

# **JAHRESABSCHLUSS ZUM 31. DEZEMBER 2017**

## **UND LAGEBERICHT**

**NORMA Group SE  
Maintal**

**Registergericht Hanau HRB 94473**



## **INHALT**

---

- 3 Lagebericht
- 44 Bilanz
- 45 Gewinn und Verlustrechnung
- 46 Anhang
- 61 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 62 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

# LAGEBERICHT 2017

## 1. Grundlagen des Unternehmens

### JAHRESABSCHLUSS ZUM 31. DEZEMBER 2017 UND LAGEBERICHT

03	Lagebericht
44	Bilanz
45	Gewinn und Verlustrechnung
46	Anhang
61	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
62	Bestätigungs- vermerk des Abschlussprüfers

### 1.1. GESCHÄFTSMODELL DES UNTERNEHMENS

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

Die NORMA Group ist ein internationaler Markt- und Technologieführer für hochentwickelte und standardisierte 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.

Die Tätigkeit der NORMA Group SE als Gruppenholding umfasst im Wesentlichen das Halten und die Verwaltung der Beteiligungen des Konzerns. Darüber hinaus obliegt der NORMA Group SE das Markenmanagement der im Konzern verwendeten Marken. Dadurch erzielt die NORMA Group SE Erträge aus der Lizenzvergabe an verbundene Unternehmen.

Des Weiteren ist sie für Strategie, Recht und M&A, Compliance, Interne Revision, Risikomanagement sowie die Kommunikation mit wichtigen Zielgruppen des Unternehmens, insbesondere dem Kapitalmarkt und den Aktionären, zuständig.

Als konzernführende Gesellschaft bestimmt die NORMA Group SE die Unternehmensstrategie und die übergeordnete strategische Steuerung des Konzerns. Die operativen Gesellschaften werden unternehmerisch durch ein eigenes Management geführt. Spezifische Ziele werden auf konzernweiter, regionaler und operativer Ebene definiert und kontinuierlich überprüft. In der 100 prozentigen Tochtergesellschaft NORMA Group Holding GmbH, ebenfalls mit Sitz in Maintal, sind konzernübergreifende Zentralfunktionen wie das Konzernrechnungswesen, Konzern-Controlling, Einkauf, Personal, Vertrieb, Logistik, IT und Treasury angesiedelt.

### 1.2. RECHTLICHE KONZERNSTRUKTUR

Die NORMA Group SE fungiert als gesellschaftsrechtliche Holding der Gruppe und hält die Anteile an den wesentlichen Holdinggesellschaften der drei Regionen Europa, Naher Osten & Afrika (EMEA), Amerika und Asien-Pazifik (APAC). Diese regionalen Holdingfunktionen werden für die Region EMEA von der NORMA Group Holding GmbH, Maintal (Deutschland), für die Region Amerika von der NORMA Pennsylvania Inc., Auburn Hills (USA), und für die Region Asien-Pazifik von der NORMA Group Asia Pacific Holding Pte. Ltd., Singapur, wahrgenommen.

Zum 31. Dezember 2017 ist die Norma Group SE ist direkt oder indirekt an 47 Gesellschaften (Vorjahr: 46 Gesellschaften) beteiligt, die zum Konzern der NORMA Group gehören. Im Berichtsjahr wurden der Schellenproduzent Lifial – Indústria Metalúrgica de Águeda, Lda. („Lifial“) sowie 80 % der Anteile an der neu gegründeten Fengfan Fastener (Shaoxing) Co., Ltd. („Fengfan“) mit Sitz in Shaoxing City, China erworben.

### 1.3. LEITUNG UND KONTROLLE DER NORMA GROUP SE

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. Zum 31. Dezember 2017 hatte die Gesellschaft vier Vorstände. Im Berichtsjahr 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 2017 aus dem Vorstand aus. Darüber hinaus trat der Chief Operating Officer John Stephenson Ende Januar freiwillig 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.

## JAHRESABSCHLUSS ZUM 31. DEZEMBER 2017 UND LAGEBERICHT

03	<b>Lagebericht</b>
44	Bilanz
45	Gewinn und Verlustrechnung
46	Anhang
61	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
62	Bestätigungs- vermerk des Abschlussprüfers

Der Aufsichtsrat setzt sich aus sechs von den Aktionären in der Hauptversammlung gewählten Mitgliedern zusammen. Detaillierte Informationen zur Zusammensetzung von Vorstand und Aufsichtsrat sowie deren Aufgabenverteilung untereinander können dem Corporate-Governance-Bericht entnommen werden, der Teil des Lageberichts ist. 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 Beschreibung des gemäß dem CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz offenzulegenden Diversitätskonzepts. Die ausführlichen Lebensläufe der Aufsichtsräte und Vorstände sind auf der Internetseite der NORMA Group veröffentlicht. [HTTPS://INVESTOREN.NORMAGROUP.COM](https://investoren.normagroup.com)

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

### 1.4. KONTINUIERLICHE ÜBERWACHUNG DURCH AUSGEWÄHLTE FINANZIELLE UND NICHT FINANZIELLE STEUERUNGSGRÖSSEN

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

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

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

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

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

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

Alle finanziellen Steuerungsgrößen werden auf Ebene des Konzerns, der Segmente und der Konzerngesellschaften geplant und fortlaufend überwacht. Abweichungen zwischen geplanten und tatsächlich erreich-

ten 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.

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

### 1.5. ZUGRUNDE LIEGENDE RECHNUNGSLEGUNGSSTANDARDS

Der Jahresabschluss der NORMA Group SE wird nach den deutschen handelsrechtlichen Vorschriften erstellt. Der Konzernabschluss wird nach den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der EU zum Abschlussstichtag anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften aufgestellt.

### 1.6. WIRTSCHAFTLICHE UND RECHTLICHE EINFLUSSFAKTOREN

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

**JAHRESABSCHLUSS  
ZUM 31. DEZEMBER 2017  
UND LAGEBERICHT**

---

<b>03</b>	<b>Lagebericht</b>
44	Bilanz
45	Gewinn und Verlustrechnung
46	Anhang
61	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
62	Bestätigungs- vermerk des Abschlussprüfers

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

### **1.7. STRATEGISCHE 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.

Die NORMA Group optimiert den Handlungsspielraum für die strategische Weiterentwicklung des Konzerns in Zusammenarbeit mit den Banken weiter. Die NORMA Group hatte im Geschäftsjahr 2013 ein erstes Schuldscheindarlehen in Höhe von EUR 125,0 Mio. mit 5-, 7- und 10-jähriger Laufzeit begeben, wovon EUR 49,0 Mio. im Geschäftsjahr 2016 getilgt wurden.

Im 4. Quartal 2014 wurde zudem ein zweites Schuldscheindarlehen mit EUR-Tranchen in Höhe von EUR 106,0 Mio. mit 3-, 5-, 7- und 10-jähriger Laufzeit sowie mit USD-Tranchen in Höhe von USD 128,5 Mio. (Wert in EUR zum 31. Dezember 2017: EUR 88,5 Mio.; zum 31. Dezember 2016: EUR 121,9 Mio.; zum 31. Dezember 2015: EUR 118,0 Mio.) mit 3-, 5- und 7-jähriger Laufzeit begeben. Davon wurden EUR 32,5 Mio. im Geschäftsjahr 2017 zurückgezahlt. Im 3. Quartal 2016 wurde ein drittes Schuldscheindarlehen mit EUR-Tranchen in Höhe von EUR 102,0 Mio. mit 5-, 7- und 10-jähriger Laufzeit sowie mit USD-Tranchen in Höhe von USD 52,5 Mio. (Wert in EUR zum 31. Dezember 2017: EUR 43,8 Mio.; zum 31. Dezember 2016: EUR 49,8 Mio.) mit 5- und 7-jähriger Laufzeit begeben.

## 2. Wirtschaftsbericht

### 2.1. GESAMTWIRTSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

#### Weltwirtschaft 2017 mit breiter Wachstumsbelebung

Die Konjunktur hat sich 2017 weltweit auf breiter Basis beschleunigt. Nahezu alle Industrieländer erlebten einen kräftigen Aufschwung und der Welthandel 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 dem 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 %).

#### 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\_Statisches 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 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

### JAHRESABSCHLUSS ZUM 31. DEZEMBER 2017 UND LAGEBERICHT

- 03 Lagebericht
- 44 Bilanz
- 45 Gewinn und Verlustrechnung
- 46 Anhang
- 61 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 62 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

## JAHRESABSCHLUSS ZUM 31. DEZEMBER 2017 UND LAGEBERICHT

03	<b>Lagebericht</b>
44	Bilanz
45	Gewinn und Verlustrechnung
46	Anhang
61	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
62	Bestätigungs- vermerk des Abschlussprüfers

(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 zwei Nicht-Euro-Währungsräumen infolge der regionalen Produktion nur geringen Einfluss auf das operative Ergebnis der NORMA Group haben, schlagen sich Kursschwankungen gegenüber dem Euro als Berichtswährung im Ergebnis nieder. Aufgrund des hohen US-Dollar-Exposures wirken sich insbesondere Schwankungen des EUR/USD-Wechselkurses auf das Ergebnis aus.

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, Türki-

sche 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.

## 2.2. 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 %).

### 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

**JAHRESABSCHLUSS  
ZUM 31. DEZEMBER 2017  
UND LAGEBERICHT**

**03 Lagebericht**

- 44 Bilanz
- 45 Gewinn und Verlustrechnung
- 46 Anhang
- 61 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 62 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

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 zweitstellig, 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 den vorherigen 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 %.

**2.3. VERGLEICH DES TATSÄCHLICHEN MIT DEM PROGNOSTIZIERTEN GESCHÄFTSVERLAUF**

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.

**Unterjährige Anpassungen der Prognose der NORMA-Gruppe**

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 Marktes 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



## JAHRESABSCHLUSS ZUM 31. DEZEMBER 2017 UND LAGEBERICHT

### 03 Lagebericht

- 44 Bilanz
- 45 Gewinn und Verlustrechnung
- 46 Anhang
- 61 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 62 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

in der Region Amerika, nochmals auf rund 8,5 % (vorher: rund 4 % bis 7 %). Darüber hinaus konkretisierte der Vorstand die erwartete bereinigte EBITA-Marge auf leicht über 17 % (vorher: nachhaltig auf dem Niveau der Vorjahre von über 17 %).

### Abweichungen von den Zielwerten der NORMA-Gruppe

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. 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.

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.

### Abweichungen von den Zielwerten der NORMA Group SE

Die Entwicklung der NORMA Group SE ist stark von der wirtschaftlichen Lage der Konzerngesellschaften der NORMA Group abhängig. Durch die grundsätzlich positive Entwicklung des Gesamtkonzerns sind im Geschäftsjahr 2017 die Lizenzerträge mit verbundenen Unternehmen mit EUR 15,7 Mio. höher als erwartet (Vorjahr: EUR 12,7 Mio.). Es ergab sich ein positiver Nettowährungseffekt in Höhe von EUR 4,4 Mio. (Vorjahr: EUR 2,5 Mio.).

Die Personalkosten der NORMA Group SE fallen im Vergleich zum Vorjahr um EUR 2,4 Mio. höher aus, insbesondere aufgrund der Zuführungen zum NORMA Group aktienkursorientierten Vergütungsbausteins Matching-Stock-Programm (MSP).

Das Finanzergebnis der NORMA Group SE fällt um EUR 3,5 Mio. höher als im Vorjahr aus. Der wesentliche Grund sind die höheren Erträge aus dem Ergebnisauführungsvertrag mit der NORMA Group Holding GmbH in Höhe von EUR 60,9 Mio. Diese sind im Berichtsjahr um EUR 3,5 Mio. höher als im Vorjahr (Vorjahr: EUR 57,4 Mio.).

Das Ergebnis nach Steuern beträgt im Berichtsjahr EUR 39,8 Mio. (Vorjahr: EUR 38,0 Mio.). Dabei haben sich die Steuern vom Einkommen und vom Ertrag von EUR 4,2 Mio. auf EUR 4,8 Mio. erhöht.

Der Jahresüberschuss der NORMA Group SE entspricht im Berichtsjahr dem Ergebnis nach Steuern,

da keine sonstigen Steuern vorliegen. Unter Einbeziehung der sonstigen Steuern in Höhe von EUR 0,2 Mio. betrug der Jahresüberschuss im Vorjahr 38,0 Mio.

Im Berichtsjahr hat das Unternehmen einen Bilanzgewinn von EUR 74,4 Mio. (Vorjahr: EUR 64,8 Mio.) erzielt. Damit konnte wie erwartet die Ausschüttungsfähigkeit sichergestellt werden. Das Ergebnis nach Steuern entwickelte sich aufgrund der höheren Erträge aus Ergebnisauführung besser als das prognostiziert. Die NORMA Group SE kommuniziert weiterhin eine nachhaltige Dividendenpolitik mit einer Ausschüttungsquote von ca. 30 % bis 35 % des bereinigten Konzernjahresergebnisses, sofern es die wirtschaftliche Situation erlaubt. In der Hauptversammlung für das Geschäftsjahr 2017 werden Vorstand und Aufsichtsrat eine Dividende von EUR 1,05 je Aktie vorschlagen. Dies entspricht 31,9 % des bereinigten Konzernergebnisses (Vorjahr: 32,0 %) sowie einer Dividendensteigerung um 10,5%.

## 2.4. 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 erwartete 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. bzw. 6,4 % zum Umsatz beigetragen. Die Umsatzentwicklung war in allen Segmenten sehr gut, jedoch wirkten sich die im Vergleich zum Vorjahr deutlich gestiegenen Materialkosten auf die Margenentwick-

## JAHRESABSCHLUSS ZUM 31. DEZEMBER 2017 UND LAGEBERICHT

### 03 Lagebericht

44 Bilanz

45 Gewinn und  
Verlustrechnung

46 Anhang

61 Versicherung  
der gesetzlichen  
Vertreter

62 Bestätigungs-  
vermerk des  
Abschlussprüfers

lung 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.

Daher beurteilt der Vorstand die wirtschaftliche Lage der NORMA Group SE auch aufgrund des zuletzt kräftigen organischen Wachstums als überwiegend stabil und nachhaltig.

Diese Einschätzung beruht auf den Ergebnissen des Konzernabschlusses und des Einzelabschlusses 2017 und berücksichtigt den Geschäftsverlauf bis zum Zeitpunkt der Aufstellung des Jahresabschlusses 2017. Darüber hinaus beruht diese Einschätzung auch auf den Ergebnissen in den Einzelabschlüssen der verbundenen Unternehmen. Die Geschäftsentwicklung zu Beginn des Jahres 2018 entspricht zum Zeitpunkt der Aufstellung des Jahresabschlusses den Erwartungen des Vorstands.

