueransprüche (vor Saldierung)</b>	<b>12.174</b>	<b>23.440</b>
Auswirkungen der Verrechnung	-7.329	-15.877
<b>Latente Steueransprüche</b>	<b>4.845</b>	<b>7.563</b>

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamt-  
ergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapital-  
flussrechnung
- 111 Konzern-  
Eigenkapital-  
veränderungs-  
rechnung
- 112 Konzernanhang
- 191 Anlagen zum  
Konzernanhang
- 193 Versicherung  
der gesetzlichen  
Vertreter
- 194 Bestätigungs-  
vermerk des  
Abschlussprüfers

### T 060 LATENTE ERTRAGSTEUERSCHULDEN

IN TEUR	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
Immaterielle Vermögenswerte	49.757	92.293
Sachanlagen	12.205	15.919
Sonstige Vermögenswerte	1.944	6.717
Vorräte	231	110
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	298	207
Fremdkapitalaufnahmen	899	70
Rückstellungen	1.773	67
Sonstige Verbindlichkeiten einschl. Derivate	298	387
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	467	446
Unbesteuerter Rücklagen	0	1.506
<b>Latente Steuerschulden (vor Saldierung)</b>	<b>67.872</b>	<b>117.722</b>
Auswirkungen der Verrechnung	-7.329	-15.877
<b>Latente Steuerschulden</b>	<b>60.543</b>	<b>101.845</b>
<b>Latente Steuerschulden (netto)</b>	<b>55.698</b>	<b>94.282</b>

Die Veränderung der latenten Ertragsteuerschulden in Bezug auf immaterielle Vermögensgegenstände resultiert im Wesentlichen aus den Effekten infolge der Herabsetzung des US-Körperschaftsteuersatzes ab dem Geschäftsjahr 2018.

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. Sowohl zum 31. Dezember 2017 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 2017 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:

### T 061 FÄLLIGKEITEN AUSGEWIESENER STEUERLICHER VERLUSTE – BRUTTOBEITRÄGE

IN TEUR	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
bis zu 1 Jahr	19	140
> 1 Jahr bis zu 5 Jahren	2.132	33
> 5 Jahre	1.327	3.177
Unbegrenzter Verlustvortrag	6.668	3.537
<b>Gesamt</b>	<b>10.146</b>	<b>6.887</b>

Die steuerlichen Verlustvorträge, für die keine latenten Ertragsteueransprüche gebildet wurden, betragen zum 31. Dezember 2017 TEUR 9.029 (31. Dez. 2016: TEUR 12.503).

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

### T 062 FÄLLIGKEITEN NICHT BERÜCKSICHTIGTER STEUERLICHER VERLUSTVORTRÄGE

IN TEUR	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
bis zu 1 Jahr	0	0
> 1 Jahr bis zu 5 Jahren	2.605	2.013
> 5 Jahre	0	1.001
Unbegrenzter Verlustvortrag	6.424	9.489
<b>Gesamt</b>	<b>9.029</b>	<b>12.503</b>

Im Hinblick auf die zu versteuernden temporären Differenzen in Verbindung mit Anteilen an Tochterunternehmen in Höhe von TEUR 298.636 (31. Dez. 2016: TEUR 265.156) werden zum 31. Dezember 2017 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.

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

## 19. GESCHÄFTS- ODER FIRKENWERTE UND SONSTIGE IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE

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

### T 063 ENTWICKLUNG GESCHÄFTS- ODER FIRKENWERTE UND SONSTIGE IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE

IN TEUR	Zum 1. Jan. 2017	Zugänge	Abgänge	Umbuchungen	Änderungen im Konsolidierungskreis	Währungseffekte	Zum 31. Dez. 2017
<b>Anschaffungskosten</b>							
Geschäfts- oder Firmenwerte	405.496	0	0	0	11.709	-27.243	389.962
Kundenbeziehungen	261.752	0	0	0	9.741	-28.046	243.447
Lizenzen, Rechte	1.908	16	-8	23	0	-39	1.900
Software, extern erworben	37.548	1.734	-48	2.803	0	-981	41.056
Marken	58.013	0	0	0	419	-6.765	51.667
Patente & Technologie	52.896	609	0	0	547	-4.511	49.541
Selbst geschaffene immaterielle Vermögenswerte	12.242	4.642	0	663	0	-599	16.948
Übrige immaterielle Vermögenswerte	10.373	1.155	0	-3.489	0	-251	7.788
<b>Gesamt</b>	<b>840.228</b>	<b>8.156</b>	<b>-56</b>	<b>0</b>	<b>22.416</b>	<b>-68.435</b>	<b>802.309</b>
<b>Abschreibungen und Wertminderung</b>							
Geschäfts- oder Firmenwerte	36.637	0	0	0	0	-3.392	33.245
Kundenbeziehungen	57.394	16.270	0	0	0	-5.911	67.753
Lizenzen, Rechte	1.462	290	-8	0	0	-33	1.711
Software, extern erworben	26.351	4.904	-35	358	0	-714	30.864
Marken	10.837	1.416	0	0	0	-1.312	10.941
Patente & Technologie	30.512	3.457	0	0	0	-3.254	30.715
Selbst geschaffene immaterielle Vermögenswerte	5.273	2.592	0	0	0	-240	7.625
Übrige immaterielle Vermögenswerte	7.476	117	0	-358	0	-226	7.009
<b>Gesamt</b>	<b>175.942</b>	<b>29.046</b>	<b>-43</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-15.082</b>	<b>189.863</b>

→ weiter auf Seite 149

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamt-  
ergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapital-  
flussrechnung
- 111 Konzern-  
Eigenkapital-  
veränderungs-  
rechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum  
Konzernanhang
- 193 Versicherung  
der gesetzlichen  
Vertreter
- 194 Bestätigungs-  
vermerk des  
Abschlussprüfers

### T 063 ENTWICKLUNG GESCHÄFTS- ODER FIRKENWERTE UND SONSTIGE IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE (FORTSETZUNG)

IN TEUR	Zum 1. Jan. 2016	Zugänge	Abgänge	Umbuchungen	Änderungen im Konsoli- dierungskreis	Währungseffekte	Zum 31. Dez. 2016
<b>Anschaffungskosten</b>							
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	31.148	2.513	-73	3.585	0	375	37.548
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	10.882	3.350	-156	-3.585	0	-118	10.373
<b>Gesamt</b>	<b>757.784</b>	<b>9.327</b>	<b>-1.089</b>	<b>0</b>	<b>57.839</b>	<b>16.367</b>	<b>840.228</b>
<b>Abschreibungen und Wertminderung</b>							
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	20.764	5.372	-73	64	0	224	26.351
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	6.771	887	0	-64	0	-118	7.476
<b>Gesamt</b>	<b>142.946</b>	<b>30.415</b>	<b>-905</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.486</b>	<b>175.942</b>

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang
  - 191 Anlagen zum Konzernanhang
  - 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
  - 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

### T 064 GESCHÄFTS- ODER FIRNENWERTE UND SONSTIGE IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE – BUCHWERTE

in TEUR	Buchwerte	
	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
Geschäfts- oder Firmenwerte	356.717	368.859
Kundenbeziehungen	175.694	204.358
Lizenzen, Rechte	189	446
Software, extern erworben	10.192	11.197
Marken	40.726	47.176
Patente & Technologie	18.826	22.384
Selbst geschaffene immaterielle Vermögenswerte	9.323	6.969
Übrige immaterielle Vermögenswerte	779	2.897
<b>Gesamt</b>	<b>612.446</b>	<b>664.286</b>

Die Position „Patente & Technologie“ setzt sich zum 31. Dezember 2017 in Höhe von TEUR 11.246 aus Patenten (31. Dez. 2016: TEUR 12.245) und in Höhe von TEUR 7.580 aus Technologie (31. Dez. 2016: TEUR 10.139) zusammen.

Die selbst geschaffenen immateriellen Vermögenswerte enthalten im Wesentlichen Entwicklungskosten für selbsterstellte Technologien in Höhe von TEUR 7.150 (31. Dez. 2016: TEUR 6.686) sowie für selbsterstellte Software in Höhe von TEUR 2.173 (31. Dez. 2016: TEUR 283).

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

Die Veränderungen des Geschäfts- oder Firmenwerts sowie der Kundenbeziehungen resultieren im Wesentlichen aus negativen Wechselkurseffekten, insbesondere aus dem US-Dollar-Raum sowie aus der Akquisition von Lifial und Fengfan. → [ANHANGANGABE 40 „UNTERNEHMENSZUSAMMENSCHLÜSSE“](#)

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

### T 065 VERÄNDERUNG DES GESCHÄFTS- ODER FIRNENWERTS

IN TEUR	
<b>Stand zum 31. Dez. 2016</b>	<b>368.859</b>
Änderungen im Konsolidierungskreis	11.709
Lifial	2.113
Fengfan	8.800
Autoline Frankreich	573
Autoline China	237
Autoline Mexiko	- 14
Währungseffekte	- 23.851
<b>Stand zum 31. Dez. 2017</b>	<b>356.717</b>

Neben den Geschäfts- oder Firmenwerten bestehen im Bereich der Marken immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer in Höhe von TEUR 26.599 (2016: TEUR 30.263), 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 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. 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 „ZUSAMMENFASSUNG DER WESENTLICHEN RECHNUNGSLEGUNGSMETHODEN – WERTMINDERUNG NICHT FINANZIELLER VERMÖGENSWERTE“](#) beschriebenen Vorgehensweise unterzogen.

Die immateriellen Vermögenswerte sind zum 31. Dezember 2017 und 2016 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:

### T 066 GESCHÄFTS- ODER FIRNENWERT NACH SEGMENT

IN TEUR	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
Zahlungsmittel generierende Einheit EMEA	174.297	172.087
Zahlungsmittel generierende Einheit Amerika	167.648	190.756
Zahlungsmittel generierende Einheit Asien-Pazifik	14.772	6.016
	<b>356.717</b>	<b>368.859</b>

Die Erhöhung der Geschäfts- oder Firmenwerte in der ZGE EMEA resultiert in Höhe von TEUR 2.113 aus der Akquisition von Lifial in Portugal und in Höhe von TEUR 573 aus Kaufpreisanpassungen im Rahmen der Akquisition des Autoline-Geschäfts in Frankreich. Währungseffekte hatten einen gegenläufigen Effekt. Die Veränderung der Geschäfts- oder Firmenwerte in der ZGE Amerika resultiert im Wesentlichen aus Währungseffekten. Die Erhöhung der Geschäfts- oder Firmenwerte in der ZGE Asien-Pazifik resultiert in Höhe von TEUR 8.800 aus der Akquisition von Fengfan und in Höhe von TEUR 237 aus Kaufpreisanpassungen im Rahmen der Akquisition des Autoline-Geschäfts, jeweils in China. Währungseffekte hatten einen gegenläufigen Effekt.

Der erzielbare Betrag einer ZGE basiert auf dem beizulegenden Zeitwert abzüglich Verkaufskosten, der durch diskontierte Cashflows geschätzt wurde. Vor

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

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 „ZUSAMMENFASSUNG DER WESENTLICHEN RECHNUNGSLEGUNGSMETHODEN – 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 11,45 % (2016: 9,86 %), für die ZGE Amerika 9,58 % (2016: 10,30 %) und für die ZGE Asien-Pazifik 10,91 % (2016: 10,01 %).

Die wesentlichen Annahmen, nach denen der beizulegende Zeitwert abzüglich Verkaufskosten bestimmt wurde, lauten wie folgt:

### T 067 GESCHÄFTS- ODER FIRMIENWERT NACH SEGMENT – WESENTLICHE ANNAHMEN

31. Dez. 2017	ZGE		
	ZGE EMEA	ZGE Amerika	Asien-Pazifik
Langfristige Wachstumsrate Terminal Value	1,50 %	1,50 %	1,50 %
Abzinsungssatz	8,96 %	7,72 %	8,63 %
Verkaufskosten	1,00 %	1,00 %	1,00 %

31. Dez. 2016	ZGE		
	ZGE EMEA	ZGE Amerika	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 %

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.

Im Geschäftsjahr 2017 wurden keine wesentlichen Wertminderungen und Wertaufholungen bei den immateriellen Vermögenswerten erfasst.

# C

## KONZERNABSCHLUSS

108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung

109 Konzernbilanz

110 Konzern-Kapitalflussrechnung

111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung

112 Konzernanhang

191 Anlagen zum Konzernanhang

193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter

194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

## 20. SACHANLAGEN

Die Anschaffungs- und Herstellungskosten sowie die kumulierten Abschreibungen der Sachanlagen setzen sich wie folgt zusammen:

### T 068 ENTWICKLUNG DER SACHANLAGEN

IN TEUR	Zum 1. Jan. 2017	Zugänge	Abgänge	Umbuchungen	Änderungen im Konsoli- dierungskreis	Währungseffekte	Zum 31. Dez. 2017
<b>Anschaffungskosten</b>							
Grundstücke und Gebäude	109.553	1.867	-273	891	1.309	-1.787	111.560
Maschinen und technische Anlagen	278.937	15.314	-4.538	20.578	3.210	-11.481	302.020
Sonstige Ausrüstung	60.774	4.876	-933	1.596	220	-968	65.565
Anlagen im Bau	30.257	17.520	-538	-23.065	-432	-1.721	22.021
<b>Gesamt</b>	<b>479.521</b>	<b>39.577</b>	<b>-6.282</b>	<b>0</b>	<b>4.307</b>	<b>-15.957</b>	<b>501.166</b>
<b>Abschreibungen und Wertminderung</b>							
Grundstücke und Gebäude	48.654	3.042	-223	0	0	-292	51.181
Maschinen und technische Anlagen	184.694	21.181	-4.302	0	0	-5.411	196.162
Sonstige Ausrüstung	44.967	5.198	-797	0	0	-727	48.641
Anlagen im Bau	29	0	0	0	0	0	29
<b>Gesamt</b>	<b>278.344</b>	<b>29.421</b>	<b>-5.322</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-6.430</b>	<b>296.013</b>

IN TEUR	Zum 1. Jan. 2016	Zugänge	Abgänge	Umbuchungen	Änderungen im Konsoli- dierungskreis	Währungseffekte	Zum 31. Dez. 2016
<b>Anschaffungskosten</b>							
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
<b>Gesamt</b>	<b>427.387</b>	<b>38.560</b>	<b>-4.293</b>	<b>0</b>	<b>15.915</b>	<b>1.952</b>	<b>479.521</b>
<b>Abschreibungen und Wertminderung</b>							
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
<b>Gesamt</b>	<b>257.448</b>	<b>24.209</b>	<b>-3.748</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>435</b>	<b>278.344</b>

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamt-  
ergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapital-  
flussrechnung
- 111 Konzern-  
Eigenkapital-  
veränderungs-  
rechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum  
Konzernanhang
- 193 Versicherung  
der gesetzlichen  
Vertreter
- 194 Bestätigungs-  
vermerk des  
Abschlussprüfers

### T 069 SACHANLAGEN – BUCHWERTE

IN TEUR	Buchwerte	
	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
Grundstücke und Gebäude	60.379	60.899
Maschinen und technische Anlagen	105.858	94.243
Sonstige Ausrüstung	16.924	15.807
Anlagen im Bau	21.992	30.228
<b>Gesamt</b>	<b>205.153</b>	<b>201.177</b>

In dem Posten „Maschinen und technische Anlagen“ sind zum 31. Dezember 2017 TEUR 25.254 Werkzeuge (31. Dez. 2016: TEUR 26.222) enthalten.

Für Sachanlagen wurden sowohl 2017 als auch 2016 keine wesentlichen Wertminderungen und keine wesentlichen Wertaufholungen erfasst.

Die Sachanlagen, mit Ausnahme derer, die sich aus Finanzierungsleasingverhältnissen ergeben, sind zum 31. Dezember 2017 und 2016 unbesichert.

In den Grundstücken und Gebäuden sind die folgenden Beträge enthalten, die der Gruppe als Leasingnehmer in einem Finanzierungsleasingverhältnis zugerechnet werden:

### T 070 FINANZIERUNGSLEASINGVERHÄLTNISSE – GRUNDSTÜCKE UND GEBÄUDE

IN TEUR	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
Anschaffungskosten – aktivierte Finanzierungsleasingverhältnisse	863	885
Kumulierte Abschreibungen	–74	–49
<b>Nettobuchwert</b>	<b>789</b>	<b>836</b>

In dem Posten „Maschinen und technische Anlagen“ sind die folgenden Beträge enthalten, die der Gruppe als Leasingnehmer in einem Finanzierungsleasingverhältnis zugerechnet werden:

### T 071 FINANZIERUNGSLEASINGVERHÄLTNISSE – MASCHINEN UND TECHNISCHE ANLAGEN

IN TEUR	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
Anschaffungskosten – aktivierte Finanzierungsleasingverhältnisse	128	46
Kumulierte Abschreibungen	–73	–29
<b>Nettobuchwert</b>	<b>55</b>	<b>17</b>

In dem Posten „Sonstige Ausrüstung“ sind die folgenden Beträge enthalten, die der Gruppe als Leasingnehmer in einem Finanzierungsleasingverhältnis zugerechnet werden:

### T 072 FINANZIERUNGSLEASINGVERHÄLTNISSE – SONSTIGE AUSRÜSTUNG

IN TEUR	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
Anschaffungskosten – aktivierte Finanzierungsleasingverhältnisse	203	74
Kumulierte Abschreibungen	–119	–53
<b>Nettobuchwert</b>	<b>84</b>	<b>21</b>

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.

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

## 21. FINANZINSTRUMENTE

Die Finanzinstrumente nach Klassen und Kategorien stellen sich wie folgt dar:

### T 073 FINANZINSTRUMENTE – KLASSEN UND KATEGORIEN

IN TEUR	Kategorie IAS 39	Bewertungsbasis IAS 39			Beizulegender Zeitwert zum 31. Dez. 2017
		Buchwert zum 31. Dez. 2017	Fortgeführte Anschaffungskosten	Für Sicherungszwecke eingesetzte Derivate	
<b>Finanzielle Vermögenswerte</b>					
<b>Derivative Finanzinstrumente – Bilanzierung von Sicherungsgeschäften</b>					
Zinsswaps – Absicherung von Zahlungsströmen	k. A.	1.885		1.885	1.885
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zahlungsströmen	k. A.	458		458	458
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zeitwertänderungen	k. A.	182		182	182
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Forderungen	LaR	152.746	152.746		152.746
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	LaR	1.001	1.001		1.001
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	LaR	155.323	155.323		155.323
<b>Finanzielle Verbindlichkeiten</b>					
Darlehen	FLAC	488.247	488.247		504.621
<b>Derivative Finanzinstrumente – Bilanzierung von Sicherungsgeschäften</b>					
Zinsswaps – Absicherung von Zahlungsströmen	k. A.	1.226		1.226	1.226
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zahlungsströmen	k. A.	43		43	43
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zeitwertänderungen	k. A.	150		150	150
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	FLAC	145.749	145.749		145.749
<b>Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten</b>					
Sonstige Verbindlichkeiten	FLAC	10.375	10.375		10.375
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasingverhältnissen	k. A.	156			156
<b>Summe je Kategorie</b>					
Kredite und Forderungen (LaR)		309.070	309.070		309.070
Finanzielle Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten (FLAC)		644.371	644.371		660.745

→ weiter auf Seite 155

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

### T 073 FINANZINSTRUMENTE – KLASSEN UND KATEGORIEN (FORTSETZUNG)

IN TEUR	Kategorie IAS 39	Bewertungsbasis IAS 39			Beizulegender Zeitwert zum 31. Dez. 2016
		Buchwert zum 31. Dez. 2016	Fortgeführte Anschaffungskosten	Für Sicherungszwecke eingesetzte Derivate	
<b>Finanzielle Vermögenswerte</b>					
<b>Derivative Finanzinstrumente – Bilanzierung von Sicherungsgeschäften</b>					
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
<b>Finanzielle Verbindlichkeiten</b>					
Darlehen	FLAC	555.281	555.281		567.028
<b>Derivative Finanzinstrumente – Bilanzierung von Sicherungsgeschäften</b>					
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
<b>Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten</b>					
Sonstige Verbindlichkeiten	FLAC	2.088	2.088		2.088
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasingverhältnissen	k. A.	271			271
<b>Summe je Kategorie</b>					
Kredite und Forderungen (LaR)		295.489	295.489		295.489
Finanzielle Verbindlichkeiten zu fortgeführten Anschaffungskosten (FLAC)		676.946	676.946		688.693

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 Zah-

lungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente, kurzfristige Laufzeiten. Deren Buchwerte entsprechen zum Abschlussstichtag den jeweiligen beizulegenden Zeitwerten, da die Auswirkungen der Abzinsung nicht wesentlich sind.

