



# **JAHRESABSCHLUSS ZUM 31. DEZEMBER 2018 UND LAGEBERICHT**

**NORMA GROUP SE  
MAINTAL**

**REGISTERGERICHT  
HANAU HRB 94473**

# LAGEBERICHT 2018

## 1. GRUNDLAGEN DES UNTERNEHMENS

JAHRESABSCHLUSS  
ZUM 31. DEZEMBER 2018  
UND LAGEBERICHT

### 2 Lagebericht

- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und Verlustrechnung
- 50 Anhang
- 67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

### 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 30 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 2018 ist die Norma Group SE direkt oder indirekt an 51 Gesellschaften (Vorjahr: 47 Gesellschaften) beteiligt, die zum Konzern der NORMA Group gehören. Im Juli 2018 erwarb die NORMA Group 100 % der Anteile an dem indischen Unternehmen Kimplas Piping Systems Ltd. (einschließlich ihrer englischen Tochtergesellschaft Kimplas Limited, „Kimplas“), einem Spezialisten für Wassermanagement-Systeme. Im Juli 2018 erwarb die NORMA Group außerdem die ausstehenden 10 % der Anteile an der niederländischen Groen Bevestigingsmaterialen B. V., an der sie bis dahin 90 % gehalten hatte. Damit hält die NORMA Group über die NORMA Group Holding GmbH und die NORMA Netherlands B. V. nun sämtliche Anteile der Gesellschaft. Im August 2018 schloss die NORMA Group zudem die Übernahme von 100 % der Anteile des Zulieferbetriebs Statek Stanzereitechnik GmbH („Statek“) mit Sitz in Maintal ab.

### 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. Im Geschäftsjahr 2018 kam es zu folgenden personellen Veränderungen im Vorstand:

**2 Lagebericht**

- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und Verlustrechnung
- 50 Anhang
- 67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

Zum 31. Dezember 2017 trat der bisherige Vorstandsvorsitzende Werner Deggim altersbedingt und auf eigenen Wunsch aus dem Vorstand zurück. Den Vorsitz im Vorstand übernahm daraufhin zum 1. Januar 2018 Bernd Kleinhens. Herr Kleinhens bekleidete von 2011 bis Ende 2017 das Amt des Vorstands Business Development bei der NORMA Group und ist seit über 28 Jahren bei dem Unternehmen und seinen Vorgängergesellschaften tätig.

Des Weiteren trat der Chief Operating Officer (COO) John Stephenson Ende Januar 2018 auf eigenen Wunsch aus dem Vorstand aus. Da seine Position nicht sofort nachbesetzt werden konnte und die Position des Vorstands Business Development nicht mehr nachbesetzt werden wird, bestand der Vorstand im Zeitraum Februar bis September 2018 interimistisch nur aus zwei Personen.

Am 1. Oktober 2018 übernahm Dr. Friedrich Klein das Amt des Chief Operating Officer (COO). Dr. Klein verfügt über langjährige Erfahrung und Expertise im Automobilssektor. Zur NORMA Group wechselte er von Schaeffler Technologies AG & Co KG, einem global tätigen Automobil- und Industrielieferer. Hier verantwortete er zuletzt als Leiter des Unternehmensbereichs Bearing and Components Technologies die weltweite Entwicklung und Produktion von Wälzlagern. Des Weiteren zeichnete er für die Restrukturierung des globalen Produktionsnetzwerkes und den Ausbau von Produktionsleistungen verantwortlich. Mit dem Amtsantritt von Dr. Klein ist der Vorstand mit drei Personen nun wieder voll besetzt.

Der Aufsichtsrat der NORMA Group SE setzt sich prinzipiell aus sechs von den Aktionären auf der Hauptversammlung gewählten unabhängigen Mitgliedern zusammen. Mit dem Auslaufen der Amtszeiten sämtlicher Aufsichtsratsmitglieder im Geschäftsjahr 2018 stand die Wiederwahl von fünf bestehenden Aufsichtsräten und die Wahl einer neuen Kandidatin auf der Tagesordnung der Hauptversammlung am 17. Mai 2018 an. Im Rahmen von Einzelwahlen stimmten dabei 50,4 % der angemeldeten Aktionäre gegen eine Wiederwahl des Aufsichtsratsvorsitzenden Dr. Stefan Wolf. Die übrigen Kandidaten wurden mit der notwendigen Mehrheit wiedergewählt. Darüber hinaus wählte die Hauptversammlung Frau Rita Forst neu in den Aufsichtsrat. Frau Forst ersetzt Herrn Dr. Christoph Schug, der nicht erneut zur Wahl angetreten ist. Im Anschluss an die Hauptversammlung wählte der Aufsichtsrat Herrn Lars Magnus Berg zum Aufsichtsratsvorsitzenden. Als stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende wurde Frau Erika Schulte gewählt. Im Zeitraum seit der Hauptversammlung bis September 2018 bestand der Aufsichtsrat der NORMA Group aus nur fünf Mitgliedern. Im September 2018 bestellte das zuständige Gericht, dem Vorschlag des Vorstands folgend, Mark Wilhelms in den Aufsichtsrat der NORMA Group. Mark Wilhelms ist seit 2009 Mitglied im Management der Stabilus SA, Luxemburg. Im Jahre 2014 wurde er zum Finanzvorstand (CFO) der Stabilus SA und zum Geschäftsführer

des Unternehmens Stabilus GmbH berufen. Mark Wilhelms besitzt langjährige Erfahrung und Kompetenzen sowohl im Finanzbereich als auch in der Informationstechnologie (IT), für die er auf Managementebene in der internationalen Automobilbranche verantwortlich zeichnet.

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 Erklärung zum gemäß dem CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz ofenzulegenden Diversitätskonzepts. Die ausführlichen Lebensläufe der Aufsichtsräte und Vorstände sind auf der Internetseite der NORMA Group veröffentlicht. [www.investoren.normagroup.com](http://www.investoren.normagroup.com)

#### **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. Diese Kennzahlen münden in den sogenannten NORMA Value Added (NOVA) als zentrale strategischer Zielgröße. Da dieser auch Bezugsgröße für die langfristige Vergütung des Vorstands ist, wurde er im Geschäftsjahr 2018 neu in das Steuerungssystem aufgenommen.

**2 Lagebericht**

- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und Verlustrechnung
- 50 Anhang
- 67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

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.

Der NORMA Value Added ergibt sich aus dem bereinigten EBIT abzüglich dem Steueraufwand und den Kapitalkosten. Dabei sind die Kapitalkosten durch den gewichteten Kapitalkostensatz (Weighted Average Cost of Capital, WACC) und das investierte Kapital (Eigenkapital plus Nettoverschuldung) definiert.

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

**2 Lagebericht**

- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und Verlustrechnung
- 50 Anhang
- 67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

## **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.

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 Jahr 2016 und EUR 26,0 Mio. im Jahr 2018 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 2018: EUR 88,5 Mio.; zum 31. Dezember 2017: EUR 88,5 Mio.) mit 3-, 5- und 7-jähriger Laufzeit begeben. Davon wurden EUR 14,5 Mio. und USD 21,0 Mio. (EUR 17,7 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 2018: EUR 47,0 Mio., zum 31. Dezember 2017: EUR 43,8 Mio.) mit 5- und 7-jähriger Laufzeit begeben.

Aus einem Senior Facilities Agreement zwischen dem Tochterunternehmen NORMA Group Holding GmbH mit einem Bankenkonsortium wurde durch die Gesellschaft am 27. Juni 2018 ein zusätzliches Darlehen in Höhe von TEUR 102.000 mit einer Laufzeit bis zum Jahr 2022 aufgenommen.

## 2. WIRTSCHAFTSBERICHT

### 2.1. GESAMTWIRTSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

#### WELTWIRTSCHAFT IM JAHRESVERLAUF 2018 MIT SPÜRBARER WACHSTUMSABFLACHUNG

Die Weltwirtschaft hat ihren zyklischen Höhepunkt 2018 überschritten. Der US-Handelskonflikt mit China und die Unsicherheiten im Zuge des unklaren Brexit-Prozesses drückten die Stimmung. Zudem schwächte sich der Aufschwung in China auch als Folge der Handelsbeschränkungen ab. In diesem Umfeld trübte sich die Industriekonjunktur in den großen Volkswirtschaften zunehmend ein. Die Weltwirtschaft ist 2018 laut Internationalem Währungsfonds (IWF) dank eines starken 1. Halbjahres noch um 3,7 % (2017: 3,8 %) gewachsen. Während die US-Notenbank (FED) ihren Kurs der Zinsnormalisierung fortsetzte, blieb die Europäische Zentralbank (EZB) bei ihrer Nullzinspolitik. Planmäßig hat die EZB aber die Anleihekäufe zum Jahresende abgeschlossen. Der US-Dollar wertete 2018 gegenüber dem Euro auf.

Der Aufschwung der chinesischen Volkswirtschaft schwächte sich 2018 ab. Nach offiziellen Angaben wuchs die Wirtschaft mit 6,6 %. Neben dem Strukturwandel zugunsten von Binnennachfrage und Hochtechnologie wirkten sich erste Belastungen aus dem Handelskonflikt mit den USA dämpfend aus. Die Industrieproduktion, die ganzjährig noch um 6,2 % (2017: 6,6 %) stieg, wurde ab dem Herbst gebremst. Insbesondere die Herstellung von Mikrocomputern, Mobiltelefonen und Automobilen brach ein, sodass hier sogar die jeweilige Jahresproduktion rückläufig war. Die Schwellenländer Südostasiens (ASEAN-5) wuchsen mit 5,2 % etwas langsamer als zuvor (2017: 5,3 %). Indien ist nach dem reformbedingten Dämpfer im Vorjahr (+6,7 %) mit einem Plus von 7,3 % im Jahr 2018 auf einen kraftvolleren Expansionskurs zurückgekehrt. Brasilien (+1,3 %) und Russland (+1,7 %) haben sich moderat erholt. In Summe sind die Schwellen- und Entwicklungsländer um 4,6 % gewachsen (2017: 4,7 %).

Die Wirtschaft in den USA ist 2018 nach ersten offiziellen Daten um 2,9 % gewachsen. Getrieben durch massive Steuersenkungen und höhere Staatsausgaben hat sich der Aufschwung kräftig belebt. Hauptstützen der starken Binnenkonjunktur waren höhere Ausrüstungsinvestitionen und erneut der private Konsum. Nach FED-Angaben wuchs die Industrieproduktion um 4,1 % (2017: +1,6 %). Im Schlussquartal betrug der Zuwachs ebenfalls 4,1 %, bei hohen Zuwächsen im Primärenergiesektor und der Ölförderung. Ohne Energie stieg die Industrieproduktion um 2,4 %. Überdurchschnittlich stark erhöhte die Halbleiterindustrie ihre Fertigung. Die US-Kapazitätsauslastung stieg im Dezember auf 78,7 % (Dez. 2017: 77,3 %), lag aber noch unter dem Langfristdurchschnitt

von 79,8 % (1972-2017). Japans Wirtschaft wuchs mit 0,9 % (2017: 1,9 %) laut IWF nur schwach und Großbritanniens Wirtschaftswachstum blieb im Vorfeld des Brexits verhalten (2018: +1,4 %). Laut IWF sind die etablierten Volkswirtschaften 2018 mit 2,3 % insgesamt noch robust gewachsen (2017: 2,4 %).

#### T 01 BIP-WACHSTUMSRATEN (REAL)<sup>1</sup>

IN %	2018	2017	2016
Welt	+ 3,7	+ 3,8	+ 3,3
USA <sup>2</sup>	+ 2,9	+ 2,2	+ 1,6
China <sup>3</sup>	+ 6,6	+ 6,9	+ 6,7
Eurozone <sup>4</sup>	+ 1,8	+ 2,4	+ 2,0
Deutschland <sup>5</sup>	+ 1,5	+ 2,2	+ 2,2

Quellen: 1\_IWF; 2\_US-Handelsministerium; 3\_National Bureau of Statistics (NBS); 4\_Eurostat, 5\_Statistisches Bundesamt (Destatis)

#### TROTZ KONJUNKTURABKÜHLUNG IM EURORAUM BLIEBEN DIE INVESTITIONEN 2018 LEBHAFT

Die Auftriebskräfte der Wirtschaft im Euroraum schwächten sich 2018 erheblich ab, obwohl Inflation und Zinsen niedrig blieben und der Euro an Wert verloren hat. Das Wachstum wurde auf 1,8 % deutlich abgebremst (EU-Statistikamt Eurostat). Neben den wachsenden Unsicherheiten durch implementierte und drohende neue Handelskonflikte sowie die ergebnislosen Brexit-Verhandlungen belasteten der Budgetstreit Italiens mit der EU sowie die höheren Schulden Italiens und Frankreichs. Der Privatkonsum blieb gestützt durch Lohnzuwächse und den Beschäftigungszuwachs robust. Dank der hohen Kapazitätsauslastung und guten Auftragslage war auch die Investitionstätigkeit lebhaft. Alle Mitgliedsländer verzeichneten 2018 nochmals Wachstum, jedoch flachte die Dynamik nach Einschätzung der EU-Kommission vor allem in großen Mitgliedsländern ab. Dagegen wuchsen die Niederlande und Österreich robust. Die osteuropäischen Länder der Währungsunion und der EU wiesen weiterhin überdurchschnittlich hohe Expansionsraten auf.

Im Euroraum geriet die Industrieproduktion ab Sommer 2018 ins Stocken. Ganzjährig stieg sie im Jahresvergleich trotzdem noch um 1,1 %. Das IfW schätzt, dass die Anlageinvestitionen um real 3,0 % erhöht wurden. Die Kapazitätsauslastung der Unternehmen blieb auf einem hohen Niveau, sank aber innerhalb eines Jahres um 30 Basispunkte auf 83,6 % im 4. Quartal 2018.

#### JAHRESABSCHLUSS ZUM 31. DEZEMBER 2018 UND LAGEBERICHT

##### 2 Lagebericht

- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und Verlustrechnung
- 50 Anhang
- 67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

**2 Lagebericht**

- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und Verlustrechnung
- 50 Anhang
- 67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

**AUFSCHWUNG IN DEUTSCHLAND SEIT JAHRESMITTE GEBREMST,  
WEITERHIN ROBUSTE BINNENKONJUNKTUR**

Die deutsche Wirtschaft befand sich bei spürbar geringerer Dynamik in der Spätphase einer Hochkonjunktur. Infolge höherer Beschäftigung und Einkommen waren der private Konsum und die rege Investitionstätigkeit von Unternehmen die Stützen des Aufschwungs. Im 2. Halbjahr schlugen sich aber die Produktionsausfälle der Automobilindustrie in einer Konjunkturdelle nieder. Laut dem Statistischen Bundesamt wuchs das Bruttoinlandsprodukt 2018 ganzjährig nur um 1,5 % nach jeweils 2,2 % in den beiden Vorjahren. Der Privatkonsum stieg real um 1,0 % (2017: 1,8 %) und lieferte mit 50 Basispunkten einen wesentlichen Wachstumsbeitrag. Die Ausrüstungsinvestitionen (+4,5 %) und Bauinvestitionen (+3,0%) waren sehr lebhaft, sodass sie ebenfalls wichtige Wachstumsbeiträge generierten. Das Exportwachstum flachte dagegen stark ab. Anders als im Vorjahr belastete der Außenbeitrag das BIP-Wachstum mit -0,2 Prozentpunkten.

Die Industrieproduktion war im 1. Halbjahr 2018 noch sehr lebhaft mit Jahreszuwachsrate zwischen 2 % und 5 % pro Monat. Seit Jahresmitte verzeichneten die Wachstumsraten jedoch nur noch maximal +0,9 % (Juli) bis hin zu Einbußen von -5,1 % (November). Die Kapazitätsauslastung der Industrie sank gemäß der Daten von Eurostat im 4. Quartal auf 87,1 % (Q4 2017: 87,7 %).

**WECHSELKURSSCHWANKUNGEN**

Aufgrund der internationalen Tätigkeit haben Wechselkursschwankungen Auswirkungen auf das Geschäft der NORMA Group. Während Schwankungen zwischen Nicht-Euro-Währungsräumen infolge der regionalen Produktion nur geringen Einfluss auf das operative Ergebnis der NORMA Group haben, schlagen sich Kursschwankungen gegenüber dem Euro als Berichtswährung im Ergebnis nieder. Aufgrund des hohen US-Dollar-Exposures wirken sich insbesondere Schwankungen des EUR/USD-Wechselkurses auf das Ergebnis aus. Im Geschäftsjahr 2018 generierte die NORMA Group über 40 % des Umsatzes in US-Dollar. Die Entwicklung des US-Dollars gegenüber dem Euro hat im Geschäftsjahr 2018 zu einem negativen Umsatzeffekt geführt. Darüber hinaus ergaben sich negative Effekte auf den Umsatz aus folgenden Währungen: Britisches Pfund, Schwedische Krone, Schweizer Franken, Russischer Rubel, Türkische Lira, Chinesischer Renminbi, Japanischer Yen und Australischer Dollar.

**2.2. BRANCHENSPEZIFISCHE EINFLUSSFAKTOREN**

**MASCHINENBAU INTERNATIONAL MIT MODERATEREM ZUWACHS,  
VOLLBREMSUNG IN CHINA**

Weltweit ist der Maschinenbau 2018 zwar weiter gewachsen, infolge der Konjunktüreintrübung und des US-Handelskonflikts mit China jedoch langsamer als in den Vorjahren. Laut dem Branchenverband VDMA lag das Wachstum des weltweiten Maschinenbauumsatzes 2018 bei real 3 % (2017: +6 %). In China wurde etwa ein Drittel des Weltumsatzes erwirtschaftet, obwohl das geschätzte Wachstum auf 2 % einbrach (2017: +8 %). Ohne China wuchs der Weltmarkt um 4 %. Hohe Wachstumsraten wurden unter anderem in Singapur (+16 %) und Indien (+10 %) erzielt. In den einzelnen ASEAN-5-Staaten hat der Umsatz zwischen 7 % und 12 % zugelegt. In Japan halbierte sich das Wachstum jedoch auf 4 %, Südkorea stagnierte. In den USA stieg der Umsatz um 5 %.

Dank der regen Investitionstätigkeit in Europa setzte der Maschinenbau den robusten Aufschwung fort. Hohes Wachstum wurde in der Schweiz, den Niederlanden, in Österreich sowie in Skandinavien und den EU-Ländern Osteuropas erwirtschaftet. Auch in Russland und der Türkei stieg der Umsatz. Im Euroraum und der EU lag das Umsatzplus nach Schätzung des VDMA bei jeweils 4 %. Der deutsche Maschinen- und Anlagenbau ist bei hoher Auslastung der Kapazitäten (Oktober: 90,5 %) beschleunigt gewachsen. In den ersten neun Monaten wuchsen die Importe mit real 5,6 % stärker als die Exporte (real +4,0 %). Im Jahr 2018 wurde die Produktion wegen eines schwachen Jahresendes nur um real 2 % gesteigert. Die VDMA-Prognose von +5 % wurde damit verfehlt. Zum Teil hatten Kapazitätsengpässe eine bessere Entwicklung verhindert. Trotz hoher Vorjahresbasis verbesserte sich die Auftragslage weiter. Im Jahr 2018 lag der Auftragseingang real um 5 % über dem Vorjahresniveau. Impulse kamen aus dem In- und Ausland, wobei der Anstieg innerhalb des Euroraums stärker war als aus den Nicht-Euroländern. Die Inlandsbestellungen stiegen sogar um 6 %.