### 2.5. ERTRAGSLAGE

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

Die Gesellschaft erzielte um EUR 1,4 Mio. höhere Umsatzerlöse aus Lizenzentgelten für die Marke der NORMA Group. Im Vorjahr bestanden darüber hinaus Erträge aus der Weiterbelastung von Personalaufwand in Höhe TEUR 225.

Die sonstigen betrieblichen Erträge belaufen sich 2017 auf EUR 20,7 Mio. (Vorjahr: EUR 18,7 Mio.) und

beinhalten insbesondere die Erträge aus der Währungsumrechnung in Höhe von EUR 9,2 Mio. (Vorjahr: EUR 8,5 Mio.). Des Weiteren enthält der Posten Erträge in Höhe von EUR 10,3 Mio. (Vorjahr: EUR 9,0 Mio.) für Lizenzen, deren Lizenzinhaber Tochterunternehmen der NORMA Group SE sind, die von anderen Konzerngesellschaften genutzt werden. Die Gesellschaft übernimmt in diesem Fall lediglich die Verteilung der Lizenzeinnahmen.

Der Personalaufwand ist im Vergleich zum Vorjahr von EUR 6,7 Mio. um EUR 2,4 Mio. auf EUR 9,0 Mio. gestiegen. Der Anstieg resultiert im Wesentlichen aus den Zuführungen zum Matching-Stock-Programm (MSP) mit EUR 3,2 Mio. (Vorjahr: EUR 0,5 Mio.) und höherem Abfindungsaufwand mit EUR 0,3 Mio. (Vorjahr: EUR 0).

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

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen in Höhe von EUR 32,9 Mio. (Vorjahr: EUR 30,5 Mio.) beinhalten insbesondere Aufwendungen für Lizenzentgelte in Höhe von EUR 10,3 Mio. (Vorjahr: EUR 9,0 Mio.), die durch die Gesellschaft an die Tochterunternehmen als Lizenzinhaber verteilt werden. Daneben bestehen Aufwendungen für Beratungsdienstleistungen (M&A Beratung, Services der NORMA Group Holding GmbH, Rechtsberatung) sowie Aufwendungen aus der Währungsumrechnung in Höhe von EUR 13,6 Mio. (Vorjahr: EUR 11,0 Mio.).

Im Berichtsjahr und im Vorjahr sind keine Erträge aus Beteiligungen angefallen. Aufgrund des bestehenden Ergebnisabführungsvertrags mit der Tochtergesellschaft NORMA Group Holding GmbH sind entsprechende Erträge in Höhe von EUR 60,9 Mio. vereinbart worden (Vorjahr: EUR 57,4 Mio.).

Im Berichtsjahr ergaben sich Erträge aus Ausleihungen des Finanzanlagevermögens in Höhe von EUR 9,3 Mio. (Vorjahr: EUR 9,7 Mio.). Die sonstigen Zinsen und ähnlichen Erträge haben sich leicht um EUR 0,5 Mio. auf EUR 0,6 Mio. erhöht. Dagegen fallen Zinsen und ähnlichen Aufwendungen mit EUR 10,2 Mio. fast wie im Vorjahr aus (Vorjahr: EUR 10,3 Mio.)

Die Steuern vom Einkommen und vom Ertrag haben sich für die NORMA Group SE von EUR 4,2 Mio. auf EUR 4,8 Mio. leicht erhöht.

Das Ergebnis nach Steuern beträgt daher im Berichtsjahr EUR 39,8 Mio. (Vorjahr: EUR 38,0 Mio.).

Der zum 31. Dezember 2017 ausgewiesene Bilanzgewinn beträgt EUR 74,4 Mio. (Vorjahr: 64,8 Mio.).

Der Vorstand wird aufgrund der nochmals verbesserten Finanz- und Ertragslage für 2017 eine Dividende von EUR 1,05 je Aktie (Vorjahr: EUR 0,95 je Aktie) vorschlagen. Dies entspricht bei 31.862.400 Aktien einem Ausschüttungsbetrag von EUR 33,5 Mio. (Vorjahr: EUR 30,3 Mio.) bzw. einer Erhöhung um 10,5 %. Das nach der Ausschüttung verbleibende Bilanzergebnis in Höhe von EUR 40,9 Mio. soll auf neue Rechnung vorgetragen werden.

### 2.6. VERMÖGENSLAGE

Die Vermögens- und Kapitalstruktur der NORMA Group SE ist stark geprägt durch die Holdingfunktion der Gesellschaft innerhalb des Konzerns. Die Aktivseite der Bilanz besteht mit 82,2 % oder EUR 634,0 Mio. (Vorjahr: 81,7 % oder EUR 654,3 Mio.) aus Finanzanlagen, dort aus Anteilen an verbundenen Unternehmen und Ausleihungen. Die Anteile an verbundenen Unternehmen stiegen um EUR 17,0 Mio. auf EUR 351,5 Mio. Die Kapitalerhöhung gegenüber der NORMA Group Asia Pacific Holding Pte. Ltd. diente dem Erwerb von 80 % der Anteile an der neu gegründeten Fengfan Fastener (Shaoxing) Co., Ltd. Dagegen

**JAHRESABSCHLUSS  
ZUM 31. DEZEMBER 2017  
UND LAGEBERICHT**

**03 Lagebericht**

44 Bilanz

45 Gewinn und  
Verlustrechnung

46 Anhang

61 Versicherung  
der gesetzlichen  
Vertreter

62 Bestätigungs-  
vermerk des  
Abschlussprüfers

fielen die gesamten Ausleihungen an verbundene Unternehmen um EUR 37,3 Mio. auf EUR 282,5 Mio.

Auf der Aktivseite bestehen mit 16,9 % oder EUR 130,7 Mio. (Vorjahr: 17,3 % oder EUR 138,8 Mio.) geringere Forderungen gegen verbundene Unternehmen als im Vorjahr. Darunter sind insbesondere Forderungen gegen die NORMA Group Holding GmbH mit EUR 60,9 Mio. (Vorjahr: EUR 57,4 Mio.) aus dem Ergebnisabführungsvertrag sowie in Höhe von EUR 63,7 (Vorjahr: EUR 76,4) aus den Cash-Pool Forderungen. Die flüssigen Mittel liegen wie im Vorjahr bei EUR 3,8 Mio.

Die Bilanzsumme hat sich gegenüber dem Vorjahr um EUR 29,5 Mio. auf EUR 771,6 Mio. reduziert. Dabei sind die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten um EUR 31,9 Mio. auf EUR 407,2 Mio. (Vorjahr: EUR 439,0 Mio.) insbesondere durch Rückzahlungen von Teilen des zweiten Schuldscheindarlehens zurück gegangen. Die Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen fallen im Berichtsjahr ebenfalls um EUR 2,3 Mio. auf EUR 1,0 Mio. (Vorjahr: EUR 3,3 Mio.) geringer aus.

Das Eigenkapital hat sich im Berichtsjahr von EUR 343,3 Mio. auf EUR 352,8 Mio. erhöht. Diese Erhöhung resultiert insbesondere aus dem im Geschäftsjahr 2017 erzielten Jahresüberschuss in Höhe von EUR 39,8 Mio. sowie aus dem nach Dividendenausschüttung verbliebenen Gewinnvortrag von EUR 34,6 Mio. Die Eigenkapitalquote liegt mit 45,7 % über dem Niveau des Vorjahres (42,9 %), bedingt auch durch die teilweise Rückzahlung von Schuldscheindarlehen.

Aufgrund einer im Geschäftsjahr 2015 geschlossenen Ruhegeldvereinbarung wurden im Berichtsjahr Pensionsrückstellungen in Höhe von EUR 0,5 Mio. bilanziert (Vorjahr: EUR 0,3 Mio.).

Die Steuerrückstellungen sind auf EUR 1,5 Mio. (Vorjahr: EUR 5,3 Mio.) gesunken.

Die sonstigen Rückstellungen haben sich im Jahr 2017 von EUR 9,1 Mio. im Vorjahr auf EUR 8,1 Mio.

verringert, insbesondere aufgrund der zurückgegangenen ausstehenden Rechnungen.

Die Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen sind im Berichtsjahr um EUR 2,3 Mio. auf EUR 1,0 Mio. gesunken (Vorjahr: EUR 3,3 Mio.).

## 2.7. FINANZLAGE

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

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

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

Das vorrangige Ziel des Finanzmanagements der NORMA Group SE besteht darin, die Liquidität für den

laufenden Geschäftsverkehr jederzeit zu gewährleisten. Der Bestand an liquiden Mitteln beträgt zum Jahresende 2017 unverändert EUR 3,8 Mio. (Vorjahr: EUR 3,8 Mio.). Aufgrund der soliden Finanzlage der NORMA Group SE sowie ihrer unmittelbaren und mittelbaren Tochtergesellschaften war die Gesellschaft während des Geschäftsjahres jederzeit in der Lage, die fälligen Verbindlichkeiten zu erfüllen.

## 2.8. MITARBEITER DER NORMA GROUP SE

Die NORMA Group SE beschäftigte zum 31. Dezember 2017 18 Mitarbeiter (Vorjahr: 18 Mitarbeiter) und vier Vorstände. Zwei Vorstände haben das Unternehmen bis zum 31. Januar 2018 verlassen.

Der bisherige Vorstandsvorsitzende Werner Deggim schied altersbedingt und auf eigenen Wunsch zum 31. Dezember 2017 aus dem Vorstand aus. Darüber hinaus trat der Chief Operating Officer John Stephenson Ende Januar freiwillig aus dem Vorstand zurück.

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

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

### 3. Risiko- und Chancenbericht

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

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.

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 funktionsübergreifende Work-

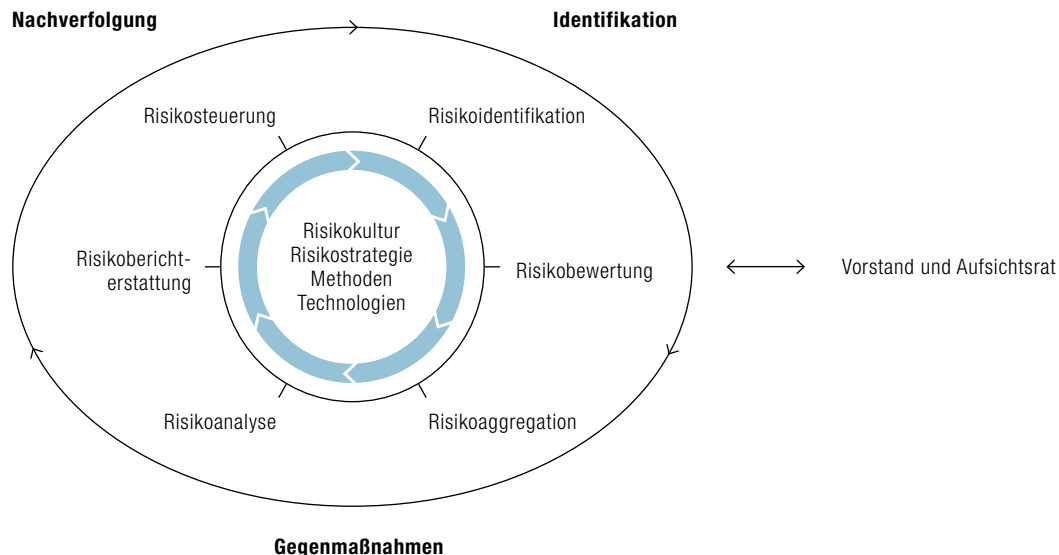
**JAHRESABSCHLUSS  
ZUM 31. DEZEMBER 2017  
UND LAGEBERICHT**

- 03 Lagebericht**
- 44 Bilanz
- 45 Gewinn und Verlustrechnung
- 46 Anhang
- 61 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 62 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

**3.1. RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENT SYSTEM**

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

**RISIKOMANAGEMENTSYSTEM DER NORMA GROUP**



**JAHRESABSCHLUSS  
ZUM 31. DEZEMBER 2017  
UND LAGEBERICHT**

<b>03</b>	<b>Lagebericht</b>
44	Bilanz
45	Gewinn und Verlustrechnung
46	Anhang
61	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
62	Bestätigungs- vermerk des Abschlussprüfers

shops, 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 Risiko-Portfolio aggregiert. Dabei entspricht der Konsolidierungskreis des Risikomanagements dem Konsolidierungskreis des Konzernabschlusses. Darüber hinaus werden die Risiken nach Art und Funktionsbereich, in dem sie wirken, gegliedert. Dies ermöglicht eine strukturierte Aggregation einzelner Risiken zu Risikogruppen. Durch diese Aggregation lassen sich neben der individuellen Risikosteuerung auch Trends identifizieren und steuern, um so nachhaltig die Risikofaktoren für bestimmte Risikoarten zu beeinflussen und zu reduzieren. Sofern nichts anderes angegeben ist, gilt die Risikoeinschätzung für alle drei Regionalsegmente.

### 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.

### 3.2. INTERNES KONTROLL- UND RISIKOMANAGEMENTSYSTEM 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 Jahres- und Konzernabschlusses der NORMA Group SE zusammen. Wesentliche Risiken für den Rechnungslegungsprozess ergeben sich aus der Anforderung, richtige und vollständige Informationen in der vorgegebenen Zeit zu übermitteln. Dies setzt voraus, dass die Anforderungen klar kommuniziert und die betroffenen Einheiten in die Lage versetzt werden, die Anforderungen zu erfüllen.

Risiken, die sich auf den Rechnungslegungsprozess auswirken können, ergeben sich zum Beispiel aus der zu späten oder falschen 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

**JAHRESABSCHLUSS  
ZUM 31. DEZEMBER 2017  
UND LAGEBERICHT**

**03 Lagebericht**

- 44 Bilanz
- 45 Gewinn und Verlustrechnung
- 46 Anhang
- 61 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 62 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

sind durch eine konsistente Einhaltung des Vier-Augen-Prinzips gekennzeichnet. Vor den jeweiligen Abschlusssterminen 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 Risikovor- 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.