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

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 2017 sind in den sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten die Kaufpreisverbindlichkeiten für ausstehende Kaufpreiszahlungen in Höhe von TEUR 2.981 sowie Verbindlichkeiten für die Option zum Erwerb der restlichen Minderheitsanteile in Höhe von TEUR 3.946 im Zusammenhang mit der im 2. Quartal erfolgten Akquisition der Fengfan Fastener (Shaoxing) Co., Ltd. enthalten. → [ANHANGANGABE 40 „UNTERNEHMENSZUSAMMENSCHLÜSSE“](#)

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 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 2017 bzw. zum 31. Dezember 2016 dar:

### T 074 FINANZINSTRUMENTE – FAIR-VALUE-BEWERTUNGSHIERARCHIE

IN TEUR	Level 1 <sup>1</sup>	Level 2 <sup>2</sup>	Level 3 <sup>3</sup>	Gesamt zum 31. Dez. 2017
<b>Wiederkehrende Zeitwertbewertungen</b>				
<b>Aktiva</b>				
Zinsswaps – Absicherung von Zahlungsströmen		1.885		1.885
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zahlungsströmen		458		458
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zeitwertänderungen		182		182
<b>Gesamt Aktiva</b>	<b>0</b>	<b>2.525</b>	<b>0</b>	<b>2.525</b>
<b>Passiva</b>				
Zinsswaps – Absicherung von Zahlungsströmen		1.226		1.226
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zahlungsströmen		43		43
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zeitwertänderungen		150		150
<b>Gesamt Passiva</b>	<b>0</b>	<b>1.419</b>	<b>0</b>	<b>1.419</b>

IN TEUR	Level 1 <sup>1</sup>	Level 2 <sup>2</sup>	Level 3 <sup>3</sup>	Gesamt zum 31. Dez. 2016
<b>Wiederkehrende Zeitwertbewertungen</b>				
<b>Aktiva</b>				
Zinsswaps – Absicherung von Zahlungsströmen		1.576		1.576
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zahlungsströmen		685		685
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zeitwertänderungen		472		472
<b>Gesamt Aktiva</b>	<b>0</b>	<b>2.733</b>	<b>0</b>	<b>2.733</b>
<b>Passiva</b>				
Zinsswaps – Absicherung von Zahlungsströmen		2.014		2.014
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zahlungsströmen		115		115
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zeitwertänderungen		52		52
<b>Gesamt Passiva</b>	<b>0</b>	<b>2.181</b>	<b>0</b>	<b>2.181</b>

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.

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

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 Nettogewinne oder -verluste aus Finanzinstrumenten (nach Bewertungskategorie) gemäß IFRS 7.20 (a) stellen sich wie folgt dar:

### T 075 FINANZINSTRUMENTE – NETTOGEWINNE UND -VERLUSTE

IN TEUR	2017	2016
Kredite und Forderungen (LaR)	-160	-345
Zu Handelszwecken gehaltene finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten (FAHFT und FLHFT)	0	-1.538
Finanzielle Verbindlichkeiten zu Anschaffungskosten (FLAC)	-13.834	-11.454
	<b>-13.994</b>	<b>-13.337</b>

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:

### T 076 DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE

IN TEUR	31. Dez. 2017		31. Dez. 2016	
	Vermögenswerte	Verbindlichkeiten	Vermögenswerte	Verbindlichkeiten
Zinsswaps – Absicherung von Zahlungsströmen	1.885	1.226	1.576	2.014
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zahlungsströmen	458	43	685	115
Fremdwährungsderivate – Absicherung von Zeitwertänderungen	182	150	472	52
<b>Summe</b>	<b>2.525</b>	<b>1.419</b>	<b>2.733</b>	<b>2.181</b>
Abzüglich langfristiger Anteil				
Zinsswaps – Absicherung von Zahlungsströmen	1.885	1.226	1.576	2.014
<b>Langfristiger Anteil</b>	<b>1.885</b>	<b>1.226</b>	<b>1.576</b>	<b>2.014</b>
<b>Kurzfristiger Anteil</b>	<b>640</b>	<b>193</b>	<b>1.157</b>	<b>167</b>

### Fremdwährungsderivate

Zum 31. Dezember 2017 wurden Fremdwährungsderivate mit einem positiven Marktwert von TEUR 458 (31. Dez. 2016: TEUR 685) sowie Fremdwährungsderivate mit einem negativen Marktwert von TEUR 43 (31. Dez. 2016: TEUR 115) zur Absicherung von Zahlungsströmen gehalten. Der Nominalwert belief sich auf TEUR 21.135 (31. Dez. 2016: TEUR 21.584) bzw. TEUR 5.700 (31. Dez. 2016: TEUR 15.534). Zudem wurden Fremdwährungsderivate mit einem positiven Marktwert von TEUR 182 (31. Dez. 2016: TEUR 472) sowie Fremdwährungsderivate mit einem negativen Marktwert von TEUR 150 (31. Dez. 2016: TEUR 52) zur Absicherung von Zeitwertänderungen gehalten; der Nominalwert belief sich auf TEUR 25.072

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

(31. Dez. 2016: TEUR 52.257) bzw. TEUR 5.459 (31. Dez. 2016: TEUR 1.212).

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 2017 wurden daraus keine Fremdwährungsderivate gehalten.

### Zinssicherungsinstrumente

Teile der externen Finanzierung der NORMA Group wurden mit Zinsswaps gegen Schwankungen des Zinssatzes gesichert.

Zum 31. Dezember 2017 wurden Zinssicherungsgeschäfte mit einem positiven Marktwert in Höhe von TEUR 1.885 sowie mit einem negativen Marktwert in

Höhe von TEUR 1.226 gehalten. Die Zinssicherungsgeschäfte lauteten auf ein Nominal von TEUR 124.346 (31. Dez. 2016: TEUR 95.210) bzw. TEUR 90.663 (31. Dez. 2016: EUR: 99.754). Zum 31. Dezember 2017 betrug die aus den Sicherungen resultierende feste Zinsverpflichtung 1,175 %–2,01 %, 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 2017 und 2016 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:

### T 077 VERÄNDERUNG DER HEDGINGRÜCKLAGE VOR STEUERN

IN TEUR	Fremdwährungs- derivate	Zinsswaps	Summe
<b>Stand zum 1. Jan. 2016</b>	<b>24</b>	<b>-2.508</b>	<b>-2.484</b>
Währungsumrechnungsdifferenzen	-21	0	-21
Umgliederung in den Gewinn oder Verlust	-45	1.628	1.583
Nettowertänderung des Sicherungsinstruments	754	443	1.197
<b>Stand zum 31. Dez. 2016</b>	<b>712</b>	<b>-437</b>	<b>275</b>
Währungsumrechnungsdifferenzen	-16	0	-16
Umgliederung in den Gewinn oder Verlust	-727	1.271	544
Nettowertänderung des Sicherungsinstruments	310	-174	136
<b>Stand zum 31. Dez. 2017</b>	<b>279</b>	<b>660</b>	<b>939</b>

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

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:

### T 078 GEWINNE UND VERLUSTE AUS DER ABSICHERUNG VON ZEITWERTÄNDERUNGEN

IN TEUR	2017	2016
Verluste (-)/Gewinne (+) aus gesicherten Grundgeschäften	-5.155	-69
Verluste (-)/Gewinne (+) aus Sicherungsgeschäften	4.552	-892
	<b>-603</b>	<b>-961</b>

### T 081 FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN – FÄLLIGKEITSÜBERSICHT

#### Zum 31. Dez. 2017

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	122.789	16.408	4.372	2.063	2.023	149	147.804
Sonstige Forderungen	4.287	535	52	0	0	0	4.874
	<b>127.076</b>	<b>16.943</b>	<b>4.424</b>	<b>2.063</b>	<b>2.023</b>	<b>149</b>	<b>152.678</b>

#### Zum 31. Dez. 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
	<b>103.209</b>	<b>12.210</b>	<b>3.854</b>	<b>1.680</b>	<b>1.128</b>	<b>275</b>	<b>122.356</b>

## 23. FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN UND SONSTIGE FORDERUNGEN

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen stellen sich wie folgt dar:

### T 079 FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN UND SONSTIGE FORDERUNGEN

IN TEUR	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	147.872	123.901
davon Forderungen aus POC	0	1.525
Sonstige Forderungen	4.874	307
	<b>152.746</b>	<b>124.208</b>

Zum 31. Dezember 2017 sind in den sonstigen Forderungen im Wesentlichen durch Banken garantierte Wechsel (sog. banker's acceptance bills) aus Forderungen aus Lieferungen und Leistungen für Kunden aus China enthalten.

Zum Bilanzstichtag bestehen die folgenden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen:

### T 080 FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

IN TEUR	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	150.424	127.011
Abzgl. Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	-2.552	-3.110
	<b>147.872</b>	<b>123.901</b>

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:

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

Zum 31. Dezember 2017 und 2016 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:

### T 082 WERTBERICHTIGUNG AUF FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

IN TEUR	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die wertberichtigt wurden	2.620	4.962
Wertberichtigung auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	-2.552	-3.110

Die Buchwerte der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstigen Forderungen der Gruppe lauten auf die nachstehenden Währungen:

### T 083 FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN UND SONSTIGE FORDERUNGEN – BUCHWERT JE WÄHRUNG

IN TEUR	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
Euro	46.957	32.280
US-Dollar	63.114	63.049
Chinesischer Renminbi	28.126	15.947
Pfund Sterling	3.225	2.712
Australischer Dollar	2.972	2.949
Schwedische Krone	1.035	773
Schweizer Franken	480	622
Indische Rupie	2.289	1.374
Malaysischer Ringgit	1.025	1.124
Thailändischer Baht	625	793
Russischer Rubel	348	307
Sonstige Währungen	2.550	2.278
	<b>152.746</b>	<b>124.208</b>

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:

### T 084 ENTWICKLUNG DER WERTBERICHTIGUNG AUF FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

IN TEUR	2017	2016
<b>Zum 1. Jan.</b>	<b>3.110</b>	<b>3.319</b>
Zuführungen	1.244	518
Inanspruchnahme	-839	-610
Auflösungen	-780	-126
Währungseffekte	-183	9
<b>Zum 31. Dez.</b>	<b>2.552</b>	<b>3.110</b>

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 2017 und 2016 sind keine Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen besichert.

## Factoring-Transaktionen

Im Geschäftsjahr 2017 kam es zur Kündigung der im Vorjahr aktiven und zum Abschluss einer neuen Factoring-Vereinbarung mit geänderten Konditionen. Die im Folgenden angegebenen Vorjahreszahlen beziehen sich auf die gekündigte Vereinbarung.

In der im Geschäftsjahr 2017 abgeschlossenen Factoring-Vereinbarung mit einem maximalen Forderungsvolumen von EUR 18 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 2017 Forderungen in Höhe von EUR 9,0 Mio. verkauft (31. Dez. 2016: EUR 10,9 Mio.), von denen EUR 0,0 Mio. (31. Dez. 2016: EUR 1,09 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 Forderungsmanagement (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.

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

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 das den verkauften Forderungen innewohnende Spätzahlungsrisiko haftet, und passiviert eine korrespondierende sonstige finanzielle Verbindlichkeit.

Das Continuing Involvement in Höhe von TEUR 82 (31. Dez. 2016: TEUR 74) 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 7 angesetzt.

### ABS-Programm

Die NORMA Group hat mit der Weinberg Capital Ltd. (Programmzweckgesellschaft) 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 Programmzweckgesellschaft 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 2017 Forderungen in Höhe von EUR 15,2 Mio. verkauft (31. Dez. 2016: EUR 13,5 Mio.), von denen EUR 0,6 Mio. (31. Dez. 2016: EUR 3,8 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 Programmzweckgesellschaft. Diese

Programmzweckgesellschaft 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 Programmzweckgesellschaft 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 273 (31. Dez. 2016: TEUR 245) 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 192 (31. Dez. 2016: TEUR 171) 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:

#### T 085 FORDERUNGEN AUS AUFTRAGSFERTIGUNG

IN TEUR	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
Herstellungskosten einschließlich Ergebnis der Fertigungsaufträge	1.051	2.270
Erhaltene Anzahlungen	0	-745
	<b>1.051</b>	<b>1.525</b>

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 2017 und 2016 dar:

#### T 086 SALDO FERTIGUNGS-AUFTRÄGE

IN TEUR	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
Fertigungsaufträge mit aktivischem Saldo	1.051	1.525
Fertigungsaufträge mit passivischem Saldo	0	0
	<b>1.051</b>	<b>1.525</b>

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamt-  
ergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapital-  
flussrechnung
- 111 Konzern-  
Eigenkapital-  
veränderungs-  
rechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum  
Konzernanhang
- 193 Versicherung  
der gesetzlichen  
Vertreter
- 194 Bestätigungs-  
vermerk des  
Abschlussprüfers

## 24. VORRÄTE

Die Vorräte stellen sich zum Bilanzstichtag wie folgt dar:

### T 087 VORRÄTE

IN TEUR	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	38.252	32.471
Unfertige Erzeugnisse	16.395	20.997
Fertigerzeugnisse und Waren für den Weiterverkauf	96.582	86.417
	<b>151.229</b>	<b>139.885</b>

Zum 31. Dezember 2017 wurden Wertminderungen in Höhe von TEUR 4.385 (31. Dez. 2016: TEUR 4.224) auf Vorräte erfasst.

In den Vorräten sind Vorräte der im Geschäftsjahr akquirierten Unternehmen Lifial und Fengfan in Höhe von TEUR 5.150 enthalten.

Zum Bilanzstichtag 31. Dezember 2017 und 2016 waren die Vorräte neben den geschäftsüblichen Eigentumsvorbehalten unbesichert.

## 25. SONSTIGE NICHT FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

Die sonstigen nicht finanziellen Vermögenswerte stellen sich wie folgt dar:

### T 088 SONSTIGE NICHT FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

IN TEUR	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
Aktiver Rechnungsabgrenzungsposten	3.854	3.120
Umsatzsteuervermögenswerte	9.022	7.948
Geleistete Anzahlungen	3.174	3.255
Sonstige Vermögenswerte	752	1.639
	<b>16.802</b>	<b>15.962</b>

## 26. SONSTIGE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

Die sonstigen finanziellen Vermögenswerte stellen sich wie folgt dar:

### T 089 SONSTIGE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

IN TEUR	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
Forderungen aus dem ABS-Programm	638	3.830
Forderungen aus Factoring	0	1.095
Zahlungsansprüche aus Akquisitionen	0	407
Sonstige Vermögenswerte	363	353
	<b>1.001</b>	<b>5.685</b>

Bei den Forderungen aus dem ABS-Programm und dem Factoring handelt es sich jeweils um Kaufpreis-einbehalte für die veräußerten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. → [ANHANGANGABE 23 „FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN UND SONSTIGE FORDERUNGEN“](#)

Bei den Zahlungsansprüchen aus Akquisitionen, die zum 31. Dezember 2016 erfasst wurden, handelt es sich um ausstehende Forderungen aus einer Kaufpreisanpassung im Zusammenhang mit der Akquisition des Autoline-Geschäfts im Geschäftsjahr 2016.

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamt-  
ergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapital-  
flussrechnung
- 111 Konzern-  
Eigenkapital-  
veränderungs-  
rechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum  
Konzernanhang
- 193 Versicherung  
der gesetzlichen  
Vertreter
- 194 Bestätigungs-  
vermerk des  
Abschlussprüfers

## 27. EIGENKAPITAL

### Gezeichnetes Kapital

Das gezeichnete Kapital der Gesellschaft beträgt zum 31. Dezember 2017 und 2016 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 Optionschuldverschreibungen (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.

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang
  - 191 Anlagen zum Konzernanhang
  - 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
  - 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

## Gewinnrücklagen

Die Gewinnrücklagen veränderten sich im Berichtszeitraum wie folgt:

### T 090 ENTWICKLUNG GEWINNRÜCKLAGEN

IN TEUR	Ergebnisvortrag	Neubewertung der Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorgungsplänen	Im Eigenkapital verrechnete IPO-Kosten	Kostenerstattung IPO-Kosten durch Altgesellschafter	Erwerb von nicht beherrschenden Anteilen	Effekte aus der rückwirkenden Anwendung von IAS 19R	Summe
<b>Stand zum 31. Dez. 2015</b>	<b>170.157</b>	<b>-3.008</b>	<b>-4.640</b>	<b>4.681</b>	<b>-2.429</b>	<b>839</b>	<b>165.600</b>
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
<b>Stand zum 31. Dez. 2016</b>	<b>217.228</b>	<b>-2.175</b>	<b>-4.640</b>	<b>4.681</b>	<b>-2.429</b>	<b>839</b>	<b>213.504</b>
Jahresüberschuss	119.664						119.664
Dividenden	-30.269						-30.269
Erwerb von nicht beherrschenden Anteilen					-4.501		-4.501
Veränderung im Geschäftsjahr – vor Steuern		-458					-458
Veränderung im Geschäftsjahr – Steuereffekt		137					137
<b>Stand zum 31. Dez. 2017</b>	<b>306.623</b>	<b>-2.496</b>	<b>-4.640</b>	<b>4.681</b>	<b>-6.930</b>	<b>839</b>	<b>298.077</b>

Nach der Hauptversammlung im Mai 2017 wurde eine Dividende in Höhe von TEUR 30.269 (EUR 0,95 je Aktie) aus den Gewinnrücklagen an die Anteilseigner der NORMA Group ausgeschüttet.

## Sonstige Rücklagen

Die sonstigen Rücklagen stellen sich wie folgt dar:

### T 091 ENTWICKLUNG SONSTIGE RÜCKLAGEN

IN TEUR	Absicherung von Zahlungsströmen	Währungsumrechnungsdifferenzen bei ausländischen Geschäftsbetrieben	Summe
<b>Stand zum 1. Jan. 2016</b>	<b>-1.761</b>	<b>22.889</b>	<b>21.128</b>
Veränderung im Geschäftsjahr – vor Steuern	2.759	3.920	6.679
Veränderung im Geschäftsjahr – Steuereffekt	-730		-730
<b>Stand zum 31. Dez. 2016</b>	<b>268</b>	<b>26.809</b>	<b>27.077</b>
Veränderung im Geschäftsjahr – vor Steuern	664	-35.830	-35.166
Veränderung im Geschäftsjahr – Steuereffekt	-275		-275
<b>Stand zum 31. Dez. 2017</b>	<b>657</b>	<b>-9.021</b>	<b>-8.364</b>

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamt-  
ergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapital-  
flussrechnung
- 111 Konzern-  
Eigenkapital-  
veränderungs-  
rechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum  
Konzernanhang
- 193 Versicherung  
der gesetzlichen  
Vertreter
- 194 Bestätigungs-  
vermerk des  
Abschlussprüfers

## 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 Vorstandsdienstvertrag festgelegt sind. Die Anzahl der Aktienoptionen ergibt sich aus der Multiplikation der im Zuteilungszeitpunkt gehaltenen qualifizierten Aktien (für 2017: 85.953 Stück; für 2016: 85.953 Stück) und des vom Aufsichtsrat festgelegten Optionsfaktors. Der Optionsfaktor wird für jede Tranche neu festgelegt (der Optionsfaktor für 2017 beträgt 1,5; 2016: 1,5). Die erste Tranche wurde am Tag des Börsengangs zugeteilt. Die weiteren Tranchen werden jeweils zum 31. März der Folgejahre zugeteilt. Im Geschäftsjahr 2017 sind 128.929 Aktienoptionen (2016: 128.929) zu berücksichtigen. Die Haltefrist beträgt vier Jahre und endet für die Tranche 2017 am

31. März 2021 (Tranche 2016 am 31. März 2020; Tranche 2015 am 31. März 2019; Tranche 2014 am 31. März 2018). 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, 2016 und 2017) 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 Eigenkapitalinstrumenten 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.