**AUTOMOBILINDUSTRIE: PKW-MARKT STAGNIERTE,  
NFZ-MÄRKTE WELTWEIT MIT ZUWÄCHSEN**

Die Automobilindustrie ist erstmals seit 2009 nicht gewachsen. Neben Unsicherheiten über Abgaswerte und Fahrverbote belasteten die Konjunkturabkühlung und US-Restriktionen im Handel mit China. Gemäß LMCA Automotive (LMCA) sank der globale Absatz von Light Vehicles (LV, bis 6 t) leicht auf 95,1 Mio. LV (-0,2 %). Weltweit wurde die LV-Produktion um 0,5 % gekürzt. Der enger definierte Pkw-Weltmarkt stagnierte laut VDA bei einem Absatz von 85 Mio. Pkw. Dagegen legten die Produktion und Verkäufe von Lkw weltweit um jeweils 3,7 % zu (LMCA). Die regionalen Entwicklungen waren nach LMCA-Daten sehr unterschiedlich. China litt unter der Kaufzurückhaltung als Folge geplanter neuer Emissionsstandards und des Handelskonflikts. Absatz und Produktion von LV

**2 Lagebericht**

- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und Verlustrechnung
- 50 Anhang
- 67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

sanken um 2,2 % bzw. 3,5 %, die Herstellung von Lkw schrumpfte um 8,4 %. In den USA stagnierte der LV-Markt (Absatz: +0,3 %, Produktion: +0,1 %), Produktion und Absatz von Lkw wuchsen hingegen zweistellig. Mexiko steigerte die Lkw-Fertigung um 28,5 %. Während Japans LV-Markt sich seitwärts bewegte, hielt das robuste Wachstum in Indien an. Beide Länder steigerten ihre Lkw-Produktion deutlich.

In Europa stagnierten die Verkäufe laut dem Verband ACEA bei 15,6 Mio. Pkw (EU28 + EFTA). In Osteuropa stieg der Absatz um 8,0 %, in Westeuropa gingen die Verkäufe jedoch um 0,8 % zurück. Während in Spanien und Frankreich mehr Pkw verkauft wurden, sank der Absatz in Italien und Großbritannien. Deutschland verfehlte das Vorjahresniveau knapp (-0,2 %). Die Produktion blieb in Europa nach LMCA-Daten stabil bei 22,2 Mio. LV (+0,2 %). Belastend waren die gedämpfte Nachfrage, geringere Importe in die Türkei und nach China und Produktionsausfälle im Zuge der Umstellung auf das WLTP-Verfahren (Worldwide Harmonized Light-Duty Vehicles Test Procedure). Darunter litten vor allem deutsche Hersteller mit Produktionseinbußen von 6,4 %. Die britische LV-Produktion schrumpfte ebenfalls merklich um 6,8 %.

Der europäische Markt für Nutzfahrzeuge (Nfz) ist moderat gewachsen. Die Lkw-Produktion wurde 2018 um 2,3 % gesteigert (LMCA). Nach ACEA-Daten stieg der Absatz von Lkw aller Gewichtsklassen und von Bussen in Summe um 3,1 % auf knapp 2,6 Mio. Nfz (West: +2,4 %, Ost: +9,7 %). Spaniens (+6,5 %) Wachstum war stärker als in den anderen Volumenmärkten. In Frankreich (+4,9 %) und Deutschland (+4,6 %) stieg der Nfz-Absatz robust. In Italien (-4,1 %) und Großbritannien (-1,9 %) fiel das Absatzvolumen. Alle Nfz-Segmente konnten 2018 zulegen, die drei Lkw-Segmente um jeweils gut 3 %. Der Absatz von Bussen stieg mit 0,7 % unterproportional.

**EUROPAS BAUWIRTSCHAFT IM AUFSCHWUNG,  
WOHNUNGS- UND TIEFBAU MIT VIEL RÜCKENWIND**

Europas Bauwirtschaft hat ihren Aufschwung 2018 fortgesetzt. Laut dem Branchennetzwerk Euroconstruct (u.a. Ifo-Institut) dürfte die Bauproduktion in den 19 Kernmärkten real um 2,8 % (2017: +4,1 %) gestiegen sein. Treiber waren niedrige Zinsen, Bevölkerungszuwachs, Urbanisierung und die hohe öffentliche Investitionsbereitschaft vor allem für die Verkehrsinfrastruktur. Der Tiefbau setzte mit einem realen Zuwachs von 5 % die größten Impulse. Der Wohnungsbau, auf den mit Umbauten und Modernisierung knapp die Hälfte der europäischen Bauproduktion entfällt, setzte mit einem Plus von knapp 3 % den Aufschwung fort. Dabei boomte das Neubausegment (+8,8 %). In Westeuropa wuchs die Bauproduktion real um 2,2 % (2017: +3,9 %) mit Zuwächsen in allen Ländern außer in Großbritannien. Osteuropa erreichte sogar ein reales Plus von 13,4 % (2017: +9,3 %). In Deutschland stiegen die volkswirtschaftlichen Bauinvestitio-

nen 2018 laut Destatis real um 3,0 % (2017: 2,9 %). Der Zuwachs basiert laut dem IfW auf der lebhaften Bautätigkeit im Wohnungsbau und öffentlichem Bau. Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) geht davon aus, dass das gesamte Wohnungsbauvolumen nominal um 8,6 % auf EUR 230 Mrd. gewachsen ist (2017: 6,3 %). Die Bauleistung an Bestandsgebäuden (An-/Umbau, Modernisierung, Instandhaltung), die zwei Drittel des Bauvolumens bei Wohnungen ausmachen, wurde um 7,9 % gesteigert (2017: +7,1 %). Im sonstigen Hochbau (ohne Wohnungen) stieg das Bauvolumen um 6,2 % (2017: 4,5 %). Der Tiefbau wuchs um 8,7 % (2017: +7,1 %), wobei der öffentliche Tiefbau ein nominales Wachstum von 11,6 % erzielte.

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

Im Geschäftsbericht 2017 veröffentlichte die NORMA Group eine Prognose zur Entwicklung der bedeutsamsten Kennzahlen des Konzerns im Geschäftsjahr 2018. Im Verlauf des Berichtsjahres sah sich der Vorstand aufgrund geänderter Rahmenbedingungen gezwungen die Prognose für das Konzernumsatzwachstum, die bereinigte EBITA-Marge sowie den operativen Netto-Cashflow anzupassen.

Die nachfolgenden Erläuterungen liefern einen Überblick über die Prognoseanpassungen und einen Vergleich der prognostizierten Werte mit den tatsächlichen Ergebnissen des Konzerns.

**UNTERJÄHRIGE ANPASSUNGEN DER PROGNOSE**

Der Vorstand der NORMA Group hat auf Basis der Umsatzerlöse im Zeitraum Januar bis April 2018 und der erwarteten Umsatzentwicklung im 2. Halbjahr im Mai 2018 die Umsatzprognose für den Konzern angehoben. Statt eines organischen Konzernumsatzwachstums von rund 3 % bis 5 % ging der Vorstand seither von einem organischen Konzernumsatzwachstum von rund 5 % bis 8 % für das Gesamtjahr 2018 aus. Die Prognoseanpassung resultierte unter anderem aus der besseren Entwicklung als erwartet in den Regionen Amerika und Asien-Pazifik, weshalb der Vorstand seine Einschätzung hinsichtlich des organischen Umsatzwachstums in den beiden Regionen an hob. Gründe für diese Entwicklung waren die deutliche Erholung des Marktes für Nutzfahrzeuge und landwirtschaftliche Maschinen sowie ein durch Nachholeffekte gestärktes Wassergeschäft in den USA. In der Region Asien-Pazifik hatte insbesondere die hohe Nachfrage nach Verbindungsprodukten in China einen stärker als erwarteten positiven Effekt auf die Umsatzerlöse.



## **2 Lagebericht**

- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und Verlustrechnung
- 50 Anhang
- 67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

Im Juli 2018 korrigierte der Vorstand die Prognose für die bereinigte EBITA-Marge und den operativen Netto-Cashflow auf Basis der erwarteten Zahlen für das 2. Quartal sowie der erwarteten Entwicklung im 2. Halbjahr nach unten. Grund hierfür waren im Wesentlichen signifikante Preiserhöhungen bei wichtigen Rohstoffen, insbesondere im Bereich der Legierungszuschläge, Force majeure bei wichtigen Kunststoffkomponenten sowie die gestiegenen Handelsbarrieren durch US-Stahlzölle. Außerdem führten die zunehmende Materialverknappung auf den Rohstoffmärkten und das starke Umsatzwachstum vorübergehend zu variablen Sonderkosten in den Bereichen Beschaffung, Produktion und Logistik. Der Vorstand senkte basierend hierauf daher seine Prognose für die bereinigte EBITA-Marge auf 16 % bis 17 % (zuvor: nachhaltig auf dem Niveau von über 17 %) und die Prognose für den operativen Netto-Cashflow auf rund EUR 130 Mio. (zuvor: rund EUR 140 Mio.). An der Prognose für das organische Wachstum hielt der Vorstand fest, wobei das obere Ende der Bandbreite von rund 5 % bis 8 % angestrebt wurde.

### **ABWEICHUNGEN VON DEN ZIELWERTEN**

Die NORMA Group hat das für das Geschäftsjahr 2018 im Mai nach oben angepasste organische Konzernumsatzwachstum erreicht und liegt mit 7,7 % wie prognostiziert am oberen Ende der Bandbreite von 5 % bis 8 %. Bei den Kostengrößen war die Entwicklung hingegen divergent. Während sich die bereinigte Materialeinsatzquote sowie die sonstigen betrieblichen Erträge und Aufwendungen im Verhältnis zum Umsatz aufgrund der angespannten Situation auf den Rohstoffmärkten und den daraus folgenden Ineffizienzen in den Produktionsabläufen der NORMA Group im Vergleich zum Vorjahr erhöht haben, konnte die bereinigte Personalkostenquote im Wesentlichen durch geringere Zuführungen von Mitarbeiter-Boni sowie durch Auflösung personalbezogener Rückstellungen gesenkt werden. Dies führte im Ergebnis zu einer bereinigten EBITA-Marge von 16,0 %, welche damit im Rahmen, jedoch am unteren Ende der im Juli 2018 angepassten Bandbreite von 16 % bis 17 % lag.

Der operative Netto-Cashflow belief sich im Geschäftsjahr 2018 auf EUR 124,4 Mio. und lag damit leicht unterhalb der im Juli 2018 angepassten Prognose von rund EUR 130 Mio.

Die übrigen Finanzkennzahlen lagen im Rahmen der im Geschäftsbericht 2017 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. Die Lizenzerträge mit verbundenen Unternehmen betragen im Berichtsjahr EUR 16,0 Mio. (Vorjahr: EUR 15,7

Mio.) und lagen im Rahmen der Erwartungen. Es ergab sich ein positiver Nettowährungseffekt in Höhe von EUR 3,1 Mio. (Vorjahr: EUR 4,4 Mio.).

Der Personalaufwand der NORMA Group SE fiel im Vergleich zum Vorjahr um EUR 0,8 Mio. niedriger aus. Dies ist insbesondere auf geringere Aufwendungen für aktienkursorientierte Vergütungsprogramme zurückzuführen.

Die Erträge aus dem Ergebnisabführungsvertrag mit der NORMA Group Holding GmbH in Höhe von EUR 50,4 Mio. fielen im Berichtsjahr um EUR 10,5 Mio. geringer als im Vorjahr (Vorjahr: EUR 60,9 Mio.) aus. Darüber hinaus sind die Erträge aus den Ausleihungen an verbundene Unternehmen um EUR 2,0 Mio. auf EUR 7,3 Mio. gesunken (Vorjahr: EUR 9,3 Mio.).

Das Ergebnis vor Steuern beträgt im Berichtsjahr EUR 41,0 Mio. (Vorjahr: EUR 44,6 Mio.). Die Steuern vom Einkommen und vom Ertrag liegen unverändert bei EUR 4,8 Mio. Dadurch betrug das Ergebnis nach Steuern EUR 36,2 Mio. (Vorjahr: EUR 39,8 Mio.).

Der Jahresüberschuss der NORMA Group SE entsprach dem Ergebnis nach Steuern, da im Berichtsjahr wie im Vorjahr keine sonstigen Steuern angefallen sind.

Im Berichtsjahr erzielte das Unternehmen einen Bilanzgewinn von EUR 77,1 Mio. (Vorjahr: EUR 74,4 Mio.). Damit konnte wie erwartet die Ausschüttungsfähigkeit sichergestellt werden. Das Ergebnis nach Steuern entwickelte sich aufgrund der niedrigeren Erträge aus Ergebnisabführung schwächer als 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 2018 werden Vorstand und Aufsichtsrat eine Dividende von EUR 1,10 je Aktie vorschlagen. Dies entspricht 30,5 % des bereinigten Konzernergebnisses in Höhe von EUR 114,8 Mio. (Vorjahr: 31,9 %; EUR 105,3 Mio.) sowie einer Dividendensteigerung um 4,8%.

**2 Lagebericht**

- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und Verlustrechnung
- 50 Anhang
- 67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

## **2.4. GESAMTAUSSAGE DES VORSTANDS ZUM GESCHÄFTS- VERLAUF UND ZUR WIRTSCHAFTLICHEN LAGE**

Die NORMA Group hat das Geschäftsjahr 2018 mit einem organischen Wachstum von 7,7 % beendet und ist damit das zweite Jahr in Folge stark organisch gewachsen. Die deutliche Erholung des US-amerikanischen Marktes für Nutzfahrzeuge und landwirtschaftliche Maschinen, ein wieder auflebendes US-Wassergeschäft sowie eine im 1. Halbjahr 2018 starke Nachfrage aus China nach hochwertigen Verbindungslösungen waren Treiber für dieses Wachstum. Auch die Integration der in der zweiten Jahreshälfte neu erworbenen Unternehmen Kimplas und Statek verlief bislang planmäßig. Die Gesellschaften haben zusammen mit der bereits 2017 erworbenen Gesellschaft Fengfan im Geschäftsjahr 2018 insgesamt EUR 16,5 Mio. zum (akquisitorischen) Umsatz beigetragen.

Mit einem bereinigten Periodenergebnis in Höhe von EUR 114,8 Mio. – einer Steigerung gegenüber dem Vorjahr von 9,3 % – und einem bereinigten Ergebnis je Aktie von EUR 3,61 war das Geschäftsjahr 2018 trotz aller Herausforderungen ein gutes Jahr, indem wichtige Grundsteine für das weitere Wachstum gelegt wurden.

Mit der abnehmenden globalen Wachstumsdynamik, industriespezifischen Herausforderungen, insbesondere im europäischen und chinesischen Automobilsektor, sowie geopolitischen Unsicherheiten hinsichtlich des Ausgangs der Brexit-Verhandlungen, blickt der Vorstand jedoch vorsichtig in das laufende Jahr. Vor diesem Hintergrund sowie der hohen Wachstumsniveaus der NORMA Group in den vergangenen beiden Jahren, geht der Vorstand für das laufende Jahr 2019 von einer geringeren Wachstumsintensität für den Konzern aus.

Diese Einschätzung beruht auf den Ergebnissen des Konzernabschlusses und des Einzelabschlusses 2018 und berücksichtigt den Geschäftsverlauf bis zum Zeitpunkt der Aufstellung des Jahresabschlusses 2018. Darüber hinaus beruht diese Einschätzung auch auf den Ergebnissen in den Einzelabschlüssen der verbundenen Unternehmen. Die Geschäftsentwicklung zu Beginn des Jahres 2019 entspricht zum Zeitpunkt der Aufstellung des Jahresabschlusses den Erwartungen des Vorstands.

## **2.5. ERTRAGSLAGE DER NORMA GROUP SE**

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 mit EUR 5,1 Mio. um EUR 0,2 Mio. niedrigere Umsatzerlöse aus Lizenzentgelten für die Marke der NORMA Group.

Die sonstigen betrieblichen Erträge beliefen sich 2018 auf EUR 17,7 Mio. (Vorjahr: EUR 20,7 Mio.) und beinhalteten insbesondere die Erträge aus der Währungsumrechnung in Höhe von EUR 5,1 Mio. (Vorjahr: EUR 9,2 Mio.). Des Weiteren enthielt der Posten Erträge in Höhe von EUR 10,9 Mio. (Vorjahr: EUR 10,3 Mio.) für Lizenzen, die von Tochterunternehmen genutzt werden, aber von anderen Konzernunternehmen gehalten werden. Die Gesellschaft übernahm in diesem Fall lediglich die Verteilung der Lizenzeinnahmen.

Der Personalaufwand ist im Vergleich zum Vorjahr von EUR 9,0 Mio. um EUR 0,8 Mio. auf EUR 8,2 Mio. zurückgegangen. Der Rückgang resultierte im Wesentlichen aus geringeren Aufwendungen für aktienbasierte Vergütungen.

Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl betrug im Berichtsjahr 21 Mitarbeiter (Vorjahr: 18 Mitarbeiter). Darüber hinaus wird auf die gesonderte Angabe der Vorstandsvergütung im Vergütungsbericht verwiesen.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen in Höhe von EUR 21,9 Mio. (Vorjahr: EUR 32,9 Mio.) beinhalteten insbesondere Aufwendungen für Lizenzentgelte in Höhe von EUR 10,9 Mio. (Vorjahr: EUR 10,3 Mio.), die durch die Gesellschaft an die Tochterunternehmen als Lizenzinhaber verteilt werden. Daneben bestanden Aufwendungen für Beratungsdienstleistungen (M&A Beratung, Services der NORMA Group Holding GmbH, Rechtsberatung) sowie die gegenüber dem Vorjahr zurückgegangenen Aufwendungen aus der Währungsumrechnung in Höhe von EUR 2,0 Mio. (Vorjahr: EUR 13,6 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 50,4 Mio. vereinnahmt worden (Vorjahr: EUR 60,9 Mio.).

Im Berichtsjahr ergaben sich Erträge aus Ausleihungen des Finanzanlagevermögens in Höhe von EUR 7,3 Mio. (Vorjahr: EUR 9,3 Mio.). Die sonstigen Zinsen und ähnlichen Erträge haben sich leicht um EUR 0,1 Mio. auf EUR 0,7 Mio. erhöht. Dagegen lagen die Zinsen und ähnliche Aufwendungen mit EUR 10,1 Mio. fast auf Vorjahresniveau (Vorjahr: EUR 10,2 Mio.).

**2 Lagebericht**

- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und Verlustrechnung
- 50 Anhang
- 67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

Das Ergebnis vor Steuern beträgt im Berichtsjahr EUR 41,0 Mio. (Vorjahr: EUR 44,6 Mio.).