### 3.3. RISIKO- UND CHANCENPROFIL DER NORMA GROUP

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

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

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

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

- › Sehr unwahrscheinlich: bis zu 3 % Eintrittswahrscheinlichkeit
- › Unwahrscheinlich: mehr als 3 % und bis zu 10 % Eintrittswahrscheinlichkeit
- › Möglich: mehr als 10 % und

- bis zu 40 % Eintrittswahrscheinlichkeit
- › Wahrscheinlich: mehr als 40 % und bis zu 80 % Eintrittswahrscheinlichkeit
- › Sehr wahrscheinlich: mehr als 80 % Eintrittswahrscheinlichkeit

### 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.

### 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 Bankpartner 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 mög-

lich 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 Glattstellung von Marktpositionen. Aufgrund der Dynamik des Geschäfts der NORMA Group ist das Group Treasury bestrebt, die Flexibilität bei Finanzierungen durch Aufrechterhaltung der Verfügbarkeit zugesagter Kreditlinien zu gewährleisten. Dabei verfolgt die NORMA Group als oberstes Ziel die Sicherstellung der kontinuierlichen Zahlungsfähigkeit aller Konzernunternehmen. Verantwortlich für das Liquiditätsmanagement und damit für die Minimierung der Liquiditätsrisiken ist das Group Treasury. Zum 31. Dezember 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

## JAHRESABSCHLUSS ZUM 31. DEZEMBER 2017 UND LAGEBERICHT

<b>03</b>	<b>Lagebericht</b>
44	Bilanz
45	Gewinn und Verlustrechnung
46	Anhang
61	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
62	Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

## JAHRESABSCHLUSS ZUM 31. DEZEMBER 2017 UND LAGEBERICHT

<b>03</b>	<b>Lagebericht</b>
44	Bilanz
45	Gewinn und Verlustrechnung
46	Anhang
61	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
62	Bestätigungs- vermerk des Abschlussprüfers

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 Hintergrund der in der jüngeren Vergangenheit durchgeführten Refinanzierungsmaßnahmen, mit denen die Fremdkapitalkosten bereits deutlich gesenkt werden konnten, werden die potenziellen finanziellen Auswirkungen liquiditätsbezogener Chancen auf das Ergebnis der NORMA Group lediglich als gering bewertet.

Die Mehrheit der Finanzierungsverträge des Konzerns beinhaltet marktübliche Kreditrahmenbedingungen (Financial Covenants). Sollten diese nicht eingehalten werden, hätten die kreditgebenden Banken das Recht, die Verträge neu zu bewerten sowie eine vorzeitige Rückzahlung zu verlangen. Die Nichteinhaltung der Kreditrahmenbedingungen hätte hohe potenzielle finanzielle Auswirkungen. Daher wird die Einhaltung der Financial Covenants kontinuierlich überwacht, um bei Bedarf frühzeitig geeignete Maßnahmen ergreifen zu können und Verletzungen der Bedingungen zu vermeiden. Zur Sicherung von Bilanzpositionen in Fremdwährung, deren Bewertung zu Schwankungen in der Gewinn- und Verlustrechnung führt, nutzt die NORMA Group zum Teil rollierende Sicherungsgeschäfte. 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 Zloty, 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.

Da der Konzern mit seinen Landesgesellschaften operativ in den wichtigsten Fremdwährungsländern vertreten ist, sind ausreichende Cash-In- und Cash-Out-Möglichkeiten zum Abfangen kurzfristiger Währungsschwankungen durch gezielte Einnahmen und Ausgabensteuerung gegeben. Auch die Optimierung der 2015 neu verhandelten Bankkredite, die auch die Möglichkeit einer Ausnutzung der Kreditlinien in US-Dollar vorsehen, sowie die 2016 begebenen US-Dollar-Schuldscheintranchen führen zu einer besseren Kongruenz der Zahlungsprofile in US-Dollar.

Darüber hinaus werden die Fremdwährungsrisiken in der Gruppe überwacht und im Falle von Risikoüberschreitungen mittels derivativer Sicherungsinstrumente zeitlich rollierend in den Euro überführt. Translationsrisiken, werden kontinuierlich von Group Treasury überwacht. Umrechnungseffekte von Positionen aus der Bilanz und Gesamtergebnisrechnung der Tochtergesellschaften in Fremdwährungsgebieten zu dem in Euro aufgestellten Konzernabschluss sind allerdings unvermeidlich. Die potenziellen finanziellen Auswirkungen von Chancen und Risiken in Zusammenhang mit Währungskursveränderungen werden auf Basis der durchgeführten Sensitivitätsanalysen als moderat bewertet. Die Wahrscheinlichkeit für den Eintritt dieser Chancen und Risiken wird vor dem Hintergrund der jüngsten Währungskursveränderungen und der bestehenden Unsicherheiten hinsichtlich der weiteren Entwicklung der relevanten Währungskurse als möglich eingeschätzt.

### Zinsänderungen

Veränderungen der Marktzinsen weltweit wirken sich auf zukünftige Zinszahlungen für variabel verzinsliche Verbindlichkeiten aus und können daher zu Beeinträchtigungen der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage führen. Das Zinsänderungsrisiko der NORMA Group entsteht vor allem aus langfristigen Fremdkapitalaufnahmen. Aktuell sind große Teile der Fremdkapitalaufnahmen über feste Kreditzinsen begeben und unterliegen somit keinem Zinsänderungsrisiko. 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



**JAHRESABSCHLUSS  
ZUM 31. DEZEMBER 2017  
UND LAGEBERICHT**

<b>03</b>	<b>Lagebericht</b>
44	Bilanz
45	Gewinn und Verlustrechnung
46	Anhang
61	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
62	Bestätigungs- vermerk des Abschlussprüfers

Group bestrebt, das Zinsänderungsrisiko zum größten Teil zu sichern.

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

**Volkswirtschaftliche und konjunkturelle Risiken und Chancen**

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

## JAHRESABSCHLUSS ZUM 31. DEZEMBER 2017 UND LAGEBERICHT

### 03 Lagebericht

44 Bilanz

45 Gewinn und  
Verlustrechnung

46 Anhang

61 Versicherung  
der gesetzlichen  
Vertreter

62 Bestätigungs-  
vermerk des  
Abschlussprüfers

schen Umfeld auch weiterhin passende, innovative Produktlösungen anbieten zu können. Entsprechend können sich aus der anhaltenden Diskussion um die Einhaltung von Emissionstandards 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.

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 Diversifi-

kation 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. 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 vanschreiten, könnten sich aus Akquisitionen jedoch auch Risiken für die NORMA Group ergeben. Mit den von der NORMA Group formulierten Ansprüchen an die Profitabilität potenzieller Akquisitionsobjekte, sorgfältiger Due-Diligence-Maßnahmen im Vorfeld der Akquisition sowie abgestimmter Integrationspläne ist die NORMA Group gleichwohl der Auffassung, diese Risiken angemessen begrenzen zu können.

Des Weiteren ergeben sich für die NORMA Group aus der breiten Diversifikation hinsichtlich der Produkte sowie der Regionen und Endmärkte Chancen 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 hinsicht-

lich 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

**JAHRESABSCHLUSS  
ZUM 31. DEZEMBER 2017  
UND LAGEBERICHT**

<b>03</b>	<b>Lagebericht</b>
44	Bilanz
45	Gewinn und Verlustrechnung
46	Anhang
61	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
62	Bestätigungs- vermerk des Abschlussprüfers

die NORMA Group attraktive Wachstumschancen bieten. Dennoch ist die generelle Einschätzung der unternehmensstrategischen Chancen und Risiken in den Regionen identisch.

### Leistungswirtschaftliche Risiken und Chancen

#### Rohstoffpreise

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

ken als möglich und das Ausmaß des potenziellen finanziellen Verlusts weiterhin als gering eingeschätzt. Durch den proaktiven Ansatz sowohl in den bestehenden Lieferantenbeziehungen als auch bei der Identifikation neuer Lieferanten und Rohstoffe werden jedoch auch Chancen in diesem Bereich gesehen. Da weitere Optimierungen im Bereich Einkauf auch mittelfristig antizipiert werden, werden die Potenziale der eingeleiteten Maßnahmen für eine positive Abweichung gegenüber der Planung als möglich mit einem geringen Einfluss eingeschätzt.

#### Qualität und Prozesse

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

Die NORMA Group ist stets bestrebt, Kostenvorteile zu realisieren und hierdurch die Wettbewerbsposition zu stärken. Aus der Entwicklung und Implementierung von Initiativen, die auf die Bereiche Kostendisziplin, kontinuierliche Verbesserung von Prozessen in allen Funktionen und Regionen, Optimierung des Sup-

**JAHRESABSCHLUSS  
ZUM 31. DEZEMBER 2017  
UND LAGEBERICHT**

**03 Lagebericht**

- 44 Bilanz
- 45 Gewinn und Verlustrechnung
- 46 Anhang
- 61 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 62 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

ply-Chain-Managements sowie der Fertigungsprozesse ausgerichtet sind, werden daher positive Impulse für die Geschäftstätigkeit erwartet. Da die NORMA Group einen fortlaufenden Verbesserungsprozess verfolgt, gibt es über die Planung hinaus Chancen für positive Abweichungen im Bereich dieser Prozesse. Dies gilt für alle Regionen, in denen die NORMA Group aktiv ist. Die Wahrscheinlichkeit für Kostensenkungen wird als möglich eingeschätzt. Da eine kontinuierliche Optimierung der Produktionsprozesse jedoch bereits im Rahmen der Planung berücksichtigt ist und die Prozesse bereits sehr effizient gestaltet sind, ist die kurzfristige finanzielle Auswirkung einer Planabweichung durch verbesserte Produktionsprozesse gering.

**Kunden**

Kundenrisiken resultieren aus der Abhängigkeit von wichtigen Abnehmern, die einen nicht unwesentlichen Anteil des Umsatzes generieren. Diese könnten ihre Verhandlungsmacht ausnutzen und den Druck auf die Margen erhöhen. Auch Nachfragerückgänge oder der Verlust dieser Kunden können nachteilige Auswirkungen auf das Ergebnis der NORMA Group haben. Daher werden sowohl die Auftragseingänge als auch das Kundenverhalten im Rahmen eines kontinuierlichen Prozesses überwacht, um Kundenrisiken frühzeitig zu erkennen. Zudem verfügt die NORMA Group über ein diversifiziertes Kundenportfolio, was die finanziellen Auswirkungen der 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 Aufgabenverteilung, die den gegenseitigen Austausch fördert, sichern die NORMA Group gegenüber Risiken ab, die durch den Austritt eines Mitarbeiters eintreten können. Bei der Identifizierung von potenziellen neuen Mitarbeitern, die entscheidend zum Unternehmenserfolg beitragen können, lässt sich die NORMA Group auch von dritter Seite durch Personalberater unterstützen.

Die Eintrittswahrscheinlichkeit von Personalrisiken wird für die NORMA Group insgesamt als möglich ein-

geschätzt, 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,

**JAHRESABSCHLUSS  
ZUM 31. DEZEMBER 2017  
UND LAGEBERICHT**

<b>03</b>	<b>Lagebericht</b>
44	Bilanz
45	Gewinn und Verlustrechnung
46	Anhang
61	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
62	Bestätigungs- vermerk des Abschlussprüfers

zu schwerwiegenden Störungen des Geschäftsbetriebs führen könnte.

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

In Hinblick auf diese Risiken hat die NORMA Group eine Reihe von Maßnahmen implementiert, die in den IT-Risikomanagementprozess eingebettet sind und fortlaufend an sich ändernde Gegebenheiten angepasst werden. So begegnet die NORMA Group den identifizierten IT-Risiken beispielsweise durch eine 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 permanentem Netzwerk-Monitoring. 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 von 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 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 ein-

**JAHRESABSCHLUSS  
ZUM 31. DEZEMBER 2017  
UND LAGEBERICHT**

---

<b>03</b>	<b>Lagebericht</b>
44	Bilanz
45	Gewinn und Verlustrechnung
46	Anhang
61	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
62	Bestätigungs- vermerk des Abschlussprüfers

geführt, um Unternehmensentscheidungen stets auch vor dem Hintergrund der Vermeidung von Emissionen und des schonenden Umgangs mit Ressourcen zu Evaluieren. Zudem investiert die NORMA Group in die Bereiche Arbeits- und Gesundheitsschutz, um die Arbeitssicherheit kontinuierlich zu verbessern. Infolgedessen werden die Eintrittswahrscheinlichkeiten negativer Entwicklungen aufgrund von Sozial- und Umweltrisiken weiterhin als unwahrscheinlich und die potenziellen finanziellen Auswirkungen hieraus als moderat eingeschätzt.

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

### **Geistiges Eigentum**

Aufgrund der Stellung der NORMA Group als Technologie- und Innovationsführer besteht das Risiko, dass Verletzungen des geistigen Eigentums zu Umsatzeinbußen und Reputationsverlust führen können. Daher sichert die NORMA Group ihre Technologien und Innovationen rechtlich ab. Die potenziellen Auswirkungen werden zusätzlich durch die hohe Innovationsgeschwindigkeit sowie die Entwicklung kundenspezifischer Lösungen minimiert. Gleichzeitig kann es auch durch die NORMA Group zu einer Verletzung des geistigen Eigentums Dritter kommen. Deshalb werden Entwicklungen frühzeitig auf potenzielle Patentrechtsverletzungen geprüft. Die Wahrscheinlichkeit von Verletzungen des geistigen Eigentums wird als möglich eingeschätzt. Aufgrund der eingeleiteten Maßnahmen werden die potenziellen Auswirkungen hieraus als gering beurteilt. Darüber hinaus werden durch die konsequente Absicherung des geistigen Eigentums

und den Aufbau rechtlicher Alleinstellungsmerkmale auch mögliche Chancen, die zu einer geringen Abweichung der mittelfristigen Planung führen können, gesehen.

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

Die NORMA Group SE erzielt ihre Erträge im Wesentlichen aus Lizenz-, Ergebnisabführungs- und Beteiligungserträgen ihrer direkten und indirekten Tochtergesellschaften. Durch die Holding-Funktion ist die NORMA Group SE daher dem Risiko ausgesetzt, durch sinkende Gewinne der Tochtergesellschaften geringere Beteiligungserträge bzw. durch geringere Umsatzerlöse der NORMA Group-Gesellschaften geringere Lizenzerträge zu vereinnahmen. Bei steigenden Gewinnen bzw. höheren Umsatzerlösen der Tochterunternehmen ergeben sich für die NORMA Group SE höhere Beteiligungserträge bzw. höhere Lizenzerträge. Aufgrund der soliden Finanzlage der Gesellschaften der NORMA Group und der Möglichkeit zur Steuerung von Ausschüttungen der Tochtergesellschaften werden die Chancen und Risiken in Zusammenhang mit Beteiligungs- und Lizenzerträgen als unwahrscheinlich mit einer moderaten Ergebniswirkung bewertet.

**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			•			→		•				→
<b>Beteiligungs- und Lizenzträge</b>													
	Risiken		•				→			•			→
	Chancen		•				→			•			→

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

**JAHRESABSCHLUSS  
ZUM 31. DEZEMBER 2017  
UND LAGEBERICHT**

03 Lagebericht

44 Bilanz

45 Gewinn und  
Verlustrechnung

46 Anhang

61 Versicherung  
der gesetzlichen  
Vertreter

62 Bestätigungs-  
vermerk des  
Abschlussprüfers

**JAHRESABSCHLUSS  
ZUM 31. DEZEMBER 2017  
UND LAGEBERICHT**

---

<b>03</b>	<b>Lagebericht</b>
44	Bilanz
45	Gewinn und Verlustrechnung
46	Anhang
61	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
62	Bestätigungs- vermerk des Abschlussprüfers

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

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

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

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



## 4. Prognosebericht

### 4.1. 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 Belegung 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, der ungewisse Ausgang des Brexit-Prozesses sowie steigende Anleiherenditen. 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 Reformendruck überwinden und laut IWF eine wachsende Dynamik mit Wachstumsraten von deutlich mehr als 7 % aufwei-

sen. 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 Vorausset-

zungen 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 % (IWF: 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 (IWF: 4,8 %). Der Aufschwung in Deutschland wird von einer breiten Basis getragen und setzt sich dynamisch fort. Das Kieler IWF 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.