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

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

### T 092 ENTWICKLUNG DER OPTIONSRECHTE DES MSP

	Tranche MSP 2013	Tranche MSP 2014	Tranche MSP 2015	Tranche MSP 2016	Tranche MSP 2017
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. Dez. 2017	n/a	1.746.138,00	1.064.221,00	685.067,00	362.363,00
Beizulegender Zeitwert pro „Share Unit“ in EUR zum 31. Dez. 2017	n/a	15,03	11,78	11,14	13,66
Ausübungspreis in EUR	20,71	36,86	42,24	44,77	40,65
<b>Bestand per 31. Dez. 2015</b>	<b>145.804</b>	<b>137.366</b>	<b>128.929</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Gewährte „Share Units“				128.929	
Ausgeübt					
Verfallen					
<b>Bestand per 31. Dez. 2016</b>	<b>145.804</b>	<b>137.366</b>	<b>128.929</b>	<b>128.929</b>	<b>0</b>
<b>Bestand per 31. Dez. 2016</b>	<b>145.804</b>	<b>137.366</b>	<b>128.929</b>	<b>128.929</b>	<b>0</b>
Gewährte „Share Units“					128.929
Ausgeübt	145.804				
Verfallen		17.187	31.607	54.464	77.322
<b>Bestand per 31. Dez. 2017</b>	<b>0</b>	<b>120.179</b>	<b>97.322</b>	<b>74.465</b>	<b>51.607</b>

Im Geschäftsjahr 2017 wurden Aufwendungen aus dem MSP in Höhe von TEUR 3.212 (2016: TEUR 396) 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 2013 in Höhe von TEUR 3.004 (2016: Tranche 2012 TEUR 2.534).

Insgesamt beträgt die Rückstellung für die MSP-Tranchen zum 31. Dezember 2017 TEUR 3.858 (31. Dez. 2016: TEUR 3.650).

#### 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

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

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 ratierlich über die Performanceperiode erfolgt.

Die unter dem LTI gewährten virtuellen Share Units haben sich in den Geschäftsjahren 2016 bis 2017 wie folgt entwickelt:

### T 093 ENTWICKLUNG LTI

	1. Tranche LTI 2013	2. Tranche LTI 2014	3. Tranche LTI 2015	4. Tranche LTI 2016	5. Tranche LTI 2017
Erwartete Restlaufzeit in Jahren	n/a	n/a	1,00	2,00	3,00
Beizulegender Zeitwert pro „Share Unit“ in EUR zum 31. Dez. 2017	n/a	56,27	54,96	53,81	51,75
Aktienkurs im Gewährungszeitpunkt in EUR	20,68	36,40	36,89	48,57	39,77
<b>Bestand per 31. Dez. 2016</b>	<b>29.767</b>	<b>18.567</b>	<b>32.995</b>	<b>31.210</b>	<b>0</b>
Vorläufig gewährte „Share Units“	–	–	–	–	41.184
Ausgeübt	29.767	–	1.966	265	–
Verfallen	–	–	–	3.551	–
<b>Bestand per 31. Dez. 2017</b>	<b>0</b>	<b>18.567</b>	<b>31.029</b>	<b>27.394</b>	<b>41.184</b>

	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. Dez. 2016	39,77	39,89	38,94	38,19
Aktienkurs im Gewährungszeitpunkt in EUR	20,68	36,40	36,89	48,57
<b>Bestand per 31. Dez. 2015</b>	<b>31.158</b>	<b>22.144</b>	<b>38.056</b>	<b>0</b>
Vorläufig gewährte „Share Units“	–	–	–	31.210
Ausgeübt	–	–	–	–
Verfallen	1.391	3.577	5.061	–
<b>Bestand per 31. Dez. 2016</b>	<b>29.767</b>	<b>18.567</b>	<b>32.995</b>	<b>31.210</b>

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

Im Geschäftsjahr 2017 wurden Aufwendungen aus dem LTI in Höhe von TEUR 953 (2016: TEUR 1.706) innerhalb des Personalaufwands und eine entsprechende Zuführung innerhalb der Rückstellung in der gleichen Höhe erfasst. Des Weiteren erfolgte die Auszahlung aus der Tranche 2013 in Höhe von TEUR 947 (2016: TEUR 0).

Insgesamt beträgt die Rückstellung für die LTI-Tranchen zum 31. Dezember 2017 TEUR 3.667 (31. Dez. 2016: TEUR 3.661).

### 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. Rechnungszinsrisiken, 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 1,2 Mio. (2016: EUR 1,1 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

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

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 (über 150 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 2018 betragen TEUR 1.265.

### Überleitung des Anwartschaftsbarwerts (DBO) und des Planvermögens

Aus den leistungsorientierten Plänen für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses waren folgende Beträge im Konzernabschluss enthalten:

#### T 094 ZUSAMMENSETZUNG DER PENSIONS-RÜCKSTELLUNG

IN TEUR	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
Barwert der Verpflichtungen	15.537	14.805
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	3.410	3.019
<b>Verbindlichkeit in der Bilanz</b>	<b>12.127</b>	<b>11.786</b>

Die Überleitung der Nettoschuld (Verbindlichkeit in der Bilanz) aus leistungsorientierten Plänen für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses stellt sich wie folgt dar:

#### T 095 ÜBERLEITUNG NETTOSCHULD AUS LEISTUNGSORIENTIERTEN PLÄNEN

IN TEUR	2017	2016
<b>Zum 1. Jan.</b>	<b>11.786</b>	<b>11.951</b>
Laufender Dienstzeitaufwand	747	745
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	0	0
Verwaltungsaufwand	16	20
Zinsaufwendungen	124	162
Neubewertungen:		
Erträge aus Planvermögen ohne Beträge, die in den Nettozinsaufwendungen enthalten sind	-78	30
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste aus demografischen Annahmen	51	-155
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste aus finanziellen Annahmen	56	275
Erfahrungbedingte Gewinne/Verluste	429	-1.269
Arbeitgeberbeiträge	-211	-221
Gezahlte Versorgungsleistungen	-646	-638
Zahlung für Abgeltung	0	0
Veränderungen im Konsolidierungskreis und sonstige	-53	883
Währungsumrechnungsdifferenzen	-94	3
<b>Zum 31. Dez.</b>	<b>12.127</b>	<b>11.786</b>

In der folgenden Tabelle ist die Entwicklung des Anwartschaftsbarwerts detailliert dargestellt:

#### T 096 ENTWICKLUNG DES ANWARTSCHAFTSBARWERTS (DBO)

IN TEUR	2017	2016
<b>Zum 1. Jan.</b>	<b>14.805</b>	<b>15.785</b>
Laufender Dienstzeitaufwand	747	745
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	0	0
Verwaltungsaufwand	16	20
Zinsaufwendungen	146	192
Neubewertungen:		
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste aus demografischen Annahmen	51	-155
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste aus finanziellen Annahmen	56	275
Erfahrungbedingte Gewinne/ Verluste	429	-1.269
Beiträge begünstigter Arbeitnehmer	731	1.068
Gezahlte Versorgungsleistungen	-646	-638
Übertragungen	-383	-2.110
Zahlung für Abgeltung	0	0
Veränderungen im Konsolidierungskreis und sonstige	-53	883
Währungsumrechnungsdifferenzen	-362	9
<b>Zum 31. Dez.</b>	<b>15.537</b>	<b>14.805</b>

Der gesamte Anwartschaftsbarwert enthält zum Ende des abgelaufenen Geschäftsjahrs TEUR 7.996 für aktive Arbeitnehmer, TEUR 87 für ehemalige Arbeitnehmer mit unverfallbaren Leistungsansprüchen und TEUR 7.454 für Pensionäre und Hinterbliebene.

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

Die Übertragung in Höhe von TEUR 383 (2016: 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.

Eine detaillierte Überleitung der Veränderung des beizulegenden Zeitwerts des Planvermögens ist der folgenden Tabelle zu entnehmen:

### T 097 VERÄNDERUNG BEIZULEGENDER ZEITWERT PLANVERMÖGEN

IN TEUR	2017	2016
<b>Zum 1. Jan.</b>	<b>3.019</b>	<b>3.834</b>
Zinserträge	22	30
Neubewertungen:		
Erträge aus Planvermögen ohne Beträge, die in den Nettozinsaufwendungen enthalten sind	78	-30
Arbeitgeberbeiträge	211	221
Beiträge begünstigter Arbeitnehmer	731	1.068
Leistungszahlungen	0	0
Übertragungen	-383	-2.110
Währungsumrechnungsdifferenzen	-268	6
<b>Zum 31. Dez.</b>	<b>3.410</b>	<b>3.019</b>

### Aufgliederung des Planvermögens

Die Aufgliederung des Planvermögens der Versorgungspläne stellt sich wie folgt dar:

### T 098 AUFGLIEDERUNG DES PLANVERMÖGENS

IN TEUR	2017	2016
<b>Vermögenskategorie</b>		
Versicherungsverträge	3.357	2.948
Festgelder	47	66
Aktien	6	5
<b>Summe</b>	<b>3.410</b>	<b>3.019</b>

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:

### T 099 VERSICHERUNGSMATHEMATISCHE ANNAHMEN

IN %	2017	2016
Abzinsungssatz	1,11	1,24
Inflationsrate	1,55	1,59
Künftige Gehaltssteigerungen	2,30	2,32
Rentenentwicklung	1,62	1,66

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 435 niedriger oder TEUR 476 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 201 höher oder TEUR 195 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 2017 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 2017 würde sich infolge einer 10-%igen Senkung/Erhöhung der Sterblichkeitsraten um TEUR 727 erhöhen bzw. um TEUR 737 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 Berechnung 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 Zinseszins-effekts 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

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

ändern, hat dies nicht notwendigerweise eine lineare Auswirkung auf die DBO.

### Künftige Zahlungsströme

Die für das Geschäftsjahr 2018 erwarteten Arbeitgeberbeiträge zu den leistungsorientierten Plänen für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses betragen TEUR 209 (2016: TEUR 199).

Die erwarteten Zahlungen aus den Plänen für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses belaufen sich auf:

#### T 100 KÜNFTIGE ZAHLUNGSSTRÖME AUS DEN PLÄNEN FÜR LEISTUNGEN NACH BEENDIGUNG DES ARBEITSVERHÄLTNISSSES

IN TEUR	2017
<b>Erwartete Leistungszahlungen</b>	
2018	834
2019	741
2020	962
2021	714
2022	723
2023 – 2027	3.860
IN TEUR	<b>2016</b>
<b>Erwartete Leistungszahlungen</b>	
2017	731
2018	715
2019	702
2020	916
2021	677
2022 – 2026	3.152

Die gewichtete durchschnittliche Laufzeit der leistungsorientierten Verpflichtung beträgt 11,5 Jahre (2016: 11,3 Jahre).

# C

## KONZERNABSCHLUSS

108 Konzern-Gesamt-  
ergebnisrechnung

109 Konzernbilanz

110 Konzern-Kapital-  
flussrechnung

111 Konzern-  
Eigenkapital-  
veränderungs-  
rechnung

112 Konzernanhang

191 Anlagen zum  
Konzernanhang

193 Versicherung  
der gesetzlichen  
Vertreter

194 Bestätigungs-  
vermerk des  
Abschlussprüfers

## 30. RÜCKSTELLUNGEN

Die Entwicklung der Rückstellungen stellt sich wie folgt dar:

### T 101 ENTWICKLUNG DER RÜCKSTELLUNGEN

IN TEUR	Zum 1. Jan. 2017	Zuführungen	Verbrauch im laufenden Jahr	Auflösung nicht verbraucher Rückstellungen	Aufzinsung	Änderungen im Konso- lidierungskreis	Umgliederungen	Fremdwährungs- umrechnung	Zum 31. Dez. 2017
Garantien	1.207	316	-216	-176	0	0	0	-3	1.128
Abfindungen	622	360	-437	-112	0	0	0	-25	408
Rückstellung für Altersteilzeit	3.339	1.562	-1.859	0	33	0	0	0	3.075
Sonstige personalbezogene Rückstellungen	11.999	5.592	-5.124	-543	0	225	244	-229	12.164
Ausstehende Rechnungen	780	816	-781	-2	0	0	0	-83	730
Sonstige	1.210	1.133	-763	-231	0	0	-24	-46	1.279
<b>Rückstellungen gesamt</b>	<b>19.157</b>	<b>9.779</b>	<b>-9.180</b>	<b>-1.064</b>	<b>33</b>	<b>225</b>	<b>220</b>	<b>-386</b>	<b>18.784</b>

IN TEUR	Zum 1. Jan. 2016	Zuführungen	Verbrauch im laufenden Jahr	Auflösung nicht verbraucher Rückstellungen	Aufzinsung	Änderungen im Konso- lidierungskreis	Umgliederungen	Fremdwährungs- 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
<b>Rückstellungen gesamt</b>	<b>20.814</b>	<b>8.481</b>	<b>-8.205</b>	<b>-1.245</b>	<b>59</b>	<b>140</b>	<b>-966</b>	<b>79</b>	<b>19.157</b>

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamt-  
ergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapital-  
flussrechnung
- 111 Konzern-  
Eigenkapital-  
veränderungs-  
rechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum  
Konzernanhang
- 193 Versicherung  
der gesetzlichen  
Vertreter
- 194 Bestätigungs-  
vermerk des  
Abschlussprüfers

### T 102 RÜCKSTELLUNGEN – UNTERTEILUNG LANG-/KURZFRISTIG

IN TEUR	31. Dez. 2017			31. Dez. 2016		
	Summe	davon kurzfristig	davon langfristig	Summe	davon kurzfristig	davon langfristig
Garantien	1.128	934	194	1.207	1.010	197
Abfindungen	408	408	0	622	622	0
Rückstellung für Altersteilzeit	3.075	0	3.075	3.339	0	3.339
Sonstige personalbezogene Rückstellungen	12.164	5.549	6.615	11.999	6.127	5.872
Ausstehende Rechnungen	730	730	0	780	780	0
Sonstige	1.279	924	355	1.210	950	260
<b>Rückstellungen gesamt</b>	<b>18.784</b>	<b>8.545</b>	<b>10.239</b>	<b>19.157</b>	<b>9.489</b>	<b>9.668</b>

#### 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  $-0,12\%$  p. a. (2016:  $0,2\%$  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.

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

## Sonstige personalbezogene Rückstellungen

Die sonstigen personalbezogenen Rückstellungen stellen sich wie folgt dar:

T 103 RÜCKSTELLUNGEN – SONSTIGE PERSONALBEZOGENE RÜCKSTELLUNGEN

IN TEUR	Anhang	31. Dez. 2017			31. Dez. 2016		
		Summe	davon kurzfristig	davon langfristig	Summe	davon kurzfristig	davon langfristig
LTI – Vorstand		1.428	791	637	1.800	796	1.004
LTI – Führungskräfte	(28)	3.667	899	2.768	3.661	996	2.665
STI – Vorstand		856	856	0	880	880	0
Matching-Stock-Programm (MSP)	(28)	3.858	1.746	2.112	3.650	2.400	1.250
NORMA-VA-Bonus		314	314	0	300	300	0
Rückstellungen für Jubiläen		839	0	839	788	0	788
Sonstige personalbezogene Rückstellungen		1.202	943	259	920	755	165
		<b>12.164</b>	<b>5.549</b>	<b>6.615</b>	<b>11.999</b>	<b>6.127</b>	<b>5.872</b>

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 Vor-

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

standsmitglieds. 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 Aufsichtsratsitzung 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, S. 97](#) entnommen werden.

Die Rückstellungen für das Matching-Stock-Programm (MSP) für den Vorstand der NORMA Group beträgt zum 31. Dezember 2017 TEUR 3.858 (2016: TEUR 3.650). Im Geschäftsjahr 2017 kam es zur Auszahlung für ausgeübte Optionsrechte aus der Tranche 2013 in Höhe von TEUR 3.004. → [ANHANGANGABE 28 „AKTIENBASIERTE VERGÜTUNG“](#)

Die Bewertung der Rückstellungen für Jubiläen erfolgte unter Zugrundelegung eines Rechnungszinssatzes von 1,25 % 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 730 (2016: TEUR 780) 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:

### T 104 DARLEHENSVERBINDLICHKEITEN

IN TEUR	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
<b>Langfristig</b>		
Darlehen	455.111	513.105
	<b>455.111</b>	<b>513.105</b>
<b>Kurzfristig</b>		
Darlehen	33.136	42.176
	<b>33.136</b>	<b>42.176</b>
<b>Summe Fremdkapitalaufnahmen</b>	<b>488.247</b>	<b>555.281</b>

### Darlehensverbindlichkeiten

Ein Teil der Finanzierung der NORMA Group besteht zum 31. Dezember 2017 in Höhe von EUR 18,0 Mio. (2016: EUR 19,0 Mio.) und USD 79,1 Mio. (Wert in EUR zum 31. Dez. 2017: EUR 66,0 Mio.; 2016: USD 83,5 Mio. bzw. EUR 79,2 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 2017 belief sich die planmäßige Tilgung für die syndizierten Darlehen auf insgesamt EUR 4,8 Mio. (2016: EUR 5,1 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

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

in Höhe von USD 128,5 Mio. mit 3-, 5- und 7-jähriger Laufzeit begeben, wovon im Geschäftsjahr 2017 EUR 14,5 Mio. und USD 21,0 Mio. getilgt wurden (Wert der US-Dollar-Tranche in Euro zum 31. Dez. 2017: EUR 89,6 Mio.; 31. Dez. 2016: EUR 121,9 Mio.). Im 3. Quartal 2016 wurde ein drittes Schuldschein-darlehen 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. 2017: EUR 43,8 Mio.; 31. Dez. 2016: EUR 49,8 Mio.) mit 5- und 7-jähriger Laufzeit begeben.

Die Fristigkeit der langfristig syndizierten Darlehen sowie des Schuldschein-darlehens stellt sich zum 31. Dezember 2017 wie folgt dar:

### T 105 FRISTIGKEIT DARLEHEN 2017

IN TEUR	bis zu 1 Jahr	> 1 Jahr bis zu 2 Jahren	> 2 Jahre bis zu 5 Jahren	> 5 Jahre
Syndizierte Darlehen, netto	4.665	4.665	74.648	0
Schuldschein-darlehen, netto	26.000	102.544	125.528	148.840
<b>Gesamt</b>	<b>30.665</b>	<b>107.209</b>	<b>200.176</b>	<b>148.840</b>

Die Fristigkeit der langfristig syndizierten Darlehen sowie des Schuldschein-darlehens stellt sich zum 31. Dezember 2016 wie folgt dar:

### T 106 FRISTIGKEIT DARLEHEN 2016

IN TEUR	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
Schuldschein-darlehen, netto	34.422	26.000	244.955	150.333
<b>Gesamt</b>	<b>39.592</b>	<b>31.170</b>	<b>332.852</b>	<b>150.333</b>

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 2017 bestehende auf die Restlaufzeiten der Finanzierungen zu verteilende Betrag beläuft sich auf TEUR 1.114 (2016: TEUR 1.467).

Es erfolgte eine Sicherung von Teilen der syndizierten Darlehen sowie der variabel verzinsten Tranchen des Schuldschein-darlehens gegen Zinsänderungen durch Derivate. Zum 31. Dezember 2017 betragen die Nettovermögenswerte aus den derivativen Finanzinstrumenten, welche als Sicherungsinstrumente gehalten werden, TEUR 659 (31. Dez. 2016: Nettoverbindlichkeiten in Höhe von TEUR 438).

Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten sind zum 31. Dezember 2017 und 2016 unbesichert.

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

### 32. SONSTIGE NICHT FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN

Die sonstigen nicht finanziellen Verbindlichkeiten stellen sich wie folgt dar:

#### T 107 SONSTIGE NICHT FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN

IN TEUR	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
<b>Langfristig</b>		
Zuwendungen der öffentlichen Hand	446	521
Sonstige Schulden	43	89
	<b>489</b>	<b>610</b>
<b>Kurzfristig</b>		
Zuwendungen der öffentlichen Hand	50	341
Steuerschulden (ohne Ertragsteuern)	2.004	2.892
Schulden aus Sozialversicherung	5.582	4.438
Personalbezogene Schulden (z. B. Urlaub, Boni, Prämien)	23.274	22.421
Sonstige Schulden	383	398
Passiver Rechnungsabgrenzungsposten	567	722
	<b>31.860</b>	<b>31.212</b>
<b>Sonstige nicht finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>32.349</b>	<b>31.822</b>

Die NORMA Group hat Zuwendungen der öffentlichen Hand erhalten, wobei TEUR 446 noch nicht vereinbart 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 2017 wurden TEUR 409 vereinnahmt (2016: TEUR 450).