Die Steuern vom Einkommen und vom Ertrag betragen für die NORMA Group SE unverändert EUR 4,8 Mio.

Das Ergebnis nach Steuern beträgt im Berichtsjahr EUR 36,2 Mio. (Vorjahr: EUR 39,8 Mio.).

Der zum 31. Dezember 2018 ausgewiesene Bilanzgewinn beträgt EUR 77,1 Mio. (Vorjahr: 74,4 Mio.).

Der Vorstand wird aufgrund der stabilen Finanz- und Ertragslage für 2018 eine Dividende von EUR 1,10 je Aktie (Vorjahr: EUR 1,05 je Aktie) vorschlagen. Dies entspricht bei 31.862.400 Aktien einem Ausschüttungsbetrag von EUR 35,0 Mio. (Vorjahr: EUR 33,5 Mio.) bzw. einer Erhöhung um 4,8 %. Das nach der Ausschüttung verbleibende Bilanzergebnis soll in Höhe von EUR 27,1 Mio. auf neue Rechnung vorgetragen werden sowie in Höhe von EUR 15,0 Mio. in die Gewinnrücklagen eingestellt werden.

## **2.6. VERMÖGENSLAGE DER NORMA GROUP SE**

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 75,8 % oder EUR 642,7 Mio. (Vorjahr: 82,2 % oder EUR 634,0 Mio.) aus Finanzanlagen, dort aus Anteilen an verbundenen Unternehmen und Ausleihungen. Die Anteile an verbundenen Unternehmen stiegen um EUR 74,0 Mio. auf EUR 425,5 Mio. Die Kapitalerhöhung gegenüber der NORMA Group Asia Pacific Holding Pte. Ltd. diente dem Erwerb von 100 % der Anteile an dem indischen Unternehmen Kimplas Piping Systems Ltd. (einschließlich ihrer englischen Tochtergesellschaft Kimplas Ltd.), einem Spezialisten für Wassermanagement-Systeme. Dagegen fielen die gesamten Ausleihungen an verbundene Unternehmen um EUR 65,3 Mio. auf EUR 217,2 Mio.

Auf der Aktivseite bestehen mit 23,8 % oder EUR 201,5 Mio. (Vorjahr: 16,9 % oder EUR 130,7 Mio.) höhere Forderungen gegen verbundene Unternehmen als im Vorjahr. Darunter sind insbesondere Forderungen gegen die NORMA Group Holding GmbH mit EUR 50,4 Mio. (Vorjahr: EUR 60,9 Mio.) aus dem Ergebnisabführungsvertrag sowie in Höhe von EUR 143,1 (Vorjahr: EUR 63,7) aus den Cash-Pool Forderungen. Die flüssigen Mittel liegen bei EUR 2,5 Mio. um EUR 1,3 Mio. niedriger als im Vorjahr (EUR 3,8 Mio.).

Die Bilanzsumme hat sich gegenüber dem Vorjahr um EUR 76,6 Mio. auf EUR 848,3 Mio. erhöht. Dabei sind die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten um EUR 75,7 Mio. auf EUR 482,9 Mio. (Vorjahr: EUR 407,2 Mio.) insbesondere durch die Aufnahme eines neuen Darlehens in Höhe von EUR 102 Mio. und gegenläufig Rückzahlungen von Teilen des ersten Schuldscheindarlehens gestiegen. Die Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen stiegen im Berichtsjahr ebenfalls um EUR 1,0 Mio. auf EUR 2,0 Mio. (Vorjahr: EUR 1,0 Mio.).

Das Eigenkapital hat sich im Berichtsjahr von EUR 352,8 Mio. auf EUR 355,5 Mio. erhöht. Diese Erhöhung resultiert aus dem im Geschäftsjahr 2018 erzielten Jahresüberschuss in Höhe von EUR 36,2 Mio. sowie aus der Dividendenausschüttung in Höhe von EUR 33,5 Mio. Die Eigenkapitalquote liegt mit 41,9 % unter dem Niveau des Vorjahres (45,7 %), bedingt auch durch die Aufnahme eines neuen Darlehens.

Aufgrund von im Jahr 2018 zusätzlich geschlossenen Ruhegeldvereinbarungen haben sich die Pensionsrückstellungen im Berichtsjahr auf EUR 1,4 Mio. erhöht (Vorjahr: EUR 0,5 Mio.).

Die Steuerrückstellungen sind auf EUR 0,1 Mio. (Vorjahr: EUR 1,5 Mio.) gesunken.

Der Rückgang der sonstigen Rückstellungen im Jahr 2018 von EUR 8,1 Mio. auf EUR 5,7 Mio. resultiert aus der Verringerung von personalbezogenen Rückstellungen.

## **2.7. FINANZLAGE DER NORMA GROUP SE**

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

**2 Lagebericht**

- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und Verlustrechnung
- 50 Anhang
- 67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

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 Kreditlinien. Davon wurde erstmals Gebrauch gemacht und ein Darlehen in Höhe von TEUR 102.000 mit einer Laufzeit bis zum Jahr 2022 aufgenommen.

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 2018 EUR 2,6 Mio. (Vorjahr: EUR 3,8 Mio.). Zusätzlich liegt der NORMA Group SE ein Vermögen aus dem Cash Pool der Tochtergesellschaft NORMA Group Holding GmbH in Höhe von TEUR 143.111 (Vorjahr: TEUR 63.658) vor. 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 20 Mitarbeiter (Vorjahr: 18 Mitarbeiter) und drei Vorstände.

Zum 31. Dezember 2017 trat der bisherige Vorstandsvorsitzende Werner Deggim altersbedingt und auf eigenen Wunsch aus dem Vorstand zurück. Den Vorsitz im Vorstand übernahm daraufhin zum 1. Januar 2018 Bernd Kleinhens. Herr Kleinhens bekleidete bei der NORMA Group von 2011 bis Ende 2017 das Amt des Vorstands Business Development. Des Weiteren trat der Chief Operating Officer (COO) John Stephenson Ende Januar 2018 auf eigenen Wunsch aus dem Vorstand aus. Am 1. Oktober 2018 übernahm Dr. Friedrich Klein das Amt des Chief Operating Officer (COO). Da die Position des Vorstands Business Development nicht mehr nachbesetzt werden wird, besteht der Vorstand ab diesem Zeitpunkt aus drei Personen.

Drei von fünf 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 zent-

ralen 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.

**2 Lagebericht**

- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und Verlustrechnung
- 50 Anhang
- 67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

### 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 Ebene der Konzernführung als auch auf Ebene der einzelnen Gesellschaften sowie der individuellen Funktionsbereiche. Da jedes unternehmerische Handeln mit Chancen und Risiken verbunden ist, sieht die NORMA Group die Erfassung, Bewertung und Steuerung von Chancen und Risiken als fundamentalen Bestandteil der Umsetzung ihrer Strategie, der Sicherung des kurzfristigen und langfristigen Unternehmenserfolges sowie der nachhaltigen Steigerung des Shareholder Values an. Um dies dauerhaft zu gewährleisten, fördert die NORMA Group das Chancen- und Risikobewusstsein ihrer Mitarbeiter in allen Bereichen des Unternehmens.

#### 3.1. RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENTSYSTEM

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

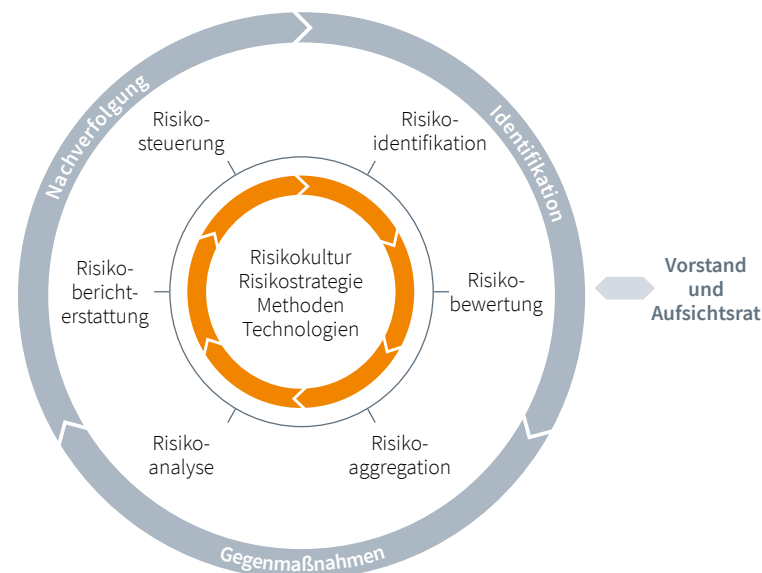
Der Vorstand der NORMA Group SE trägt die Verantwortung für ein wirksames Risiko- und Chancenmanagementsystem. Der Aufsichtsrat ist für die Überwachung der Wirksamkeit des Konzernrisikomanagementsystems verantwortlich. Zudem ist die Einhaltung der konzerninternen Vorschriften zum Risikomanagement in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

#### RISIKOMANAGEMENTPROZESS

Der Risikomanagementprozess der NORMA Group beinhaltet die Kernelemente Risikoidentifikation, Risikobewertung sowie Risikosteuerung und -überwachung. Der Risikomanagementprozess ist vollständig in einer integrierten Software-Lösung abgebildet. Hierbei erfassen die jeweiligen Einheiten die identifizierten und

bewerteten Risiken. Im Anschluss daran erfolgt mithilfe der Software eine Überprüfung und Genehmigung der jeweiligen Risiken durch die regionalen Risikoverantwortlichen sowie in Abhängigkeit von der Risikokategorie durch die Funktionsverantwortlichen auf Gruppenebene. Der Prozess der Risikoidentifikation, -bewertung und -steuerung wird durch eine kontinuierliche Überwachung und Kommunikation der gemeldeten Risiken durch die Risikoverantwortlichen begleitet.

#### G 026 RISIKOMANAGEMENTSYSTEM DER NORMA GROUP



#### RISIKOMANAGEMENTSYSTEM DER NORMA GROUP

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

## **2 Lagebericht**

- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und Verlustrechnung
- 50 Anhang
- 67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

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

Im Rahmen der Risikosteuerung werden geeignete risikomindernde Gegenmaßnahmen erarbeitet, eingeleitet und deren Umsetzung verfolgt. Hierzu zählen insbesondere Strategien, um Risiken zu vermeiden, zu reduzieren oder sich gegen diese abzusichern, d. h. Maßnahmen, welche die finanziellen Auswirkungen bzw. die Eintrittswahrscheinlichkeit der Risiken minimieren. Die Risiken werden gemäß den Grundsätzen des Risikomanagementsystems gesteuert, die in der Konzernrichtlinie zum Risikomanagement beschrieben sind.

### **RISIKOBERICHTERSTATTUNG**

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

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

### **CHANCENMANAGEMENTPROZESS**

Operative Chancen werden in monatlichen Besprechungen auf lokaler und regionaler Ebene sowie im Vorstand identifiziert, dokumentiert und analysiert. In diesen Besprechungen werden darüber hinaus Maßnahmen zur Umsetzung von strategischen und operativen Chancen durch lokale und regionale Projekte be-

schlossen. 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 RISIKO-MANAGEMENTSYSTEM IM HINBLICK AUF DEN RECHNUNGSLEGUNGSPROZESS**

Bezüglich der Rechnungslegung und externen Finanzberichterstattung der NORMA Group lässt sich das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem anhand der folgenden wesentlichen Merkmale beschreiben. Das System ist auf die Identifikation, Analyse, Bewertung und Steuerung von Risiken sowie die Überwachung dieser Aktivitäten ausgerichtet. Die Ausgestaltung dieses Systems nach den spezifischen Anforderungen des Unternehmens fällt in den Verantwortungsbereich des Vorstands. Gemäß der Geschäftsverteilung gehören die für die Rechnungslegung zuständigen Bereiche Bilanzierung und Finanzen zum Ressort des Finanzvorstands. Diese Funktionsbereiche definieren und überprüfen die konzernweiten Rechnungslegungsstandards innerhalb des Konzerns und führen die Informationen zur Aufstellung des Jahres- und Konzernabschlusses 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. Die Erstellung des Jahresabschlusses ist durch eine konsistente Einhaltung des Vier-Augen-Prinzips gekennzeichnet. Der Rechnungslegungsprozess ist vollständig in das Risikomanagementsystem der NORMA Group einbezogen. Damit ist sichergestellt, dass rechnungslegungsrelevante Risiken frühzeitig erkannt und somit ohne Verzug Maßnahmen zur Risikovor- und -abwehr ergriffen werden.

## **2 Lagebericht**

- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und Verlustrechnung
- 50 Anhang
- 67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

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.

### **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. 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.

**2 Lagebericht**

- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und Verlustrechnung
- 50 Anhang
- 67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

**Ausfallrisiken**

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

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

**Liquiditätsrisiken und -chancen**

Umsichtiges Liquiditätsrisikomanagement verlangt das Halten von ausreichenden Zahlungsmitteln oder marktgängigen Wertpapieren, die Verfügbarkeit von Finanzierungen über zugesagte Kreditlinien in angemessener Höhe und die Fähigkeit zur Glattstellung von Marktpositionen. Aufgrund der Dynamik des Geschäfts der NORMA Group ist das Group Treasury bestrebt, die Flexibilität bei Finanzierungen durch Aufrechterhaltung der Verfügbarkeit zugesagter Kreditlinien zu gewährleisten. Dabei verfolgt die NORMA Group als oberstes Ziel die Sicherstellung der kontinuierlichen Zahlungsfähigkeit aller Konzernunternehmen. Verantwortlich für das Liquiditätsmanagement und damit für die Minimierung der Liquiditätsrisiken ist das Group Treasury. Zum 31. Dezember 2018 beliefen sich die flüssigen Mittel (Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente) auf EUR 190,4 Mio. (2017: EUR 155,3 Mio.). Zudem verfügt die NORMA Group durch eine fest zugesagte revolvingende Kreditlinie bei nationalen und internationalen Kreditinstituten in Höhe von insgesamt EUR 50 Mio. über eine hohe finanzielle Flexibilität. Diese Linie wurde zum 31. Dezember 2018 nicht in Anspruch genommen. Weiterhin verfügt die NORMA Group über eine sogenannte Akkordeon-Fazilität in Höhe von bis zu EUR 148 Mio. sowie eine nicht zugesagte, aber ausgehan-

delte Kreditlinie in Höhe von EUR 15 Mio., welche weiteren finanziellen Spielraum bieten.

Finanzwirtschaftliche Chancen sieht die NORMA Group unter anderem in der hohen Bonität sowie der soliden Vermögens-, Finanz- und Ertragslage, welche eine schrittweise Reduzierung der Kapitalkosten ermöglicht. Vor diesem Hintergrund hat die NORMA Group im abgelaufenen Geschäftsjahr Teilbeträge des im Jahr 2014 begebenen Schuldscheins sowie des im Jahr 2015 verhandelten Kreditvertrages planmäßig zurückgeführt, ohne hierfür neue oder zusätzliche Mittel aufzunehmen. Zudem konnte im abgelaufenen Geschäftsjahr der Erwerb von zwei Tochtergesellschaften über die Nutzung der ausgehandelten Akkordeon-Fazilität – ohne erhöhte Margenforderungen der finanzierenden Banken – realisiert werden. Die liquiditätsbezogenen Chancen werden insbesondere aufgrund der positiven Einschätzung durch die Bankenpartner und der daraus resultierenden Reputation am Kapitalmarkt als wahrscheinlich eingeschätzt. Vor dem Hintergrund der in der jüngeren Vergangenheit durchgeführten Refinanzierungsmaßnahmen, mit denen die Fremdkapitalkosten bereits deutlich gesenkt werden konnten, werden die potenziellen finanziellen Auswirkungen liquiditätsbezogener Chancen auf das Ergebnis der NORMA Group lediglich als gering bewertet.

Die Mehrheit der Finanzierungsverträge des Konzerns beinhaltet marktübliche Kreditrahmenbedingungen (Financial Covenants). Sollten diese nicht eingehalten werden, hätten die kreditgebenden Banken das Recht, die Verträge neu zu bewerten sowie eine vorzeitige Rückzahlung zu verlangen. Die Nichteinhaltung der Kreditrahmenbedingungen hätte hohe 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.



**2 Lagebericht**

- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und Verlustrechnung
- 50 Anhang
- 67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

**Währungskursentwicklungen**

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

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

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 vom 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 im 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 teilweise mittels derivativer Instrumente synthetisch in Festzinspositionen überführt. Die NORMA Group hat über 90 % der variabel verzinsten USD-Darlehen in Höhe von USD 160 Mio. zinsgesichert. Variabel verzinsten EUR-Darlehen in Höhe von EUR 177 Mio. sind dagegen weitestgehend ungesichert.

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 2019 mit einem globalen Wachstum von 3,5 % zu rechnen.

Im Vorjahr wurden hinsichtlich der konjunkturellen Entwicklung neben dem ungewissen Ausgang des Brexit-Prozesses sowie der Folgen eines zunehmenden Protektionismus steigende Anleiherenditen als wesentliche Risikofaktoren identifiziert. Zudem wurden eine Abflachung des Expansionstempos auf dem chinesischen Markt sowie Turbulenzen an den globalen Währungs- und Kapitalmärkten

**2 Lagebericht**

- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und Verlustrechnung
- 50 Anhang
- 67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

ten als weitere, mögliche Risiken angesehen. Für das aktuelle Geschäftsjahr stellen ein ungeordneter Brexit-Prozess, eine noch stärkere Konjunkturabflachung in China, die Verschärfung und Ausweitung des Protektionismus sowie weitere geopolitische Krisen relevante Risikofaktoren dar. Zudem könnten unter anderem die hohen Staatsschulden in Italien und Frankreich einen negativen Einfluss auf die konjunkturelle Entwicklung in Europa nehmen.

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 unwahrscheinlich (Vorjahr: 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 Risiken und Chancen 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 un-

terstützen. Die bestehenden Lösungen werden kontinuierlich weiterentwickelt und bedarfsgerecht durch zukunftsfähige Innovationen ergänzt. Auch für die Herausforderungen der immer relevanter werdenden Elektromobilität ist die NORMA Group durch ihr zukunftsfähiges Produktportfolio gut aufgestellt. So finden bereits heute Lösungen aus dem bestehenden Produktportfolio der NORMA Group in rein batteriebetriebenen Elektrofahrzeugen Verwendung. Regulatorische Maßnahmen wie verschärfte Abgasnormen und die damit verbundene verstärkte Nachfrage nach umweltfreundlichen Technologien und Produkten eröffnen für die NORMA Group somit vielfältige Chancen. Sollte sich der Anteil der rein batteriebetriebenen Elektrofahrzeuge zukünftig weiter erhöhen, wird es für die NORMA Group wichtig sein, in diesem dynamischen Umfeld auch weiterhin passende, innovative Produktlösungen anbieten zu können. Entsprechend können sich aus der anhaltenden Diskussion um die Einhaltung von Emissionsstandards bei Fahrzeugen mit Verbrennungsmotor für die NORMA Group ebenfalls Risiken ergeben. Diesen begegnet die NORMA Group durch kontinuierliche Initiativen zur Sicherung und zum Ausbau der Technologie- und Innovationsführerschaft sowie durch eine Fokussierung auf Kunden und Märkte.