#### 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 (IWF)

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

Mit der zu erwartenden moderaten Belegung der internationalen Konjunktur in den Jahren 2018 und 2019

#### JAHRESABSCHLUSS ZUM 31. DEZEMBER 2017 UND LAGEBERICHT

03	Lagebericht
44	Bilanz
45	Gewinn und Verlustrechnung
46	Anhang
61	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
62	Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

**JAHRESABSCHLUSS  
ZUM 31. DEZEMBER 2017  
UND LAGEBERICHT**

**03 Lagebericht**

44 Bilanz

45 Gewinn und Verlustrechnung

46 Anhang

61 Versicherung der gesetzlichen Vertreter

62 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

verbessern sich auch das Umfeld und die Perspektiven für wichtige Kundenindustrien der NORMA Group.

**Maschinenbau**

Die weltweit lebhaft 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.

**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.

**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 %.

**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)

Diese gesamtwirtschaftliche Perspektive für 2018 stellt die Basis der Prognose und des Ausblicks der NORMA Group dar.

**JAHRESABSCHLUSS  
ZUM 31. DEZEMBER 2017  
UND LAGEBERICHT**

<b>03</b>	<b>Lagebericht</b>
44	Bilanz
45	Gewinn und Verlustrechnung
46	Anhang
61	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
62	Bestätigungs- vermerk des Abschlussprüfers

## 4.2. KÜNFTIGE ENTWICKLUNG DER NORMA GROUP SE

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

Die NORMA Group SE erwirtschaftet aufgrund der Holdingfunktion den wesentlichen Teil der Erträge aus Ergebnisabführungen und Beteiligungserträgen sowie aus Lizenzen. Die Höhe dieser Einnahmen wird dabei wesentlich von der wirtschaftlichen Lage der verbundenen Unternehmen beeinflusst. Die Vorjahresprognose für 2017 ging unter der Annahme leicht höherer Lizenzerträge für die Marken der Tochtergesellschaften und die NORMA Group Marke und ebenfalls leicht höherer Aufwendungen für Lizenzen der Konzerntochtergesellschaften von einem konstanten Ergebnis vor Steuern aus.

In Abweichung von dieser Vorjahresprognose wurde für 2017 ein leicht höheres Ergebnis nach Steuern erzielt, insbesondere da die Ergebnisabführung an die NORMA Group SE höher als in der letztjährigen Planung ausgefallen ist.

## 4.3. AUSSAGE DES VORSTANDS ZUR VORAUSSICHTLICHEN ENTWICKLUNG

### Umsatzwachstum der NORMA Group

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.

Der Vorstand geht davon aus, dass sich das weltweite Wachstum der Automobilbranche, ein für die NORMA Group wesentlicher Markt, 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. Für die Region Amerika erwartet der Vorstand für 2018 ein solides organisches Umsatzwachstum gegenüber dem Vorjahr. Die massiven 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.

Insgesamt erwartet der Vorstand für die NORMA Group ein solides organisches Konzernumsatzwachstum für das Geschäftsjahr 2018 von rund 3 % bis 5 % gegenüber 2017.

### Ergebnisentwicklung der NORMA Group SE

Die NORMA Group SE erwirtschaftet aufgrund der Holdingfunktion den wesentlichen Teil der Erträge aus Ergebnisabführungen und Beteiligungserträgen sowie aus Lizenzen. Die Höhe dieser Einnahmen wird dabei wesentlich von der wirtschaftlichen Lage der verbundenen Unternehmen beeinflusst.

Derzeit geht die NORMA Group SE im Vergleich zu 2017 für 2018 abermals von leicht höheren Lizenzerträgen für die Marken der Tochtergesellschaften und die NORMA Group Marke aus. Die Aufwendungen aus Lizenzen für die Konzerntochtergesellschaften als Lizenzinhaber werden korrespondierend im Jahr 2018 ebenfalls leicht höher erwartet. Der Vorstand der NORMA Group geht davon aus, dass sich der Personalaufwand und andere Kostenfaktoren im Vergleich zu den Vorjahren stabil entwickeln werden.

Unter Berücksichtigung der erwarteten Gewinnabführung der NORMA Group Holding GmbH sowie des Zinsergebnisses wird für die Jahre 2018 und 2019 mit einem gegenüber dem Jahr 2017 leicht höherem Ergebnis nach Steuern gerechnet. In diesem Zusammenhang wird davon ausgegangen, dass der Bilanzgewinn und die Dividendenfähigkeit der Gesellschaft weiterhin sichergestellt sind.

## 5. Corporate-Governance-Bericht inklusive Erklärung zur Unternehmensführung

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.

### 5.1. ENTSPRECHENERKLÄRUNG 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 der Internetseite der NORMA Group veröffentlicht. [HTTPS://INVESTOREN.NORMAGROUP.COM](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) entsprochen und wird ihnen auch zukünftig entsprechen:

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

Bei der Festlegung der Vergütung des Vorstands orientierte sich der Aufsichtsrat, beraten durch einen externen Vergütungsexperten, auch an der Vergütungsstruktur in der Gesellschaft bzw. der gesamten NORMA Group. Bislang hat der Aufsichtsrat aufgrund der dynamischen Entwicklung der NORMA Group weder den oberen Führungskreis noch die 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 Empfehlungen 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 Cash Flows 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 fort dauern. 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 SE Umwandlung gemäß Art 40 Abs. 2 Satz 2 SE-VO

### JAHRESABSCHLUSS ZUM 31. DEZEMBER 2017 UND LAGEBERICHT

03	Lagebericht
44	Bilanz
45	Gewinn und Verlustrechnung
46	Anhang
61	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
62	Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

**JAHRESABSCHLUSS  
ZUM 31. DEZEMBER 2017  
UND LAGEBERICHT**

<b>03</b>	<b>Lagebericht</b>
44	Bilanz
45	Gewinn und Verlustrechnung
46	Anhang
61	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
62	Bestätigungs- vermerk des Abschlussprüfers

durch die Satzung bestellt, um sicherzustellen, dass der Beschluss zur Wahl der Aufsichtsratsmitglieder nicht gesondert angefochten werden konnte. Andernfalls hätte das Risiko nicht ausgeschlossen werden können, dass die Gesellschaft nach Eintragung der Umwandlung keinen oder einen unvollständig besetzten Aufsichtsrat gehabt hätte. Die Wahlen zukünftiger Mitglieder sollen als Einzelwahl erfolgen.

**5.2. 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.

**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 Stimmgleichheit kommen, entscheidet die Stimme des Vorsitzenden. Die Vorstandsmitglieder sind allerdings angehalten, sich um Einstimmigkeit zu bemühen. Soweit ein Mitglied des Vorstands an einer Abstimmung nicht teilnehmen kann, wird seine Zustimmung nach-

## JAHRESABSCHLUSS ZUM 31. DEZEMBER 2017 UND LAGEBERICHT

03	<b>Lagebericht</b>
44	Bilanz
45	Gewinn und Verlustrechnung
46	Anhang
61	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
62	Bestätigungs- vermerk des Abschlussprüfers

träglich 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 („Statusverfahren“). 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 Statusverfahren 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 Frankfurt am Main hat Herr Dr. Erzberger Beschwerde eingelegt. Das Landgericht Frankfurt am Main beschloss am 22. Februar 2018 der Beschwerde nicht abzuwehren und sie dem Oberlandesgericht Frankfurt am Main zur Entscheidung vorzulegen.

## JAHRESABSCHLUSS ZUM 31. DEZEMBER 2017 UND LAGEBERICHT

### 03 Lagebericht

44 Bilanz

45 Gewinn und  
Verlustrechnung

46 Anhang

61 Versicherung  
der gesetzlichen  
Vertreter

62 Bestätigungs-  
vermerk des  
Abschlussprüfers

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 Sitzun-

gen 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 Stimmengleichheit 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.

**JAHRESABSCHLUSS  
ZUM 31. DEZEMBER 2017  
UND LAGEBERICHT**

**03 Lagebericht**

44 Bilanz

45 Gewinn und Verlustrechnung

46 Anhang

61 Versicherung der gesetzlichen Vertreter

62 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

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 in Vorständen börsennotierter Gesellschaften und Aufsichtsgremien**

Die im Geschäftsjahr 2017 ausgeübten Berufe und weitere Mandate in Aufsichtsräten oder vergleichbaren Aufsichtsgremien der Mitglieder des Aufsichtsrats der NORMA Group sind in der folgen Tabelle dargestellt:

**SONSTIGE MANDATE DER AUFSICHTSRATSMITGLIEDER**

<b>Aufsichtsratsmitglied, ausgeübter Beruf</b>	<b>Sonstige Mandate in Aufsichtsräten und vergleichbaren Gremien</b>
Dr. Stefan Wolf (Vorsitzender des Aufsichtsrats), Vorstandsvorsitzender (CEO) der ElringKlinger 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

**5.3. ZIELGRÖSSEN FÜR FRAUEN**

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



**JAHRESABSCHLUSS  
ZUM 31. DEZEMBER 2017  
UND LAGEBERICHT**

<b>03</b>	<b>Lagebericht</b>
44	Bilanz
45	Gewinn und Verlustrechnung
46	Anhang
61	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
62	Bestätigungs- vermerk des Abschlussprüfers

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 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.

#### **5.4. 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 ethi-

sche 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.

**JAHRESABSCHLUSS  
ZUM 31. DEZEMBER 2017  
UND LAGEBERICHT**

03	<b>Lagebericht</b>
44	Bilanz
45	Gewinn und Verlustrechnung
46	Anhang
61	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
62	Bestätigungs- vermerk des Abschlussprüfers

**5.5. AKTIONÄRE UND HAUPTVERSAMMLUNG**

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

Stimmberechtigt sind alle Aktionäre, die im Aktienregister der NORMA Group SE eingetragen sind und deren Anmeldung zur Teilnahme an der Hauptversammlung der NORMA Group SE oder einer anderen in der Einberufung bezeichneten Stelle mindestens sechs Tage vor der Hauptversammlung in Textform in deutscher oder englischer Sprache eingegangen ist. Jede Aktie gewährt eine Stimme.

Die NORMA Group SE veröffentlicht die Einberufung und sämtliche Unterlagen, die der Hauptversammlung zugänglich gemacht werden, rechtzeitig auf ihrer Internetseite. Im Anschluss an die Hauptversammlung stehen dort ebenfalls Angaben zu Teilnehmerzahlen und Abstimmungsergebnissen zur Verfügung.  
[HTTPS://INVESTORS.NORMAGROUP.COM/HV](https://investors.normagroup.com/hv)

**5.6. 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.

**5.7. 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 wurden der NORMA Group folgende Transaktion im Rahmen einer Directors' Dealings Mitteilung gemeldet:

**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

**5.8. AKTIENOPTIONSPROGRAMME UND WERTPAPIERÄHNLICH ANREIZSYSTEME**

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

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

**5.9. 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.

## 6. Vergütungsbericht für Vorstand und Aufsichtsrat

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

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

Unterschreitet der Ist-Wert den Planwert, wird der LTI linear bis hin zu einer Reduzierung auf EUR 0 gemindert, wenn die Planziele im Dreijahreszeitraum signifikant verfehlt werden.

3. Das Matching-Stock-Programm (MSP) schafft einen aktienpreisorientierten langfristigen Anreiz, sich für den Erfolg des Unternehmens einzusetzen. Bei dem MSP handelt es sich um ein aktienbasiertes Optionsrecht. Zu diesem Zweck wird in jedem Geschäftsjahr eine im Voraus durch den Aufsichtsrat festzulegende Anzahl von Aktienoptionen unter dem Vorbehalt und in Abhängigkeit eines entsprechenden Eigeninvestments des Vorstandsmitglieds in die Gesellschaft zugeteilt. Das MSP ist in Tranchen gegliedert. Die erste Tranche wurde am Tag des Börsengangs (8. April 2011) zugeteilt. Die weiteren Tranchen wurden jeweils zum 31. März der Folgejahre zugeteilt. Grundlage der Aktienoptionen bilden die im Rahmen des MSP zugeteilten oder erworbenen qualifizierten Aktien, die im Vorstandsdiensvertrag 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 ratierlich 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 Ausübung der Optionen einer Tranche kann nur

#### JAHRESABSCHLUSS ZUM 31. DEZEMBER 2017 UND LAGEBERICHT

03	Lagebericht
44	Bilanz
45	Gewinn und Verlustrechnung
46	Anhang
61	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
62	Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

**JAHRESABSCHLUSS  
ZUM 31. DEZEMBER 2017  
UND LAGEBERICHT**

**03 Lagebericht**

44 Bilanz

45 Gewinn und Verlustrechnung

46 Anhang

61 Versicherung der gesetzlichen Vertreter

62 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

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.

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

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

Die Berechnung der ersten Komponente erfolgt auf Basis des (bereinigten) Konzern-Ergebnisses vor Ertragsteuern und Zinsen (Konzern-EBIT) des

Geschäftsjahres sowie der durchschnittlichen Konzernsteuerquote. Die zweite Komponente errechnet sich aus dem Konzernkapitalkostensatz (WACC), multipliziert mit dem investierten Kapital. Der NORMA-Value-Added-Bonus ist auf maximal ein festes Jahresgehalt begrenzt. 75 % des auf den LTI entfallenden Betrages werden dem jeweiligen Vorstandsmitglied im Folgejahr ausgezahlt. Mit den restlichen 25 % des auf den LTI entfallenden Betrages erwirbt die Gesellschaft Aktien der NORMA Group SE im Namen und auf Rechnung des jeweiligen Vorstandsmitglieds. Alternativ kann die Gesellschaft diesen Restbetrag an den Vorstand auszahlen. Der Vorstand verpflichtet sich in diesem Fall, innerhalb von 120 Tagen nach der den Jahresabschluss feststellenden Aufsichtsratssitzung für diesen Restbetrag Aktien der NORMA Group SE zu erwerben. Das Vorstandsmitglied darf vor Ablauf von vier Jahren nicht über die Aktien verfügen. Dividenden und Bezugsrechte stehen dem Vorstandsmitglied frei zur Verfügung. Tritt ein Vorstandsmitglied im laufenden Geschäftsjahr in die Dienste der Gesellschaft ein oder ist es nicht für volle zwölf Monate in einem Geschäftsjahr für die Gesellschaft tätig, so wird der LTI anteilig (pro rata temporis) gekürzt. Bei Beendigung des Dienstvertrages kann ein Vorstandsmitglied erst zwölf Monate nach Beendigung über die Aktien verfügen. Mit Beendigung der Organstellung auf Wunsch des Vorstands oder aus wichtigem Grund entfallen künftig fällige Ansprüche auf die variablen Vergütungsbestandteile des LTI.