### 33. SONSTIGE FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN

Die sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten stellen sich wie folgt dar:

#### T 108 SONSTIGE FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN

IN TEUR	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
<b>Langfristig</b>		
Schulden aus Leasingverhältnissen	33	133
Sonstige Schulden	4.191	1.107
	<b>4.224</b>	<b>1.240</b>
<b>Kurzfristig</b>		
Schulden aus Leasingverhältnissen	123	138
Kaufpreisverbindlichkeiten	2.981	0
Verbindlichkeiten aus ABS und Factoring	467	496
Sonstige Schulden	2.736	485
	<b>6.307</b>	<b>1.119</b>
<b>Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>10.531</b>	<b>2.359</b>

Die künftigen kumulierten Mindestleasingzahlungen im Rahmen von unkündbaren Finanzierungsleasingverhältnissen und deren entsprechende Barwerte lauten wie folgt:

#### T 109 KÜNFTIGE MINDESTLEASINGZAHLUNGEN UNKÜNDBARER FINANZIERUNGSLEASINGVERHÄLTNISS

IN TEUR	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
<b>Bruttoschulden aus Finanzierungsleasingverhältnissen – Mindestleasingzahlungen</b>		
bis zu 1 Jahr	123	139
> 1 Jahr bis zu 5 Jahren	33	138
> 5 Jahre	0	0
	<b>156</b>	<b>277</b>
<b>Künftige Finanzierungskosten aus Finanzierungsleasingverhältnissen</b>	<b>0</b>	<b>6</b>
<b>Barwert der Schulden aus Finanzierungsleasingverhältnissen</b>		
bis zu 1 Jahr	123	138
> 1 Jahr bis zu 5 Jahren	33	133
> 5 Jahre	0	0
	<b>156</b>	<b>271</b>

Leasingverbindlichkeiten sind wirksam besichert, da die Rechte an den Leasinggegenständen im Falle eines Zahlungsverzugs an den Leasinggeber zurückfallen.

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

### 34. VERBINDLICHKEITEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN UND ÄHNLICHE SCHULDEN

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden stellen sich wie folgt dar:

#### T 110 VERBINDLICHKEITEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN UND ÄHNLICHE SCHULDEN

IN TEUR	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	120.351	96.189
Verbindlichkeiten aus Reverse-Factoring-Programmen	25.398	23.388
	<b>145.749</b>	<b>119.577</b>

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 „ZUSAMMENFASSUNG DER WESENTLICHEN RECHNUNGSLEGUNGSMETHODEN – VERBINDLICHKEITEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN UND ÄHNLICHE SCHULDEN“](#) zu finden.

### 35. FINANZIELLE VERBINDLICHKEITEN UND NETTOVERSCHULDUNG

Die Finanzverbindlichkeiten der NORMA Group haben folgende Fristigkeiten:

#### T 111 FRISTIGKEITEN FINANZVERBINDLICHKEITEN

##### 31. Dez. 2017

IN TEUR	bis zu 1 Jahr	> 1 Jahr bis zu 2 Jahren	> 2 Jahre bis zu 5 Jahren	> 5 Jahre
Darlehen	33.136	106.612	199.782	148.717
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	145.749			
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	123	32	1	
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	6.184	245	3.946	
	<b>185.192</b>	<b>106.889</b>	<b>203.729</b>	<b>148.717</b>

##### 31. Dez. 2016

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	
	<b>162.872</b>	<b>31.558</b>	<b>332.628</b>	<b>150.159</b>

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamt-  
ergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapital-  
flussrechnung
- 111 Konzern-  
Eigenkapital-  
veränderungs-  
rechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum  
Konzernanhang
- 193 Versicherung  
der gesetzlichen  
Vertreter
- 194 Bestätigungs-  
vermerk des  
Abschlussprüfers

Die Nettofinanzschulden der NORMA Group stellen sich wie folgt dar:

### T 112 NETTOFINANZSCHULDEN

IN TEUR	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
Darlehen	488.247	555.281
Derivative Finanzinstrumente – Bilan- zierung von Sicherungsinstrumenten	1.419	2.181
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	156	271
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	10.375	2.088
<b>Finanzverbindlichkeiten</b>	<b>500.197</b>	<b>559.821</b>
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	155.323	165.596
<b>Nettoverschuldung</b>	<b>344.874</b>	<b>394.225</b>

Die Finanzverbindlichkeiten der NORMA Group lagen mit TEUR 500.197 um 10,7 % unter dem Niveau vom 31. Dezember 2016 (TEUR 559.821). Der Rückgang ist im Bereich der Darlehen auf die planmäßige Tilgung der syndizierten Darlehen in Höhe von TEUR 4.759 und der Schuldscheindarlehen in Höhe von TEUR 32.288 sowie auf Effekte aus Wechselkursänderungen auf die US-Dollar-Tranchen der syndizierten Darlehen und der Schuldscheindarlehen zurückzuführen.

Im Bereich der Derivate kam es zu einem Rückgang der negativen Marktwerte der Sicherungsderivate. Der Anstieg der sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten resultiert im Wesentlichen aus einer Kaufpreisverbindlichkeit in Höhe von TEUR 2.981 sowie aus den erfassten Verbindlichkeiten für die Option zum Erwerb der Minderheitsanteile in Höhe von TEUR 3.946 im Zusammenhang mit der Akquisition von Fengfan. → ANHANGANGABE 40 „UNTERNEHMENSZUSAMMENSHLÜSSE“

Die Nettoverschuldung ist mit TEUR 344.874 im Vergleich zum 31. Dezember 2016 (TEUR 394.225) um TEUR 49.351 und damit um 12,5 % gesunken. Grund hierfür waren im Wesentlichen die zuvor beschriebenen Effekte aus Wechselkursänderungen im Bereich der Darlehen.

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

## 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 145.996 (2016: TEUR 149.198) 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, an einem Factoring-Programm sowie an einem ABS-Programm teil. Die im Reverse-Factoring-Programm befindlichen Verbindlichkeiten werden unter den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnlichen Schulden ausgewiesen. Zum 31. Dezember 2017 sind Verbindlichkeiten in Höhe von TEUR 25.398 (31. Dez. 2016: TEUR 23.388) aus Reverse-Factoring-Programmen erfasst. → [ANHANGANGABE 34 „VERBINDLICHKEITEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN UND ÄHNLICHE SCHULDEN“](#) Die Zahlungsströme aus dem Reverse-Factoring-, dem Factoring- und dem ABS-Programm sind unter dem Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit dargestellt, da dies dem wirtschaftlichen Gehalt der Transaktionen entspricht.

Der Gesamtbetrag der innerhalb des Factoring- und ABS-Programms veräußerten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen können der → [ANHANGANGABE 23 „FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN UND SONSTIGE FORDERUNGEN“](#) entnommen werden.

Der Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit enthält Auszahlungen für aktienbasierte Vergütungen in Höhe von TEUR 3.981 (2016: TEUR 2.534), welche aus der Barvergütung der 2013er-Tranche des MSP (2016: 2012er-Tranche) sowie im Jahr 2017 aus dem Long-Term-Incentive-Plan (LTI) für Mitarbeiter der NORMA Group resultieren.

Die im Mittelzufluss aus der betrieblichen Tätigkeit enthaltene Korrektur für Erträge aus der Bewertung von Sicherungsderivaten in Höhe von TEUR 4.552 (2016: Aufwendungen in Höhe von TEUR 2.435) bezieht sich auf die ergebniswirksam erfasste Zeitwertänderung von Fremdwährungsderivaten, die der Finanzierungstätigkeit zugeordnet sind.

Die 2016 erfolgte 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 5.911 (2016: TEUR – 1.616).

Des Weiteren beinhalten die zahlungsunwirksamen Erträge (-)/Aufwendungen (+) im Geschäftsjahr 2017 zahlungsunwirksame Zinsaufwendungen aus

der Anwendung der Effektivzinsmethode in Höhe von TEUR 354 (2016: TEUR 421).

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 47.016 (2016: TEUR 46.226). Darin enthalten ist die Veränderung von Verbindlichkeiten für den Erwerb von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen in Höhe von TEUR 217 (2016: TEUR – 636). Von den im Geschäftsjahr getätigten Investitionen für Sachanlagen sowie immateriellen Vermögenswerten in Höhe von TEUR 47.654 (2016: TEUR 47.611) beziehen sich TEUR 28.507 (2016: TEUR 29.097) auf Ausgaben für die Erweiterung der betrieblichen Kapazität und TEUR 19.147 (2016: TEUR 18.514) auf Ausgaben für die Erhaltung sowie für die Verbesserung der betrieblichen Kapazität bzw. Abläufe.

Des Weiteren enthalten sind Nettoauszahlungen für Akquisitionen in Höhe von TEUR 23.746 (2016: TEUR 87.623), die aus Zahlungen für die Akquisition von Fengfan Fastener (Shaoxing) Co., Ltd („Fengfan“) im 2. Quartal 2017 in Höhe von TEUR 12.185, für die Akquisition von Lifial – Indústria Metalúrgica de Águeda, Lda. („Lifial“) im 1. Quartal 2017 in Höhe von TEUR 11.909 sowie aus Zahlungen in Verbindung mit dem im 4. Quartal 2016 erworbenen Autoline-Geschäft in Höhe von TEUR 1.090 resultieren. Des Weiteren sind erworbene Bestände an Zahlungsmitteln in Höhe von TEUR 1.438 in den Nettoauszahlungen für Akquisitionen enthalten. → [ANHANGANGABE 40 „UNTERNEHMENSZUSAMMENSCHLÜSSE“](#)

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

Die Nettoauszahlungen für getätigte Akquisitionen ergeben sich wie folgt:

### T 113 NETTOAUZZAHLUNGEN AKQUISITIONEN

IN TEUR	2017	2016
Kaufpreisverbindlichkeiten am Anfang der Periode	0	5.094
Auszahlungen für Akquisitionen	28.173	81.031
Auszahlungen für Transaktionssteuern	0	1.650
Übernommene Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	-1.438	0
Sonstige Veränderungen	-8	-152
Abzüglich Kaufpreisverbindlichkeiten am Ende der Periode	2.981	0
<b>Nettoauszahlung für Akquisitionen</b>	<b>23.746</b>	<b>87.623</b>

Die Cashflows aus der Finanzierungstätigkeit enthalten Auszahlungen für Dividenden an die Aktionäre der NORMA Group SE in Höhe von TEUR 30.269 (2016: TEUR 28.676), für Zinsen (2017: TEUR 13.672; 2016: TEUR 12.026) sowie Einzahlungen aus Derivaten in Höhe von TEUR 4.941 (2016: Auszahlungen in Höhe von TEUR 3.485).

Des Weiteren werden die Nettorückzahlung von Darlehen in Höhe von TEUR 42.255 (2016: Nettoeinzahlung in Höhe von TEUR 94.271), ausgeschüttete Dividenden an Minderheitsgesellschafter in Höhe von TEUR 159 (2016: TEUR 204) und die Auszahlungen für Finanzierungsleasingverhältnisse in Höhe von TEUR 201 (2016: TEUR 294) unter dem Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit ausgewiesen. → [ANHANG-ANGABE 31 „DARLEHENSVERBINDLICHKEITEN“](#)

Im Rahmen der Akquisition der Fengfan wurden zudem Einzahlungen der Altgesellschafter aus ausstehenden Kapitaleinlagen in eine neu erworbene Tochtergesellschaft in Höhe von TEUR 3.924 (2016: TEUR 0) im Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit dargestellt.

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 2017 Barmittel und Sichteinlagen in Höhe von TEUR 155.198 (31. Dez. 2016: TEUR 165.470) sowie Zahlungsmitteläquivalente in Höhe von TEUR 125 (31. Dez. 2016: TEUR 125).

Zahlungsmittel in China, Indien, Russland, Brasilien und Malaysia (31. Dez. 2017: TEUR 21.760; 31. Dez. 2016: TEUR 10.668) können aufgrund von Kapitalverkehrsbeschränkungen derzeit nicht ausgeschüttet werden.

### Überleitung der Bewegungen der Schulden auf die Cashflows aus Finanzierungstätigkeiten

Die folgende Tabelle stellt die Überleitung von den Eröffnungsbilanzwerten für die auf Finanzierungstätigkeiten zurückzuführenden Schulden auf die betreffenden Schlussbilanzwerte sowie Finanzierungstätigkeiten, die zu Veränderungen des Eigenkapitals geführt haben, dar.

# C

## KONZERNABSCHLUSS

108 Konzern-Gesamt-  
ergebnisrechnung

109 Konzernbilanz

110 Konzern-Kapital-  
flussrechnung

111 Konzern-  
Eigenkapital-  
veränderungs-  
rechnung

112 Konzernanhang

191 Anlagen zum  
Konzernanhang

193 Versicherung  
der gesetzlichen  
Vertreter

194 Bestätigungs-  
vermerk des  
Abschlussprüfers

### T 114 ÜBERLEITUNG DER BEWEGUNGEN DER VERMÖGENSWERTE UND SCHULDEN AUF DIE CASHFLOWS AUS FINANZIERUNGSTÄTIGKEITEN

IN TEUR	Anhang	Finanzverbindlichkeiten			Zur Sicherung von Finanz- verbindlichkeiten gehaltene Derivate (Vermögenswerte (-)/ Schulden (+))		Eigenkapital		Sonstige Effekte	Gesamt
		kurzfr. Darle- hensverbind- lichkeiten	langfr. Darle- hensverbind- lichkeiten	Verbindlich- keiten aus Finanzie- rungsleasing	Zinsswaps – Absicherung von Zah- lungsströmen	Fremdwährungs- derivate – Absi- cherung von Zeit- wertänderungen	Gewinn- rücklagen	Nicht beherr- schende Anteile		
<b>Stand zum 31. Dez. 2016</b>		<b>42.176</b>	<b>513.105</b>	<b>271</b>	<b>438</b>	<b>-420</b>	<b>213.504</b>	<b>819</b>	<b>0</b>	<b>769.893</b>
<b>Veränderungen des Cashflows aus Finanzierungstätigkeiten</b>										
Einzahlungen aus Darlehen	(31, 35)	498								498
Rückzahlungen von Darlehen	(31, 35)	-42.753								-42.753
Einzahlung (+)/ Rückzahlung (-) aus Sicherungsderivaten	(22)					4.941				4.941
Gezahlte Zinsen		-13.672								-13.672
Rückzahlung von Schulden aus Finanzierungsleasingverhältnissen	(33)			-201						-201
Gezahlte Dividenden	(27)						-30.269	-159		-30.428
Einzahlungen der Altgesellschafter aus ausstehenden Kapital- einlagen in eine neu erworbene Tochtergesellschaft	(36)								3.924	3.924
<b>Gesamtveränderung des Cashflows aus der Finanzierungstätigkeit</b>	<b>(36)</b>	<b>-55.927</b>	<b>0</b>	<b>-201</b>	<b>0</b>	<b>4.941</b>	<b>-30.269</b>	<b>-159</b>	<b>3.924</b>	<b>-77.691</b>
<b>Veränderungen aus dem Erwerb oder Verlust von Tochter- unternehmen oder anderen Geschäftsbetrieben</b>		<b>4.942</b>							n/a	<b>4.942</b>
<b>Auswirkungen von Wechselkursänderungen</b>		<b>-2.957</b>	<b>-27.045</b>	<b>-4</b>					n/a	<b>-30.006</b>
<b>Änderungen des beizulegenden Zeitwerts</b>						<b>-1.097</b>	<b>-4.553</b>		n/a	<b>-5.650</b>
<b>Sonstige Änderungen</b>										
bezogen auf Schulden										
Zinsaufwendungen		13.599	354	10			n/a	n/a	n/a	13.963
Neue Finanzierungsleasingverhältnisse				80			n/a	n/a	n/a	80
Umgliederungen		31.303	-31.303				n/a	n/a	n/a	0
<b>Gesamte sonstige Änderungen, bezogen auf Schulden</b>		<b>44.902</b>	<b>-30.949</b>	<b>90</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>14.043</b>
<b>Gesamte sonstige Änderungen, bezogen auf Eigenkapital</b>	<b>(27)</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>n/a</b>	<b>114.842</b>	<b>1.763</b>	<b>n/a</b>	<b>116.605</b>
<b>Stand zum 31. Dez. 2017</b>		<b>33.136</b>	<b>455.111</b>	<b>156</b>	<b>-659</b>	<b>-32</b>	<b>298.077</b>	<b>2.423</b>	<b>3.924</b>	<b>792.136</b>

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamt-  
ergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapital-  
flussrechnung
- 111 Konzern-  
Eigenkapital-  
veränderungs-  
rechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum  
Konzernanhang
- 193 Versicherung  
der gesetzlichen  
Vertreter
- 194 Bestätigungs-  
vermerk des  
Abschlussprüfers

## 37. SEGMENTBERICHTERSTATTUNG

### T 115 SEGMENTBERICHTERSTATTUNG

IN TEUR	EMEA		Amerika		Asien-Pazifik		Segmente gesamt		Zentralfunktionen		Konsolidierung		Konzern	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Segmentumsatzerlöse gesamt	527.935	459.049	423.054	390.303	124.227	84.126	1.075.216	933.478	24.050	35.802	-82.182	-74.393	1.017.084	894.887
davon Umsatzerlöse zwischen den Segmenten	42.060	27.043	11.782	8.686	4.290	2.862	58.132	38.591	24.050	35.802	-82.182	-74.393	0	0
<b>Außenumsatzerlöse</b>	<b>485.875</b>	<b>432.006</b>	<b>411.272</b>	<b>381.617</b>	<b>119.937</b>	<b>81.264</b>	<b>1.017.084</b>	<b>894.887</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.017.084</b>	<b>894.887</b>
Beitrag zum Konzern- außenumsatz	48 %	48 %	40 %	43 %	12 %	9 %	100 %	100 %						
Bereinigter Bruttogewinn <sup>1</sup>	305.095	271.116	243.749	235.941	55.392	41.000	604.236	548.057	n/a	n/a	-2.930	-2.500	601.306	545.557
<b>Bereinigtes EBITDA<sup>1</sup></b>	<b>105.462</b>	<b>93.677</b>	<b>84.540</b>	<b>83.055</b>	<b>19.108</b>	<b>11.681</b>	<b>209.110</b>	<b>188.413</b>	<b>-9.341</b>	<b>-8.568</b>	<b>-21</b>	<b>-468</b>	<b>199.748</b>	<b>179.377</b>
Bereinigte EBITDA-Marge <sup>1,2</sup>	20,0 %	20,4 %	20,0 %	21,3 %	15,4 %	13,9 %							19,6 %	20,0 %
Abschreibungen ohne PPA-Abschreibungen <sup>3</sup>	-11.550	-10.225	-8.915	-7.871	-3.440	-2.683	-23.905	-20.779	-1.325	-1.113	0	0	-25.230	-21.892
<b>Bereinigtes EBITA<sup>1</sup></b>	<b>93.912</b>	<b>83.452</b>	<b>75.625</b>	<b>75.184</b>	<b>15.668</b>	<b>8.998</b>	<b>185.205</b>	<b>167.634</b>	<b>-10.666</b>	<b>-9.681</b>	<b>-21</b>	<b>-468</b>	<b>174.518</b>	<b>157.485</b>
Bereinigte EBITA-Marge <sup>1,2</sup>	17,8 %	18,2 %	17,9 %	19,3 %	12,6 %	10,7 %							17,2 %	17,6 %
Vermögenswerte <sup>4</sup>	601.335	556.935	599.880	673.203	159.056	119.283	1.360.271	1.349.421	383.616	474.932	-431.857	-486.673	1.312.030	1.337.680
Schulden <sup>5</sup>	206.488	184.247	292.760	354.953	54.016	34.804	553.264	574.004	601.915	672.332	-377.470	-392.241	777.709	854.095
Investitionen	22.931	19.988	16.276	16.921	7.004	5.526	46.211	42.435	1.522	5.452	n/a	n/a	47.733	47.887
Anzahl Mitarbeiter <sup>6</sup>	3.259	2.950	1.495	1.439	931	780	5.685	5.169	106	97	n/a	n/a	5.791	5.266

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).