Eine weitere für die NORMA Group strategisch bedeutsame Kundenbranche stellt der Bereich Wassermanagement dar, der durch die in den Vorjahren durchgeführten Akquisitionen konsequent gestärkt wurde. Hier ergeben sich aus der in vielen Regionen zu beobachtenden zunehmenden Knappheit von Wasser und dem in diesem Zusammenhang gebotenen verantwortungsvollen Umgang mit dieser wichtigen Ressource unternehmerische Chancen.

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

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

**UNTERNEHMENSSTRATEGISCHE RISIKEN UND CHANCEN**

Das strategische Ziel der NORMA Group ist die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts. Im Hinblick auf dieses Ziel verfolgt die NORMA Group die Strategie, die Geschäftsaktivitäten durch organisches Wachstum sowie selektive wertsteigernde Akquisitionen profitabel auszuweiten und eine breite Diversifikation hinsichtlich der Produkte sowie der Regionen und Endmärkte zu erreichen, um damit weniger abhängig von einzelnen Produkten, Regionen und Endmärkten zu werden. Damit einher geht der Anspruch der NORMA Group, mit Innovati-

**2 Lagebericht**

- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und Verlustrechnung
- 50 Anhang
- 67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

onen, einer überlegenen Produktqualität und starken Marken in bestehenden Endmärkten zu wachsen bzw. neue Endmärkte zu erschließen sowie die Effizienz der Unternehmensprozesse in allen Funktionsbereichen und Regionen kontinuierlich zu verbessern.

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

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

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

Analysen im Vorfeld von Investitionsentscheidungen sowie abgestuften Genehmigungsverfahren.

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

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

**LEISTUNGSWIRTSCHAFTLICHE RISIKEN UND CHANCEN**

**Rohstoffpreise**

Die von der NORMA Group eingesetzten Materialien, insbesondere die Grundmaterialien Stahl und 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.

Bei der Beschaffung von Stahl- und Metallkomponenten führt der insbesondere in Nord-Amerika wahrzunehmende, zunehmende Protektionismus zu einem

## **2 Lagebericht**

- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und Verlustrechnung
- 50 Anhang
- 67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

starken Anstieg der Beschaffungspreise. Potenzielle wirtschaftspolitische Reaktionen in Europa sowie Asien, insbesondere China, könnten zu einem weiteren Anstieg der Beschaffungspreise führen. Die für den Edelstahlbezug relevante Preiskomponente der Legierungszuschläge muss weiterhin als volatil angesehen werden, wobei mittel- und langfristig von einem Anstieg auszugehen ist. Im Bereich der technischen Kunststoffe verzeichnete die NORMA Group im abgelaufenen Geschäftsjahr steigende Beschaffungspreise. So haben sich im abgelaufenen Geschäftsjahr mehrere als Force majeure zu klassifizierende Zwischenfälle ereignet, die zu einer signifikanten Verknappung auf dem Markt für PA 6.6 führten. Aufgrund der zu erwartenden, anhaltend hohen Nachfrage nach dieser Warengruppe, schätzt die NORMA Group die Wahrscheinlichkeit steigender Preise als 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 Nachverhandlungen mit Kunden an diese weitergegeben werden soll.

Analog dazu werden die Chancen, die sich aus sinkenden Rohstoffpreisen ergeben, in Hinblick auf deren finanzielle Auswirkung ebenfalls als gering eingeschätzt. Insbesondere vor dem Hintergrund der weiterhin bestehenden protektionistischen Tendenzen in der Handelspolitik wird eine gegenüber den Planannahmen fallende Entwicklung der weltweiten Rohstoffpreise aufgrund der aktuell steigenden Preise für Stahl, Metall-Komponenten und Polyamide/technische Kunststoffe wie im Vorjahr als unwahrscheinlich eingeschätzt.

### **Lieferanten und Abhängigkeiten von wichtigen Zulieferern**

Ausfälle von Lieferanten und Abhängigkeiten von einzelnen Lieferanten können zu Materialengpässen und damit zu negativen Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit des Konzerns führen. Um dieses Risiko zu minimieren, arbeitet die NORMA Group nur mit zuverlässigen, innovativen und den hohen Qualitätsanforderungen der NORMA Group genügenden Lieferanten zusammen. Im Bereich des direkten Produktionsmaterials repräsentieren die zehn wichtigsten Lieferanten der NORMA Group rund 33 % des Einkaufsvolumens. Diese und weitere zentrale Lieferanten werden im Rahmen des Qualitätsmanagements regelmäßig besichtigt und beurteilt. Sofern Anhaltspunkte für Lieferantenausfälle bestehen, werden unverzüglich Ausweichmöglichkeiten evaluiert. Infolgedessen wird die Eintrittswahrscheinlichkeit von Lieferantenausfallrisiken als möglich und das Ausmaß des potenziellen finanziellen Verlusts weiterhin als gering eingeschätzt. Durch den proaktiven Ansatz sowohl in den bestehenden Lieferantenbeziehungen als auch bei der Identifikation neuer Lieferanten und Rohstoffe werden jedoch auch Chancen in diesem Bereich gesehen. Da weitere Optimierungen im Bereich Einkauf auch mittelfristig antizipiert werden, werden die Potenziale der

eingeleiteten Maßnahmen für eine positive Abweichung gegenüber der Planung als möglich mit einem geringen Einfluss eingeschätzt.

### **Qualität und Prozesse**

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

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

### **Kunden**

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

**2 Lagebericht**

- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und Verlustrechnung
- 50 Anhang
- 67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

verfügt die NORMA Group über ein diversifiziertes Kundenportfolio, was die finanziellen Auswirkungen der Kundenrisiken reduziert. Dementsprechend wurden im Geschäftsjahr 2018 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 gewonnen werden. Daher werden die Chancen für positive Planabweichungen, die sich aus einer wachsenden Anzahl von Kunden ergeben, als möglich eingeschätzt, mit einem geringen Effekt auf das Ergebnis.

**RISIKEN UND CHANCEN DES PERSONALMANAGEMENTS**

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

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

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

Darüber hinaus ergeben sich Chancen aus der konsequenten Weiterentwicklung der Mitarbeiter. Durch Bildungs- und Schulungsangebote sowie die gezielte

Talentsuche innerhalb des Konzerns fördert die NORMA Group die Mitarbeiter und bietet ihnen Anreize, die persönlichen Kompetenzen weiterzuentwickeln. Zudem bietet die NORMA Group den Mitarbeitern flexible und familienfreundliche Arbeitszeitmodelle an. Durch die genannten Maßnahmen fördert die NORMA Group aktiv den Wissenserhalt und -aufbau im Unternehmen, worin Chancen für die künftige Entwicklung der NORMA Group gesehen werden. Der Eintritt dieser Chancen wird als wahrscheinlich eingeschätzt, wohingegen der damit verbundene, finanzielle Erfolg als gering eingeschätzt wird.

**IT-BEZOGENE RISIKEN UND CHANCEN**

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

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

In Hinblick auf diese Risiken hat die NORMA Group eine Reihe von Maßnahmen implementiert, die in den IT-Risikomanagementprozess eingebettet sind und fortlaufend an sich ändernde Gegebenheiten angepasst werden. So begegnet die NORMA Group den identifizierten IT-Risiken beispielsweise durch eine redundante Bereitstellung der geschäftskritischen Anwendungen und Datenbestände über physisch separierte Rechenzentrumsbereiche, eine dezentrale Datenhaltung und ausgelagerte Datenarchivierung bei einem zertifizierten externen Provider sowie den Einsatz zeitgemäßer Firewalls und E-Mail-Filter inklusive permanenten Netzwerk-Monitorings. Der Zugriff von Mitarbeitern auf sensible Informationen wird mithilfe von auf die jeweiligen Stellen zugeschnittenen Berechtigungssystemen unter Beachtung des Prinzips der Funktionstren-

**2 Lagebericht**

- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und Verlustrechnung
- 50 Anhang
- 67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

nung 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 2018 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 2018 betrafen Rechtsstreitigkeiten, die gegen die NORMA Group geführt wurden (passiv), überwiegend arbeitsrechtliche Sachverhalte wie Kündigungsschutzklagen sowie von Kunden oder deren Versicherungen behauptete Produktmängel. In Malaysia gewann die dortige Landesgesellschaft der NORMA Group einen Prozess im Zusammenhang mit einem Werk, dessen Kauf der Prozessgegner erzwingen wollte, und eine Rückforderung einer Anzahlung auf den Kaufpreis, nachdem dieser Kauf nicht durchgeführt worden war. 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.

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

**Sozial- und Umweltstandards**

Durch Verletzungen von Sozial- und Umweltstandards könnte die Reputation der NORMA Group beschädigt und Auflagen, Schadensersatz- oder Beseitigungspflichten könnten ausgelöst werden. Daher hat die NORMA Group Corporate Responsibility als integralen Bestandteil der Konzernstrategie implementiert. In diesem Zusammenhang wurde ein systematisches Umweltmanagementsystem in der NORMA Group eingeführt, um Unternehmensentscheidungen stets auch vor dem Hintergrund der Vermeidung von Emissionen und des schonenden Umgangs mit Ressourcen zu evaluieren. Zudem investiert die NORMA Group in die Bereiche Arbeits- und Gesundheitsschutz, um die Arbeitssicherheit kontinuierlich zu verbessern. Im Jahr 2018 kam es dennoch zu einem Verfahren in China aufgrund der Verletzung lokaler Umweltstandards, weil Fengfan Fastener in der Produktion von Kabelbindern belastetes Abwasser in die Kanalisation einleitete. Daraufhin verhängten die Behörden ein Bußgeld von CNY 805.000. Mittlerweile ist die beanstandete Abwasserbelastung durch neue Filteranlagen und die Verwendung umweltfreundlicher Reinigungsmittel beseitigt. Infolgedessen werden die Eintrittswahrscheinlichkeiten negativer Entwicklungen aufgrund von Sozial- und Umweltrisiken nunmehr als möglich, die potenziellen finanziellen Auswirkungen hieraus jedoch weiterhin 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

**2 Lagebericht**

- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und Verlustrechnung
- 50 Anhang
- 67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

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 Lizenzträge zu vereinnahmen. Bei steigenden Gewinnen bzw. höheren Umsatzerlösen der Tochterunternehmen ergeben sich für die NORMA Group SE höhere Beteiligungserträge bzw. höhere Lizenzträge. 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 Lizenzträgen als unwahrscheinlich mit einer moderaten Ergebniswirkung bewertet.

**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 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 Gesamtrisiko-profil der NORMA Group. Daher gelangt die NORMA Group zu der Einschätzung, dass sich das Gesamtprofil des Konzerns im Vorjahresvergleich nicht wesentlich verändert hat.

2 Lagebericht

48 Bilanz

49 Gewinn- und  
Verlustrechnung

50 Anhang

67 Versicherung der  
gesetzlichen Vertreter

68 Bestätigungsvermerk  
des Abschlussprüfers

73 Tabellenverzeichnis

T 02 CHANCEN- UND RISIKOPORTFOLIO DER NORMA GROUP<sup>1</sup>

		Eintrittswahrscheinlichkeit					Finanzielle Auswirkung						
		Sehr unwahrscheinlich	Unwahrscheinlich	Möglich	Wahrscheinlich	Sehr wahrscheinlich	Veränderung zu 2017	Unwesentlich	Gering	Moderat	Wesentlich	Hoch	Veränderung zu 2017
<b>Finanzwirtschaftliche Risiken und Chancen</b>													
Ausfallrisiken			■				▶	■					▶
Liquidität							▶					■	▶
Währung						■	▶		■				▶
Zinsänderung						■	▶		■				▶
<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						■	▶		■				▶
Lieferanten			■				▶		■				▶
Qualität und Prozesse					■		▶		■				▶
Kunden					■		▶		■				▶
<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					■		▶			■			▶
Sozial- und Umweltstandards					■		▶		■				▶
Geistiges Eigentum					■		▶		■				▶
<b>Beteiligungs- und Lizenzträge</b>													
Risiken			■				▶			■			▶
Chancen			■				▶			■			▶

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



# 4. PROGNOSEBERICHT

## 4.1. GESAMTWIRTSCHAFTLICHE UND BRANCHEN-SPEZIFISCHE RAHMENBEDINGUNGEN

### Globale Konjunkturertrübung 2019 und höhere Risiken, insbesondere für Europa

Die Weltwirtschaft wird 2019 deutlich weniger Rückenwind erfahren als in den letzten Jahren. Frühindikatoren wie der World Economic Survey des Ifo-Instituts signalisieren eine Abschwächung der Konjunktur. Der Internationale Währungsfonds (IWF) hat mit dem Ausblick im Januar 2019 seine Prognosen nach der Revision im Herbst nochmals gesenkt. Für 2019 erwartet der IWF nunmehr ein globales Wachstum von 3,5 % und für 2020 einen Zuwachs von 3,6 % (zuletzt jeweils 3,7 %). Vor allem für die drei großen Wirtschaftsräume USA, China und Europa zeichnet sich ein verlangsamer Aufschwung ab. Die größten Risikofaktoren sind eine Verschärfung und Ausweitung des Protektionismus, eine noch stärkere Konjunkturabflachung in China sowie der Brexit. Für Europa stellen zudem die hohen Staatsschulden Italiens und Frankreichs eine Belastung dar, nicht zuletzt für die Stabilität der Währungsunion. Ferner könnte die Realwirtschaft durch ein Aufflammen der geopolitischen Krisen oder durch Turbulenzen an den Finanzmärkten ins Stocken geraten. Angesichts des stark verschlechterten Risikoprofils sind die Unsicherheiten ausgeprägter als in den letzten Jahren. Damit ist die Konjunktur weltweit besonders störungsanfällig, vor allem aber in Europa.

Laut IWF wächst China im Jahr 2019 mit nur 6,2 % merklich langsamer, da die bisherigen US-Restriktionen die Industriekonjunktur belasten. Eine Verschärfung des Handelskonflikts würde das Wachstum zusätzlich dämpfen. Wegen der hohen privaten und öffentlichen Verschuldung sind die Spielräume für massive Konjunkturprogramme begrenzt. Dank hoher Infrastrukturinvestitionen dürften die ASEAN-5-Staaten aber mit Wachstumsraten von 5,1 % (2019) bzw. 5,2 % (2020) stabil wachsen. Der IWF erwartet zudem, dass Indien den kraftvollen Aufschwung mit Raten von mehr als 7 % sogar leicht beschleunigt fortsetzt. Auch Brasiliens Wirtschaft belebt sich weiter. Russland bleibt bei fallenden Öl- und Gaspreisen und fortgesetzten Sanktionen auf einem lediglich moderaten Kurs. In Summe zeichnet sich für die Schwellen- und Entwicklungsländer nach einem leichten Dämpfer im Jahr 2019 (+4,5 %) bereits im Folgejahr eine Wachstumsbelebung ab (2020: +4,9 %).

In dem schwächeren globalen Umfeld kühlt die Konjunktur in den Industriestaaten spürbar ab. Vor allem die Industrieproduktion und Investitionen werden belastet. Für alle Industriestaaten zusammen erwartet der IWF Wachstumsabschwächungen auf 2,0 % (2019) und 1,7 % (2020). In den USA, die im Vorjahr

kräftig gewachsen sind, zeichnet sich eine Konjunkturverlangsamung ab. Die Erstimpulse aus der Steuerreform laufen aus, zudem wirken Einbußen aus dem Handelskonflikt negativ. Das Wachstum soll 2019 laut IWF mit 2,5 % noch robust sein, schwächt sich 2020 aber voraussichtlich weiter ab. Kanada soll mit 1,9 % in beiden Jahren moderater als zuletzt expandieren. In Japan erwartet der IWF für 2019 schwaches und für 2020 kaum noch Wachstum. Großbritanniens Wirtschaft bleibt belastet durch den Brexit auf einem verhaltenen Wachstumskurs. Ein ungeordneter EU-Austritt würde die Perspektive erheblich verschlechtern.

Europas Konjunktur steht in einem Spannungsfeld aus robuster Binnenwirtschaft und erheblichen politischen Herausforderungen. Neben dem Brexit, der zunehmend negativ auf die Realwirtschaft wirkt, bremst die hohe Verschuldung in den EU-Ländern mit Strukturdefiziten das Wachstum. Ferner ist ein Handelskonflikt mit den USA nicht ausgeschlossen. Vielfach begrenzen mittlerweile Demografie und Fachkräftemangel das Wachstumspotenzial. Andererseits stützt dieser Engpass ein hohes Beschäftigungsniveau und damit den privaten Konsum. Produktion und Beschäftigung dürften im Euroraum leicht steigen. Der IWF erwartet für die Währungsunion nur moderates Wachstum (2019: +1,6 %, 2020: +1,7 %). Die Dynamik flacht vor allem in Frankreich, Italien, Spanien, Österreich und den Niederlanden ab. In Osteuropa bleibt das Wachstumstempo überdurchschnittlich hoch. Konjunkturstützen des Euroraums sind der private und staatliche Konsum. 2019 sollen auch die Anlageinvestitionen deutlich zunehmen. Dieser Effekt sollte jedoch im Folgejahr merklich abnehmen. Der Aufschwung in Deutschland setzt sich mit moderater Dynamik fort. Die letztjährige Konjunkturdelle durch die Produktionsausfälle der Automobilindustrie dürfte 2019 überwunden werden. Die Kapazitäten der Industrie sind hoch ausgelastet und wachsen trotz Investitionen nur noch leicht. Der Privatkonsum und die Bauinvestitionen bleiben robust. Für 2019 prognostiziert der IWF ein Wachstum von 1,3 %.

### T03 PROGNOSEN FÜR DAS BIP-WACHSTUM (REAL)<sup>1</sup>

IN %	2018	2019e	2020e
Welt	+ 3,7	+ 3,5	+ 3,6
USA	+ 2,9 <sup>2</sup>	+ 2,5	+ 1,8
China	+ 6,6 <sup>3</sup>	+ 6,2	+ 6,2
Eurozone	+ 1,8 <sup>4</sup>	+ 1,6	+ 1,7
Deutschland <sup>5</sup>	+ 1,5 <sup>5</sup>	+ 1,3	+ 1,6

Quellen: 1\_IWF; 2\_US-Handelsministerium; 3\_National Bureau of Statistics (NBS); 4\_Eurostat; 5\_Statistisches Bundesamt (Destatis)

#### 2 Lagebericht

- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und Verlustrechnung
- 50 Anhang
- 67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

**2 Lagebericht**

- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und Verlustrechnung
- 50 Anhang
- 67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

**VOLATILE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR WICHTIGE KUNDENINDUSTRIEN DER NORMA GROUP**

Mit der zu erwartenden Abschwächung der internationalen Konjunktur sowie den unsicheren geopolitischen Rahmenbedingungen trüben sich tendenziell auch das Umfeld und die Perspektiven für wichtige Kundenindustrien der NORMA Group in den Jahren 2019 und 2020 ein.