Daneben besteht bei Dienstantritt im Jahr 2015 ein Anspruch auf ein Ruhegehalt, das sich als Prozentsatz des pensionsfähigen Einkommens bemisst. Der Anspruch auf Ruhegehalt entsteht, wenn der Dienstvertrag beendet ist, aber nicht vor dem Erreichen des 65. Lebensjahres, oder wenn Arbeitsunfähigkeit eintritt. Der Prozentsatz ist abhängig von der Anzahl der Dienstjahre als Vorstand. Der Prozentsatz beläuft sich auf 4 % des letzten Jahresfestgehalts vor Ausschei-

**JAHRESABSCHLUSS  
ZUM 31. DEZEMBER 2017  
UND LAGEBERICHT**

**03 Lagebericht**

- 44 Bilanz
- 45 Gewinn und Verlustrechnung
- 46 Anhang
- 61 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 62 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

den 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 der folgenden Tabelle dargestellt:

**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>

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.

**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:

**JAHRESABSCHLUSS  
ZUM 31. DEZEMBER 2017  
UND LAGEBERICHT**

**03 Lagebericht**

- 44 Bilanz
- 45 Gewinn und  
Verlustrechnung
- 46 Anhang
- 61 Versicherung  
der gesetzlichen  
Vertreter
- 62 Bestätigungs-  
vermerk des  
Abschlussprüfers

**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
Mehrjährige 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>
Versorgungs- aufwand	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>

**JAHRESABSCHLUSS  
ZUM 31. DEZEMBER 2017  
UND LAGEBERICHT**

**03 Lagebericht**

- 44 Bilanz
- 45 Gewinn und Verlustrechnung
- 46 Anhang
- 61 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 62 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

**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.

**6.2. 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 Zweifache, sein Stellvertreter das 1,5-fache der Vergütung der übrigen Aufsichtsratsmitglieder. Daneben werden der Vorsitz und die Mitgliedschaft in Ausschüssen des Aufsichtsrats gesondert berücksichtigt.

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

**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.

## 7. Ergänzende Angaben nach dem Übernahmerichtlinien-Umsetzungsgesetz

Zu der nach § 289a Abs. 1 HGB geforderten Berichterstattung gibt die NORMA Group SE folgende Übersicht:

### § 289a (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.

### § 289a (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.

### § 289a (1) Nr. 3 HGB

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

### § 289a (1) Nr. 4 HGB

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

### § 289a (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.

### § 289a (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.

### § 289a (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

#### JAHRESABSCHLUSS ZUM 31. DEZEMBER 2017 UND LAGEBERICHT

03	Lagebericht
44	Bilanz
45	Gewinn und Verlustrechnung
46	Anhang
61	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
62	Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers



**JAHRESABSCHLUSS  
ZUM 31. DEZEMBER 2017  
UND LAGEBERICHT**

**03 Lagebericht**

- 44 Bilanz
- 45 Gewinn und Verlustrechnung
- 46 Anhang
- 61 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 62 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

Sacheinlagen einmalig oder mehrmals um insgesamt bis zu EUR 12.744.960 zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2015).

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

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

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

### Bedingtes Kapital

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

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

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

Die Ausgabe der neuen Aktien erfolgt zu dem nach Maßgabe der jeweiligen Ermächtigung festzulegenden Wandlungs- oder Optionspreis. Die bedingte Kapitalerhöhung ist nur insoweit durchzuführen, wie

die Inhaber von Wandlungs- oder Optionsrechten aus den genannten Schuldverschreibungen oder Genussrechten ihre Wandlungs- oder Optionsrechte ausüben oder Wandlungs- oder Optionspflichten aus solchen Schuldverschreibungen erfüllt werden und soweit die Wandlungs- bzw. Optionsrechte bzw. Wandlungs- oder Optionspflichten nicht durch eigene Aktien, durch Aktien aus genehmigtem Kapital oder durch andere Leistungen bedient werden.

Die neuen Aktien nehmen vom Beginn des Geschäftsjahrs ihrer Ausgabe am Gewinn teil; abweichend hiervon kann der Vorstand, sofern rechtlich zulässig, mit Zustimmung des Aufsichtsrats festlegen, dass die neuen Aktien vom Beginn eines früheren 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 Ausgabe von Options- und Wandelschuldverschreibungen sowie Genussrechten mit Options- und Wandelrecht sowie das Bedingte Kapital 2011 wurden durch Hauptversammlungsbeschluss vom 20. Mai 2015 aufgehoben. § 6 der Satzung der NORMA Group SE wurde entsprechend geändert.

### Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien

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

**JAHRESABSCHLUSS  
ZUM 31. DEZEMBER 2017  
UND LAGEBERICHT**

**03 Lagebericht**

- 44 Bilanz
- 45 Gewinn und Verlustrechnung
- 46 Anhang
- 61 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 62 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

den. 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 Kaufgebots nicht unerhebliche Abweichungen des maßgeblichen Kurses, kann das Angebot angepasst werden. In diesem Fall wird auf den Schlusskurs am dritten Börsenhandeltag 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 Bezugsrechtsabschluss 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.

**§ 289a (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.

**§ 289a (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 in diesem Lagebericht verwiesen.

**Erklärung zur Unternehmensführung**

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

## 8. 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.

### JAHRESABSCHLUSS ZUM 31. DEZEMBER 2017 UND LAGEBERICHT

---

<b>03</b>	<b>Lagebericht</b>
44	Bilanz
45	Gewinn und Verlustrechnung
46	Anhang
61	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
62	Bestätigungs- vermerk des Abschlussprüfers

# BILANZ

zum 31. Dezember 2017

## JAHRESABSCHLUSS ZUM 31. DEZEMBER 2017 UND LAGEBERICHT

- 03 Lagebericht
- 44 Bilanz
- 45 Gewinn und Verlustrechnung
- 46 Anhang
- 61 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 62 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

### AKTIVA

IN TEUR	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
<b>A. Anlagevermögen</b>		
I. Immaterielle Vermögensgegenstände		
1. entgeltlich erworbene Software	61	83
II. Sachanlagen		
1. Bauten auf fremden Grundstücken	192	168
2. andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	79	95
III. Finanzanlagen		
1. Anteile an verbundenen Unternehmen	351.487	334.487
2. Ausleihungen an verbundene Unternehmen	282.477	319.794
	<b>634.296</b>	<b>654.627</b>
<b>B. Umlaufvermögen</b>		
I. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände		
1. Forderungen gegen verbundene Unternehmen	130.681	138.822
2. sonstige Vermögensgegenstände	2.797	3.829
II. Guthaben bei Kreditinstituten	3.828	3.829
	<b>137.306</b>	<b>146.480</b>
<b>C. Rechnungsabgrenzungsposten</b>	<b>7</b>	<b>0</b>
<b>Summe Aktiva</b>	<b>771.609</b>	<b>801.107</b>

### PASSIVA

IN TEUR	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
<b>A. Eigenkapital</b>		
I. Gezeichnetes Kapital*	31.862	31.862
II. Kapitalrücklage	216.601	216.601
III. Gewinnrücklagen		
1. andere Gewinnrücklagen	30.000	30.000
IV. Bilanzgewinn	74.378	64.839
	<b>352.841</b>	<b>343.302</b>
<b>B. Rückstellungen</b>		
1. Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	479	272
2. Steuerrückstellungen	1.467	5.279
3. Sonstige Rückstellungen	8.053	9.054
	<b>9.999</b>	<b>14.605</b>
<b>C. Verbindlichkeiten</b>		
1. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	407.155	439.033
2. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	481	698
3. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	969	3.304
4. Sonstige Verbindlichkeiten davon aus Steuern 87 TEUR (Vorjahr: TEUR 85), davon im Rahmen der sozialen Sicherheit TEUR 4 (Vorjahr: TEUR 4)	164	165
	<b>408.769</b>	<b>443.200</b>
<b>Summe Passiva</b>	<b>771.609</b>	<b>801.107</b>

# GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

für den Zeitraum vom 1. Januar bis 31. Dezember 2017

## JAHRESABSCHLUSS ZUM 31. DEZEMBER 2017 UND LAGEBERICHT

03	Lagebericht
44	Bilanz
45	<b>Gewinn und Verlustrechnung</b>
46	Anhang
61	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
62	Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

ANGABEN IN TEUR		2017	2016
1.	Umsatzerlöse	5.340	3.965
2.	sonstige betriebliche Erträge davon aus der Währungsumrechnung TEUR 9.231 (Vorjahr: TEUR 8.485)	20.740	18.675
3.	Personalaufwand a) Löhne und Gehälter b) soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung davon für Altersversorgung TEUR 196 (Vorjahr: TEUR 130)	-8.582 -441	-6.282 -370
4.	Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	-91	-59
5.	sonstige betriebliche Aufwendungen davon aus der Währungsumrechnung TEUR 13.626 (Vorjahr: TEUR 10.951)	-32.864	-30.529
6.	Erträge aus Ergebnisabführungsverträgen	60.887	57.391
7.	Erträge aus Ausleihungen des Finanzanlagevermögens davon aus verbundenen Unternehmen TEUR 9.264 (Vorjahr: TEUR 9.702)	9.264	9.702
8.	sonstige Zinsen und ähnliche Erträge davon aus verbundenen Unternehmen TEUR 582 (Vorjahr: TEUR 114)	582	114
9.	Zinsen und ähnliche Aufwendungen davon aus verbundenen Unternehmen TEUR 0 (Vorjahr: TEUR 247)	-10.211	-10.255
10.	Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-4.815	-4.184
<b>11.</b>	<b>Ergebnis nach Steuern</b>	<b>39.809</b>	<b>38.167</b>
12.	sonstige Steuern	0	-203
<b>13.</b>	<b>Jahresüberschuss</b>	<b>39.809</b>	<b>37.964</b>
14.	Gewinnvortrag aus dem Vorjahr	34.569	26.875
<b>15.</b>	<b>Bilanzgewinn</b>	<b>74.378</b>	<b>64.839</b>

# ANHANG ZUM JAHRESABSCHLUSS 2017

## JAHRESABSCHLUSS ZUM 31. DEZEMBER 2017 UND LAGEBERICHT

- 03 Lagebericht
- 44 Bilanz
- 45 Gewinn und Verlustrechnung
- 46 Anhang**
- 61 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 62 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

### 1. ALLGEMEINE ANGABEN

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

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

Der vorliegende Jahresabschluss für den Zeitraum vom 1. Januar bis 31. Dezember 2017 ist nach den Rechnungslegungsvorschriften für Kapitalgesellschaften des Handelsgesetzbuches (HGB), in der Fassung des Bilanzrichtlinien-Umsetzungsgesetzes (BilRUG), und den ergänzenden Vorschriften des Aktiengesetzes aufgestellt.

Die Bilanz ist nach den Vorschriften des § 266 HGB gegliedert. Für die Gliederung der Gewinn- und Verlustrechnung wurde das Gesamtkostenverfahren gewählt. Die Gliederung entspricht § 275 HGB.

### 2. BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSGRUNDSÄTZE

Der Jahresabschluss 2017 wurde auf der Grundlage der Bilanzierungs- und Bewertungsvorschriften des Handelsgesetzbuches aufgestellt. Ergänzend zu diesen Vorschriften waren die Regelungen des Aktiengesetzes zu beachten. Die Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden sind gegenüber dem Vorjahr unverändert und werden im Folgenden erläutert.

#### Anlagevermögen

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

#### ABSCHREIBUNGSDAUER ANLAGEVERMÖGEN

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

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

Dem vorliegenden Abschluss liegen folgende Umrechnungskurse zum 31. Dezember 2017 zugrunde:

**JAHRESABSCHLUSS  
ZUM 31. DEZEMBER 2017  
UND LAGEBERICHT**

03 Lagebericht  
44 Bilanz  
45 Gewinn und  
Verlustrechnung  
46 Anhang  
61 Versicherung  
der gesetzlichen  
Vertreter  
62 Bestätigungs-  
vermerk des  
Abschlussprüfers

**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

**Umlaufvermögen**

Die Bewertung des Umlaufvermögens erfolgt grundsätzlich zum Nennwert unter Berücksichtigung aller erkennbaren Risiken. Sofern erforderlich, wurde auf den niedrigeren beizulegenden Wert abgeschrieben. Forderungen, die auf fremde Währung lauten, werden unterjährig zum Devisenkassamittelkurs am Entstehungstag angesetzt. Kurzfristige Fremdwährungsforderungen werden zum Devisenkassamittelkurs am Bilanzstichtag bewertet. Die Bewertung langfristiger Fremdwährungsforderungen erfolgt ebenfalls mit dem Devisenkassamittelkurs zum Stichtag, jedoch nur, sofern dieser niedriger ist als der Entstehungs-

kurs und die Forderung sich nicht in einer Bewertungseinheit befindet.

Die flüssigen Mittel werden zu Nominalwerten angesetzt.

**Eigenkapital**

Das gezeichnete Kapital wird mit dem rechnerischen Wert bilanziert.

**Rückstellungen**

Die Rückstellungen berücksichtigen in angemessener Weise ungewisse Verpflichtungen und sind in Höhe

des Erfüllungsbetrags angesetzt, der nach vernünftiger kaufmännischer Beurteilung notwendig ist. Rückstellungen mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr sind, soweit vorhanden, mit dem ihrer Restlaufzeit entsprechenden von der Bundesbank veröffentlichten durchschnittlichen Marktzinssatz der vergangenen sieben Jahre abzuführen. Rückstellungen für Altersversorgungsverpflichtungen werden unter Annahme einer pauschalen Restlaufzeit von 15 Jahren mit dem durchschnittlichen Zinssatz der vergangenen zehn Geschäftsjahre abgezinst.

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

**Verbindlichkeiten**

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

**Latente Steuern**

Für temporär abweichende Wertansätze zwischen Handels- und Steuerbilanz werden nur dann latente Steuern angesetzt, wenn sich insgesamt ein Überhang der passiven über die aktiven latenten Steuern ergibt. Bei der Berechnung der latenten Steuern wird ein kombinierter Steuersatz von 30,1% zugrunde gelegt. Ein sich aus der Berechnung ergebender Überhang aktiver latenter Steuern wird nicht bilan-

**JAHRESABSCHLUSS  
ZUM 31. DEZEMBER 2017  
UND LAGEBERICHT**

03 Lagebericht  
44 Bilanz  
45 Gewinn und Verlustrechnung  
46 Anhang  
61 Versicherung der gesetzlichen Vertreter  
62 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

ziert. Dies entspricht dem Ansatzwahlrecht für aktive latente Steuern gemäß § 274 Abs. 1 HGB.