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

Die NORMA Group bildet die Segmente des Konzerns nach Regionen. Die berichtspflichtigen Segmente der NORMA Group sind die Regionen Europa, Naher 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 2017 wurden Aufwendungen in Höhe von TEUR 3.494, die im Zusammenhang mit der Übernahme des Autoline-Geschäfts sowie den Akquisitionen von Lifial und Fengfan 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) Ertragsteuer-schulden. 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 2017 waren das in den Vermögenswerten TEUR 14.805 (31. Dez. 2016: TEUR 18.148) und in den Schulden TEUR 68.503 (31. Dez. 2016: TEUR 111.932).

Die Außenumsätze nach Land gliedern sich nach dem Sitz der produzierenden Gesellschaft wie folgt:

### T116 AUSSENUMSATZ NACH LAND

IN TEUR	2017	2016
Deutschland	200.563	189.911
USA, Mexiko, Brasilien	411.272	381.617
Übrige Länder	405.249	323.359
	<b>1.017.084</b>	<b>894.887</b>

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.

### T117 LANGFRISTIGE VERMÖGENSWERTE NACH LAND

IN TEUR	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
Deutschland	117.021	119.414
USA, Mexiko, Brasilien	434.498	506.566
Schweden	49.116	49.996
Übrige Länder	231.007	204.676
Konsolidierung	-12.919	-14.822
	<b>818.723</b>	<b>865.830</b>

## 38. EVENTUALVERBINDLICHKEITEN

In der Gruppe bestehen Eventualverbindlichkeiten im Hinblick auf rechtliche Ansprüche im Rahmen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit, u.a. aus Gewährleistungsverpflichtungen.

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

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:

#### T 118 KAPITALVERPFLICHTUNGEN

IN TEUR	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
Sachanlagen	7.538	5.698
Vorräte	1.484	1.383
Serviceverträge	109	90
	<b>9.131</b>	<b>7.171</b>

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 2019, früheste Kündigung im Geschäftsjahr 2019,
- › 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; 2016 bis 2021, früheste Kündigung im Geschäftsjahr 2021 und 2017 bis 2019, früheste Kündigung im Geschäftsjahr 2019,
- › 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 2017 in Höhe von TEUR 10.967 (2016: TEUR 10.101) 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:

#### T 119 KÜNFTIGE MINDESTLEASINGZAHLUNGEN AUS UNKÜNBAREN OPERATING-LEASINGVERHÄLTNISSEN

IN TEUR	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
bis zu 1 Jahr	8.579	6.936
> 1 Jahr bis zu 5 Jahren	11.496	12.163
> 5 Jahre	933	1.180
	<b>21.008</b>	<b>20.279</b>

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

## 40. UNTERNEHMENSZUSAMMENSCHLÜSSE

### Veränderung der vorläufigen Kaufpreisallokation des im 4. Quartal 2016 erworbenen Autoline-Geschäfts

Im 2. Quartal 2017 kam es aufgrund der finalen Festlegung des Trade-Working-Capital-Adjustments sowie aufgrund von neuen Informationen, Fakten und Umständen, die zum Erwerbszeitpunkt bestanden und die die Bewertung der angesetzten Beträge beeinflusst hätten, wenn diese bekannt gewesen wären, zu Anpassungen der ursprünglichen Kaufpreisallokation. Die nachfolgende Tabelle stellt zusammenfassend den für den Unternehmenserwerb gezahlten Kaufpreis sowie die Werte der identifizierten Vermögenswerte und übernommenen Schulden zum Erwerbszeitpunkt dar.

#### T 120 KAUFPREISALLOKATION AUTOLINE

IN TEUR	Vorläufige Kaufpreisallokation				Innerhalb des Bewertungszeitraums vorgenommene Anpassungen				Finale Kaufpreisallokation			
	Gesamt	Frankreich	China	Mexiko	Gesamt	Frankreich	China	Mexiko	Gesamt	Frankreich	China	Mexiko
<b>Gegenleistung zum 30. Nov. 2016</b>	<b>80.624</b>	<b>49.655</b>	<b>20.610</b>	<b>10.359</b>	<b>1.084</b>	<b>195</b>	<b>542</b>	<b>347</b>	<b>81.708</b>	<b>49.850</b>	<b>21.152</b>	<b>10.706</b>
Akquisitionsbezogene Aufwendungen (enthalten im sonstigen betrieblichen Aufwand in der Gesamtergebnisrechnung)	2.076	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
<b>Bewertung erworbener Vermögensanteile und Verbindlichkeiten</b>												
Sachanlagen	15.915	14.039	316	1.560	-170	-10	0	-160	15.745	14.029	316	1.400
Marken	1.410	1.410	0	0	0	0	0	0	1.410	1.410	0	0
Kundenbeziehungen	26.901	5.633	15.496	5.772	240	-3	89	154	27.141	5.630	15.585	5.926
Patentertechnologie	10.606	10.606	0	0	26	26	0	0	10.632	10.632	0	0
Vorräte	8.520	2.255	4.647	1.618	529	285	-100	344	9.049	2.540	4.547	1.962
Sonstige personalbezogene Verbindlichkeiten	-2.200	-1.829	-348	-23	213	-126	316	23	-1.987	-1.955	-32	0
Latente Ertragsteueransprüche	550	550	0	0	-550	-550	0	0	0	0	0	0
<b>Gesamtes identifizierbares Nettovermögen</b>	<b>61.702</b>	<b>32.664</b>	<b>20.111</b>	<b>8.927</b>	<b>288</b>	<b>-378</b>	<b>305</b>	<b>361</b>	<b>61.990</b>	<b>32.286</b>	<b>20.416</b>	<b>9.288</b>
Geschäfts- oder Firmenwert	18.922	16.991	499	1.432	796	573	237	-14	19.718	17.564	736	1.418
	<b>80.624</b>	<b>49.655</b>	<b>20.610</b>	<b>10.359</b>	<b>1.084</b>	<b>195</b>	<b>542</b>	<b>347</b>	<b>81.708</b>	<b>49.850</b>	<b>21.152</b>	<b>10.706</b>

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang**
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

### Lifial – Indústria Metalúrgica de Águeda, Lda. („Lifial“)

Die NORMA Group hat am 12. Januar 2017 mit wirtschaftlicher Wirkung zum 1. Januar 2017 Lifial - Indústria Metalúrgica de Águeda, Lda. („Lifial“) erworben.

Lifial, mit Sitz in Águeda in Portugal, produziert seit 28 Jahren Metallschellen zur Anwendung in der Industrie und Landwirtschaft. Zum Portfolio gehören Gelenkbolzenschellen, Halterungsschellen für Rohre sowie U-Bolzenschellen zur Befestigung von Antennen und Solarmodulen. Das Unternehmen beschäftigt rund 100 Mitarbeiter und vertreibt seine Handelsmarken-Produkte direkt und über Distributoren an eine große Bandbreite von Kunden in Europa und Nordafrika. Der Jahresumsatz 2015 lag bei rund acht Millionen Euro. Mit der Akquisition von Lifial stärkt die NORMA Group ihr Produktangebot im Distribution-Services-Geschäft sowie ihre Marktposition auf der iberischen Halbinsel und in ganz Europa.

Aus dem Erwerb ist ein Geschäfts- oder Firmenwert in Höhe von TEUR 2.113 entstanden, der im Wesentlichen auf dem Ausbau der Produktpalette im Distribution-Services-Geschäft und der Stärkung der Marktposition beruht.

Die Gegenleistung in Höhe von TEUR 11.909 wurde durch Barzahlung beglichen.

Es wird nicht erwartet, dass ein Teil des erfassten Geschäfts- oder Firmenwerts für einkommensteuerliche Zwecke abzugsfähig ist.

Die nachfolgende Tabelle stellt zusammenfassend den für den Unternehmenserwerb gezahlten Kaufpreis sowie die Werte der identifizierten Vermögenswerte und erworbenen Schulden zum Erwerbszeitpunkt dar:

### T 121 KAUFPREISALLOKATION LIFIAL

IN TEUR	
<b>Gegenleistung zum 1. Jan. 2017</b>	<b>11.909</b>
Akquisitionsbezogene Aufwendungen (enthalten im sonstigen betrieblichen Aufwand in der Gesamtergebnisrechnung)	101
<b>Bewertung erworbener Vermögensanteile und Verbindlichkeiten</b>	
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	653
Sachanlagen	2.519
Marken	246
Kundenbeziehungen	3.937
Vorräte	3.998
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen	1.143
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Verbindlichkeiten	-646
Sonstige personalbezogene Verbindlichkeiten	-185
Sonstige Rückstellungen	-225
Ertragsteuerforderungen	355
Ertragsteuerverbindlichkeiten	-820
Latente Ertragsteueransprüche	53
Latente Ertragsteuerschulden	-1.232
<b>Gesamtes identifizierbares Nettovermögen</b>	<b>9.796</b>
Geschäfts- oder Firmenwert	2.113
	<b>11.909</b>

Bei den sonstigen personalbezogenen Verbindlichkeiten handelt es sich im Wesentlichen um abgegrenzte Gehaltszahlungen.

Die im Gesamtergebnis des Konzerns ausgewiesenen Umsatzerlöse von Lifial betragen seit dem 1. Januar 2017 (Erwerbszeitpunkt) TEUR 7.491. Lifial trug in diesem Zeitraum TEUR 1.458 zum Konzernergebnis bei (das ausgewiesene Ergebnis beinhaltet nicht die Step-up Effekte aus der Kaufpreisallokation von Lifial).

### Fengfan Fastener (Shaoxing) Co., Ltd. („Fengfan“)

Die NORMA Group hat am 28. März 2017 den Kaufvertrag zur Übernahme von 80 % der Anteile an Fengfan Fastener (Shaoxing) Co., Ltd. („Fengfan“) mit Sitz in Shaoxing City, China, unterzeichnet und diese mit wirtschaftlicher Wirkung zum 18. Mai 2017 erworben.

Fengfan, gegründet 1988, stellt Verbindungsprodukte aus Edelstahl, Nylon und Spezialstoffen her. Das Portfolio umfasst beispielsweise Kabelbinder, Befestigungselemente und speziell beschichtete, feuerfeste Textilien. In der Produktion werden unter anderem Zuschnitt-, Beschichtungs- sowie Guss- und Spritzgussverfahren eingesetzt. Mit rund 190 Beschäftigten beliefert Fengfan unter anderem Kunden aus der Schiffbau- und Schwerindustrie sowie Hersteller von Transportfahrzeugen. Der vorläufige Jahresumsatz betrug 2016 rund 15 Millionen Euro. Fengfan hat einen Produktions- und Vertriebsstandort in Shaoxing City in der Provinz Zhejiang.

Aus dem Erwerb ist ein Geschäfts- oder Firmenwert in Höhe von TEUR 8.800 entstanden, der im Wesentlichen auf dem Ausbau der Marktposition, der Produktpalette und den durch die Akquisition entstehenden Kunden- und Absatzsynergien basiert.

Die Gegenleistung in Höhe von TEUR 15.174 setzt sich aus einer Barzahlung in Höhe von TEUR 12.185 sowie aus ausstehenden Verbindlichkeiten gegenüber dem Alteigentümer in Höhe von TEUR 2.989 zusammen. Ferner hat die NORMA Group das Recht, die verbleibenden 20 % der Anteile zu erwerben. Die Risiken und Chancen der verbleibenden Anteile gehen aufgrund der vertraglichen Ausgestaltung nicht auf die NORMA Group über. Somit wird der Barwert der geschätzten zukünftigen Auszahlung im Erwerbszeitpunkt in Höhe von TEUR 4.501 unter den sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten ausgewiesen.

Es wird nicht erwartet, dass ein Teil des erfassten Geschäfts- oder Firmenwerts für einkommensteuerliche Zwecke abzugsfähig ist.

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

Im 4. Quartal 2017 kam es aufgrund von neuen Informationen, Fakten und Umständen, die zum Erwerbszeitpunkt bestanden und die die Bewertung der angesetzten Beträge beeinflusst hätten, wenn diese bekannt gewesen wären, zu Anpassungen der vorläufigen Kaufpreisallokation, welche im Halbjahresabschluss des Geschäftsjahres veröffentlicht wurde. Die nachfolgende Tabelle stellt zusammenfassend den für den Unternehmenserwerb gezahlten Kaufpreis sowie die Werte der identifizierten Vermögenswerte und übernommenen Schulden zum Erwerbszeitpunkt dar.

Die Übernahme von Fengfan erfolgte mit wirtschaftlicher Wirkung zum 18. Mai 2017. Bei den übernommenen sonstigen finanziellen Vermögenswerten handelt es sich um ausstehende Kapitaleinlagen der Altgesellschafter, welche zum Stichtag vollständig beglichen und in der Kapitalflussrechnung innerhalb des Cashflows aus der Finanzierungstätigkeit dargestellt wurden.

Die im Gesamtergebnis des Konzerns ausgewiesenen Umsatzerlöse von Fengfan betragen seit dem 18.

Mai 2017 (Erwerbszeitpunkt) TEUR 7.174. Fengfan trug in diesem Zeitraum TEUR 613 zum Konzernergebnis bei (das ausgewiesene Ergebnis beinhaltet nicht die Step-up Effekte aus der Kaufpreisallokation von Fengfan).

Eine Angabe des Umsatzes sowie des Gewinns vor Übernahme von Fengfan durch die NORMA Group ist nicht möglich, da es sich bei der erworbenen Gesellschaft um eine vom Veräußerer neu gegründete Gesellschaft handelt, an die im Vorfeld der Akquisition einzelne Vermögenswerte und Prozesse vom Veräußerer veräußert wurden.

### T 122 KAUFPREISALLOKATION FENGFAN

IN TEUR	Vorläufige Kaufpreisallokation	Innerhalb des Bewertungszeitraums vorgenommene Anpassungen	Finale Kaufpreisallokation
<b>Gegenleistung zum 18. Mai 2017</b>	<b>15.174</b>	<b>n/a</b>	<b>15.174</b>
Akquisitionsbezogene Aufwendungen (enthalten im sonstigen betrieblichen Aufwand in der Gesamtergebnisrechnung)	424	n/a	n/a
<b>Bewertung erworbener Vermögensanteile und Verbindlichkeiten</b>			
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	785	0	785
Sachanlagen	1.958	0	1.958
Marken	175	-2	173
Kundenbeziehungen	7.072	-1.507	5.564
Patentertechnologie	519	2	521
Vorräte	883	-2	881
Sonstige nicht finanzielle Vermögenswerte	449	0	449
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	3.924	0	3.924
Sonstige Darlehen	-4.942	0	-4.942
Latente Ertragsteueransprüche	81	-1	80
Latente Ertragsteuerschulden	-1.805	378	-1.428
<b>Gesamtes identifizierbares Nettovermögen</b>	<b>9.100</b>	<b>-1.133</b>	<b>7.967</b>
Geschäfts- oder Firmenwert	7.894	906	8.800
Erworbene nicht beherrschende Anteile	-1.820	227	-1.593
	<b>15.174</b>	<b>0</b>	<b>15.174</b>

## 41. GESCHÄFTSVORFÄLLE MIT NAHESTEHENDEN UNTERNEHMEN UND PERSONEN

### Erwerb und Verkauf von Gütern und Dienstleistungen

Im Jahr 2017 und 2016 wurden keine Management-Dienstleistungen von nahestehenden Personen bezogen.

In den Geschäftsjahren 2017 und 2016 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.

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

### Vergütung der Mitglieder des Vorstands

Die Vergütung der Mitglieder des Vorstands nach IFRS stellt sich wie folgt dar:

#### T 123 VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VORSTANDS NACH IFRS

IN TEUR	2017	2016
Kurzfristig fällige Leistungen	2.282	2.276
Andere langfristig fällige Leistungen	583	1.288
Leistung aus Anlass der Beendigung des Arbeitsverhältnisses	248	199
Anteilsbasierte Vergütung	3.078	284
<b>Gesamtvergütung nach IFRS</b>	<b>6.191</b>	<b>4.047</b>

Die Rückstellungen für Vergütungen der Mitglieder des Vorstands können der folgenden Tabelle entnommen werden:

#### T 124 RÜCKSTELLUNGEN FÜR VERGÜTUNGEN DER MITGLIEDER DES VORSTANDS

IN TEUR	Anhang	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
LTI – Vorstand	(30)	1.428	1.800
STI – Vorstand	(30)	856	880
Matching-Stock-Programm (MSP)	(28)	3.858	3.650
NORMA-VA-Bonus	(30)	314	300
<b>Gesamt</b>		<b>6.456</b>	<b>6.630</b>

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 2017 aktiven Vorstand belief sich auf TEUR 559 (31. Dez. 2016: TEUR 362).

→ [ANHANGANGABE 29 „PENSIONSVERPFLICHTUNGEN“](#)

Details zur Vergütung der Vorstände können dem → [VERGÜTUNGSBERICHT, S. 97](#) entnommen werden.

### 42. ZUSÄTZLICHE ANHANGANGABEN NACH § 315E ABS. 1 HANDELSGESETZBUCH (HGB)

#### Vergütung der Organe

2017 stellte sich die Vergütung des Vorstands und des Aufsichtsrats wie folgt dar:

#### T 125 VERGÜTUNG DER ORGANE

IN TEUR	2017	2016
Gesamt Vorstand	5.943	3.848
Gesamt Aufsichtsrat	460	460
	<b>6.403</b>	<b>4.308</b>

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

#### T 126 VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VORSTANDS (§ 315E HGB)

IN TEUR	Werner Deggim		Dr. Michael Schneider		Bernd Kleinhens		John Stephenson		Gesamt	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Erfolgsunabhängige Komponenten	471	471	341	327	320	306	294	294	1.426	1.398
Erfolgsabhängige Komponenten	135	158	0	0	90	105	84	98	309	361
Langfristige Anreizwirkung	1.462	556	861	817	1.256	369	629	347	4.208	2.089
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>2.068</b>	<b>1.185</b>	<b>1.202</b>	<b>1.144</b>	<b>1.666</b>	<b>780</b>	<b>1.007</b>	<b>739</b>	<b>5.943</b>	<b>3.848</b>

Neben diesen Aufwendungen wurden im Geschäftsjahr 2017 Aufwendungen aus leistungsorientierten Pensionsverpflichtungen für Dr. Michael Schneider in Höhe von TEUR 248 (2016: TEUR 199) innerhalb der Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer erfasst. → [ANHANGANGABE 29 „PENSIONSVERPFLICHTUNGEN“](#)

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamt-  
ergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapital-  
flussrechnung
- 111 Konzern-  
Eigenkapital-  
veränderungs-  
rechnung
- 112 Konzernanhang
- 191 Anlagen zum  
Konzernanhang
- 193 Versicherung  
der gesetzlichen  
Vertreter
- 194 Bestätigungs-  
vermerk des  
Abschlussprüfers

### Honorar des Abschlussprüfers

2017 wurden folgende Honorare für den Abschlussprüfer PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt am Main, im Aufwand erfasst:

#### T 127 HONORAR DES ABSCHLUSSPRÜFERS

IN TEUR	2017	2016
Abschlussprüfungsleistungen	613	485
Andere Bestätigungsleistungen	58	30
Sonstige Leistungen	55	50
	<b>726</b>	<b>565</b>

Neben der Abschlussprüfung hat der Abschlussprüfer Bestätigungsleistungen für Financial Covenants sowie für die EMIR-Prüfung erbracht. In den sonstigen Leistungen sind Beratungsleistungen im Rahmen von IFRS-Umstellungsprojekten, Prüfung der nichtfinanziellen Erklärung sowie IT-Prüfungen enthalten.

### Anzahl der Mitarbeiter

Die durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter nach Gruppen stellte sich wie folgt dar:

#### T 128 DURCHSCHNITTLICHE ANZAHL DER MITARBEITER

ANZAHL	2017	2016
Direkte Mitarbeiter	2.705	2.416
Indirekte Mitarbeiter	1.132	1.169
Gehaltsempfänger	1.954	1.681
	<b>5.791</b>	<b>5.266</b>

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 1,05 je Aktie an die Anteilseigner auszuschütten. Die Gesamtausschüttung beträgt damit EUR 33.455.520.

### 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.

[HTTPS://INVESTOREN.NORMAGROUP.COM](https://investoren.normagroup.com)

### 43. INANSPRUCHNAHME VON § 264 ABS. 3 HGB

Die folgenden inländischen Tochtergesellschaften haben für das Geschäftsjahr 2017 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 2018 ergaben sich keine Ereignisse oder Entwicklungen, die zu einer wesentlichen Änderung des Ausweises oder Wertansatzes der einzelnen Vermögenswerte und Schuldenposten zum 31. Dezember 2017 geführt hätten.