**Maschinenbau**

Im Sog der weltweiten Konjunkturabschwächung dürfte das Investitionsklima allmählich abkühlen. Allerdings sind die industriellen Kapazitäten vor allem in den Industrieländern noch hoch ausgelastet und die Auftragslage des Maschinen- und Anlagenbaus ist gut. Dies dürfte die Entwicklung stabilisieren. Zudem sind die Automatisierung und Digitalisierung wesentliche Branchentreiber. Ferner forcieren immer mehr Länder Umweltschutzinvestitionen und den Umbau der Energiewirtschaft. Der Verband VDMA erwartet, dass sich der Branchenaufschwung 2019 mit einem realen Zuwachs des Weltmaschinenumsatzes von 2 % abgeschwächt fortsetzt. Für China rechnet der VDMA ohne Eskalation des Handelskonflikts mit einem Plus von 3 %. Dagegen flacht das Wachstum in den USA auf 2 % ab. In Asiens Schwellenländern (ohne China) und am Golf sind die Zuwächse robust. In Japan (+2 %) und Südkorea (+1 %) soll der Branchenumsatz moderat wachsen. Für die EU und den Euroraum werden Wachstumsraten von 2 % prognostiziert. Auch für den Umsatz in Deutschland rechnet der VDMA mit einem realen Plus von 2 %. Die Produktion der deutschen Maschinenbauer soll 2019 ebenfalls um real 2 % steigen. Dies setzt aber voraus, dass es zu keinem Handelskonflikt mit den USA oder zu unkalkulierbaren Brexit-Verwerfungen kommt.

**T 04 MASCHINENBAU: REALE VERÄNDERUNG DES BRANCHENUMSATZES**

IN %	2017	2018	2019e
China	8	2	3
USA	3	5	2
Eurozone	4	4	2
Welt	6	4	2

Quelle: Verband Deutscher Maschinen- und Anlagebau (VDMA)

**Automobilindustrie**

Die Automobilindustrie vollzieht einen tiefen technologischen Wandel. Autonomes Fahren und Elektromobilität (inklusive Hybridantriebe) sind die Treiber. Um Fahrzeugemissionen zu senken ist auch die Entwicklung verbrauchsärmerer Verbrennungsmotoren erforderlich. Nach der letztjährigen Stagnation wird für 2019

im Weltautomobilmarkt mit einem leichten Wachstum gerechnet. China dürfte die temporären Marktbelastungen überwinden und Europa sollte die Einbußen durch die WLTP-Einführung aufholen. Risiken sind die US-Handelspolitik und der Brexit. Bezogen auf den eng definierten Pkw-Markt erwartet der deutsche Verband der Automobilindustrie (VDA) derzeit für 2019 ein globales Absatzplus von 1 % auf 85,9 Mio. Pkw. LMC Automotive (LMCA) prognostiziert aktuell, dass die weltweite Produktion von Light Vehicles (LV, bis 6 t) bei einem Absatzplus von 1,0 % leicht auf 95,6 Mio. LV (+1,1 %) steigt. Dabei unterstellt LMCA Produktionszuwächse bei LV in China von 1,9 % und in Nordamerika von 0,5 %. In Europa sollten die LV-Verkäufe laut LMCA um 1,3 % zulegen, wohingegen die Produktion bei eingetrübten Exportaussichten um 0,5 % sinken soll. 2020 soll die globale LV-Produktion wieder kräftiger wachsen. Für den Lkw-Markt wird nach drei Wachstumsjahren mit einer konjunkturbedingten Dämpfer gerechnet. Produktion und Absatz sollen 2019 um 4,5 % schrumpfen und 2020 ein minimales Plus erzielen.

**T 05 AUTOMOBILINDUSTRIE: GLOBALE PRODUKTIONS- UND ABSATZENTWICKLUNG (LIGHT VEHICLES, NUTZFAHRZEUGE)**

IN %	2017	2018	2019e	2020e
Produktion Light vehicle	2,3	-0,5	1,1	2,9
Absatz Light vehicle	2,4	-0,2	1,0	2,2
Absatz Nutzfahrzeuge	19,4	3,7	-4,5	0,4

Quelle: LMC Automotive

**Bauindustrie**

Für die Bauindustrie in Europa prognostiziert das Branchennetzwerk Euroconstruct (u.a. Ifo-Institut) in einer neuen Analyse der 19 wichtigsten Einzelmärkte dank niedriger Zinsen und eines hohen Bedarfs einen ungebrochenen Aufschwung bis 2021. Dabei flacht die Dynamik sukzessive ab, vor allem im Wohnungsbau (2021: unter +1 %). Für den sonstigen Gebäudebau wird ein stetiges Wachstum von 1,5 % pro Jahr unterstellt. Der Tiefbau soll bei hohen öffentlichen Investitionen, insbesondere in die Verkehrsinfrastruktur, überdurchschnittliche Wachstumsraten erzielen, die aber von 5 % (2019) auf 2,5 % (2021) abschmelzen sollen. Für 2019 rechnet Euroconstruct mit einem Anstieg der realen Bauproduktion in den europäischen Kernländern von 2,0 % (West: +1,5 %, Ost: +9,1 %). Die deutsche Bauindustrie bleibt dabei auf Wachstumskurs. Das IfW erwartet, dass die realen Bauinvestitionen um 3,1 % (2019) und 3,7 % (2020) wachsen. Diese Entwicklung wird durch den lebhaften Wohnungsbau (2019: +4,0 %) und hohe Investitionen im öffentlichen Bau (2019: +3,8 %) getragen. Der Wirtschaftsbau dürfte 2019 mit einem Plus von real 0,8 % nur moderat zulegen. Bezogen auf das Bauvolumen im Jahr 2019 erwartet das Deutsche Institut für Wirtschaftsfor-

**2 Lagebericht**

- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und Verlustrechnung
- 50 Anhang
- 67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

schung (DIW) im Wohnungsbausegment einen Anstieg um nominal 7,6 % auf EUR 247 Mrd. Dabei soll das Neubauvolumen um 7,4 % wachsen. Die Bauleistungen an Bestandsgebäuden steigen um 7,7 %. Für den sonstigen Hochbau (ohne Wohnungen) rechnet das DIW mit einem Wachstum von 6,6 % und für den Tiefbau von 8,0 %.

**T 06 BAUINDUSTRIE: ENTWICKLUNG DER EUROPÄISCHEN BAUPRODUKTION**

IN %	2017	2018	2019e	2020e
Westeuropa	3,9	2,2	1,5	1,4
Osteuropa	9,3	13,4	9,1	3,9
Europa	4,1	2,8	2,0	1,6

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

Diese gesamtwirtschaftliche Perspektive für 2019 stellt die Basis der Prognose und des Ausblicks der NORMA Group dar. Sich aus der erstmaligen Anwendung des IFRS 16 ergebende Änderungen von Kennzahlen, werden bei der Prognose nicht berücksichtigt. Der Geschäftsbericht 2019 wird eine Gegenüberstellung der Berechnung auf Basis des alten und neuen Standards beinhalten.

**4.2. KÜNFTIGE ENTWICKLUNG DER NORMA GROUP SE**

Die NORMA Group setzt ihre erfolgreiche internationale Wachstumsstrategie fort und verfolgt ihre in der Vision 2025 definierten Ziele. Auch künftig wird die Diversifizierung des Geschäfts hinsichtlich Endmärkten, Regionen und Kunden im Vordergrund stehen. Ein Fokus liegt hier insbesondere auf den zukunftssträchtigen Bereichen Wassermanagement und Elektromobilität, welche auch einen Schwerpunkt der Entwicklungsaktivitäten der NORMA Group bilden.

Darüber hinaus werden die Geschäftsaktivitäten durch weitere Akquisitionen gezielt ausgebaut. Der Schwerpunkt der M&A-Aktivitäten liegt auf Unternehmen, die entweder zur Marktkonsolidierung beitragen oder dem Eintritt in neue markenstarke 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 2018 ging von der Annahme leicht höherer Lizenzerträge für die Marken der Tochtergesellschaften und die NORMA Group Marke aus. Die Aufwendungen aus Lizenzen für die Konzerntochtergesellschaften als Lizenzinhaber wurden korrespondierend dazu ebenfalls leicht höher erwartet. Es wurde erwartet, dass sich der Personalaufwand und andere Kostenfaktoren im Vergleich zu den Vorjahren stabil entwickeln. Die Vorjahresprognose für 2018 ging im Vergleich zum Vorjahr von einem konstanten Ergebnis vor Steuern aus.

In Abweichung von dieser Vorjahresprognose wurde für 2018 ein leicht geringeres Ergebnis vor Steuern erzielt, da die Ergebnisabführung von der NORMA Group Holding GmbH an die NORMA Group SE niedriger als erwartet ausgefallen ist.

**4.3. GESAMTAUSSAGE DES VORSTANDS ZUR VORAUSSICHTLICHEN ENTWICKLUNG**

**UMSATZWACHSTUM 2019**

Aufgrund der aktuell guten Auftragslage im EJT-Bereich sowie des diversifizierten Geschäfts der NORMA Group über zahlreiche Endmärkte hinweg, erwartet der Vorstand für das Geschäftsjahr 2019 erneut ein Wachstum des Konzernumsatzes, wenngleich er eine abschwächende Wachstumsdynamik im Vergleich zum Vorjahr sieht. Gründe hierfür sind vor allem das sich verlangsamende globale Wirtschaftswachstum, eine durch die WLTP-Problematik nach wie vor verunsicherte europäische Automobilindustrie sowie die rückläufige Nachfrage in der chinesischen Fahrzeugindustrie.

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, dem Handelsstreit zwischen den USA und China sowie dem anhaltend schwierigen Umfeld auf den globalen Rohstoffmärkten.

Für die Region EMEA geht der Vorstand aufgrund der noch nicht vollständig gelösten WLTP-Problematik sowie der weniger dynamischen Wachstumsprognosen im Automobilsektor von einem moderaten organischen Wachstum im Geschäftsjahr 2019 aus. Wachstumstreiber sieht der Vorstand insbesondere in positiven Effekten aus Produktneuanläufen als Folge der immer strikteren Emissionsvorschriften sowie der wachsenden Anzahl von Anwendungslösungen für die Elektromobilität.

Für die Region Amerika, erwartet der Vorstand für 2019 ein moderates organisches Umsatzwachstum gegenüber dem Vorjahr, welches im Wesentlichen

**2 Lagebericht**

- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und Verlustrechnung
- 50 Anhang
- 67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

durch ein weiterhin starkes NDS-Wassergeschäft sowie ein leichtes Wachstum im Bereich Nutzfahrzeuge und landwirtschaftliche Maschinen getrieben werden sollte. Für den US-amerikanischen Pkw-Markt erwartet der Vorstand im laufenden Jahr nur ein geringes Wachstum. Risiken für die Region sieht der Vorstand insbesondere im nach wie vor ungelösten Handelskonflikt zwischen den USA und China sowie in der protektionistischen Zollpolitik der US-Regierung, die sich auch auf einheimische Unternehmen negativ auswirken wird.

In der Region Asien-Pazifik wird sich die dynamische Entwicklung der Geschäftsaktivitäten der NORMA Group trotz der gesunkenen Wachstumsprognosen für China auch im laufenden Jahr fortsetzen, weshalb der Vorstand für die Region abermals von einem starken organischen Wachstum ausgeht. Die zunehmenden Geschäftsaktivitäten, striktere Emissionsvorschriften für Pkw, ein zunehmender Content per Vehicle sowie weitere Lokalisierungsmaßnahmen in der Region sieht der Vorstand als Wachstumstreiber. Insgesamt wird sowohl für den Bereich DS als auch für das EJT-Geschäft im Geschäftsjahr 2019 ein moderates Wachstum erwartet.

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Annahmen geht der Vorstand der NORMA Group für das Geschäftsjahr 2019 von einem moderaten organischen Konzernumsatzwachstum von rund 1 % bis 3 % gegenüber 2018 aus. Zusätzlich wird mit Umsätzen aus den Akquisitionen von Kimplas und Statek in Höhe von insgesamt rund EUR 13 Mio. gerechnet. Währungseffekte können sich je nach Wechselkursen zum Euro zusätzlich positiv oder negativ auf das Wachstum auswirken.

**ENTWICKLUNG DER WESENTLICHEN KOSTENPOSITIONEN  
IM KONZERN**

Der Vorstand der NORMA Group geht davon aus, dass die Materialpreise auch im Geschäftsjahr 2019 auf einem relativen hohen Niveau verharren werden. Gründe hierfür sind unter anderem die durch die zahlreichen Force-majeure-Fälle im Geschäftsjahr 2018 ausgelösten und immer noch anhaltenden Engpässe im Bereich der technischen Kunststoffe sowie die protektionistische Handelspolitik der US-Regierung, die insbesondere zu Preisaufschlägen im Bereich Stahl führen.

Die stetige Erhöhung des Professionalisierungsgrades im Einkauf sowie die fortschreitenden individuellen Preisverhandlungen mit den Kunden sollten jedoch weitere Kostensteigerungen abfangen und so die bereinigte Materialkostenquote auf dem Niveau der Vorjahre halten können. Durch das kontinuierliche Wachstum des Konzerns und die Verstärkung der Aktivitäten in der Region Asien-Pazifik rechnet der Vorstand für 2019 in Summe mit einem im Verhältnis zum Umsatz konstanten Anstieg der bereinigten Personalkosten und erwartet daher eine stabile bereinigte Personalkostenquote auf dem Niveau der Vorjahre.

**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 2018 für 2019 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 2019 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 2019 und 2020 mit einem gegenüber dem Jahr 2018 leicht höherem Ergebnis vor Steuern gerechnet. In diesem Zusammenhang wird davon ausgegangen, dass der Bilanzgewinn und die Dividendenfähigkeit der Gesellschaft weiterhin sichergestellt sind.

**2 Lagebericht**

- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und Verlustrechnung
- 50 Anhang
- 67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

## 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. ENTSPRECHENSERKLÄRUNG ZUM DEUTSCHEN CORPORATE GOVERNANCE KODEX

Der Aufsichtsrat und Vorstand der NORMA Group SE haben ausführlich geprüft, welchen Empfehlungen und Anregungen des Deutschen Corporate Governance Kodex die NORMA Group SE folgen sollte und erläutert, von welchen Empfehlungen abgewichen wird und welche Gründe hierfür ausschlaggebend waren. Die aktuelle Erklärung vom 31. Januar 2019 sowie alle weiteren früheren Erklärungen sind im Investor-Relations-Bereich auf der Internetseite der NORMA Group veröffentlicht. [www.investoren.normagroup.com](http://www.investoren.normagroup.com)

Die Erklärung vom 31. Januar 2019 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. Bis heute hat der Aufsichtsrat einen solchen Sonderbonus noch nie gewährt.

Die seit 2015 abgeschlossenen Verträge mit allen drei heutigen Vorstandsmitgliedern 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 (MSP) ist in Summe auf einen prozentualen Anteil des durchschnittlichen jährlichen (bereinigten) 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 aus dem Long-Term-Incentive-Programm ist auf 250 % des Betrags begrenzt, der sich auf der Basis des dreijährigen Durchschnittswerts des jährlichen (bereinigten) EBITA bzw. Free Cashflows nach Planung der Gesellschaft multipliziert mit den jeweils im Dienstvertrag festgelegten Bonusprozentsätzen ergibt.

Aus diesen Programmen erfolgen noch Zahlungen an ausgeschiedene Mitglieder des Vorstands und an Herrn Kleinhens.

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

Die Amtszeit eines Aufsichtsratsmitglieds soll nicht über dessen 70. Geburtstag hinaus fortauern. Herr Berg und Herr Dr. Michelberger sind bereits älter als 70 Jahre. Aus Sicht des Aufsichtsrats besteht aktuell kein Anlass, allein aus Altersgründen diese Mandate vorzeitig zu beenden. Die Mitgliedschaft

**2 Lagebericht**

- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und Verlustrechnung
- 50 Anhang
- 67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

im Aufsichtsrat soll sich vornehmlich nach Fähigkeiten und tatsächlicher Leistungsfähigkeit richten.

**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 beruft 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 welt-

weit ein abgestuftes, nach Funktionsbereichen, Verantwortungsebenen und Ländern gegliedertes System von Zustimmungspflichten.

**VORSTAND UND MANAGEMENT DER REGIONEN**

Der Vorstand der NORMA Group SE hat drei Mitglieder: Bernd Kleinhens (Vorstandsvorsitzender), Dr. Michael Schneider (Finanzvorstand) und Dr. Friedrich Klein (Chief Operating Officer).

**T 07 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> </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>▶ Recht und M&amp;A</li> <li>▶ Risikomanagement</li> <li>▶ Compliance &amp; Interne Revision</li> <li>▶ Corporate Responsibility</li> </ul>
Dr. Friedrich Klein, Mitglied des Vorstands (COO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Produktion</li> <li>▶ Einkauf</li> <li>▶ Supply-Chain-Management</li> <li>▶ Operational Global Excellence</li> <li>▶ Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT)</li> <li>▶ Qualitätssicherung</li> <li>▶ ESG (Environment, Social, Governance)</li> </ul>

Bis zu seinem Ausscheiden am 31. Januar 2018 verantwortete John Stephenson als Vorstandsmitglied Supply Chain and Operations die Bereiche Produktion, Einkauf, Supply-Chain-Management, Global-Excellence-Programm und Qualitätssicherung. Vorübergehend war der Vorstandsvorsitzende Bernd Kleinhens für diese Bereiche verantwortlich. Seit dem 1. Oktober 2018 hat Dr. Friedrich Klein diese Bereiche übernommen und verantwortet zusätzlich den Bereich ICT.

Beschlüsse des Vorstands werden grundsätzlich mit einfacher Mehrheit gefasst. Sollte es zu Stimmgleichheit kommen, entscheidet die Stimme des Vorsitzenden. Die Vorstandsmitglieder sind allerdings angehalten, sich um Einstimmigkeit zu bemühen. Soweit ein Mitglied des Vorstands an einer Abstimmung nicht teilnehmen kann, wird seine Zustimmung nachträglich eingeholt. Bei besonders

## **2 Lagebericht**

- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und Verlustrechnung
- 50 Anhang
- 67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

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 mindestens einmal im Monat statt.

Jedes Vorstandsmitglied ist verpflichtet, etwaige Interessenkonflikte unverzüglich gegenüber dem Aufsichtsrat offenzulegen und die anderen Vorstandsmitglieder hierüber zu informieren. 2018 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 2018 nicht abgeschlossen.

Nebentätigkeiten eines Vorstandsmitglieds muss der Aufsichtsrat ebenfalls zustimmen. So hat er zugestimmt, dass der Finanzvorstand Herr Dr. Schneider weiterhin Mitglied des Aufsichtsrats in zwei deutschen Unternehmen ist und dass der Ende Januar 2018 aus dem Vorstand ausgeschiedene Herr Stephenson Gesellschafter eines familiengeführten englischen Unternehmens ist. Herr Kleinhens und Herr Dr. Klein üben keine zustimmungspflichtigen Nebentätigkeiten aus.