**Bewertungseinheiten**

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

**3. ERLÄUTERUNGEN ZUR BILANZ**

**Immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen**

Die Zugänge zu den Sachanlagen beinhalten mit TEUR 50 Zugänge in Verbindung mit den erfolgten Mietereinbauten (Vorjahr: TEUR 134) und mit TEUR 24 Zugänge durch Erwerb von IT-Ausrüstungsgegenständen (Vorjahr: TEUR 59).

**Finanzanlagen**

Die Anteile an verbundenen Unternehmen wurden zu Anschaffungskosten angesetzt. Die Gesellschaft hält zum 31. Dezember 2017 Anteile an folgenden verbundenen Unternehmen:

**FINANZANLAGEN 2017**

Gesellschaft, Sitz	Beteiligungsquote in %	Währung <sup>3</sup>	Eigenkapital	Ergebnis
NORMA Group Holding GmbH, Maintal <sup>1</sup>	100%	TEUR	106.814	0 <sup>4</sup>
NORMA Group APAC Holding GmbH, Maintal <sup>1</sup>	100%	TEUR	35	-3
NORMA Group APAC Holding Pte. Ltd., Singapur <sup>2</sup>	100%	TSGD	127.229	435
NORMA Pennsylvania, Inc. <sup>2</sup>	100%	USD	114.546	1.927

1\_Die Daten beziehen sich auf die noch nicht testierten aber bereits nach den handelsrechtlichen Vorschriften vorläufig aufgestellten Jahresabschlüsse zum 31.12.2017.

2\_Die Daten beziehen sich auf nach den IFRS-Rechnungslegungsvorschriften gemeldeten Werte der Gesellschaft per 31.12.2017.

3\_Die Umrechnung in Euro erfolgt gemäß der in der Umrechnungstabelle aufgeführten Wechselkurse.

4\_Es besteht ein Ergebnisabführungsvertrag.

Die Zugänge zu den Anteilen an verbundenen Unternehmen betreffen mit TEUR 17.000 die Kapitalerhöhung an NORMA Group APAC Holding Pte. Ltd. Im Vorjahr war es mit TEUR 27.000 die Kapitalerhöhung ebenfalls bei der NORMA Group APAC Holding Pte. Ltd.

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

Die Ausleihungen an verbundene Unternehmen in Höhe von TEUR 282.477 (Vorjahr: TEUR 319.794) ergeben sich in Höhe von TEUR 157.477 aus einem langfristigen Darlehen an die NORMA Pennsylvania Inc. (Vorjahr: TEUR 194.794) und in Höhe von TEUR 125.000 an die NORMA Group Holding GmbH (Vorjahr: TEUR 125.000). Eine Tranche des Darlehens an NORMA Pennsylvania Inc. in Höhe von TEUR 37.317 wurde im Jahr 2017 zurückgezahlt.

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



## Entwicklung des Anlagevermögens

für den Zeitraum vom 1. Januar bis 31. Dezember 2017

### ANLAGENSPIEGEL ZUM 31. DEZEMBER 2017

IN TEUR	Anschaffungskosten				Kumulierte Abschreibungen				Buchwerte	
	01.01.2017	Zugang	Abgang	31.12.2017	01.01.2017	Zugang	Abgang	31.12.2017	31.12.2017	31.12.2016
I. Immaterielle Vermögensgegenstände										
1. entgeltlich erworbene Software	124	3	0	127	41	25	0	66	61	83
II. Sachanlagen										
1. Bauten auf fremden Grundstücken	206	50	0	256	38	26	0	64	192	168
2. andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	170	24	-9	185	75	40	-9	106	79	95
<b>Summe Immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen</b>	<b>500</b>	<b>77</b>	<b>-9</b>	<b>568</b>	<b>154</b>	<b>91</b>	<b>-9</b>	<b>236</b>	<b>332</b>	<b>346</b>
III. Finanzanlagen										
1. Anteile an verbundenen Unternehmen	334.487	17.000	0	351.487	0	0	0	0	351.487	334.487
2. Ausleihungen an verbundene Unternehmen	319.794	0	-37.317	282.477	0	0	0	0	282.477	319.794
<b>Summe Finanzanlagen</b>	<b>654.281</b>	<b>17.000</b>	<b>-37.317</b>	<b>633.964</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>633.964</b>	<b>654.281</b>
<b>Summe</b>	<b>654.781</b>	<b>17.077</b>	<b>-37.326</b>	<b>634.532</b>	<b>154</b>	<b>91</b>	<b>-9</b>	<b>236</b>	<b>634.296</b>	<b>654.627</b>

#### JAHRESABSCHLUSS ZUM 31. DEZEMBER 2017 UND LAGEBERICHT

- 03 Lagebericht
- 44 Bilanz
- 45 Gewinn und Verlustrechnung
- 46 Anhang**
- 61 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 62 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

**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>								
<b>01</b>	<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.	Hustopece, 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 51

**JAHRESABSCHLUSS  
ZUM 31. DEZEMBER 2017  
UND LAGEBERICHT**

- 03 Lagebericht
- 44 Bilanz
- 45 Gewinn und Verlustrechnung
- 46 Anhang
- 61 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 62 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

**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 3.4 aufgeführten Wechselkurse.

2\_Es besteht ein Ergebnisabführungsvertrag.

3\_In Liquidation.

**JAHRESABSCHLUSS  
ZUM 31. DEZEMBER 2017  
UND LAGEBERICHT**

- 03 Lagebericht
- 44 Bilanz
- 45 Gewinn und Verlustrechnung
- 46 Anhang
- 61 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 62 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

## JAHRESABSCHLUSS ZUM 31. DEZEMBER 2017 UND LAGEBERICHT

03	Lagebericht
44	Bilanz
45	Gewinn und Verlustrechnung
46	Anhang
61	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
62	Bestätigungs- vermerk des Abschlussprüfers

### Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände

Die Forderungen gegen verbundene Unternehmen betreffen in Höhe von TEUR 5.861 (Vorjahr: TEUR 3.568) Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Daneben besteht eine Forderung gegen die NORMA Group Holding GmbH in Höhe von TEUR 60.887 (Vorjahr: TEUR 57.391) aus Ergebnisabführung sowie TEUR 63.658 aus Cash-Pooling (Vorjahr: TEUR 76.399). Darüber hinaus existieren Forderungen aus abgegrenzten Zinsen in Höhe von TEUR 176 (Vorjahr: TEUR 0) gegen die NORMA Pennsylvania Inc. und aus Umsatzsteuer in Höhe von TEUR 100 (Vorjahr: TEUR 60) gegen die NORMA Distribution Center GmbH.

Die sonstigen Vermögensgegenstände in Höhe von TEUR 2.797 (Vorjahr TEUR 3.829) betreffen im Wesentlichen Steuerforderungen.

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

### Eigenkapital

#### Gezeichnetes Kapital

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

#### Genehmigtes und bedingtes Kapital

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

recht der Aktionäre ausgeschlossen werden kann (Genehmigtes Kapital 2015/1).

Das Grundkapital ist durch Beschluss der Hauptversammlung vom 20. Mai 2015 um bis zu 3.186.240,00 EUR bedingt erhöht durch Ausgabe von bis zu 3.186.240 neuen, auf den Namen lautenden Stückaktien zur Gewährung von Wandel- und/oder Optionschuldverschreibungen (Bedingtes Kapital 2015/1).

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

#### Kapitalrücklage

Als Kapitalrücklage werden ausgewiesen:

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

Die Kapitalrücklage beträgt im Berichtsjahr 2017 unverändert zum Vorjahr TEUR 216.601.

#### Gewinnrücklage

Die Gewinnrücklage beträgt unverändert zum Vorjahr TEUR 30.000.

#### Bilanzgewinn

Die Hauptversammlung hat im Mai 2017 beschlossen, aus dem zum 31. Dezember 2016 ausgewiesenen Bilanzgewinn in Höhe von TEUR 64.839 eine Dividende in Höhe von TEUR 30.269 (EUR 0,95 je Aktie) auszuschütten. Unter Berücksichtigung des Gewinnvortrags von TEUR 34.569 (Vorjahr: TEUR 26.875) und des Jahresüberschusses für das Geschäftsjahr 2017 in Höhe von TEUR 39.809 (Vorjahr: TEUR 37.964) ergibt sich zum 31. Dezember 2017 ein Bilanzgewinn von TEUR 74.378 (Vorjahr: TEUR 64.839).

### 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>) zur Verfügung.

**JAHRESABSCHLUSS  
ZUM 31. DEZEMBER 2017  
UND LAGEBERICHT**

- 03 Lagebericht
- 44 Bilanz
- 45 Gewinn und Verlustrechnung
- 46 Anhang
- 61 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 62 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

**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 %).

**Rückstellungen**

Die Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen in Höhe von TEUR 479 (Vorjahr: TEUR 272) betreffen Direktzusagen an aktive Mitglieder (allgemeine Versorgung) und sind nach den anerkannten versicherungsmathematischen Grundsätzen mittels der Anwartschaftsbarwert-Methode (Projected Unit Credit Method) ermittelt. Als Rechnungsgrundlagen wurden die Richttafeln 2005 G von Prof. Dr. Klaus Heubeck verwendet. Im Berichtsjahr wurde der von der Deutschen Bundesbank vorgegebene durchschnittliche Marktzinssatz der vergangenen zehn Jahre in Höhe von 3,68% p.a. (Vorjahr: 4,01% p.a.) zugrunde gelegt. Hierbei wurde gemäß § 253 Abs. 2 Satz 2 HGB pauschal eine Restlaufzeit von 15 Jahren angenommen. Der Gehaltstrend beträgt 2,0% und es wurde keine Fluktuation angenommen.

Bei einer Ermittlung der Altersversorgungsverpflichtungen mit dem durchschnittlichen Marktzins der vergangenen sieben Geschäftsjahre (2,80%, Vorjahr: 3,22%) ergäbe sich ein Verpflichtungswert zum 31. Dezember 2017 in Höhe von TEUR 572 (Vorjahr: TEUR 320). Der ausschüttungsgesperrte Unterschiedsbetrag nach § 253 Abs. 6 S.1 HGB beträgt TEUR 93 (Vorjahr: TEUR 48).

Die Steuerrückstellungen betragen im Geschäftsjahr TEUR 1.467 (Vorjahr: TEUR 5.279) und betreffen mit TEUR 1.397 die Gewerbesteuer (Vorjahr: TEUR 1.397). Im Vorjahr bestanden darüber hinaus Rückstellungen in Höhe von TEUR 3.881 für die Körperschaftsteuer inklusive Solidaritätszuschlag. Mit Wirkung ab dem 1. Januar 2015 begründete die Gesellschaft eine ertragsteuerliche Organschaft mit ihrer Tochtergesellschaft NORMA Group Holding GmbH. Mithin ist die Gesellschaft als Organträgerin auch Steuerschuldnerin für die durch Ergebnisabführungsvertrag mit ihr verbundene NORMA Group Holding GmbH.

**JAHRESABSCHLUSS  
ZUM 31. DEZEMBER 2017  
UND LAGEBERICHT**

- 03 Lagebericht
- 44 Bilanz
- 45 Gewinn und Verlustrechnung
- 46 Anhang**
- 61 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 62 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

Die sonstigen Rückstellungen setzen sich wie folgt zusammen:

**SONSTIGE RÜCKSTELLUNGEN 2017**

IN TEUR	31. Dez. 2017	31. Dez. 2016
Matching-Stock-Programm (MSP)	3.858	3.650
Erfolgsbasierte nicht aktienkursorientierte Vergütungsprogramme	2.977	3.236
Ausstehende Aufsichtsratsvergütung und Eingangsrechnungen	709	1.283
Aktienkursorientierte Vergütungsprogramme mit Barausgleich für nicht zum Vorstand gehörende Führungskräfte	144	169
Übrige Posten	366	716
<b>Summe</b>	<b>8.054</b>	<b>9.054</b>

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

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

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

**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. Dezember 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. Dezember 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. Dezember 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. Dezember 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. Dezember 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. Dezember 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 3.211 (Vorjahr: 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 (Vorjahr: Tranche 2012 TEUR 2.534).

Insgesamt beträgt die Rückstellung für die MSP-Tranche zum 31. Dezember 2017 TEUR 3.858 (Vorjahr: TEUR 3.650).

Die Rückstellung für die erfolgsbasierten aktienkursorientierten Vergütungsprogramme beinhaltet eine aktienkursorientierte, langfristig ausgelegte, variable Vergütungskomponente für Führungskräfte und weitere bestimmte Mitarbeitergruppen. Es handelt sich

hierbei um einen aktienbasierten Vergütungsplan mit Barausgleich in Form von virtuellen Aktien, der sowohl die Unternehmensperformance als auch die Aktienkursentwicklung berücksichtigt.

Im Berichtsjahr sind die Rückstellungen für die erfolgsbasierten, nicht aktienkursorientierten Vergütungsprogramme des Vorstandes und der Mitarbeiter um TEUR 259 zurückgegangen. Die Zuführungen zu diesen Rückstellungen in Höhe von TEUR 1.672 (Vorjahr: TEUR 2.238) fallen um TEUR 566 niedriger aus. Daneben fielen die in 2017 erfolgten Auszahlungen der kurzfristigen Tranche STI 2016 und der langfristigen Tranche LTI 2014 mit TEUR 1.610 geringer als zurückgestellt aus. Daraus resultierende Auflösungen der Rückstellungen in Höhe von TEUR 364 (Vorjahr: TEUR 0) wurden in der Ergebnisrechnung in der gleichen Höhe als sonstige Erträge erfasst.

**JAHRESABSCHLUSS  
ZUM 31. DEZEMBER 2017  
UND LAGEBERICHT**

- 03 Lagebericht
- 44 Bilanz
- 45 Gewinn und Verlustrechnung
- 46 Anhang
- 61 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 62 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

Die wesentliche Veränderung der sonstigen Rückstellungen resultiert aus dem Rückgang der ausstehenden Rechnungen, die zum 31.12.2017 TEUR 709 betragen (Vorjahr: TEUR 1.283). Darin enthalten ist die ausstehende Aufsichtsratsvergütung in Höhe von TEUR 460 (Vorjahr: TEUR 460).

**Verbindlichkeiten**

Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten entstanden aus der Platzierung von drei Schuldscheindarlehen: am 10. Juli 2013 in Höhe von TEUR 125.000, am 19. Dezember 2014 in Höhe von TEUR 211.840 sowie am 01. August 2016 in Höhe von TEUR 149.026. Im Berichtsjahr 2017 wurden TEUR 31.800 des zweiten Schuldscheindarlehens zurückgezahlt (Vorjahr: erstes Schuldscheindarlehen TEUR 49.000). Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten fielen inklusive der abgegrenzten Zinsen in Höhe von TEUR 2.086 (Vorjahr: TEUR 2.167) auf TEUR 407.155 (Vorjahr: TEUR 439.033).