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang
- 191 Anlagen zum Konzernanhang**
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

## Anlagen zum Konzernanhang

### Stimmrechtsmitteilungen

Gemäß § 160 Abs. 1 Nr. 8 AktG sind Angaben über das Bestehen von Beteiligungen zu machen, die nach § 33 Abs. 1 oder Abs. 2 des Wertpapierhandelsgesetzes (WpHG) dem Unternehmen mitgeteilt worden sind.

Der folgenden Tabelle können die Beteiligungen entnommen werden, die der Gesellschaft bis zum 9. März 2018 mitgeteilt wurden. Die Angaben wurden jeweils der zeitlich letzten Mitteilung eines Meldepflichtigen an die Gesellschaft entnommen. Es wird darauf hingewiesen, dass die Angaben zu der Beteiligung in Prozent und in Stimmrechten zwischenzeitlich überholt sein können.

Sämtliche Veröffentlichungen durch die Gesellschaft über Mitteilungen von Beteiligungen im Berichtsjahr und darüber hinaus bis zum 9. März 2018 stehen auf der Internetseite der NORMA Group [HTTPS://INVESTOREN.NORMAGROUP.COM](https://investoren.normagroup.com) zur Verfügung.

#### T 129 STIMMRECHTSMITTEILUNGEN

Meldepflichtiger	Erreichen der Stimmrechtsanteile	Beteiligung in %	Beteiligung in Stimmrechten	Zurechnung gemäß WpHG
Allianz Global Investors Fund SICAV, Senningerberg, Luxemburg	16. November 2017	3,04	969.853	§ 33, 34 WpHG
Allianz Global Investors GmbH, Frankfurt am Main, Deutschland	28. Juli 2017	10,001	3.186.608	§ 33, 34 WpHG
Ameriprise Financial Inc., Wilmington, Delaware, USA <sup>1</sup>	21. Dezember 2016	5,57	1.773.418	§ 33, 34 WpHG
Atlantic Value General Partner Limited, London, Vereinigtes Königreich	27. November 2017	2,88	918.964	§ 33, 34 WpHG
AXA S.A., Paris, Frankreich <sup>2</sup>	9. Juni 2017	4,98	1.585.754	§ 33, 34 WpHG
BNP Paribas Asset Management France S.A.S., Paris, Frankreich	26. Januar 2018	2,98	949.114	§ 33, 34 WpHG
BNP Paribas Investment Partners S.A., Paris, Frankreich	14. Juli 2016	4,91	1.564.752	§ 33, 34 WpHG
Capital Research and Management Company, Los Angeles, Kalifornien, USA	7. März 2014	3,05	973.100	§ 34 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 WpHG
Impax Asset Management Group Plc, London, Vereinigtes Königreich	29. September 2017	3,31	1.053.894	§ 33, 34 WpHG
NN Group N.V., Amsterdam, Niederlande	28. November 2017	2,96	943.401	§ 33, 34 WpHG
SMALLCAP World Fund, Inc., Los Angeles, Kalifornien, USA	30. Oktober 2014	3,05	970.940	
T. Rowe Price Group, Inc., Baltimore, Maryland, USA	14. September 2017	2,95	940.906	§ 33, 34 WpHG
The Capital Group Companies, Inc., Los Angeles, Kalifornien, USA	7. März 2014	3,05	973.100	§ 34 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 i. V. m. Satz 2 und 3 WpHG

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> Kette der Tochterunternehmen: AXA Investment Managers S.A. (4,52 %).

# C

## KONZERNABSCHLUSS

---

- 108 Konzern-Gesamt-  
ergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapital-  
flussrechnung
- 111 Konzern-  
Eigenkapital-  
veränderungs-  
rechnung
- 112 Konzernanhang
- 191 Anlagen zum  
Konzernanhang**
- 193 Versicherung  
der gesetzlichen  
Vertreter
- 194 Bestätigungs-  
vermerk des  
Abschlussprüfers

## Organe der NORMA Group SE

### MITGLIEDER DES VORSTANDS

#### **Werner Deggim**

Diplom-Ingenieur,  
Vorstandsvorsitzender (CEO)  
bis 31. Dezember 2017

#### **Bernd Kleinhens**

Diplom-Ingenieur,  
Vorstand Business Development  
bis 31. Dezember 2017

Vorstandsvorsitzender (CEO)  
seit 1. Januar 2018

#### **Dr. Michael Schneider**

Diplom-Kaufmann,  
Finanzvorstand (CFO)

#### **John Stephenson**

Master of Science,  
Chief Operating Officer (COO)  
bis 31. Januar 2018

### MITGLIEDER DES AUFSICHTSRATS

#### **Dr. Stefan Wolf (Vorsitzender)**

- › Vorstandsvorsitzender (CEO) der ElringKlinger AG,  
Dettingen, Deutschland
- › Mitglied des Aufsichtsrats der Allgaier Werke  
GmbH, Uhingen, Deutschland

#### **Lars M. Berg (stellvertretender Vorsitzender)**

- › Berater
- › Vorsitzender des Aufsichtsrats der Net Insight AB,  
Stockholm, Schweden
- › Vorsitzender des Aufsichtsrats der Greater Than AB,  
Stockholm, Schweden
- › Mitglied des Aufsichtsrats der BioElectric Solutions  
AB, Stockholm, Schweden (bis 12. Mai 2017)

#### **Günter Hauptmann**

- › Berater
- › Vorsitzender des Beirats der Atesteo GmbH  
(ehemals GIF GmbH), Alsdorf, Deutschland  
(bis 14. Februar 2018)
- › Mitglied des Beirats der Moon TopCo GmbH  
(Schlemmer Group), Poing, Deutschland

#### **Dr. 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
- › Geschäftsführer der Formel D GmbH, Troisdorf,  
Deutschland, und von mit ihr verbundenen  
Unternehmen; für die Dauer dieses Geschäfts-  
führermandats ruht die Mitgliedschaft im Beirat  
(stellvertretender Vorsitz) der Obergesellschaft  
Racing TopCo GmbH
- › Mitglied des Beirats der Kaffee Partner Holding  
GmbH, Osnabrück, Deutschland
- › Vorsitzender des Boards der Baltic Coffee Holding,  
Riga, Lettland (bis 31. Oktober 2017)

#### **Dr. Christoph Schug**

- › Unternehmer
- › Mitglied des Beirats der Bomedus GmbH, Bonn,  
Deutschland
- › Mitglied des Beirats der MoebelFirst GmbH, Köln,  
Deutschland

#### **Erika Schulte**

- › Geschäftsführerin der Hanau Wirtschaftsförderung  
GmbH, Hanau, Deutschland
- › keine weiteren Mandate

# C

## KONZERNABSCHLUSS

---

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter**
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

## Versicherung der gesetzlichen Vertreter

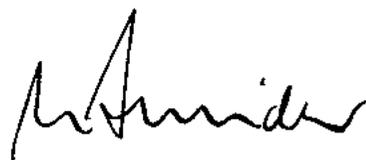
Wir versichern nach bestem Wissen, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der Konzernabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt und im Konzernlagebericht der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses 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 2018

NORMA Group SE  
Der Vorstand



Bernd Kleinhens



Dr. Michael Schneider

# Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers

## Vermerk über die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts

# C

### KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers**

### PRÜFUNGSURTEILE

Wir haben den Konzernabschluss der NORMA Group SE, Maintal, und ihrer Tochtergesellschaften (der Konzern) – bestehend aus der Konzernbilanz zum 31. Dezember 2017, der Konzerngesamtergebnisrechnung, der Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung und der Konzernkapitalflussrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2017 sowie dem Konzernanhang, einschließlich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft. Darüber hinaus haben wir den Konzernlagebericht der NORMA Group SE für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2017 geprüft. Die im Abschnitt „Sonstige Informationen“ unseres Bestätigungsvermerks genannten Bestandteile des Konzernlageberichts haben wir in Einklang mit den deutschen gesetzlichen Vorschriften nicht inhaltlich geprüft.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse

- › entspricht der beigefügte Konzernabschluss in allen wesentlichen Belangen den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Konzerns zum 31. Dezember 2017 sowie seiner Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2017 und
- › vermittelt der beigefügte Konzernlagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns. In allen wesentlichen Belangen steht dieser Konzernlagebericht in Einklang mit dem Konzernabschluss,

entspricht den deutschen gesetzlichen Vorschriften und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar. Unser Prüfungsurteil zum Konzernlagebericht erstreckt sich nicht auf den Inhalt der im Abschnitt „Sonstige Informationen“ genannten Bestandteile des Konzernlageberichts.

Gemäß § 322 Abs. 3 Satz 1 HGB erklären wir, dass unsere Prüfung zu keinen Einwendungen gegen die Ordnungsmäßigkeit des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts geführt hat.

### GRUNDLAGE FÜR DIE PRÜFUNGSURTEILE

Wir haben unsere Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-Abschlussprüferverordnung (Nr. 537/2014; im Folgenden „EU-APrVO“) unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführt.

Unsere Verantwortung nach diesen Vorschriften und Grundsätzen ist im Abschnitt „Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts“ unseres Bestätigungsvermerks weitergehend beschrieben. Wir sind von den Konzernunternehmen unabhängig in Übereinstimmung mit den europarechtlichen sowie den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und haben unsere sonstigen deutschen Berufspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt. Darüber hinaus erklären wir gemäß Artikel 10 Abs. 2 Buchst. f) EU-APrVO, dass wir keine verbotenen Nichtprüfungsleistungen nach Artikel 5 Abs. 1 EU-APrVO erbracht haben. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungs-

nachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht zu dienen.

### BESONDERS WICHTIGE PRÜFUNGS-SACHVERHALTE IN DER PRÜFUNG DES KONZERNABSCHLUSSES

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemäßen Ermessen am bedeutsamsten in unserer Prüfung des Konzernabschlusses für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2017 waren. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung des Konzernabschlusses als Ganzem und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu berücksichtigt; wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab

Aus unserer Sicht waren folgende Sachverhalte am bedeutsamsten in unserer Prüfung:

1. Werthaltigkeit der Geschäfts- oder Firmenwerte
2. Unternehmenserwerbe
3. Bilanzielle Abbildung einer neuen Factoringvereinbarung

Unsere Darstellung dieser besonders wichtigen Prüfungssachverhalte haben wir jeweils wie folgt strukturiert:

- a) Sachverhalt und Problemstellung
- b) Prüferisches Vorgehen und Erkenntnisse
- c) Verweis auf weitergehende Informationen

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamt-  
ergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapital-  
flussrechnung
- 111 Konzern-  
Eigenkapital-  
veränderungs-  
rechnung
- 112 Konzernanhang
- 191 Anlagen zum  
Konzernanhang
- 193 Versicherung  
der gesetzlichen  
Vertreter
- 194 **Bestätigungs-  
vermerk des  
Abschlussprüfers**

Nachfolgend stellen wir die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte dar:

### 1. Werthaltigkeit der Geschäfts- oder Firmenwerte

a) Im Konzernabschluss der NORMA Group SE wird unter dem Bilanzposten „Geschäfts- oder Firmenwerte“ insgesamt ein Betrag von EUR 356,7 Mio. ausgewiesen, der rund 27 % der Bilanzsumme ausmacht. Die Gesellschaft ordnet die Geschäfts- oder Firmenwerte den Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zu, welche den operativen Segmenten des Konzerns entsprechen. Geschäfts- oder Firmenwerte werden jährlich oder anlassbezogen einem Werthaltigkeitstest („Impairment-Test“) unterzogen, um einen möglichen Abschreibungsbedarf zu ermitteln. Im Rahmen des Impairment-Tests wird der Buchwert der jeweiligen zahlungsmittelgenerierenden Einheit dem beizulegenden Zeitwert abzüglich der Veräußerungskosten gegenübergestellt. Grundlage der Bewertung ist regelmäßig der Barwert künftiger Zahlungsströme der betreffenden zahlungsmittelgenerierenden Einheit, der die Geschäfts- oder Firmenwerte zuzuordnen sind. Die Barwerte werden mittels Discounted-Cashflow-Modellen ermittelt. Dabei bildet die von den gesetzlichen Vertretern erstellte und vom Aufsichtsrat verabschiedete Fünfjahresfinanzplanung des Konzerns den Ausgangspunkt, die mit Annahmen über langfristige Wachstumsraten fortgeschrieben wird. Hierbei werden auch Erwartungen über die zukünftige Marktentwicklung und Annahmen über die Entwicklung makroökonomischer Einflussfaktoren berücksichtigt. Die Diskontierung erfolgt mittels der gewichteten durchschnittlichen Kapitalkosten der jeweiligen zahlungsmittelgenerierenden Einheit. Das Ergebnis dieser Bewertung ist in hohem Maße von der Einschätzung der gesetzlichen Vertreter hinsichtlich der künftigen Zahlungsmittelzuflüsse der jeweiligen Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, des verwendeten Diskontierungssatzes, der Wachstumsrate sowie weiteren Annahmen abhängig und dadurch mit einer erheb-

lichen Unsicherheit behaftet. Vor diesem Hintergrund und aufgrund der Komplexität der Bewertung war dieser Sachverhalt im Rahmen unserer Prüfung von besonderer Bedeutung.

b) Im Rahmen unserer Prüfung haben wir unter anderem das methodische Vorgehen zur Durchführung des Impairment-Tests nachvollzogen. Weiterhin haben wir beurteilt, ob die den Bewertungen zugrunde liegenden künftigen Zahlungsmittelzuflüsse und die verwendeten Diskontierungssätze insgesamt eine sachgerechte Grundlage für die Impairment-Tests der einzelnen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten bilden. Die Angemessenheit der bei der Berechnung verwendeten künftigen Zahlungsmittelzuflüsse haben wir unter anderem durch Abgleich dieser Angaben mit den aktuellen Budgets aus der von den gesetzlichen Vertretern erstellten und vom Aufsichtsrat genehmigten Fünfjahresfinanzplanung sowie durch Abstimmung mit allgemeinen und branchenspezifischen Markterwartungen beurteilt. Zudem haben wir auch die sachgerechte Berücksichtigung der Kosten von Konzernfunktionen beurteilt. Mit der Kenntnis, dass bereits relativ kleine Veränderungen des verwendeten Diskontierungssatzes wesentliche Auswirkungen auf die Höhe des auf diese Weise ermittelten Unternehmenswerts haben können, haben wir uns intensiv mit den bei der Bestimmung des verwendeten Diskontierungssatzes herangezogenen Parametern beschäftigt und das Berechnungsschema nachvollzogen. Ferner haben wir ergänzend zu den von der Gesellschaft vorgenommenen Analysen eigene Sensitivitätsanalysen durchgeführt und festgestellt, dass die Buchwerte der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten inklusive des zugeordneten Geschäfts- oder Firmenwerts unter Berücksichtigung der verfügbaren Informationen ausreichend durch die diskontierten künftigen Zahlungsmittelüberschüsse gedeckt sind. Die von den gesetzlichen Vertretern angewandten Bewertungsparameter und -annahmen stimmen insgesamt mit

unseren Erwartungen überein und liegen auch innerhalb unserer Sicht vertretbarer Bandbreiten.

c) Die Angaben der Gesellschaft zu den Geschäfts- oder Firmenwerten sind in den Abschnitten 5, 7 und 19 des Konzernanhangs enthalten.

### 2. Unternehmenserwerbe

a) Die NORMA Group SE hat im Geschäftsjahr 2017 80 % der Anteile an Fengfan Fastener (Shaoxing) Co., Ltd. mit Sitz in Shaoxing City, China, erworben. Darüber hinaus wurden sämtliche Anteile an Lifial – Indústria Metalúrgica de Águeda, Lda., mit Sitz in Águeda, Portugal, erworben. Insgesamt betrug der Kaufpreis für die beiden Unternehmenserwerbe EUR 27,1 Mio. Die erworbenen Vermögenswerte und Schulden werden grundsätzlich zu Zeitwerten am Tag des jeweiligen Erwerbs unter Berücksichtigung verschiedener Annahmen der gesetzlichen Vertreter angesetzt. Unter Berücksichtigung eines der NORMA Group SE zuzurechnenden anteilig erworbenen Nettovermögens von EUR 16,2 Mio. ergibt sich insgesamt ein erworbener Geschäfts- oder Firmenwert von EUR 10,9 Mio. Aufgrund der Komplexität der Bewertung der Unternehmenserwerbe und der betragsmäßig wesentlichen Auswirkung der Unternehmenserwerbe auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der NORMA Group SE waren diese im Rahmen unserer Prüfung von besonderer Bedeutung.

b) Im Rahmen unserer Prüfung haben wir mit der Unterstützung unserer internen Bewertungsspezialisten die bilanzielle Abbildung der Unternehmenserwerbe beurteilt. Hierzu haben wir zunächst die jeweiligen vertraglichen Vereinbarungen der Unternehmenserwerbe eingesehen und nachvollzogen. Damit einhergehend haben wir unter anderem die von der NORMA Group SE gezahlten Kaufpreise als Gegenleistung für die erhaltenen Anteile mit die uns vorgelegten Nachweisen über die geleisteten Zahlungen abgestimmt. Für die genannten Unternehmenserwerbe haben wir die zugrunde liegenden

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

Eröffnungsbilanzwerte beurteilt. Die von einem von der NORMA Group SE beauftragten Bewerter berechneten Zeitwerte bspw. von Kundenbeziehungen wurden von uns durch Abstimmung des Mengengerüsts mit der originären Finanzbuchführung sowie der verwendeten Parameter beurteilt. Die Zeitwerte, bspw. von Kundenbeziehungen, welche von einem von der NORMA Group SE beauftragten Bewerter ermittelt wurden, wurden von uns durch Abstimmung des Mengengerüsts mit der originären Finanzbuchführung sowie der verwendeten Parameter beurteilt. Darüber hinaus wurde durch die Verwendung von Checklisten die Vollständigkeit der nach IFRS 3 geforderten Anhangangaben nachvollzogen. In Summe konnten wir uns durch die dargestellten und weiteren Prüfungshandlungen davon überzeugen, dass der Erwerb der jeweiligen Anteile unter Berücksichtigung der verfügbaren Informationen sachgerecht abgebildet wurde.

c) Die Angaben der Gesellschaft zu den Unternehmenserwerben sind im Abschnitt 40 „Unternehmenszusammenschlüsse“ des Konzernanhangs enthalten.

### 3. Bilanzielle Abbildung einer neuen Factoring-Vereinbarung

a) Im Geschäftsjahr 2017 sind mehrere Tochtergesellschaften der NORMA Group SE einem Factoring-Programm beigetreten. Gemäß der zugrunde liegenden Vereinbarung können Forderungen gegenüber bestimmten Kunden bis zu einem bestimmten Volumen an den Factor verkauft werden. Zum Bilanzstichtag 31. Dezember 2017 wurden Forderungen in Höhe von EUR 9,0 Mio. verkauft und als bilanzieller Forderungsabgang erfasst. Es bestehen Kaufpreiseinbehalte und da weder alle Chancen und Risiken übertragen noch zurückbehalten werden, erfasst der Konzern ein verbleibendes anhaltendes Engagement (Continuing Involvement). Aufgrund der komplexen Vertragsgestaltung sowie der hohen Anforderungen an die Bilanzierung und Berichterstattung durch den IAS 39 war aus unserer Sicht die erstmalige Bilanzie-

rung der neuen Factoring-Vereinbarung von besonderer Bedeutung für unsere Prüfung.

b) Im Rahmen unserer Prüfung haben wir für die Würdigung der Factoring-Vereinbarung und den Nachvollzug der Ermittlung sowie des bilanziellen Ausweises des Continuing Involvements unsere internen Spezialisten aus unserem Bereich Corporate Treasury Solutions hinzugezogen. Für die Beurteilung der Bilanzierung der Factoring-Vereinbarung haben wir unter anderem die vertraglichen Vereinbarungen eingesehen, nachvollzogen und gewürdigt. Gemeinsam haben wir uns mit den Vertragsdetails sowie den von der Gesellschaft zur Verfügung gestellten Informationen und den Kriterien des IAS 39 zu den Abgangsvoraussetzungen von Vermögenswerten auseinandergesetzt. Auf Basis unserer Prüfungshandlungen konnten wir uns davon überzeugen, dass die von den gesetzlichen Vertretern vorgenommenen Einschätzungen und getroffenen Annahmen begründet und hinreichend dokumentiert sind, um eine sachgerechte bilanzielle Abbildung zu gewährleisten.

c) Die Angaben der Gesellschaft zu den Factoring-Vereinbarungen sind im Abschnitt 23 „Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen“ des Konzernanhangs enthalten.