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

- ▶ Lars M. Berg (Aufsichtsratsvorsitzender)
- ▶ Erika Schulte (stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende)
- ▶ Günter Hauptmann
- ▶ Rita Forst
- ▶ Dr. Knut J. Michelberger
- ▶ Mark Wilhelms

Sie alle sind Vertreter der Anteilseigner. Die NORMA Group SE ist nicht mitbestimmt, sodass Arbeitnehmervertreter nicht im Aufsichtsrat vertreten sind. Ein von Herrn Dr. Konrad Erzberger angestrebtes Verfahren zur Entscheidung über die Zusammensetzung des Aufsichtsrats der NORMA Group SE („Statusverfahren“) wurde im Jahr 2018 beendet. Nachdem das Landgericht Frankfurt am Main den Antrag als unbegründet abgelehnt und auch der dagegen eingelegte Beschwerde nicht abgeholfen, sondern sie dem Oberlandesgericht vorgelegt hatte, nahm Dr. Erzberger seine Beschwerde im Juli 2018 zurück.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats werden von der Hauptversammlung gewählt. Da auf der Hauptversammlung 2018 weniger als sechs Mitglieder gewählt worden waren und der Aufsichtsrat daher vorübergehend nur fünf Mitglieder hatte, wurde Herr Mark Wilhelms gerichtlich zum sechsten Mitglied bestellt. Das Amtsgericht Hanau hat Mark Wilhelms am 29. August 2018 bis zu seiner Wahl durch die Hauptversammlung oder die Wahl eines anderen Aufsichtsratsmitglieds durch die Hauptversammlung bestellt; dies ist voraussichtlich bis zum 21. Mai 2019. Die Bestellung der übrigen derzeit amtierenden Aufsichtsratsmitglieder erfolgte mit deren Wahl auf der Hauptversammlung am 17. Mai 2018 und endet mit der Beendigung der Hauptversammlung, die über die Entlastung des Aufsichtsrats für das Geschäftsjahr 2022 beschließt, längstens jedoch nach sechs Jahren.

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.

## **2 Lagebericht**

- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und Verlustrechnung
- 50 Anhang
- 67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

Dem Aufsichtsrat der NORMA Group SE gehören drei der sechs Mitglieder, Herr Berg, Herr Hauptmann und Herr Dr. Michelberger, seit 2011, Frau Schulte seit 2012 und Frau Forst und Herr Wilhelms seit 2018 an.

Die Geschäftsordnung des Aufsichtsrats sieht vor, dass die Amtszeit eines Aufsichtsratsmitglieds nicht über dessen 70. Geburtstag hinaus fort dauern 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 2018 trat kein Interessenkonflikt im Aufsichtsrat auf.

Im Geschäftsjahr 2018 fanden vier ordentliche Sitzungen des Aufsichtsrats statt. An diesen Sitzungen nahmen sämtliche Mitglieder des Aufsichtsrats und des Vorstands teil. Im Juli 2018 traf sich der Aufsichtsrat zu einer Klausurtagung, an der Herr Kleinhens und Herr Dr. Schneider zeitweise teilnahmen und die im Übrigen ohne den Vorstand stattfand. Zu Personalthemen tagte der Aufsichtsrat als Gesamtgremium am 28. Mai 2018, am 29. Juni 2018, am 17. Juli 2018 und am 14. August 2018 bzw. stimmte sich in Telefonkonferenzen und per E-Mail ab. An diesen Sitzungen und Telefonkonferenzen nahmen sämtliche Mitglieder des Aufsichtsrats teil, mit Ausnahme einer Telefonkonferenz, für die Frau Forst entschuldigt war. Der Präsidial- und Nominierungsausschuss tagte dazu am 5. Juni 2018 und am 30. Juli 2018 bzw. stimmte sich in Telefonkonferenzen und am 28. Juni 2018 per E-Mail und am 5. Juli 2018 in getrennten Telefonaten ab.

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

Der Aufsichtsrat hat zwei Ausschüsse: den Prüfungsausschuss 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 waren bis zur Hauptversammlung 2018 Lars Berg und Erika Schulte, seit der Hauptversammlung Erika Schulte und Rita Forst. 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 2018 fanden drei Sitzungen des Prüfungsausschusses und vier Telefonkonferenzen statt. An den Sitzungen und Telefonkonferenzen nahmen jeweils alle Mitglieder des Prüfungsausschusses teil, mit Ausnahme einer Telefonkonferenz, für die Frau Forst entschuldigt war.

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 die 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 sowie Vorschlägen geeigneter Personen zur Besetzung des Aufsichtsrats im Fall der Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern in der Hauptversammlung.

Dem Präsidial- und Nominierungsausschuss gehörten bis zur Hauptversammlung 2018 der Aufsichtsratsvorsitzende Dr. Stefan Wolf als Vorsitzender sowie als weitere Mitglieder Dr. Christoph Schug und Lars Berg, danach der neue Aufsichtsratsvorsitzende Lars Berg sowie Günter Hauptmann und Dr. Knut Michel-



**JAHRESABSCHLUSS  
ZUM 31. DEZEMBER 2018  
UND LAGEBERICHT**

**2 Lagebericht**

- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und Verlustrechnung
- 50 Anhang
- 67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

berger an. Bis zur Hauptversammlung 2018 fand keine Sitzung des Präsidial- und Nominierungsausschusses statt. Bis dahin wurden sämtliche Personalthemen vom Aufsichtsratsvorsitzenden vorbereitet und direkt mit dem gesamten Aufsichtsrat besprochen. Danach nahmen sämtliche Mitglieder des Ausschusses an allen Sitzungen teil.

Sonstige Mandate der AufsichtsratsmitgliederDie im Geschäftsjahr 2018 ausgeübten Berufe und weitere Mandate in Aufsichtsräten oder vergleichbaren Aufsichtsgremien der Mitglieder des Aufsichtsrats der NORMA Group sind in der folgenden Tabelle dargestellt.

**T 08 SONSTIGE MANDATE DER AUFSICHTSRATSMITGLIEDER**

<b>Aufsichtsratsmitglied, ausgeübter Beruf</b>	<b>Sonstige Mandate in Aufsichtsräten und vergleichbaren Gremien</b>
Lars M. Berg (Vorsitzender), Berater	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Vorsitzender des Aufsichtsrats der Greater Than AB, Stockholm, Schweden (börsennotiert)</li> <li>▶ Vorsitzender des Aufsichtsrats der Net Insight AB, Schweden (bis 8. Mai 2018, börsennotiert)</li> </ul>
Erika Schulte (stellv. Vorsitzende), Geschäftsführerin der Hanau Wirtschaftsförderung GmbH	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ keine weiteren Mandate in Aufsichtsräten oder vergleichbaren Gremien</li> </ul>
Rita Forst, Beraterin	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mitglied des Aufsichtsrats der ErlingKlinger AG, Dettingen an der Erms (börsennotiert)</li> <li>▶ Mitglied des Beirats der Joh. Winklhofer Beteiligungs GmbH &amp; Co. KG (iwis), München (nicht börsennotiert)</li> <li>▶ Mitglied des Beirats der Metalsa, S.A. de C.V., Monterrey, Mexiko (nicht börsennotiert)</li> <li>▶ Mitglied des Beirats der Westport Fuel Systems Inc., Vancouver, Kanada (börsennotiert)</li> </ul>
Günter Hauptmann, Berater	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Vorsitzender des Beirats der Atesteo GmbH (ehemals GIF GmbH), Alsdorf, Deutschland (bis 14. Februar 2018, nicht börsennotiert)</li> <li>▶ Mitglied des Beirats der Moon TopCo GmbH (Schlemmer Group), Poing, Deutschland (nicht börsennotiert)</li> </ul>
Dr. Knut J. Michelberger, Berater	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mitglied des Aufsichtsrats der Weener Plastics Group, Ede, Niederlande (nicht börsennotiert)</li> <li>▶ Mitglied des Beirats der Kaffee Partner Holding GmbH, Osnabrück, Deutschland (nicht börsennotiert)</li> <li>▶ Mitglied des Beirats der Rena Technologies GmbH, Gütenbach, Deutschland (nicht börsennotiert)</li> <li>▶ Stellvertretender Vorsitzender des Beirats der Racing TopCo GmbH, Troisdorf, Deutschland (seit Mai 2018, nicht börsennotiert)</li> <li>▶ Mitglied des Beirats der Moon TopCo GmbH, Poing (Schlemmer Group), Deutschland (seit Juli 2018, nicht börsennotiert)</li> <li>▶ Mitglied des Beirats der Tegimus Holding GmbH, Frankfurt, Deutschland (seit Juli 2018, nicht börsennotiert)</li> </ul>
Mark Wilhelms, Finanzvorstand der Stabilus S.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ keine weiteren Mandate in Aufsichtsräten oder vergleichbaren Gremien</li> </ul>

**2 Lagebericht**

- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und Verlustrechnung
- 50 Anhang
- 67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

### 5.3. ZIELGRÖSSEN FÜR DEN FRAUENANTEIL

Bereits im Jahr 2015 hatte 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 ist zwei weibliche Mitglieder (von insgesamt sechs Mitgliedern). Für den Vorstand ist die Zielgröße null. Für die oberste Führungsebene der NORMA Group SE ist die Zielgröße ein Frauenanteil von 25 %. Die vorgenannten neuen Zielgrößen gelten jeweils voraussichtlich bis zum 30. Juni 2022. Sie wurden im Geschäftsjahr alle erreicht bzw. übertroffen. Dem Aufsichtsrat gehören seit der Neuwahl am 17. Mai 2018 zwei weibliche Mitglieder an.

Der Vorstand ist derzeit ausschließlich mit Männern besetzt. 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 2018 unverändert erreicht.

In der NORMA Group SE umfasst die erste Führungsebene alle Personen, die Executive Vice Presidents oder Vice Presidents sind, direkt an den Vorstand berichten, ihrerseits Führungsaufgaben wahrnehmen und Personalverantwortung tragen. Obwohl der Frauenanteil in der ersten Führungsebene bei Beschlussfassung im Jahr 2017 (wie bereits 2015) bei 50 % lag, hatte der Vorstand die Zielgröße für den Frauenanteil in der ersten Führungsebene auf mindestens 25 % festgelegt. Damit war weder eine Verringerung des Frauenanteils beabsichtigt noch wurde ausgeschlossen, dass der Frauenanteil auf über 50 % steigt. Tatsächlich stieg der Frauenanteil 2018 von 50 % auf 60 %. Unter den insgesamt fünf Personen (vormals vier), die nun die erste Führungsebene unterhalb des Vorstands bilden, sind mittlerweile drei Frauen, seitdem die Executive Vice President Human Resources in der NORMA Group SE angestellt ist und nicht, wie ihr Vorgänger, in der NORMA Group Holding GmbH, einer Tochtergesellschaft der NORMA Group SE. Damit wurde die Zielgröße von 25 % übertroffen. Eine zweite Führungsebene, für die der Vorstand ebenfalls hätte Zielgrößen festlegen müssen, existiert in der NORMA Group SE nicht.

In der NORMA Group wurden darüber hinaus in einer weiteren Gesellschaft, der NORMA Germany GmbH, Zielgrößen für die Geschäftsführung, den Aufsichtsrat

und die beiden obersten Führungsebenen festgelegt. Diese Gesellschaft ist nicht börsennotiert, aber mitbestimmt.

#### KOMPETENZPROFIL, KEIN SEPARATES DIVERSITÄTSKONZEPT

Zu den Zielen für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats gehört, dass alle Mitglieder unabhängig sind, kein Mitglied für einen Wettbewerber der NORMA Group arbeitet, kein Mitglied, das dem Vorstand einer börsennotierten Gesellschaft angehört, mehr als zwei Aufsichtsratsmandate in börsennotierten Gesellschaften wahrnimmt, kein Mitglied des Aufsichtsrats wesentliche Interessenkonflikte hat und jedes Mitglied die Regelgrenze von 15 Jahren einhält. Diese Ziele wurden jeweils erreicht. Darüber hinaus soll der Aufsichtsrat bei Vorschlägen für die Neuwahl von Mitgliedern auf die internationale Tätigkeit und Diversität achten. Dem Aufsichtsrat gehört ein schwedisches Mitglied an, die übrigen Mitglieder sind deutsche Staatsbürger. Das Kompetenzprofil für den Aufsichtsrat als Gesamtgremium erfüllen die aktuellen Mitglieder als Gesamtheit. So haben einige Mitglieder besondere Kenntnisse über die Industrie und die Märkte, insbesondere die Automobilindustrie, und das Geschäftsmodell der NORMA Group. Mehrere Mitglieder haben Erfahrungen als Führungskräfte oder Mitglieder von Aufsichtsratsgremien sowie internationale Erfahrungen. Wenigstens ein Mitglied hat Sachverstand auf dem Gebiet der Rechnungslegung und Abschlussprüfung sowie im Controlling. Weitere Bereiche, in denen Mitglieder des Aufsichtsrats besondere Kenntnisse vorweisen, sind Risikomanagement, internes Kontrollsystem und Compliance, kapitalmarktrechtliche Angelegenheiten und Kenntnisse über IT-Systeme, einschließlich ERP-Systemen. Die Mitglieder des Aufsichtsrats haben auch ausreichend Zeit für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben.

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

**2 Lagebericht**

- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und Verlustrechnung
- 50 Anhang
- 67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

## 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 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 verfügt jede operativ tätige Konzerngesellschaft über einen eigenen lokalen Compliance Officer, der an den jeweils zuständigen regionalen 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 2018 koordinierte die Compliance-Abteilung beispielsweise eine globale Datenschutzschulung und führte an ausgewählten Standorten Präsenztrainings mit dem Schwerpunkt Korruptionsprävention durch. Neben 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. Im Geschäftsjahr 2018 wurde zudem die systemseitige Trainingsadministration der NORMA Group erweitert und verbessert. Relevante, aktuelle Compliance-Informationen erhalten die Mitarbeiter darüber hinaus regelmäßig und anlassbezogen über verschiedene Informationswege zum Beispiel die Intranetseite, Broschüren, E-Mails oder Aushänge.

Die Compliance-Richtlinien der NORMA Group sind wichtige Mittel, um den Mitarbeitern das Compliance-Verständnis der NORMA Group zu vermitteln und ethische und rechtliche Pflichten aufzuzeigen. Sämtliche Compliance-Dokumente werden regelmäßig überprüft, bei Bedarf an geänderte rechtliche oder gesellschaftliche Vorgaben angepasst und somit stets auf einem aktuellen Stand gehalten. 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 zeitnahe 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.


## 5.5. AKTIONÄRE UND HAUPTVERSAMMLUNG

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

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

**2 Lagebericht**

- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und Verlustrechnung
- 50 Anhang
- 67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

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.  [INVESTORS.NORMAGROUP.COM/HV](http://INVESTORS.NORMAGROUP.COM/HV)

**5.6. AKTIENBESITZ DES VORSTANDS UND DES AUFSICHTSRATS**

Von den insgesamt 31.862.400 Aktien der NORMA Group SE hielten die aktuellen Mitglieder des Vorstands am 31. Dezember 2018 zusammen 200.820 Aktien (0,63 %). Die aktuellen Mitglieder des Aufsichtsrats hielten keine Aktien.

**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.

2018 wurde der NORMA Group folgende Transaktion im Rahmen einer Directors'-Dealings-Mitteilung gemeldet:

**T 09 DIRECTORS' DEALINGS**

Verkäufer / Käufer	Dr. Michael Schneider, Finanzvorstand
Bezeichnung des Finanzinstruments	NORMA Group SE Aktie ISIN: DE000A1H8BV3
Art der Transaktion	Kauf
Datum der Transaktion	27. November 2018
Ort der Transaktion	Xetra
Durchschnittlicher Stückpreis	EUR 48,818
Volumen	2.050 Stück
Gesamtwert	EUR 100.077,48

**5.8. AKTIENOPTIONSPROGRAMME UND WERTPAPIERÄHNLICHE ANREIZSYSTEME**

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

Seit dem Geschäftsjahr 2013 gibt es für Führungskräfte der Gruppe unterhalb der Vorstandsebene ein Long-Term-Incentive-Programm (LTI), 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 2017 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 übte im Rahmen der Prüfung der Abschlüsse Herr Thomas Tilgner bereits für die Geschäftsjahre 2016 und 2017 das Amt des links unterzeichnenden Wirtschaftsprüfers aus. Das Amt des rechts unterzeichnenden Wirtschaftsprüfers übernahm Herr Benjamin Hessel erstmalig für das Geschäftsjahr 2018.

**2 Lagebericht**

- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und Verlustrechnung
- 50 Anhang
- 67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

## 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 bzw. Zeitpunkt des Vertragsabschlusses der Vorstandsmitglieder unterschiedlich gestaltet. Bei den vor 2015 eingetretenen Vorständen – das betrifft die Herren Deggim, Stephenson und Kleinhens (bei Letztgenanntem nur die Vergütung bis 2017) – besteht die variable Vergütung grundsätzlich aus den folgenden Komponenten:

1. Der Jahresbonus ist eine variable Barvergütung, die sich nach dem messbaren Erfolg des Unternehmens im abgelaufenen Geschäftsjahr richtet. Als Bezugsparameter wird neben der Zielerreichung einer Ertragskomponente (bereinigtes EBITA) auch die Zielerreichung einer Liquiditätskomponente (operativer Free-Cashflow vor externer Verwendung) berücksichtigt. Beide Kennzahlen werden jeweils für ein Geschäftsjahr auf der Grundlage der dem Konzernabschluss der Gesellschaft zu entnehmenden betriebswirtschaftlichen Kennzahlen ermittelt und mit den vom Aufsichtsrat vorher festgelegten Zielsetzungen verglichen. Aus der jeweiligen Zielerreichung der einzelnen Komponenten (Bandbreite von 0 % bis 200 %) wird ein Prozentsatz abgeleitet, der mit dem Jahresgehalt des Vorstandsmitglieds multipliziert wird. Durch die Bandbreiten der Zielerreichung wird der maximale Jahresbonus

auf 50 % des Jahresgehalts begrenzt. Im Falle negativer Entwicklungen ist eine Reduzierung bis auf EUR 0 möglich.

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

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

Das MSP ist in Tranchen gegliedert. Die erste Tranche wurde am Tag des Börsengangs (8. April 2011) zugeteilt. Die weiteren Tranchen wurden jeweils zum 31. März der Folgejahre zugeteilt; die letzte Zuteilung erfolgte zum 31. März 2017 (keine Zuteilung im Berichtsjahr). Grundlage der Aktienoptionen bilden die im Rahmen des MSP zugeteilten oder erworbenen qualifizierten Aktien, die im Vorstandsdienstvertrag festgelegt sind. Die Anzahl der Aktienoptionen ergibt sich aus der Multiplikation der zum Zuteilungszeitpunkt gehaltenen qualifizierten Aktien (für 2015, 2016 und 2017 jeweils

**2 Lagebericht**

48 Bilanz  
49 Gewinn- und Verlustrechnung  
50 Anhang  
67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter  
68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers  
73 Tabellenverzeichnis

85.952 Stück) und des vom Aufsichtsrat festgelegten Optionsfaktors. Der Optionsfaktor wird für jede Tranche neu festgelegt. Für die Tranchen 2015, 2016 und 2017 beträgt er jeweils 1,5. In den Geschäftsjahren 2015, 2016 und 2017 sind jeweils 128.928 Aktienoptionen zu berücksichtigen. Jede Tranche wird unter Berücksichtigung geänderter Einflussfaktoren neu berechnet und rätierlich über den Erdienungszeitraum bilanziert.