Die Verbindlichkeiten aus den Schuldscheindarlehen sind zum 31. Dezember 2017 unbesichert. Im Rahmen der jeweiligen Darlehensbedingungen ist die NORMA Group SE zur Einhaltung von Finanzkennziffern (Financial Covenants) verpflichtet, deren Einhaltung kontinuierlich überwacht wird und die im Berichtsjahr vollumfänglich eingehalten wurden.

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen belaufen sich auf TEUR 481 (Vorjahr: TEUR 698).

Die Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen in Höhe von TEUR 969 (Vorjahr: TEUR 3.304) resultieren im Berichtsjahr im Wesentlichen aus der Umsatzsteuerverbindlichkeit gegenüber den Tochterunternehmen NORMA Germany GmbH (TEUR 634) und NORMA Group Holding GmbH (TEUR 254). Daneben bestehen Verbindlichkeiten aus der Verwaltung und Abrechnung von Lizenzen gegenüber verbundenen Unternehmen.

Die sonstigen Verbindlichkeiten bestehen im Wesentlichen aus Steuern in Höhe von TEUR 87 (Vorjahr: TEUR 85).

Die Fristigkeit der Verbindlichkeiten stellt sich wie folgt dar:

**VERBINDLICHKEITSSPIEGEL 2017**

Art der Verbindlichkeit	Gesamt in TEUR	Restlaufzeiten		
		bis zu 1 Jahr	mehr als 1 Jahr	davon mehr als 5 Jahre
gegenüber Kreditinstituten (Schuldscheindarlehen)	407.155	28.086	379.069	149.645
	Vorjahr: 439.033	Vorjahr: 34.066	Vorjahr: 439.033	Vorjahr: 128.645
aus Lieferungen und Leistungen	481	481	0	0
	Vorjahr: 698	Vorjahr: 698	Vorjahr: 0	Vorjahr: 0
gegenüber verbundenen Unternehmen	969	969	0	0
	Vorjahr: 3.304	Vorjahr: 3.304	Vorjahr: 0	Vorjahr: 0
sonstige Verbindlichkeiten	164	164	0	0
	Vorjahr: 165	Vorjahr: 165	Vorjahr: 0	Vorjahr: 0
<b>Summe</b>	<b>408.769</b>	<b>29.700</b>	<b>379.069</b>	<b>149.645</b>

**4. ERLÄUTERUNGEN ZUR GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG**

**Umsatzerlöse**

Die Umsatzerlöse der Gesellschaft zum 31. Dezember 2017 bestehen aus der Vereinnahmung von Lizenzentgelten für die Nutzung der NORMA Group-Marke in Höhe von TEUR 5.340 (Vorjahr: TEUR 3.740). Im Vorjahr bestanden darüber hinaus Umsatzerlöse aus der Entsendung von Personal an die NORMA Group APAC Holding Pte. Ltd. mit TEUR 225.

**Sonstige betriebliche Erträge**

Die sonstigen betrieblichen Erträge enthalten überwiegend Erträge aus Lizenzeinnahmen, die an Tochterunternehmen als Lizenzinhaber weitergeleitet werden (TEUR 10.330; Vorjahr: TEUR 8.997) und aus der Währungsumrechnung in Höhe von TEUR 9.231 (Vor-

jahr: TEUR 8.485) sowie periodenfremde Erträge in Höhe von TEUR 989 (Vorjahr: TEUR 1.050), die im Wesentlichen aus der Auflösung von Rückstellungen bestehen.

**Personalaufwand**

Der Personalaufwand beträgt im Geschäftsjahr TEUR 9.023 (Vorjahr: TEUR 6.652). Der höhere Personalaufwand resultiert vorwiegend aus den Zuführungen zum Matching-Stock-Programm (MSP) mit TEUR 3.211 (Vorjahr: TEUR 396) und höheren Abfindungsverpflichtungen mit TEUR 252 (Vorjahr: TEUR 10).

**Abschreibungen**

Im Geschäftsjahr wurden planmäßige Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände und

**JAHRESABSCHLUSS  
ZUM 31. DEZEMBER 2017  
UND LAGEBERICHT**

03	Lagebericht
44	Bilanz
45	Gewinn und Verlustrechnung
<b>46</b>	<b>Anhang</b>
61	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
62	Bestätigungs- vermerk des Abschlussprüfers

Sachanlagen von TEUR 91 (Vorjahr: TEUR 59) vorgenommen.

#### **Sonstige betriebliche Aufwendungen**

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen enthalten periodenfremde Aufwendungen in Höhe von TEUR 16 (Vorjahr: TEUR 77) und Aufwendungen aus der Währungsumrechnung von TEUR 13.626 (Vorjahr: TEUR 10.951).

#### **Erträge aus Ergebnisabführungsverträgen**

Zum 31. Dezember 2017 existieren Erträge aus Ergebnisabführungsverträgen in Höhe von TEUR 60.887 (Vorjahr: TEUR 57.391) aus dem Ergebnisabführungsvertrag mit der NORMA Group Holding GmbH.

#### **Erträge aus Ausleihungen des Finanzanlagevermögens**

Die Erträge aus Ausleihungen des Finanzanlagevermögens enthalten ausschließlich konzerninterne Zinserträge aus den langfristigen Darlehensforderungen in Höhe von TEUR 9.264 (Vorjahr: TEUR 9.702).

#### **Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge**

Die sonstigen Zinsen und ähnlichen Erträge in Höhe von TEUR 582 betreffen die Zinsforderung gegenüber der NORMA Group Holding GmbH für die Forderung aus dem Ergebnisabführungsvertrag. Im Vorjahr enthielt diese Position mit TEUR 114 ausschließlich die Zinserträge aus den kurzfristigen Darlehensforderungen gegen die NORMA Pennsylvania, Inc.

#### **Zinsen und ähnliche Aufwendungen**

Die Zinsen und ähnlichen Aufwendungen enthalten vor allem die gezahlten Darlehenszinsen in Höhe von TEUR 10.006 (Vorjahr: TEUR 8.531), Aufwendungen für die Aufzinsung langfristiger Rückstellungen in Höhe von TEUR 11 (Vorjahr: TEUR 6) sowie Zinsabgrenzungen in Höhe von TEUR 81 (Vorjahr: TEUR 897).

#### **Steuern vom Einkommen und vom Ertrag**

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

Der Aufwand aus Steuern vom Einkommen und vom Ertrag beläuft sich im Berichtszeitraum auf TEUR 4.815 (Vorjahr: TEUR 4.184). Im Vorjahr waren darin periodenfremde Steuererträge in Höhe von TEUR 859 enthalten.

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

Die passiven latenten Steuern in Höhe von TEUR 495 (Vorjahr: TEUR 408) resultieren im Wesentlichen aus zwei Effekten: Zum einen aus zu versteuernden temporären Differenzen zwischen Handels- und Steuerbilanz in Höhe von TEUR 456 (Vorjahr: TEUR 345) aus in Fremdwährung lautenden Forderungen gegen verbundene Unternehmen und abzinsungsbedingt aus langfristigen Rückstellungen. Zum anderen sind der Gesellschaft aufgrund der ertragssteuerlichen Organschaft passive latente Steuern in Höhe von TEUR 310 (Vorjahr: TEUR 304) aus der Aktivierung von selbstgestellten immateriellen Vermögensgegenständen zuzurechnen.

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

Bei der Gesellschaft verbleibt nach Verrechnung der aktiven mit den passiven latenten Steuern ein Überhang an aktiven latenten Steuern, dieser wird entsprechend des Ansatzwahlrechts für aktive latente Steuern gemäß § 274 Abs. 1 HGB nicht bilanziert.

## **5. SONSTIGE ANGABEN**

#### **Bewertungseinheiten**

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

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



**JAHRESABSCHLUSS  
ZUM 31. DEZEMBER 2017  
UND LAGEBERICHT**

03	Lagebericht
44	Bilanz
45	Gewinn und Verlustrechnung
46	Anhang
61	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
62	Bestätigungs- vermerk des Abschlussprüfers

### Zinsrisiken

Ziel des Einsatzes von Zinsderivaten ist es, in Bezug auf Ergebnis und Zahlungsmittelflüsse die Planbarkeit der Zinszahlungen stetig zu verbessern und darüber hinaus das allgemeine Zinsänderungsrisiko zu begrenzen.

Bezogen auf die variablen EUR und USD Tranchen der Schuldscheindarlehen aus 2014 und 2016 in Höhe von TEUR 79.875 (Vorjahr: 114.060) bestehen Zinsswaps mit Nominalvolumina in Höhe von TEUR 58.367 (Vorjahr: TEUR 86.330). Bezüglich dieser Zinsswaps sind alle wertbestimmenden Faktoren zwischen dem jeweils abgesicherten Teil des Grundgeschäfts und dem absichernden Teil des Sicherungsinstruments identisch, sodass davon ausgegangen werden kann, dass sich die gegenläufigen Zahlungsströme künftig ausgleichen. Die beizulegenden Zeitwerte der in Zusammenhang mit den Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten abgeschlossen Zinsswaps betragen TEUR 685 (Vorjahr: TEUR 350). Die Bestimmung der beizulegenden Zeitwerte erfolgte jeweils mittels der Barwertmethode. Weiteren variabel verzinslichen Darlehen in Höhe von TEUR 49.000 des Schuldscheindarlehen aus dem Jahr 2016 stehen interne Forderungen in gleicher Höhe gegenüber, wodurch das Risiko eliminiert wird. Anteile variabel verzinslicher Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten in Höhe von TEUR 21.507 (Vorjahr: TEUR 27.730) wurden bewusst unbesichert belassen. Dabei handelt es sich zunächst einmal um die variable 5- Jahres-Euro-Tranche aus dem im Dezember 2014 begebenem Schuldscheindarlehen über insgesamt TEUR 106.000 und TUSD 128.500. Des Weiteren wurden knapp 50% der variablen 31,5 Mio. USD-Tranchen (Laufzeit 5 und 7 Jahre) des in 2016 neu begebenen Schuldscheins gesichert.

### Fremdwährungsrisiken

Ziel des Einsatzes von Währungsderivaten ist es, in Bezug auf Ergebnis und Zahlungsmittelflüsse in Fremdwährung die Planbarkeit der Zahlungen zu ver-

bessern und darüber hinaus das allgemeine Fremdwährungsrisiko zu begrenzen.

Im Rahmen ihres Finanzrisikomanagements hat die NORMA Group SE Fremdwährungsdarlehen gegenüber verbundenen Unternehmen in Höhe von TEUR 158.426 (TUSD 190.000) durch verschiedene Instrumente gegen Wertminderung gesichert (Vorjahr: TEUR 213.452 oder TUSD 225.000).

Dabei nutzt die NORMA Group SE herkömmliche Ansätze wie die Reduktion des Fremdwährungsexposures durch die Aufnahme von Fremdwährungsverbindlichkeiten – sogenannte Natural Hedges. So befinden sich USD-Tranchen über TUSD 160.000 (Vorjahr: TUSD 181.000) in einer Bewertungseinheit hinsichtlich des Fremdwährungsrisikos und sichern Fremdwährungsdarlehen gegenüber verbundenen Unternehmen in gleicher Höhe über die Laufzeit der entsprechenden Darlehensverbindlichkeit. Darüber hinaus setzt die NORMA Group SE Fremdwährungsderivate zur rollierenden Sicherung ein. Diese beliefen sich zum Stichtag auf nominal TEUR 25.015 (Vorjahr: TEUR 41.742). In diesem Zusammenhang wurden zum 31. Dezember 2017 Fremdwährungsderivate mit einem positiven Marktwert von TEUR 181 (Vorjahr: TEUR 329) gehalten.

Im Rahmen ihres Finanzrisikomanagements hat die NORMA Group, neben herkömmlichen Ansätzen wie der Reduktion des Exposures durch sogenannte Natural Hedges und der rollierenden Sicherung mit Fremdwährungsderivaten, Teile ihres USD-Exposures an Bankenpartner delegiert. Ziel ist es, die NORMA Group gegen ungünstige Wechselkursentwicklungen abzusichern und gleichzeitig eine Partizipation an positiven Entwicklungen der Devisenmärkte zu ermöglichen. Dabei kommt ein dynamisches Sicherungskonzept mit einer variablen Sicherungsquote zum Einsatz, welches auf der Basis von quantitativen Modellen Trends der Märkte analysiert und diese Erkenntnisse in ein technisches Absicherungsmodell implementiert. Alle

Aktivitäten folgen dabei stets den strengen Anforderungen des internen Risikomanagements. Für die zum Bilanzstichtag bestehenden Fremdwährungsderivate, die sich aus dem beschriebenen dynamischen Sicherungskonzept ergeben, werden keine Bewertungseinheiten gebildet. Zum 31. Dezember 2017 gab es solche Derivate jedoch nicht, da das dynamische Sicherungskonzept passiv gestellt wurde, um der Seitwärtsbewegung im Markt zu begegnen.

### Mitarbeiter

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

### Haftungsverhältnisse

Die Gesellschaft haftet mit weiteren Gesellschaften der NORMA-Gruppe für Darlehensverbindlichkeiten von Gruppengesellschaften gegenüber einem Bankenkonsortium, vertreten durch die Agenten Commerzbank AG und Landesbank Hessen-Thüringen, in Höhe von nominal EUR 84,0 Mio. (Vorjahr: EUR 98,2 Mio.). Auf Grund der soliden Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der jeweiligen Gruppengesellschaften wird nicht mit einer Inanspruchnahme aus den Haftungsverhältnissen gerechnet.

**JAHRESABSCHLUSS  
ZUM 31. DEZEMBER 2017  
UND LAGEBERICHT**

- 03 Lagebericht
- 44 Bilanz
- 45 Gewinn und Verlustrechnung
- 46 Anhang
- 61 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 62 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

**Sonstige finanzielle Verpflichtungen**

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

**SONSTIGE FINANZIELLE VERPFLICHTUNGEN 2017**

Art der Verbindlichkeit	Gesamt in TEUR	Restlaufzeiten		
		bis zu 1 Jahr	mehr als 1 Jahr	davon mehr als 5 Jahre
aus Mietverträgen	1.590	159	1.431	795
davon gegenüber verbundenen Unternehmen	1.590	159	1.431	795
aus Leasingverträgen	132	88	44	0
davon gegenüber verbundenen Unternehmen	0	0	0	0
<b>Summe</b>	<b>1.722</b>	<b>247</b>	<b>1.475</b>	<b>795</b>

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

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

**Konzernzugehörigkeit und Offenlegung**

Die Gesellschaft erstellt einen Konzernabschluss für den größten und kleinsten Kreis von Unternehmen und einen Konzernlagebericht gemäß § 290 HGB i.V.m. § 315 HGB und § 315a Abs. 2 HGB nach den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der EU anzuwenden sind, und reicht diese sowie den Jahresabschluss beim Betreiber des Bundesanzeigers ein.