### SONSTIGE INFORMATIONEN

Die gesetzlichen Vertreter sind für die sonstigen Informationen verantwortlich. Die sonstigen Informationen umfassen die folgenden nicht inhaltlich geprüften Bestandteile des Konzernlageberichts:

- › die im Abschnitt „Grundlagen des Konzerns“ des Konzernlageberichts enthaltene Erklärung zur Unternehmensführung nach § 289f HGB und § 315d HGB
- › den Corporate-Governance-Bericht nach Nr. 3.10 des Deutschen Corporate Governance Kodex
- › den gesonderten nichtfinanziellen Bericht nach § 289b Abs. 3 HGB und § 315b Abs. 3 HGB

Die sonstigen Informationen umfassen zudem die übrigen Teile des Geschäftsberichts – ohne weitergehende Querverweise auf externe Informationen – mit Ausnahme des geprüften Konzernabschlusses, des geprüften Konzernlageberichts sowie unseres Bestätigungsvermerks.

Unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht erstrecken sich nicht auf die sonstigen Informationen, und dementsprechend geben wir weder ein Prüfungsurteil noch irgendeine andere Form von Prüfungsschlussfolgerung hierzu ab.

Im Zusammenhang mit unserer Prüfung haben wir die Verantwortung, die sonstigen Informationen zu lesen und dabei zu würdigen, ob die sonstigen Informationen

- › wesentliche Unstimmigkeiten zum Konzernabschluss, zum Konzernlagebericht oder unseren bei der Prüfung erlangten Kenntnissen aufweisen oder
- › anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen.

### VERANTWORTUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER UND DES AUFSICHTSRATS FÜR DEN KONZERNABSCHLUSS UND DEN KONZERNLAGEBERICHT

Die gesetzlichen Vertreter sind verantwortlich für die Aufstellung des Konzernabschlusses, der den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften in allen wesentlichen Belangen entspricht, und dafür, dass der Konzernabschluss unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie als notwendig bestimmt haben, um die Aufstellung eines Konzernabschlusses zu ermöglichen, der frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses sind die gesetzlichen Vertreter dafür verantwortlich, die Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu beurteilen. Des Weiteren haben sie die Verantwortung, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Unternehmenstätigkeit, sofern einschlägig, anzugeben. Darüber hinaus sind sie dafür verantwortlich, auf der Grundlage des Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu bilanzieren, es sei denn, es besteht die Absicht den Konzern zu liquidieren oder den Geschäftsbetrieb einzustellen oder es besteht keine realistische Alternative dazu.

Außerdem sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Aufstellung des Konzernlageberichts, der insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Vorkehrungen und Maßnahmen (Systeme), die sie als notwendig erachtet haben, um die Aufstellung eines Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit den anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften zu ermöglichen, und um ausreichende geeignete Nachweise für die Aussagen im Konzernlagebericht erbringen zu können.

Der Aufsichtsrat ist verantwortlich für die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses des Konzerns zur Aufstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts.

### VERANTWORTUNG DES ABSCHLUSSPRÜFERS FÜR DIE PRÜFUNG DES KONZERNABSCHLUSSES UND DES KONZERNLAGEBERICHTS

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Konzernabschluss als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeab-

sichtigten – falschen Darstellungen ist, und ob der Konzernlagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss sowie mit den bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnissen in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt, sowie einen Bestätigungsvermerk zu erteilen, der unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht beinhaltet.

Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Maß an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-APrVO unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus Verstößen oder Unrichtigkeiten resultieren und werden als wesentlich angesehen, wenn vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie einzeln oder insgesamt die auf der Grundlage dieses Konzernabschlusses und Konzernlageberichts getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Adressaten beeinflussen.

Während der Prüfung üben wir pflichtgemäßes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus

› identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Konzernabschluss und im Konzernlagebericht, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zu dienen. Das Risiko, dass wesentliche falsche Darstellungen nicht aufgedeckt werden, ist bei Verstößen höher als bei Unrichtigkeiten, da Verstöße betrügerisches Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten,

irreführende Darstellungen bzw. das Außerkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können.

- › gewinnen wir ein Verständnis von dem für die Prüfung des Konzernabschlusses relevanten internen Kontrollsystem und den für die Prüfung des Konzernlageberichts relevanten Vorkehrungen und Maßnahmen, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit dieser Systeme abzugeben.
- › beurteilen wir die Angemessenheit der von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der von den gesetzlichen Vertretern dargestellten geschätzten Werte und damit zusammenhängenden Angaben.
- › ziehen wir Schlussfolgerungen über die Angemessenheit des von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit sowie, auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die bedeutsame Zweifel an der Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit aufwerfen können. Falls wir zu dem Schluss kommen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, sind wir verpflichtet, im Bestätigungsvermerk auf die dazugehörigen Angaben im Konzernabschluss und im Konzernlagebericht aufmerksam zu machen oder, falls diese Angaben unangemessen sind, unser jeweiliges Prüfungsurteil zu modifizieren. Wir ziehen unsere Schlussfolgerungen auf der Grundlage der bis zum Datum unseres Bestätigungsvermerks erlangten Prüfungsnachweise. Zukünftige Ereignisse oder Gegebenheiten können jedoch dazu führen, dass der Konzern seine Unternehmenstätigkeit nicht mehr fortführen kann.
- › beurteilen wir die Gesamtdarstellung, den Aufbau und den Inhalt des Konzernabschlusses einschließlich der Angaben sowie, ob der Konzernabschluss die zugrunde liegenden Geschäftsvorfälle und Ereignisse so darstellt, dass der Konzernabschluss unter Beachtung der IFRS, wie sie in der EU anzuwenden

# C

## KONZERNABSCHLUSS

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers**

sind, und der ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt.

- › holen wir ausreichende geeignete Prüfungsnachweise für die Rechnungslegungsinformationen der Unternehmen oder Geschäftstätigkeiten innerhalb des Konzerns ein, um Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht abzugeben. Wir sind verantwortlich für die Anleitung, Überwachung und Durchführung der Konzernabschlussprüfung. Wir tragen die alleinige Verantwortung für unsere Prüfungsurteile.
- › beurteilen wir den Einklang des Konzernlageberichts mit dem Konzernabschluss, seine Gesetzesentsprechung und das von ihm vermittelte Bild von der Lage des Konzerns.
- › führen wir Prüfungshandlungen zu den von den gesetzlichen Vertretern dargestellten zukunftsorientierten Angaben im Konzernlagebericht durch. Auf Basis ausreichender geeigneter Prüfungsnachweise vollziehen wir dabei insbesondere die den zukunftsorientierten Angaben von den gesetzlichen Vertretern zugrunde gelegten bedeutsamen Annahmen nach und beurteilen die sachgerechte Ableitung der zukunftsorientierten Angaben aus diesen Annahmen. Ein eigenständiges Prüfungsurteil zu den zukunftsorientierten Angaben sowie zu den zugrunde liegenden Annahmen geben wir nicht ab. Es besteht ein erhebliches unvermeidbares Risiko, dass künftige Ereignisse wesentlich von den zukunftsorientierten Angaben abweichen.

Wir erörtern mit den für die Überwachung Verantwortlichen unter anderem den geplanten Umfang und die Zeitplanung der Prüfung sowie bedeutsame Prüfungsfeststellungen, einschließlich etwaiger Mängel im internen Kontrollsystem, die wir während unserer Prüfung feststellen.

Wir geben gegenüber den für die Überwachung Verantwortlichen eine Erklärung ab, dass wir die relevanten Unabhängigkeitsanforderungen eingehalten haben, und erörtern mit ihnen alle Beziehungen und sonstigen Sachverhalte, von denen vernünftigerweise angenommen werden kann, dass sie sich auf unsere Unabhängigkeit auswirken, und die hierzu getroffenen Schutzmaßnahmen.

Wir bestimmen von den Sachverhalten, die wir mit den für die Überwachung Verantwortlichen erörtert haben, diejenigen Sachverhalte, die in der Prüfung des Konzernabschlusses für den aktuellen Berichtszeitraum am bedeutsamsten waren und daher die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte sind. Wir beschreiben diese Sachverhalte im Bestätigungsvermerk, es sei denn, Gesetze oder andere Rechtsvorschriften schließen die öffentliche Angabe des Sachverhalts aus.

### SONSTIGE GESETZLICHE UND ANDERE RECHTLICHE ANFORDERUNGEN

Wir wurden von der Hauptversammlung am 23. Mai 2017 als Konzernabschlussprüfer gewählt. Wir wurden am 9. Oktober 2017 vom Aufsichtsrat beauftragt. Wir sind ununterbrochen seit dem Geschäftsjahr 2010 als Konzernabschlussprüfer der NORMA Group SE, Maintal, tätig.

Wir erklären, dass die in diesem Bestätigungsvermerk enthaltenen Prüfungsurteile mit dem zusätzlichen Bericht an den Prüfungsausschuss nach Artikel 11 EU-APrVO (Prüfungsbericht) in Einklang stehen.

### VERANTWORTLICHER WIRTSCHAFTSPRÜFER

Der für die Prüfung verantwortliche Wirtschaftsprüfer ist Thomas Tilgner.

Frankfurt am Main, den 9. März 2018

PricewaterhouseCoopers GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Thomas Tilgner  
Wirtschaftsprüfer

[ppa.] Richard Gudd  
Wirtschaftsprüfer



## **EINLEITUNG**

---

- 003 Die Wertschöpfungskette der NORMA Group
- 004 Zwei starke Vertriebswege
- 005 Kennzahlen 2017
- 006 Forschung und Entwicklung
- 010 Einkauf
- 014 Fertigung
- 018 Logistik
- 022 Vertrieb

## **AN UNSERE AKTIONÄRE**

---

- 027 Der Vorstand
- 028 Brief des Vorstands
- 030 NORMA Group am Kapitalmarkt
- 034 Bericht des Aufsichtsrats
- 038 Corporate-Governance-Bericht

## **KONZERNLAGEBERICHT**

---

- 047 Grundlagen des Konzerns
- 058 Wirtschaftsbericht
- 080 Prognosebericht
- 085 Risiko- und Chancenbericht
- 097 Vergütungsbericht
- 103 Übernahmerelevante Angaben
- 106 Bericht über Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

## **KONZERNABSCHLUSS**

---

- 108 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- 109 Konzernbilanz
- 110 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 111 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- 112 Konzernanhang
- 191 Anlagen zum Konzernanhang
- 193 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 194 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

## **WEITERE INFORMATIONEN**

---

- 200 Glossar
- 204 Grafikverzeichnis
- 205 Tabellenverzeichnis
- 207 Quartalsübersicht 2017
- 208 Mehrjahresübersicht
- 210 Finanzkalender 2018, Kontakt und Impressum

# D

## WEITERE INFORMATIONEN

### 200 Glossar

204 Grafikverzeichnis

205 Tabellenverzeichnis

207 Quartalsübersicht  
2017

208 Mehrjahresübersicht

210 Finanzkalender  
2018, Kontakt  
und Impressum

## 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.

### BEST-LANDED-COST-ANSATZ

Beurteilung der Gesamtkosten einer Ware inklusive des Preises der Ware sowie der Gebühren für den Versand, Steuern und/oder Zölle.

### BUBBLE-ASSIGNMENT

Kurzfristiges Austauschprogramm für Mitarbeiter zur Förderung des internen Wissenstransfers, des interkulturellen Bewusstseins, des Aufbaus von Netzwerken sowie der individuellen Entwicklung der Teilnehmer.

### BREXIT

Am 23. Juni 2016 haben die Bürger des Vereinigten Königreiches 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.

### CAQ-SOFTWARE

Software zur Qualitätssicherung.

### CASH-POOLING

Bündelung von Liquidität im Konzern durch ein zentrales Finanzmanagement mit dem Zweck, überschüssige Liquidität bzw. Liquiditätsunterdeckungen auszugleichen.

### 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-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.

### E-PROCUREMENT

Elektronisches Beschaffungssystem.

### EARNINGS BEFORE INTEREST, TAXES AND AMORTIZATION (EBITA)

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.

### EARNINGS BEFORE INTEREST, TAXES, DEPRECIATION AND AMORTIZATION (EBITDA)

Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen (auf Sachanlagen) und Abschreibungen (auf immaterielle Vermögensgegenstände). Das EBITDA beschreibt die

# D

## WEITERE INFORMATIONEN

### 200 Glossar

204 [Grafikverzeichnis](#)

205 [Tabellenverzeichnis](#)

207 [Quartalsübersicht 2017](#)

208 [Mehrjahresübersicht](#)

210 [Finanzkalender 2018, Kontakt und Impressum](#)

operative Leistungsfähigkeit vor Investitionsaufwand. Zum langfristigen Vergleich und für ein besseres Verständnis der Geschäftsentwicklung bereinigt die NORMA Group das EBITDA um bestimmte Einmalanwendungen. 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-MARGE (BEREINIGT)**

Die bereinigte EBITDA-Marge berechnet sich aus dem Verhältnis von bereinigtem EBITDA zum Umsatz.

#### **EDI (ELECTRONIC DATA INTERCHANGE)**

Sammelbegriff für den Datenaustausch unter Nutzung elektronischer Transferverfahren.

#### **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 Europa (Europa, bestehend aus West und Osteuropa), Middle East (Naher Osten) und Africa (Afrika).

#### **ENGINEERED JOINING TECHNOLOGY (EJT)**

Einer der beiden Vertriebswege der NORMA Group mit maßgeschneiderten, hochtechnologischen Produkten für vornehmlich, aber nicht ausschließlich, Kunden der industriellen Erstausrüstung.

#### **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.

#### **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 LABOUR ORGANIZATION (ILO)**

Die Internationale Labour Organization (Internationale Arbeitsorganisation) ist eine Sonderorganisation der Vereinten Nationen und damit beauftragt, soziale Gerechtigkeit sowie Menschen- und Arbeitsrechte zu befördern. Dies schließt die Bekämpfung des Menschenhandels mit ein.

#### **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.

# D

## WEITERE INFORMATIONEN

### 200 Glossar

204 [Grafikverzeichnis](#)

205 [Tabellenverzeichnis](#)

207 [Quartalsübersicht 2017](#)

208 [Mehrjahresübersicht](#)

210 [Finanzkalender 2018, Kontakt und Impressum](#)

### **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 lieferantenseitige, kundenseitige und interne Schwankungen reduziert oder minimiert.

### **LEARNING AND DEVELOPMENT**

Englische Übersetzung für „Lernen und 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 zwölf 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 Aufbaus 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.

### **NATIONAL BUREAU OF STATISTICS (NBS)**

Chinesisches Statistikamt.

### **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 Finanzinstrumenten, welche zu Handelszwecken oder als Sicherungsinstrumente gehalten werden.

### **OHSAS 18001**

Occupational Health and Safety Assessment Series: Zertifizierung für Managementsysteme zum Arbeitsschutz.

### **ORIGINAL EQUIPMENT MANUFACTURER (OEM)**

Erstausrüster: Unternehmen, das Produkte unter eigenem Namen in den Handel bringt.

### **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.

### **PARTS PER MILLION (PPM)**

Häufigkeit pro einer Million Teile.

### **PRIME STANDARD**

Privatrechtlich organisierter Teilbereich des Regulierten Marktes mit weiteren Zulassungsfolgepflichten, 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.

### **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.

### **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.

### **SMED (SINGLE MINUTE EXCHANGE OF DIE)**

Optimierung der Rüstzeiten von Prozessen sowohl durch organisatorische als auch durch technische Maßnahmen.

### **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.

# D

## WEITERE INFORMATIONEN

---

**200** **Glossar**

204 [Grafikverzeichnis](#)

205 [Tabellenverzeichnis](#)

207 [Quartalsübersicht  
2017](#)

208 [Mehrjahresübersicht](#)

210 [Finanzkalender  
2018, Kontakt  
und Impressum](#)

### **SUNSHINE-LINIE**

Eine kurzfristige bilaterale Rahmenkreditlinie für allgemeine betriebliche Zwecke, bei der Inanspruchnahmen als Kontokorrentkredit sowie in Form von Avalkrediten oder Geldmarktdarlehen erfolgen können.

### **UN GLOBAL COMPACT**

Der Global Compact der Vereinten Nationen ist ein weltweiter Pakt, der zwischen Unternehmen und der UNO geschlossen wird, um die Globalisierung sozialer und ökologischer zu gestalten.

### **UNIVERSAL DECLARATION OF HUMAN RIGHTS (UDHR)**

Die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte ist ein historisches Dokument, welches unverbindliche Empfehlungen der Vereinten Nationen zu den allgemeinen Grundsätzen der Menschenrechte enthält.

### **THERMOPLASTE (AUCH PLASTOMERE)**

Kunststoffe, die sich in einem bestimmten Temperaturbereich verformen lassen, wobei der Vorgang reversibel ist.

### **WERTPAPIERKENNNUMMER (WKN)**

Eine in Deutschland verwendete sechsstellige Ziffern- und Buchstabenkombination zur Identifizierung von Wertpapieren.