Die Haltefrist beträgt jeweils vier Jahre und endet für die Tranche 2015, 2016 und 2017 am 31. März 2019, 2020 bzw. 2021. Die Ausübung der Optionen einer Tranche kann nur innerhalb einer Ausübungsfrist von zwei Jahren nach Ablauf der Haltefrist erfolgen. Als Voraussetzung für die Ausübung muss der Aktienkurs zum Zeitpunkt der Ausübung (Grundlage: gewichteter Durchschnitt der zehn letzten Börsenhandelstage vor Ausübung) über der maßgeblichen Ausübungshürde liegen. Die Ausübungshürde wird vom Aufsichtsrat bei der Zuteilung der jeweiligen Tranche festgelegt und beträgt mindestens 120 % des Ausübungspreises. Für die Tranchen 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.

**T 10 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

Bei Dienstantritt ab dem Jahr 2015 bzw. ab 2015 neu gefassten Vorstandsdienstverträgen – das betrifft die Herren Kleinhens (Vergütung ab 2018), Dr. Schneider und Dr. Klein – besteht die variable Vergütung des Vorstands aus den folgenden Komponenten:

1. Der Jahresbonus ist ein variabler Vergütungsbestandteil, der sich auf das durchschnittliche (bereinigte) Konzern-EBT (Konzernergebnis vor Ertragsteuern) der vergangenen drei Geschäftsjahre bezieht. Der Vorstand erhält einen Prozentanteil an dem Betrag des dreijährigen Mittelwerts. Der Jahresbonus ist auf maximal das Zweifache des festen Jahresgehalts begrenzt. Die Auszahlung des Jahresbonus für ein abgelaufenes Geschäftsjahr erfolgt nach Billigung des Konzernabschlusses durch den Aufsichtsrat im Folgejahr. Ist das Vorstandsmitglied nicht für volle zwölf Monate in einem Geschäftsjahr für die Gesellschaft tätig, wird der Jahresbonus entsprechend gekürzt.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über den Jahresbonus:

**T 11 JAHRESBONUS**

	Bemessungsgrundlage	%-Satz	Cap
Bernd Kleinhens	bereinigtes EBITA der letzten drei Jahre (arithm. Mittel)	0,60 %	Zweieinhalbfache des festen Jahresgehalts
Dr. Michael Schneider	bereinigtes EBITA der letzten drei Jahre (arithm. Mittel)	0,35 %	Zweieinhalbfache des festen Jahresgehalts
Dr. Friedrich Klein	bereinigtes EBITA der letzten drei Jahre (arithm. Mittel)	0,25 %	Zweifache des festen Jahresgehalts

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:

**2 Lagebericht**

- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und Verlustrechnung
- 50 Anhang
- 67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

**NORMA Value Added =  
(bereinigtes EBIT x (1 – s)) – (WACC x 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 das Eineinhalbfache bzw. Einfache des festen Jahresgehalts begrenzt. 75 % bzw. 90 % des auf den LTI entfallenden Betrags werden dem jeweiligen Vorstandsmitglied im Folgejahr ausgezahlt. Mit den restlichen 25 % bzw. 10 % 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.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über den NORMA-Value-Added-Bonus:

**T 12 NORMA-VALUE-ADDED-BONUS / LTI**

	<b>Bemessungs- grundlage</b>	<b>%-Satz</b>	<b>Cap</b>	<b>Auszahlung/ Erwerb Aktien</b>
Bernd Kleinhens	NORMA-VA der letzten drei Jahre (arithm. Mittel)	1,00 %	Eineinhalbfache des festen Jahresgehalts	90% / 10%
Dr. Michael Schneider	NORMA-VA der letzten drei Jahre (arithm. Mittel)	1,00 %	Eineinhalbfache des festen Jahresgehalts	75% / 25%
Dr. Friedrich Klein	NORMA-VA der letzten drei Jahre (arithm. Mittel)	0,50 %	Einfache des festen Jahresgehalts	75% / 25%

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

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

Als sonstige Vergütung steht den Vorstandsmitgliedern ein Dienstfahrzeug, auch zur privaten Nutzung, zur Verfügung. Darüber hinaus werden dem

2 Lagebericht

- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und Verlustrechnung
- 50 Anhang
- 67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

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 2018**

Der Ausweis der Vorstandsvergütung für das Geschäftsjahr 2018 erfolgt nach den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen (DRS 17) sowie nach den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex.

**T 13 VORSTANDSVERGÜTUNG IM GESCHÄFTSJAHR 2018**

IN TEUR	Bernd Kleinhens		Dr. Michael Schneider		Dr. Friedrich Klein (seit 1. Okt. 2018)		Werner Deggim (bis 31. Dez. 2017)		John Stephenson (bis 31. Jan. 2018)		Summe	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Erfolgsunabhängige Komponenten	524	320	387	341	83	0	234	471	24	294	1.252	1.426
Erfolgsabhängige Komponenten	1.011	90	590	0	106	0	0	135	0	84	1.707	309
Langfristige Anreizwirkung	591	1.256	591	861	74	0	64	1.462	8	629	1.328	4.208
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>2.126</b>	<b>1.666</b>	<b>1.568</b>	<b>1.202</b>	<b>263</b>	<b>0</b>	<b>298</b>	<b>2.068</b>	<b>32</b>	<b>1.007</b>	<b>4.287</b>	<b>5.943</b>

**Vorstandsvergütung 2018 nach Rechnungslegungsstandard DRS 17**

Die Gesamtbezüge des Vorstands nach § 315e i. V. m. § 315a Abs. 2 und § 314 Abs. 1 Nr. 6a Satz 5 HGB verteilen sich auf die einzelnen Vorstandsmitglieder wie in ► **TABELLE 13** dargestellt.

Die erfolgsabhängigen Komponenten beinhalten ausschließlich die kurzfristigen Jahresboni. Alle anderen Boni und 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.

Die Leistungen, die den Vorstandsmitgliedern für den Fall der regulären Beendigung ihrer Tätigkeit zugesagt worden sind (vgl. § 315e i. V. m. § 315a Abs. 2 und § 314 Abs. 1 Nr. 6a Satz 6 HGB), verteilen sich auf die einzelnen Vorstandsmitglieder wie in ► **TABELLE 14** dargestellt.

**T 14 ÜBERSICHT DER ZUGESAGTEN RUHEGEHÄLTER DER VORSTÄNDE**

IN TEUR	Bernd Kleinhens		Dr. Michael Schneider		Dr. Friedrich Klein (seit 1. Okt. 2018)		Summe	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Barwert der Leistung	371	0	1.005	479	53	0	1.429	479
Aufgewendeter / zurückgestellter Betrag	371	0	526	248	53	0	950	248



2 Lagebericht

- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und Verlustrechnung
- 50 Anhang
- 67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

**Vorstandsvergütung 2018 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 Ge-

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

**T 15 AN DEN VORSTAND GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN**

IN TEUR	Bernd Kleinhens				Dr. Michael Schneider				Dr. Friedrich Klein (ab 1. Okt. 2018)			
	2018	2018 (Min)	2018 (Max)	2017	2018	2018 (Min)	2018 (Max)	2017	2018	2018 (Min)	2018 (Max)	2017
Festvergütung	504	504	504	300	360	360	360	314	81	81	81	0
Nebenleistungen	20	20	20	20	27	27	27	27	2	2	2	0
<b>Summe</b>	<b>524</b>	<b>524</b>	<b>524</b>	<b>320</b>	<b>387</b>	<b>387</b>	<b>387</b>	<b>341</b>	<b>83</b>	<b>83</b>	<b>83</b>	<b>0</b>
Einjährige variable Vergütung	1.011	0	1.260	75	590	0	990	547	106	0	162	0
Mehrfährige variable Vergütung												
LTI-Tranche 2017 – 2019	0	0	0	267	0	0	0	0	0	0	0	0
MSP 2017 – 2021	0	0	0	464	0	0	0	0	0	0	0	0
Sonstige mehrjährige Vergütung	591	0	756	0	591	0	594	314	74	0	81	0
<b>Summe</b>	<b>1.602</b>	<b>0</b>	<b>2.016</b>	<b>806</b>	<b>1.181</b>	<b>0</b>	<b>1.584</b>	<b>861</b>	<b>180</b>	<b>0</b>	<b>243</b>	<b>0</b>
Versorgungsaufwand	473	473	473	0	225	225	225	197	65	65	65	0
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>2.599</b>	<b>997</b>	<b>3.013</b>	<b>1.126</b>	<b>1.793</b>	<b>612</b>	<b>2.196</b>	<b>1.399</b>	<b>328</b>	<b>148</b>	<b>391</b>	<b>0</b>

IN TEUR	Werner Deggim (bis 31. Dez. 2017)				John Stephenson (bis 31. Jan. 2018)				Summe			
	2018	2018 (Min)	2018 (Max)	2017	2018	2018 (Min)	2018 (Max)	2017	2018	2018 (Min)	2018 (Max)	2017
Festvergütung	230	230	230	450	23	23	23	280	1.198	1.198	1.198	1.334
Nebenleistungen	4	4	4	21	1	1	1	14	54	54	54	82
<b>Summe</b>	<b>234</b>	<b>234</b>	<b>234</b>	<b>471</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>294</b>	<b>1.252</b>	<b>1.252</b>	<b>1.252</b>	<b>1.426</b>
Einjährige variable Vergütung	0	0	0	113	0	0	0	70	1.707	0	2.250	805
Mehrfährige variable Vergütung												
LTI-Tranche 2017 – 2019	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	267
MSP 2017 – 2021	0	0	0	242	0	0	0	0	0	0	0	706
Sonstige mehrjährige Vergütung	0	0	0	0	0	0	0	0	1.256	0	1.350	314
<b>Summe</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>355</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>70</b>	<b>2.963</b>	<b>0</b>	<b>3.600</b>	<b>2.092</b>
Versorgungsaufwand	0	0	0	0	0	0	0	0	763	763	763	197
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>234</b>	<b>234</b>	<b>234</b>	<b>826</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>364</b>	<b>4.978</b>	<b>2.015</b>	<b>5.615</b>	<b>3.715</b>

**JAHRESABSCHLUSS  
ZUM 31. DEZEMBER 2018  
UND LAGEBERICHT**

**2 Lagebericht**

- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und Verlustrechnung
- 50 Anhang
- 67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

**T 16 ZUFLUSS DER VORSTANDSVERGÜTUNG**

IN TEUR	Bernd Kleinhens		Dr. Michael Schneider		Dr. Friedrich Klein (ab 1. Okt. 2018)		Werner Deggim (bis 31. Dez. 2017)		John Stephenson (bis 31. Jan. 2018)		Summe	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Festvergütung	504	300	360	314	81	0	230	450	23	280	1.198	1.344
Nebenleistungen	20	20	27	27	2	0	4	21	1	14	54	82
<b>Summe</b>	<b>524</b>	<b>320</b>	<b>387</b>	<b>341</b>	<b>83</b>	<b>0</b>	<b>234</b>	<b>471</b>	<b>24</b>	<b>294</b>	<b>1.252</b>	<b>1.426</b>
Einjährige variable Vergütung	1.011	90	590	547	106	0	0	135	0	84	1.707	856
Mehrfährige variable Vergütung												
LTI-Tranche 2015–2017	230	0	0	0	0	0	348	0	217	0	795	0
LTI-Tranche 2014–2016	0	186	0	0	0	0	0	281	0	175	0	642
MSP 2014–2018	718	0	0	0	0	0	1.080	0	670	0	2.468	0
MSP 2013–2017	0	741	0	0	0	0	0	1.116	0	692	0	2.549
Sonstige mehrjährige Vergütung	519	0	591	300	74	0	0	0	0	0	1.256	300
<b>Summe</b>	<b>2.550</b>	<b>1.017</b>	<b>1.181</b>	<b>847</b>	<b>180</b>	<b>0</b>	<b>1.428</b>	<b>1.532</b>	<b>887</b>	<b>951</b>	<b>6.226</b>	<b>4.347</b>
Versorgungsaufwand	473	0	225	197	65	0	0	0	0	0	763	197
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>3.547</b>	<b>1.337</b>	<b>1.793</b>	<b>1.385</b>	<b>328</b>	<b>0</b>	<b>1.662</b>	<b>2.003</b>	<b>911</b>	<b>1.245</b>	<b>8.241</b>	<b>5.970</b>

**2 Lagebericht**

- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und Verlustrechnung
- 50 Anhang
- 67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

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

Die Vergütung für die Aufsichtsrats Tätigkeit wird am Tag nach der Hauptversammlung 2019 wie folgt gezahlt:

**T 17 VERGÜTUNG DES AUFSICHTSRATS 2018**

<b>Aufsichtsratsmitglied</b>	<b>Mitgliedschaft / Vorsitz Ausschuss</b>	<b>Vergütung in EUR</b>
Lars M. Berg	Aufsichtsratsvorsitzender (seit 17. Mai 2018)	104.410,96
	Vorsitzender des Präsidial- und Nominierungsausschusses (seit 17. Mai 2018)	
	Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender (bis 17. Mai 2018)	
	Mitglied des Prüfungsausschusses (bis 17. Mai 2018)	
Erika Schulte	Mitglied des Präsidial- und Nominierungsausschusses (bis 17. Mai 2018)	
	Stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende (seit 17. Mai 2018)	75.684,93
Rita Forst (seit 17. Mai 2018)	Mitglied des Prüfungsausschusses	
	Mitglied des Prüfungsausschusses	37.643,84
Günter Hauptmann	Mitglied des Präsidial- und Nominierungsausschusses (seit 17. Mai 2018)	56.273,97
Dr. Knut J. Michelberger	Vorsitzender des Prüfungsausschusses	91.273,97
	Mitglied des Präsidial- und Nominierungsausschusses (seit 17. Mai 2018)	
Mark Wilhelms (seit 29. August 2018)	keine Ausschussmitgliedschaft	17.123,29
Dr. Christoph Schug (bis 17. Mai 2018)	Mitglied des Präsidial- und Nominierungsausschusses	22.520,55
Dr. Stefan Wolf (bis 17. Mai 2018)	Aufsichtsratsvorsitzender	41.287,67
	Vorsitzender des Präsidial- und Nominierungsausschusses	
<b>Gesamt</b>		<b>446.219,18</b>

Im Geschäftsjahr 2018 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.

**2 Lagebericht**

- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und Verlustrechnung
- 50 Anhang
- 67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

## 7. ERGÄNZENDE ANGABEN NACH DEM ÜBERNAHMERICHTLINIEN-UMSETZUNGSGESETZ

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

### § 289a (1) Nr. 1 HGB

Das Grundkapital der NORMA Group SE beträgt zum 31. Dezember 2018 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 Konzernanhang 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

**2 Lagebericht**

- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und Verlustrechnung
- 50 Anhang
- 67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

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 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 lau-

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

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

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

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

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

Die von der Hauptversammlung am 6. April 2011 beschlossene Ermächtigung des Vorstands zur Ausgabe von Options- und Wandelschuldverschreibungen so-

**2 Lagebericht**

48	Bilanz
49	Gewinn- und Verlustrechnung
50	Anhang
67	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
68	Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
73	Tabellenverzeichnis

wie Genussrechten mit Options- und Wandelrecht sowie das Bedingte Kapital 2011 wurden durch Hauptversammlungsbeschluss vom 20. Mai 2015 aufgehoben. § 6 der Satzung der NORMA Group SE wurde entsprechend geändert.

**ERMÄCHTIGUNG ZUM ERWERB EIGENER AKTIEN**

Die NORMA Group SE ist gemäß Hauptversammlungsbeschluss vom 20. Mai 2015 ermächtigt, bis zum 19. Mai 2020 (einschließlich) zu jedem zulässigen Zweck eigene Aktien bis zu insgesamt 10 % des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung oder – falls dieser Wert geringer ist – des Zeitpunkts der Ausübung der Ermächtigung bestehenden Grundkapitals der NORMA Group SE über die Börse oder mittels eines öffentlichen Kaufangebots zu erwerben. Diese Ermächtigung kann ganz oder in Teilbeträgen, einmalig oder mehrmals, in Verfolgung eines oder mehrerer Zwecke durch die NORMA Group SE ausgeübt werden. Die Ausübung kann auch durch abhängige oder im Mehrheitsbesitz der NORMA Group SE stehende Unternehmen oder auf ihre oder deren Rechnung durchgeführt werden. Erfolgt der Erwerb der Aktien über die Börse, darf der gezahlte Gegenwert je Aktie (ohne Erwerbsnebenkosten) den am Börsenhandelstag in Frankfurt am Main durch die Eröffnungsauktion ermittelten Kurs der Aktie der NORMA Group SE im Xetra-Handel (oder in einem vergleichbaren Nachfolgesystem) um nicht mehr als 10 % überschreiten und um nicht mehr als 20 % unterschreiten. Erfolgt der Erwerb der Aktien über ein öffentliches Kaufangebot, dürfen der gebotene Kaufpreis oder die Grenzwerte der Kaufpreisspanne (ohne Erwerbsnebenkosten) den Schlusskurs der Aktie der NORMA Group SE im Xetra-Handel (oder in einem vergleichbaren Nachfolgesystem) am dritten Börsenhandelstag in Frankfurt am Main vor dem Tag der öffentlichen Ankündigung des Angebots um nicht mehr als 10 % überschreiten und um nicht mehr als 20 % unterschreiten. Ergeben sich nach der Veröffentlichung eines öffentlichen Kaufangebots nicht unerhebliche Abweichungen des maßgeblichen Kurses, kann das Angebot angepasst werden. In diesem Fall wird auf den Schlusskurs am dritten Börsenhandelstag in Frankfurt am Main vor der öffentlichen Ankündigung einer etwaigen Anpassung abgestellt.

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

gemeinsam und auch durch abhängige oder im Mehrheitsbesitz der NORMA Group SE stehende Unternehmen oder durch auf deren Rechnung oder auf Rechnung der NORMA Group SE handelnde Dritte wie folgt zu verwenden:

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

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

**§ 289a (1) Nr. 8 HGB**

Die Finanzierungsverträge einschließlich der Verträge über die Schuldscheindarlehen der NORMA Group SE 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 verwiesen.

## **8. BERICHT ÜBER GESCHÄFTE MIT NAHESTEHENDEN UNTERNEHMEN UND PERSONEN**

Im Geschäftsjahr 2018 gab es neben den im Corporate-Governance-Bericht dargelegten Nebentätigkeiten von Vorstandsmitgliedern keine wesentlichen Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen.