**Geschäfte mit nahe stehenden Unternehmen und Personen**

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

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

**Nachtragsbericht**

Bis zum 9. März 2018 ergaben sich keine Ereignisse oder Entwicklungen, die zu einer wesentlichen Änderung des Ausweises oder Wertansatzes der einzelnen Vermögensgegenstände und Schuldenposten zum 31. Dezember 2017 geführt hätten.

**Organe der Gesellschaft  
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)  
ab 1. Januar 2018

**Dr. Michael Schneider**

Diplom-Kaufmann, Finanzvorstand (CFO)

**Mitglied des Aufsichtsrats Leitwerk AG,  
Appenweier, Deutschland  
Mitglied des Aufsichtsrats accuris AG, München,  
Deutschland**

**John Stephenson**

Master of Science, Chief Operating Officer (COO)  
bis 31. Januar 2018

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

## Vergütung der Organe

Im Berichtsjahr 2017 stellte sich die Vergütung des Vorstands und des Aufsichtsrats wie folgt dar:

### 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:

### VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VORSTANDS (§ 315A 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 Pensionsverpflichtungen für Herrn Dr. Michael Schneider in Höhe von TEUR 207 (Vorjahr: TEUR 199) innerhalb der Personalaufwendungen erfasst.

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

## Mitglieder des Aufsichtsrats

### Dr. Stefan Wolf (Vorsitzender)

- › Vorstandsvorsitzender (CEO) der EringKlinger AG, Dettingen, Deutschland
- › Mitglied des Aufsichtsrats der Allgaier Werke GmbH, Uchingen, Deutschland

### Lars M. Berg (stellvertretender Vorsitzender)

- › Selbständiger Berater Vorsitzender des Aufsichtsrats der Net Insight AB, Stockholm, Schweden
- › Vorsitzender des Aufsichtsrats der Greater Than AB, Stockholm, Schweden
- › Mitglied des Aufsichtsrats der BioElectric Solutions AB, Stockholm, Schweden (bis 12. Mai 2017)

### Günter Hauptmann

- › Selbständiger 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

- › Selbständiger 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)

**JAHRESABSCHLUSS  
ZUM 31. DEZEMBER 2017  
UND LAGEBERICHT**

---

03	Lagebericht
44	Bilanz
45	Gewinn und Verlustrechnung
<b>46</b>	<b>Anhang</b>
61	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
62	Bestätigungs- vermerk des Abschlussprüfers

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

**Vorschlag für die Gewinnverwendung**

Der Jahresabschluss zum 31. Dezember 2017 weist einen Bilanzgewinn von TEUR 74.378 aus. Der Hauptversammlung wird vorgeschlagen, TEUR 33.456 für das Geschäftsjahr 2017 auszuschütten und TEUR 40.922 auf neue Rechnung vorzutragen. Danach entfällt auf eine Stückaktie eine Bardividende von EUR 1,05.

**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)

**Abschlussprüferhonorar**

Das Abschlussprüferhonorar wird im Konzernabschluss der NORMA Group SE angegeben.

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.

# VERSICHERUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER

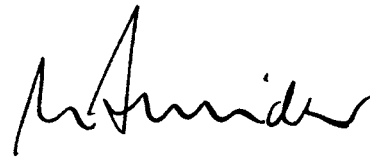
Wir versichern nach bestem Wissen, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der Jahresabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der NORMA Group SE vermittelt und im Lagebericht der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses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

NORMA Group SE

Maintal, den 09. März 2018



Bernd Kleinhens



Dr. Michael Schneider

## JAHRESABSCHLUSS ZUM 31. DEZEMBER 2017 UND LAGEBERICHT

- 03 Lagebericht
- 44 Bilanz
- 45 Gewinn und  
Verlustrechnung
- 46 Anhang
- 61 Versicherung  
der gesetzlichen  
Vertreter**
- 62 Bestätigungs-  
vermerk des  
Abschlussprüfers

# BESTÄTIGUNGSVERMERK DES UNABHÄNGIGEN ABSCHLUSSPRÜFERS

An die NORMA Group SE, Maintal

## VERMERK ÜBER DIE PRÜFUNG DES JAHRESABSCHLUSSES UND DES LAGEBERICHTS

### Prüfungsurteile

Wir haben den Jahresabschluss der NORMA Group SE, Maintal, – bestehend aus der Bilanz zum 31. Dezember 2017 und der Gewinn- und Verlustrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2017 sowie dem Anhang, einschließlich der Darstellung der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden – geprüft. Darüber hinaus haben wir den Lagebericht 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 Lageberichts 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 Jahresabschluss in allen wesentlichen Belangen den deutschen handelsrechtlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung der deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage der Gesellschaft zum 31. Dezember 2017 sowie ihrer Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2017 und
- › vermittelt der beigefügte Lagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage der Gesellschaft. In

allen wesentlichen Belangen steht dieser Lagebericht in Einklang mit dem Jahresabschluss, entspricht den deutschen gesetzlichen Vorschriften und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar. Unser Prüfungsurteil zum Lagebericht erstreckt sich nicht auf den Inhalt der im Abschnitt „Sonstige Informationen“ genannten Bestandteile des Lageberichts.

Gemäß § 322 Abs. 3 Satz 1 HGB erklären wir, dass unsere Prüfung zu keinen Einwendungen gegen die Ordnungsmäßigkeit des Jahresabschlusses und des Lageberichts geführt hat.

### Grundlage für die Prüfungsurteile

Wir haben unsere Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts 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 Jahresabschlusses und des Lageberichts“ unseres Bestätigungsvermerks weitergehend beschrieben. Wir sind von dem Unternehmen 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 Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zum Jahresabschluss und zum Lagebericht zu dienen.

### Besonders wichtige Prüfungssachverhalte in der Prüfung des Jahresabschlusses

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemäßen Ermessen am bedeutsamsten in unserer Prüfung des Jahresabschlusses für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2017 waren. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung des Jahresabschlusses als Ganzem und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu berücksichtigt; wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab.

Aus unserer Sicht war folgender Sachverhalt am bedeutsamsten in unserer Prüfung:

1. Bewertung von Anteilen an verbundenen Unternehmen und Ausleihungen an verbundene Unternehmen

Unsere Darstellung dieses besonders wichtigen Prüfungssachverhalts haben wir wie folgt strukturiert:

- a) Sachverhalt und Problemstellung
- b) Prüferisches Vorgehen und Erkenntnisse
- c) Verweis auf weitergehende Informationen

Nachfolgend stellen wir den besonders wichtigen Prüfungssachverhalt dar:

## JAHRESABSCHLUSS ZUM 31. DEZEMBER 2017 UND LAGEBERICHT

03	Lagebericht
44	Bilanz
45	Gewinn und Verlustrechnung
46	Anhang
61	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
62	Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

## JAHRESABSCHLUSS ZUM 31. DEZEMBER 2017 UND LAGEBERICHT

03	Lagebericht
44	Bilanz
45	Gewinn und Verlustrechnung
46	Anhang
61	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
62	Bestätigungs- vermerk des Abschlussprüfers

### 1. Bewertung von Anteilen an verbundenen Unternehmen und Ausleihungen an verbundene Unternehmen

- a) Im Jahresabschluss der Gesellschaft werden unter dem Bilanzposten „Finanzanlagen“ Anteile an verbundenen Unternehmen in Höhe von EUR 351,5 Mio. und Ausleihungen an verbundene Unternehmen in Höhe von EUR 282,5 Mio. (zusammen 82% der Bilanzsumme) ausgewiesen. Die handelsrechtliche Bewertung von Anteilen an verbundenen Unternehmen und Ausleihungen an verbundene Unternehmen richtet sich nach den Anschaffungskosten und dem niedrigeren beizulegenden Wert. Die Ermittlung der beizulegenden Werte erfolgt auf der Grundlage der Barwerte der erwarteten künftigen Zahlungsströme, die sich aus den von den gesetzlichen Vertretern erstellten Planungsrechnungen ergeben, unter Anwendung eines Discounted-Cashflow-Modells. Hierbei werden auch Erwartungen über die zukünftige Marktentwicklung und Annahmen über die Entwicklung makroökonomischer Einflussfaktoren berücksichtigt. Die Diskontierung erfolgt mittels der individuell ermittelten Kapitalkosten des jeweiligen verbundenen Unternehmens. Auf Basis der ermittelten Werte sowie weiterer Dokumentationen ergab sich für das Geschäftsjahr kein Abwertungsbedarf. Das Ergebnis dieser Bewertung ist in hohem Maße abhängig davon, wie die gesetzlichen Vertreter die künftigen Zahlungsströme einschätzen, sowie von den jeweils verwendeten Diskontierungzinssätzen und Wachstumsraten. Die Bewertung ist daher mit wesentlichen Unsicherheiten behaftet. Vor diesem Hintergrund und aufgrund der hohen Komplexität der Bewertung und der wesentlichen Bedeutung für die Vermögens- und Ertragslage der Gesellschaft war dieser Sachverhalt im Rahmen unserer Prüfung von besonderer Bedeutung.
- b) Im Rahmen unserer Prüfung haben wir unter anderem das methodische Vorgehen zur Bewertung nachvollzogen. Wir haben insbesondere beurteilt,

ob die beizulegenden Werte sachgerecht mittels Discounted-Cashflow-Modellen unter Beachtung der relevanten Bewertungsstandards ermittelt wurden. Dabei haben wir uns unter anderem auf einen Abgleich mit allgemeinen und branchenspezifischen Markterwartungen sowie auf umfangreiche Erläuterungen der gesetzlichen Vertreter zu den wesentlichen Werttreibern gestützt, die den erwarteten Zahlungsströmen zugrunde liegen. Mit der Kenntnis, dass bereits relativ geringe Veränderungen des verwendeten Diskontierungzinssatzes werterheblich sein können, haben wir uns intensiv mit den bei der Bestimmung des verwendeten Diskontierungzinssatzes herangezogenen Parametern beschäftigt und das Berechnungsschema nachvollzogen. Die von den gesetzlichen Vertretern angewandten Bewertungsparameter und zugrunde gelegten Bewertungsannahmen sind unter Berücksichtigung der verfügbaren Informationen aus unserer Sicht insgesamt geeignet, um die Bewertung der Anteile an verbundenen Unternehmen und der Ausleihungen an verbundene Unternehmen sachgerecht vorzunehmen.

- c) Die Angaben der Gesellschaft zu den Finanzanlagen sind in dem Abschnitt „Finanzanlagen“ des Anhangs enthalten.

#### Sonstige Informationen

Die gesetzlichen Vertreter sind für die sonstigen Informationen verantwortlich. Die sonstigen Informationen umfassen die folgenden nicht inhaltlich geprüften Bestandteile des Lageberichts:

- › die in Abschnitt [5.2] des Lageberichts 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

Unsere Prüfungsurteile zum Jahresabschluss und zum Lagebericht 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 Jahresabschluss, zum Lagebericht oder unseren bei der Prüfung erlangten Kenntnissen aufweisen oder
- › anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen.

#### Verantwortung der gesetzlichen Vertreter und des Aufsichtsrats für den Jahresabschluss und den Lagebericht

Die gesetzlichen Vertreter sind verantwortlich für die Aufstellung des Jahresabschlusses, der den deutschen handelsrechtlichen Vorschriften in allen wesentlichen Belangen entspricht, und dafür, dass der Jahresabschluss unter Beachtung der deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft vermittelt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie in Übereinstimmung mit den deutschen Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung als notwendig bestimmt haben, um die Aufstellung eines Jahresabschlusses zu ermöglichen, der frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

Bei der Aufstellung des Jahresabschlusses sind die gesetzlichen Vertreter dafür verantwortlich, die Fähigkeit der Gesellschaft zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu beurteilen. Des Weiteren haben sie die Verantwortung, Sachverhalte in Zusammenhang

## JAHRESABSCHLUSS ZUM 31. DEZEMBER 2017 UND LAGEBERICHT

03	Lagebericht
44	Bilanz
45	Gewinn und Verlustrechnung
46	Anhang
61	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
62	Bestätigungs- vermerk des Abschlussprüfers

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, sofern dem nicht tatsächliche oder rechtliche Gegebenheiten entgegenstehen.

Außerdem sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Aufstellung des Lageberichts, der insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage der Gesellschaft vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Jahresabschluss 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 Lageberichts in Übereinstimmung mit den anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften zu ermöglichen, und um ausreichende geeignete Nachweise für die Aussagen im Lagebericht erbringen zu können.

Der Aufsichtsrat ist verantwortlich für die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses der Gesellschaft zur Aufstellung des Jahresabschlusses und des Lageberichts.

### Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Jahresabschluss als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist, und ob der Lagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage der Gesellschaft vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Jahresabschluss 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 Jahresabschluss und zum Lagebericht 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 Jahresabschlusses und Lageberichts 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 Jahresabschluss und im Lagebericht, 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 Jahresabschlusses relevanten internen Kontrollsystem und den für die Prüfung des Lageberichts 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 der Gesellschaft 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 der Gesellschaft 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 Jahresabschluss und im Lagebericht 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 die Gesellschaft ihre Unternehmenstätigkeit nicht mehr fortführen kann.
- › beurteilen wir die Gesamtdarstellung, den Aufbau und den Inhalt des Jahresabschlusses einschließlich der Angaben sowie ob der Jahresabschluss die zugrunde liegenden Geschäftsvorfälle und Ereignisse so darstellt, dass der Jahresabschluss unter Beachtung der deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft vermittelt.
- › beurteilen wir den Einklang des Lageberichts mit dem Jahresabschluss, seine Gesetzesentsprechung



**JAHRESABSCHLUSS  
ZUM 31. DEZEMBER 2017  
UND LAGEBERICHT**

03	Lagebericht
44	Bilanz
45	Gewinn und Verlustrechnung
46	Anhang
61	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
62	Bestätigungs- vermerk des Abschlussprüfers

und das von ihm vermittelte Bild von der Lage der Gesellschaft.

› führen wir Prüfungshandlungen zu den von den gesetzlichen Vertretern dargestellten zukunftsorientierten Angaben im Lagebericht 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 Jahresabschlusses 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**

**Übrige Angaben gemäß Artikel 10 EU-APrVO**

Wir wurden von der Hauptversammlung am 23. Mai 2017 als Abschlussprüfer gewählt. Wir wurden am 9. Oktober 2017 vom Aufsichtsrat beauftragt. Wir sind ununterbrochen seit dem Geschäftsjahr 2010 als Abschlussprüfer 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	ppa. Richard Gudd
Wirtschaftsprüfer	Wirtschaftsprüfer



**NORMA Group SE**

Edisonstraße 4  
D-63477 Maintal

Telefon: +49 6181 6102 740

E-Mail: [info@normagroup.com](mailto:info@normagroup.com)  
Internet: [www.normagroup.com](http://www.normagroup.com)