### **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.

# D

## WEITERE INFORMATIONEN

200 [Glossar](#)

**204 [Grafikverzeichnis](#)**

205 [Tabellenverzeichnis](#)

207 [Quartalsübersicht  
2017](#)

208 [Mehrjahresübersicht](#)

210 [Finanzkalender  
2018, Kontakt  
und Impressum](#)

## Grafikverzeichnis

<b>Grafik</b>		<b>Seite</b>	<b>Grafik</b>		<b>Seite</b>
<b>Einleitung</b>			<b>Konzernlagebericht</b>		
G 001	Das Innovationssystem der NORMA Group	9	G 012	Der NORMA Group-Konzern (vereinfachte Darstellung)	48
G 002	Der Prozess zur Absicherung der Lieferqualität	13	G 013	Organisationsstruktur der NORMA Group	49
G 003	Anzahl gefertigter Teile an den größten Produktionsstandorten der NORMA Group	15	G 014	Umsatz nach Vertriebswegen	50
G 004	Die Werkzeuge der NPS-Toolbox	17	G 015	Strategische Ziele der NORMA Group	53
G 005	Aufteilung der Transportkosten auf die einzelnen Verkehrsträger	20	G 016	Umsatzentwicklung 2017	65
G 006	Informations- und Materialfluss in der Fahrzeugindustrie	21	G 017	Materialaufwand und -einsatzquote (bereinigt)	66
<b>An unsere Aktionäre</b>			G 018	Bereinigtes EBITA und bereinigte EBITA-Marge	66
G 007	Aktienkursentwicklung der NORMA Group 2017 im indexierten Vergleich zu MDAX und DAX	30	G 019	Vermögens- und Kapitalstruktur	67
G 008	Verteilung des Aktienhandels 2017	31	G 020	Fälligkeitsprofil nach Währungen	69
G 009	Streubesitz nach Regionen	31	G 021	Fälligkeitsprofil nach Finanzinstrumenten	69
G 010	Analystenempfehlungen	32	G 022	Umsatzanteil nach Segment	70
G 011	Entwicklung der NORMA Group-Aktie seit Börsengang 2011 im Vergleich zum MDAX	33	G 023	Preisentwicklung technisches Polyamid (PA66) in Europa	74
			G 024	Entwicklung des Nickelpreises und des Legierungszuschlags 1.4301	74
			G 025	Einkaufsvolumen 2017 nach Materialgruppen	75
			G 026	Aufteilung nach Mitarbeitergruppen	76
			G 027	Personalentwicklung im NORMA Group-Konzern	77
			G 028	Unfallrate	78
			G 029	Marketingausgaben 2017 nach Segment	79
			G 030	Risikomanagementsystem der NORMA Group	85

# D

## WEITERE INFORMATIONEN

- [200 Glossar](#)
- [204 Grafikverzeichnis](#)
- [205 Tabellenverzeichnis](#)**
- [207 Quartalsübersicht 2017](#)
- [208 Mehrjahresübersicht](#)
- [210 Finanzkalender 2018, Kontakt und Impressum](#)

## Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle</b>		<b>Seite</b>	<b>Tabelle</b>		<b>Seite</b>	<b>Tabelle</b>		<b>Seite</b>
<b>Einleitung</b>			<b>Konzernlagebericht</b>			<b>Konzernabschluss</b>		
T 001	Kennzahlen 2017	5	T 008	Übersicht der Endmärkte und Marken nach Segment	51	T 033	Konzern-Gesamtergebnisrechnung	108
<b>An unsere Aktionäre</b>			T 009	Finanzielle Steuerungskennzahlen	54	T 034	Konzernbilanz	109
T 002	Überblick Stimmrechtsmitteilungen	31	T 010	Nichtfinanzielle Steuerungsgrößen	54	T 035	Konzern-Kapitalflussrechnung	110
T 003	Analysten der NORMA Group	32	T 011	Bedeutende Produkteinführungen im Geschäftsjahr 2017	57	T 036	Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung	111
T 004	Kennzahlen zur NORMA Group-Aktie seit Börsengang 2011	33	T 012	F&E-Kennzahlen	57	T 037	Bewertungsgrundsätze	119
T 005	Ressortverteilung im Vorstand	39	T 013	BIP-Wachstumsraten (real)	58	T 038	Wechselkurse	120
T 006	Sonstige Mandate der Aufsichtsratsmitglieder	42	T 014	Regulierung des durchschnittlichen Emissionsaustoßes (CO <sub>2</sub> ) von Fahrzeugflotten	61	T 039	Saldierung von Finanzinstrumenten	125
T 007	Directors' Dealings	44	T 015	Vergleich der Ziel- und Istwerte	62	T 040	Konsolidierungskreisänderungen	131
			T 016	Sondereffekte	64	T 041	Aufstellung der Konzernunternehmen der NORMA Group zum 31. Dezember 2017	132
			T 017	Effekte auf den Konzernumsatz	64	T 042	Währungsrisiken	134
			T 018	Entwicklung der Vertriebswege	65	T 043	Fälligkeitsstruktur nicht derivativer finanzieller Verbindlichkeiten	136
			T 019	Entwicklung der Segmente	70	T 044	Fälligkeitsstruktur Derivate	137
			T 020	Investitionsschwerpunkte 2017	72	T 045	Um Sondereinflüsse bereinigtes Ergebnis	140
			T 021	Stammebelegschaft nach Segment	77	T 046	Umsatzerlöse nach Kategorie	142
			T 022	Prognosen für das BIP-Wachstum (real)	80	T 047	Materialaufwand	142
			T 023	Maschinenbau: reale Veränderung des Branchenumsatzes	81	T 048	Sonstige betriebliche Erträge	142
			T 024	Automobilindustrie: globale Produktions- und Absatzentwicklung (Light Vehicles, Nutzfahrzeuge)	81	T 049	Sonstige betriebliche Aufwendungen	143
			T 025	Bauindustrie: Entwicklung der europäischen Bauproduktion	81	T 050	Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer	143
			T 026	Prognose für das Geschäftsjahr 2018	84	T 051	Finanzergebnis	143
			T 027	Chancen- und Risikoportfolio der NORMA Group	96	T 052	Nettowährungsgewinne/-verluste	144
			T 028	Matching-Stock-Programm (MSP) zum Zuteilungszeitpunkt im Überblick	98	T 053	Ergebnis je Aktie	144
			T 029	Vorstandsvergütung im Geschäftsjahr 2017	99	T 054	Ertragsteuern	145
			T 030	An den Vorstand gewährte Zuwendungen	100	T 055	Steuerüberleitungsrechnung	145
			T 031	Zufluss der Vorstandsvergütung	101	T 056	Im sonstigen Ergebnis ausgewiesene Ertragsteuern	145
			T 032	Vergütung des Aufsichtsrats 2017	102	T 057	Latente Steueransprüche und -schulden	146
						T 058	Entwicklung latenter Ertragsteueransprüche und -schulden	146
						T 059	Latente Ertragsteueransprüche	146
						T 060	Latente Ertragsteuerschulden	147

# D

## WEITERE INFORMATIONEN

200 [Glossar](#)

204 [Grafikverzeichnis](#)

**205 [Tabellenverzeichnis](#)**

207 [Quartalsübersicht 2017](#)

208 [Mehrjahresübersicht](#)

210 [Finanzkalender 2018, Kontakt und Impressum](#)

<b>Tabelle</b>		<b>Seite</b>
T 061	Fälligkeiten ausgewiesener steuerlicher Verluste – Bruttobeiträge	147
T 062	Fälligkeiten nicht berücksichtigter steuerlicher Verlustvorträge	147
T 063	Entwicklung Geschäfts- oder Firmenwerte und sonstige immaterielle Vermögenswerte	148
T 064	Geschäfts- oder Firmenwerte und sonstige immaterielle Vermögenswerte – Buchwerte	150
T 065	Veränderung des Geschäfts- oder Firmenwerts	150
T 066	Geschäfts- oder Firmenwert nach Segment	150
T 067	Geschäfts- oder Firmenwert nach Segment – wesentliche Annahmen	151
T 068	Entwicklung der Sachanlagen	152
T 069	Sachanlagen – Buchwerte	153
T 070	Finanzierungsleasingverhältnisse – Grundstücke und Gebäude	153
T 071	Finanzierungsleasingverhältnisse – Maschinen und technische Anlagen	153
T 072	Finanzierungsleasingverhältnisse – sonstige Ausrüstung	153
T 073	Finanzinstrumente – Klassen und Kategorien	154
T 074	Finanzinstrumente – Fair Value-Bewertungshierarchie	156
T 075	Finanzinstrumente – Nettogewinne und -verluste	157
T 076	Derivative Finanzinstrumente	157
T 077	Veränderung der Hedgingrücklage vor Steuern	158
T 078	Gewinne und Verluste aus der Absicherung von Zeitwertänderungen	159
T 079	Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen	159
T 080	Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	159
T 081	Forderungen aus Lieferungen und Leistungen – Fälligkeitsübersicht	159
T 082	Wertberichtigung auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	160
T 083	Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen – Buchwert je Währung	160
T 084	Entwicklung der Wertberichtigung auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	160

<b>Tabelle</b>		<b>Seite</b>
T 085	Forderungen aus Auftragsfertigung	161
T 086	Saldo Fertigungsaufträge	161
T 087	Vorräte	162
T 088	Sonstige nicht finanzielle Vermögenswerte	162
T 089	Sonstige finanzielle Vermögenswerte	162
T 090	Entwicklung Gewinnrücklagen	164
T 091	Entwicklung sonstige Rücklagen	164
T 092	Entwicklung der Optionsrechte des MSP	166
T 093	Entwicklung LTI	167
T 094	Zusammensetzung der Pensionsrückstellung	169
T 095	Überleitung Nettoschuld aus leistungsorientierten Plänen	169
T 096	Entwicklung des Anwartschaftsbarwerts (DBO)	169
T 097	Veränderung beizulegender Zeitwert Planvermögen	170
T 098	Aufgliederung des Planvermögens	170
T 099	Versicherungsmathematische Annahmen	170
T 100	Künftige Zahlungsströme aus den Plänen für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	171
T 101	Entwicklung der Rückstellungen	172
T 102	Rückstellungen – Unterteilung lang-/kurzfristig	173
T 103	Rückstellungen – sonstige personalbezogene Rückstellungen	174
T 104	Darlehensverbindlichkeiten	175
T 105	Fristigkeit Darlehen 2017	176
T 106	Fristigkeit Darlehen 2016	176
T 107	Sonstige nicht finanzielle Verbindlichkeiten	177
T 108	Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	177
T 109	Künftige Mindestleasingzahlungen unkündbarer Finanzierungsleasingverhältnisse	177
T 110	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Schulden	178
T 111	Fristigkeiten Finanzverbindlichkeiten	178
T 112	Nettofinanzschulden	179
T 113	Nettoauszahlungen Akquisitionen	181

<b>Tabelle</b>		<b>Seite</b>
T 114	Überleitung der Bewegungen der Vermögenswerte und Schulden auf die Cashflows aus Finanzierungstätigkeiten	182
T 115	Segmentberichterstattung	183
T 116	Aussenumsatz nach Land	184
T 117	Langfristige Vermögenswerte nach Land	184
T 118	Kapitalverpflichtungen	185
T 119	Künftige Mindestleasingzahlungen aus unkündbaren Operatingleasingverhältnissen	185
T 120	Kaufpreisallokation Autoline	186
T 121	Kaufpreisallokation Lifial	187
T 122	Kaufpreisallokation Fengfan	188
T 123	Vergütung der Mitglieder des Vorstands nach IFRS	189
T 124	Rückstellungen für Vergütungen der Mitglieder des Vorstands	189
T 125	Vergütung der Organe	189
T 126	Vergütung der Mitglieder des Vorstands (§ 315E HGB)	189
T 127	Honorar des Abschlussprüfers	190
T 128	Durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter	190
T 129	Stimmrechtsmitteilungen	191
<b>Weitere Informationen</b>		
T 130	Quartalsübersicht 2017	207
T 131	Mehrjahresübersicht	208
T 132	Finanzkalender 2018	210

# D

## WEITERE INFORMATIONEN

- 200 [Glossar](#)
- 204 [Grafikverzeichnis](#)
- 205 [Tabellenverzeichnis](#)
- 207 [Quartalsübersicht 2017](#)**
- 208 [Mehrjahresübersicht](#)
- 210 [Finanzkalender 2018, Kontakt und Impressum](#)

# Quartalsübersicht 2017<sup>1</sup>

## T 130 QUARTALSÜBERSICHT 2017

		Q1 2017 <sup>2</sup>	Q2 2017 <sup>2</sup>	Q3 2017 <sup>2</sup>	Q4 2017 <sup>2</sup>
<b>Gewinn- und Verlustrechnung</b>					
Umsatzerlöse	EUR Mio.	254,9	264,1	244,4	253,6
Bereinigter Bruttogewinn	EUR Mio.	152,2	157,8	144,2	147,1
Bereinigtes EBITA	EUR Mio.	45,0	46,6	42,7	40,1
Bereinigte EBITA-Marge	%	17,7	17,7	17,5	15,8
EBITA	EUR Mio.	43,1	45,7	39,9	38,1
Bereinigtes Periodenergebnis	EUR Mio.	27,1	28,7	24,4	24,8
Bereinigtes Ergebnis je Aktie	EUR	0,85	0,90	0,77	0,78
Periodenergebnis	EUR Mio.	22,5	24,6	19,1	53,7
Ergebnis je Aktie	EUR	0,70	0,77	0,60	1,68
<b>Cashflow</b>					
Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit	EUR Mio.	9,3	32,9	34,0	69,8
Operativer Netto-Cashflow	EUR Mio.	4,5	36,0	31,5	60,9
Cashflow aus Investitionstätigkeit	EUR Mio.	-22,3	-22,2	-12,5	-13,7
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	EUR Mio.	-1,0	-28,0	-8,8	-39,9
<b>Bilanz</b>					
		<b>31. Mär. 2017</b>	<b>30. Jun. 2017</b>	<b>30. Sep. 2017</b>	<b>31. Dez. 2017</b>
Bilanzsumme	EUR Mio.	1.363,7	1.323,4	1.314,9	1.312,0
Eigenkapital	EUR Mio.	505,0	476,0	485,5	534,3
Eigenkapitalquote	%	37,0	36,0	36,9	40,7
Nettoverschuldung	EUR Mio.	407,4	423,9	398,3	344,9

1\_Bei der Addition von Quartalswerten kann es aufgrund kaufmännischer Rundungen zu geringen Abweichungen von den entsprechenden Werten für das Gesamtjahr 2017 kommen.

2\_Die Bereinigungen werden im Konzernanhang erläutert. → [KONZERNANHANG, S. 139](#)

# D

## WEITERE INFORMATIONEN

- 200 Glossar
- 204 Grafikverzeichnis
- 205 Tabellenverzeichnis
- 207 Quartalsübersicht 2017
- 208 Mehrjahresübersicht**
- 210 Finanzkalender 2018, Kontakt und Impressum

# Mehrsjahresübersicht<sup>1</sup>

## T 131 MEHRJAHRESÜBERSICHT

		2017	2016	2015	2014	2013	2012 <sup>3</sup>	2011	2010
<b>Auftragslage</b>									
Auftragsbestand (31. Dez.)	EUR Mio.	329,1	302,4	295,8	279,6	236,7	215,4	218,6	188,0
<b>Gewinn- und Verlustrechnung</b>									
Umsatzerlöse	EUR Mio.	1.017,1	894,9	889,6	694,7	635,5	604,6	581,4	490,4
davon EMEA	EUR Mio.	485,9	432,0	416,0	394,5	388,0	367,5	372,7	336,6
davon Amerika	EUR Mio.	411,3	381,6	395,3	237,8	191,5	193,3	173,0	123,8
davon Asien-Pazifik	EUR Mio.	119,9	81,3	78,2	62,5	56,0	43,8	35,7	30,0
EJT	EUR Mio.	638,2	535,9	540,3	481,0	443,9	427,6	411,5	323,6
DS	EUR Mio.	372,3	354,5	344,1	211,5	193,6	174,5	170,3	168,3
Bereinigter Bruttogewinn <sup>2</sup>	EUR Mio.	601,3	545,6	533,1	405,6	371,4	344,4	322,6	274,7
Bereinigtes EBITA <sup>2</sup>	EUR Mio.	174,5	157,5	156,3	121,5	112,6	105,4	102,7	85,4
Bereinigte EBITA-Marge <sup>2</sup>	%	17,2	17,6	17,6	17,5	17,7	17,4	17,7	17,4
EBITA	EUR Mio.	166,8	150,4	150,5	113,3	112,1	105,1	84,7	64,9
Bereinigtes Periodenergebnis <sup>2</sup>	EUR Mio.	105,0	94,6	88,7	71,5	62,1	61,8	57,6	48,2
Periodenergebnis	EUR Mio.	119,8	75,9	73,8	54,9	55,6	56,6	35,7	30,3
Bereinigtes Ergebnis je Aktie <sup>2</sup>	EUR	3,29	2,96	2,78	2,24	1,95	1,94	1,92	1,93
Ergebnis je Aktie	EUR	3,76	2,38	2,31	1,72	1,74	1,78	1,19	1,21
Finanzergebnis	EUR Mio.	-16,1	-14,6	-17,2	-14,5	-15,6	-13,2	-29,6	-14,9
Angepasste Steuerquote	%	30,0	28,9	32,1	33,3	32,6	30,3	30,0 <sup>4</sup>	27,0
F&E-Aufwendungen	EUR Mio.	29,4	28,8	25,4	25,7	21,9	22,1	16,8	16,6
F&E-Quote (bezogen auf den EJT-Umsatz)	%	4,6	5,4	4,7	5,3	4,9	5,1	4,1	5,1
(Bereinigter) Materialaufwand <sup>2</sup>	EUR Mio.	418,6	352,9	362,9	289,9	269,4	263,5	262,3	220,5
(Bereinigte) Materialeinsatzquote <sup>2</sup>	%	41,2	39,4	40,8	41,7	42,4	43,6	45,1	45,0
Personalaufwand <sup>5</sup>	EUR Mio.	269,6	243,9	234,1	188,3	169,7	156,5	143,7	124,4

→ weiter auf Seite 209

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 2017 wurden Bereinigungen vorgenommen, die insbesondere im Zusammenhang mit der Übernahme von Autoline, Lifal und Fengfan stehen. Die Bereinigungen werden im Konzernanhang erläutert. Innerhalb der Ertragsteuern erfolgte im Geschäftsjahr 2017 zudem eine Bereinigung der sich aus der Absenkung des US-Steuersatzes einmalig ergebenden zahlungsunwirksamen latenten Steuererträge in Höhe von EUR 33,9 Mio. → KONZERNANHANG, S. 146 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 2017 bereinigt um Einmalaufwendungen.

# D

## WEITERE INFORMATIONEN

- [200 Glossar](#)
- [204 Grafikverzeichnis](#)
- [205 Tabellenverzeichnis](#)
- [207 Quartalsübersicht 2017](#)
- [208 Mehrjahresübersicht](#)**
- [210 Finanzkalender 2018, Kontakt und Impressum](#)

### T 131 MEHRJAHRESÜBERSICHT (FORTSETZUNG)

		2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
<b>Cashflow</b>									
Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit	EUR Mio.	146,0	149,2	128,2	96,4	115,4	96,1	71,7	62,1
Operativer Netto-Cashflow	EUR Mio.	132,9	148,5	134,7	109,2	103,9	81,0	66,8	51,7
Cashflow aus Investitionstätigkeit	EUR Mio.	-70,8	-133,8	-44,5	-265,1	-43,4	-58,1	-33,7	-56,6
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	EUR Mio.	-77,7	49,6	-70,4	57,7	51,7	-34,1	-0,5	-3,1
<b>Bilanz</b>									
Bilanzsumme	EUR Mio.	1.312,0	1.337,7	1.167,9	1.078,4	823,7	691,8	648,6	578,8
Eigenkapital	EUR Mio.	534,3	483,6	429,8	368,0	319,9	289,2	256,0	78,4
Eigenkapitalquote	%	40,7	36,2	36,8	34,1	38,8	41,8	39,5	13,5
Nettoverschuldung	EUR Mio.	344,9	394,2	360,9	373,1	153,5	199,0	198,5	344,1
Working Capital	EUR Mio.	158,2	144,5	151,9	141,8	110,8	115,9	106,2	86,7
Working-Capital-Quote (im Verhältnis zum Umsatz)	%	15,6	16,1	17,1	20,4	17,4	19,2	18,3	17,7
<b>Mitarbeiter</b>									
Stammebelegschaft		6.115	5.450	5.121	4.828	4.134	3.759	3.415	3.028
Anzahl Gesamtmitarbeiter inkl. Leiharbeitnehmern		7.667	6.664	6.306	5.975	4.947	4.485	4.252	3.830
<b>Aktie</b>									
Anzahl Aktien (gewichtet)		31.862.400	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	31.862.400	24.862.400

# D

## WEITERE INFORMATIONEN

- 200 Glossar
- 204 Grafikverzeichnis
- 205 Tabellenverzeichnis
- 207 Quartalsübersicht 2017
- 208 Mehrjahresübersicht
- 210 Finanzkalender 2018, Kontakt und Impressum**

# Finanzkalender 2018, Kontakt und Impressum

## T 132 FINANZKALENDER 2018

Datum	Veranstaltung
9. Mai 2018	Veröffentlichung Zwischenmitteilung Q1 2018
17. Mai 2018	Hauptversammlung 2018, Frankfurt am Main
1. August 2018	Veröffentlichung Zwischenbericht Q2 2018
7. November 2018	Veröffentlichung Zwischenmitteilung Q3 2018

Der Finanzkalender wird regelmäßig erweitert. Die neuesten Termine erfahren Sie auf der Internetseite

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

## HERAUSGEBER

NORMA Group SE  
Edisonstraße 4  
63477 Maintal

Tel.: +49 6181 6102 740  
E-Mail: [info@normagroup.com](mailto:info@normagroup.com)  
[www.normagroup.com](http://www.normagroup.com)

## KONTAKT

E-Mail: [ir@normagroup.com](mailto:ir@normagroup.com)

## ANSPRECHPARTNER

**Andreas Trösch**  
Vice President Investor Relations  
Tel.: + 49 6181 6102 741  
E-Mail: [andreas.troesch@normagroup.com](mailto:andreas.troesch@normagroup.com)

**Vanessa Wiese**  
Senior Manager Investor Relations  
Tel.: + 49 6181 6102 742  
E-Mail: [vanessa.wiese@normagroup.com](mailto:vanessa.wiese@normagroup.com)

**Dana Feuerberg**  
Senior Manager Investor Relations  
Tel.: + 49 6181 6102 748  
E-Mail: [dana.feuerberg@normagroup.com](mailto:dana.feuerberg@normagroup.com)

## GESTALTUNG UND REALISIERUNG

MPM Corporate Communication Solutions, Mainz

## REDAKTION

NORMA Group  
MPM Corporate Communication Solutions, Mainz

## BILDNACHWEISE

NORMA Group

## 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.

Veröffentlichungsdatum  
21. März 2018



**NORMA Group SE**

Edisonstraße 4  
63477 Maintal

Telefon: +49 6181 6102 740

E-Mail: [info@normagroup.com](mailto:info@normagroup.com)  
Internet: [www.normagroup.com](http://www.normagroup.com)