### **2 Lagebericht**

- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und  
Verlustrechnung
- 50 Anhang
- 67 Versicherung der  
gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk  
des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

2 Lagebericht  
48 Bilanz  
49 Gewinn- und  
Verlustrechnung  
50 Anhang  
67 Versicherung der  
gesetzlichen Vertreter  
68 Bestätigungsvermerk  
des Abschlussprüfers  
73 Tabellenverzeichnis

# BILANZ T 18

zum 31. Dezember 2018

## AKTIVA

IN TEUR	31. Dez. 2018	31. Dez. 2017
<b>A. Anlagevermögen</b>		
I. Immaterielle Vermögensgegenstände		
1. entgeltlich erworbene Software	48	61
II. Sachanlagen		
1. Bauten auf fremden Grundstücken	175	192
2. andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	79	79
III. Finanzanlagen		
1. Anteile an verbundenen Unternehmen	425.487	351.487
2. Ausleihungen an verbundene Unternehmen	217.219	282.477
	<b>643.008</b>	<b>634.296</b>
<b>B. Umlaufvermögen</b>		
I. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände		
1. Forderungen gegen verbundene Unternehmen	201.496	130.681
2. sonstige Vermögensgegenstände	1.205	2.797
II. Guthaben bei Kreditinstituten	2.546	3.828
	<b>205.247</b>	<b>137.306</b>
<b>C. Rechnungsabgrenzungsposten</b>	<b>0</b>	<b>7</b>
<b>Summe Aktiva</b>	<b>848.255</b>	<b>771.609</b>

## PASSIVA

IN TEUR	31. Dez. 2018	31. Dez. 2017
<b>A. Eigenkapital</b>		
I. Gezeichnetes Kapital <sup>1</sup>	31.862	31.862
II. Kapitalrücklage	216.601	216.601
III. Gewinnrücklagen		
1. andere Gewinnrücklagen	30.000	30.000
IV. Bilanzgewinn	77.090	74.378
	<b>355.553</b>	<b>352.841</b>
<b>B. Rückstellungen</b>		
1. Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	1.429	479
2. Steuerrückstellungen	70	1.467
3. Sonstige Rückstellungen	5.707	8.053
	<b>7.206</b>	<b>9.999</b>
<b>C. Verbindlichkeiten</b>		
1. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	482.901	407.155
2. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	544	481
3. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	1.958	969
4. Sonstige Verbindlichkeiten davon aus Steuern 86 TEUR (Vorjahr: TEUR 87), davon im Rahmen der sozialen Sicherheit TEUR 7 (Vorjahr: TEUR 4)	93	164
	<b>485.496</b>	<b>408.769</b>
<b>Summe Passiva</b>	<b>848.255</b>	<b>771.609</b>

1\_Bedingtes Kapital TEUR 3.186 (Vorjahr: TEUR 3.186)



# GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG T 19

für den Zeitraum vom 1. Januar bis 31. Dezember 2018

ANGABEN IN TEUR	2018	2017
1. Umsatzerlöse	5.124	5.340
2. sonstige betriebliche Erträge davon aus der Währungsumrechnung TEUR 5.102 (Vorjahr: TEUR 9.231)	17.678	20.740
3. Personalaufwand a) Löhne und Gehälter b) soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung davon für Altersversorgung TEUR 932 (Vorjahr: TEUR 196)	-6.981 -1.198	-8.582 -441
4. Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	-95	-91
5. sonstige betriebliche Aufwendungen davon aus der Währungsumrechnung TEUR 1.983 (Vorjahr: TEUR 13.626)	-21.901	-32.864
6. Erträge aus Ergebnisabführungsverträgen	50.420	60.887
7. Erträge aus Ausleihungen des Finanzanlagevermögens davon aus verbundenen Unternehmen TEUR 7.335 (Vorjahr: TEUR 9.264)	7.335	9.264
8. sonstige Zinsen und ähnliche Erträge davon aus verbundenen Unternehmen TEUR 671 (Vorjahr: TEUR 582)	671	582
9. Zinsen und ähnliche Aufwendungen davon an verbundene Unternehmen TEUR 0 (Vorjahr: TEUR 0)	-10.110	-10.211
10. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-4.775	-4.815
<b>11. Ergebnis nach Steuern und Jahresüberschuss</b>	<b>36.168</b>	<b>39.809</b>
12. Gewinnvortrag aus dem Vorjahr	40.922	34.569
<b>13. Bilanzgewinn</b>	<b>77.090</b>	<b>74.378</b>

## JAHRESABSCHLUSS ZUM 31. DEZEMBER 2018 UND LAGEBERICHT

- 2 Lagebericht
- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und Verlustrechnung**
- 50 Anhang
- 67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

# ANHANG ZUM JAHRESABSCHLUSS 2018

## JAHRESABSCHLUSS ZUM 31. DEZEMBER 2018 UND LAGEBERICHT

- 2 Lagebericht
- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und Verlustrechnung
- 50 Anhang**
- 67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

### 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 2018 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 2018 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 800 werden im Zugangsjahr sofort abgeschrieben. Erforderliche außerplanmäßige Abschreibungen werden vorgenommen. Die wesentlichen Abschreibungsdauern sind der folgenden Tabelle zu entnehmen:

#### T 20 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 2018 zugrunde:

#### T 21 WECHSELKURSE

JE EUR	Kassakurs		Durchschnittskurs	
	31. Dez. 2018	31. Dez. 2017	2018	2017
Australischer Dollar	1,6220	1,5346	1,5803	1,4734
Brasilianischer Real	4,4440	3,9729	4,3071	3,6079
Chinesischer Renminbi Yuan	7,8751	7,8044	7,8065	7,6286
Schweizer Franken	1,1269	1,1702	1,1550	1,1119
Tschechische Krone	25,7240	25,5350	25,6468	26,3239
Pfund Sterling	0,8945	0,8872	0,8847	0,8765
Indische Rupie	79,7298	76,6055	80,6760	73,5079
Japanischer Yen	125,8500	135,0100	130,3588	126,7032
Südkoreanischer Won	1.277,9300	1.279,6100	1.298,7919	1.276,3595
Malaysischer Ringgit	4,7317	4,8536	4,7630	4,8514
Mexikanischer Peso	22,4921	23,6612	22,7001	21,3372
Polnischer Złoty	4,3014	4,1770	4,2612	4,2563
Serbischer Dinar	118,2690	118,3430	118,2359	121,3254
Russischer Rubel	79,7153	69,3920	74,0428	65,9190
Schwedische Krone	10,2548	9,8438	10,2611	9,6378
Singapur-Dollar	1,5591	1,6024	1,5924	1,5586
Thailändischer Baht	37,0520	39,1210	38,1559	38,2903
Türkische Lira	6,0588	4,5464	5,6960	4,1226
US-Dollar	1,1450	1,1993	1,1810	1,1297

2	Lagebericht
48	Bilanz
49	Gewinn- und Verlustrechnung
<b>50</b>	<b>Anhang</b>
67	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
68	Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
73	Tabellenverzeichnis

## UMLAUFVERMÖGEN

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

Die flüssigen Mittel werden zu Nominalwerten angesetzt.

## EIGENKAPITAL

Das gezeichnete Kapital wird mit dem rechnerischen Wert bilanziert.

## RÜCKSTELLUNGEN

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

Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen werden auf der Grundlage versicherungsmathematischer Berechnung nach dem Anwartschaftsbarwertverfahren (Projected Unit Credit Method) unter Berücksichtigung der Richttafeln 2018 G von Prof. Dr. Heubeck bewertet.

## VERBINDLICHKEITEN

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

## LATENTE STEUERN

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

## BEWERTUNGSEINHEITEN

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

## 3. ERLÄUTERUNGEN ZUR BILANZ

### IMMATERIELLE VERMÖGENSGEGENSTÄNDE UND SACHANLAGEN

Die Zugänge zu den Sachanlagen beinhalten mit TEUR 53 Zugänge durch Erwerb von IT-Ausrüstungsgegenständen (Vorjahr: TEUR 24) und mit TEUR 9 Zugänge in Verbindung mit den erfolgten Mietereinbauten (Vorjahr: TEUR 50).

### FINANZANLAGEN

Die Anteile an verbundenen Unternehmen wurden zu Anschaffungskosten angesetzt. Die Gesellschaft hält zum 31. Dezember 2018 Anteile an folgenden verbundenen Unternehmen:

2 Lagebericht  
48 Bilanz  
49 Gewinn- und  
Verlustrechnung  
**50 Anhang**  
67 Versicherung der  
gesetzlichen Vertreter  
68 Bestätigungsvermerk  
des Abschlussprüfers  
73 Tabellenverzeichnis

**T 22 FINANZANLAGEN 2018**

<b>Gesellschaft, Sitz</b>	<b>Beteiligungsquote in %</b>	<b>Währung<sup>3</sup></b>	<b>Eigenkapital</b>	<b>Ergebnis</b>
NORMA Group Holding GmbH, Maintal, Deutschland <sup>1</sup>	100 %	TEUR	106.814	0 <sup>4</sup>
NORMA Group APAC Holding GmbH, Maintal, Deutschland <sup>1</sup>	100 %	TEUR	32	-3
NORMA Group Asia Pacific Holding Pte. Ltd., Singapur, Singapur <sup>2</sup>	100 %	TSGD	235.526	-2.950
NORMA Pennsylvania, Inc., Auburn Hills, MI, USA <sup>2</sup>	100 %	TUSD	112.736	-1.769

1\_Die Daten beziehen sich auf die noch nicht testierten aber bereits nach den handelsrechtlichen Vorschriften vorläufig aufgestellten Jahresabschlüsse zum 31.12.2018.

2\_Die Daten beziehen sich auf nach den IFRS-Rechnungslegungsvorschriften gemeldeten Werte der Gesellschaft per 31.12.2018.

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 74.000 die Kapitalerhöhung an NORMA Group APAC Holding Pte. Ltd., im Vorjahr TEUR 17.000, 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 217.219 (Vorjahr: TEUR 282.477) ergeben sich in Höhe von TUSD 170.000 (TEUR 144.219) aus einem langfristigen Darlehen an die NORMA Pennsylvania Inc. (Vorjahr: TEUR 157.477 oder TUSD 190.000) und in Höhe von TEUR 73.000 an die NORMA Group Holding GmbH (Vorjahr: TEUR 125.000). Im Berichtsjahr wurden eine Tranche des Darlehens an NORMA Pennsylvania Inc. in Höhe von TUSD 20.000 (TEUR 16.248) und eine Tranche des Darlehens an NORMA Group Holding GmbH in Höhe von TEUR 52.000 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.

2 Lagebericht  
48 Bilanz  
49 Gewinn- und  
Verlustrechnung  
**50 Anhang**  
67 Versicherung der  
gesetzlichen Vertreter  
68 Bestätigungsvermerk  
des Abschlussprüfers  
73 Tabellenverzeichnis

**ENTWICKLUNG DES ANLAGEVERMÖGENS**  
für den Zeitraum vom 1. Januar bis 31. Dezember 2018

**T 23 ANLAGENSPIEGEL ZUM 31. DEZEMBER 2018**

IN TEUR	Anschaffungskosten				31. Dez. 2018	Kumulierte Abschreibungen			Buchwerte		
	1. Jan. 2018	Zugang	Abgang	Währungs- effekt		1. Jan. 2018	Zugang	Abgang	31. Dez. 2018	31. Dez. 2018	31. Dez. 2017
I. Immaterielle Vermögens- gegenstände											
1. entgeltlich erworbene Software	127	14	0	0	141	66	27	0	93	48	61
II. Sachanlagen											
1. Bauten auf fremden Grundstücken	256	9	0	0	265	64	26	0	90	175	192
2. andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	185	42	-4	0	223	106	42	-4	144	79	79
<b>Summe Immaterielle Vermögens- gegenstände und Sachanlagen</b>	<b>568</b>	<b>65</b>	<b>-4</b>	<b>0</b>	<b>629</b>	<b>236</b>	<b>95</b>	<b>-4</b>	<b>327</b>	<b>302</b>	<b>332</b>
III. Finanzanlagen											
1. Anteile an verbundenen Unternehmen	351.487	74.000	0	0	425.487	0	0	0	0	425.487	351.487
2. Ausleihungen an verbundene Unternehmen	282.477	0	-68.248	2.990	217.219	0	0	0	0	217.219	282.477
<b>Summe Finanzanlagen</b>	<b>633.964</b>	<b>74.000</b>	<b>-68.248</b>	<b>2.990</b>	<b>642.706</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>642.706</b>	<b>633.964</b>
<b>Summe Anlagen</b>	<b>634.532</b>	<b>74.065</b>	<b>-68.252</b>	<b>2.990</b>	<b>643.335</b>	<b>236</b>	<b>95</b>	<b>-4</b>	<b>327</b>	<b>643.008</b>	<b>634.296</b>

2 Lagebericht  
48 Bilanz  
49 Gewinn- und  
Verlustrechnung  
**50 Anhang**  
67 Versicherung der  
gesetzlichen Vertreter  
68 Bestätigungsvermerk  
des Abschlussprüfers  
73 Tabellenverzeichnis

**T 24 AUFSTELLUNG DER KONZERNUNTERNEHMEN DER NORMA GROUP ZUM 31. DEZEMBER 2018**

Nr.	Gesellschaft	Sitz	gehalten durch	Anteil in %		Währung <sup>3</sup>	Eigenkapital <sup>1</sup>	Ergebnis <sup>1</sup>
				der unmittelbaren Muttergesellschaft	der NORMA Group SE			
<b>Zentralfunktionen</b>								
01	<b>NORMA Group SE</b>	<b>Maintal, Deutschland</b>						
02	NORMA Group APAC Holding GmbH	Maintal, Deutschland	01	100,00	100,00	TEUR	32	-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	6.312	-81
06	NORMA Germany GmbH	Maintal, Deutschland	03	94,90	100,00	TEUR	56.306	0 <sup>2</sup>
07	NORMA Verwaltungs GmbH (vormals NORMATürkei Verwaltungs GmbH)	Maintal, Deutschland	03	100,00	100,00	TEUR	20	0 <sup>2</sup>
08	STATEK Stanzereitechnik GmbH	Maintal, Deutschland	03	100,00	100,00	TEUR	4.326	666
09	DNL France SAS	Briey, Frankreich	03	100,00	100,00	TEUR	34.200	-4.400
10	NORMA Autoline France SAS	Guichen, Frankreich	09	100,00	100,00	TEUR	26.328	700
11	NORMA Distribution France SAS	Croissy Beaubourg, Frank- reich	09	100,00	100,00	TEUR	2.948	811
12	NORMA France SAS	Briey, Frankreich	09	100,00	100,00	TEUR	6.089	3.056
13	DNL UK Ltd.	Newbury, Großbritannien	03	100,00	100,00	TGBP	15.958	20.954
14	NORMA UK Ltd.	Newbury, Großbritannien	13	100,00	100,00	TGBP	17.744	8.197
15	NORMA Italia SpA	Gavardo, Italien	03	100,00	100,00	TEUR	6.357	2.213
16	Groen Bevestigingsmaterialen B.V.	Purmerend, Niederlande	03	70,00	100,00	TEUR	1.665	1.659
17	NORMA Netherlands B.V.	Purmerend, Niederlande	22	100,00	100,00	TEUR	811	416
18	NORMA Polska Sp. z o.o.	Slawniów, Polen	03	100,00	100,00	TPLN	149.366	21.715
19	NORMA Group Distribution Polska Sp. z o.o.	Slawniów, Polen	18	100,00	100,00	TPLN	10.697	3.053
20	Lifial - Indústria Metalúrgica de Águeda, Lda.	Águeda, Portugal	03	99,99	100,00	TEUR	5.628	113
21	NORMA Group CIS LLC	Togliatti, Russland	03	99,96	100,00	TRUB	206.447	59.808
22	DNL Sweden AB	Stockholm, Schweden	03	100,00	100,00	TSEK	89.156	85.399
23	NORMA Sweden AB	Stockholm, Schweden	22	100,00	100,00	TSEK	212.756	71.218
24	Connectors Verbindungstechnik AG	Tagelswangen, Schweiz	03	100,00	100,00	TCHF	4.332	-179
25	NORMA Grupa Jugoistocna Evropa d.o.o.	Subotica, Serbien	03	100,00	100,00	TRSD	4.448.754	-43.619
26	Fijaciones NORMA S.A.U.	L'Hospitalet de Llobregat, Spanien	03	100,00	100,00	TEUR	5.385	1.005
27	NORMA Czech, s.r.o.	Hustopecce, Tschechien	03	100,00	100,00	TCZK	338.949	12.701
28	NORMA Turkey Bağlantı ve Birleştirme Te- knolojileri Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi	Kartal-Istanbul, Türkei	07	100,00	100,00	TTRL	7.592	3.838

weiter auf der nächsten Seite ►

2 Lagebericht  
48 Bilanz  
49 Gewinn- und  
Verlustrechnung  
**50 Anhang**  
67 Versicherung der  
gesetzlichen Vertreter  
68 Bestätigungsvermerk  
des Abschlussprüfers  
73 Tabellenverzeichnis

**T 24 AUFSTELLUNG DER KONZERNUNTERNEHMEN DER NORMA GROUP ZUM 31. DEZEMBER 2018 (FORTSETZUNG)**

Nr.	Gesellschaft	Sitz	gehalten durch	Anteil in %			Währung <sup>3</sup>	Eigenkapital <sup>1</sup>	Ergebnis <sup>1</sup>
				der unmittelbaren Muttergesellschaft	der NORMA Group SE				
<b>Segment Amerika</b>									
29	NORMA do Brasil Sistemas De Conexão Ltda.	Atibaia, Brasilien	37	98,20	100,00		TBRL	12.722	-9.938
30	NORMA Group Mexico, S. de R.L. de C.V. <sup>4</sup>	Monterrey, Mexiko	36	99,40	100,00		TUSD	4.488	-4.284
31	NORMA Distribution and Services S. de R.L. de C.V.	Juarez, Mexiko	36	99,00	100,00		TMXN	-4.888	-1.447
32	Craig Assembly Inc.	Auburn Hills, MI, USA	37	100,00	100,00		TUSD	64.527	14.668
33	National Diversified Sales, Inc.	Woodland Hills, CA, USA	37	100,00	100,00		TUSD	283.749	30.771
34	NG AM FinSrv, LLC	Auburn Hills, MI, USA	36	70,00	100,00		TUSD	-262	-262
35	NORMA Manufacturing NA SW, LLC	Auburn Hills, MI, USA	36	100,00	100,00		TUSD	2	2
36	NORMA Michigan, Inc.	Auburn Hills, MI, USA	37	100,00	100,00		TUSD	93.550	7.370
37	NORMA Pennsylvania, Inc.	Auburn Hills, MI, USA	1	100,00	100,00		TUSD	112.736	-1.769
38	NORMA U.S. Holding LLC	Auburn Hills, MI, USA	37	100,00	100,00		TUSD	22.739	-980
39	R. G. RAY Corporation	Auburn Hills, MI, USA	37	100,00	100,00		TUSD	120.500	11.080
<b>Segment Asien-Pazifik</b>									
40	NORMA Pacific Pty. Ltd.	Dandenong South, Victoria, Australien	51	100,00	100,00		TAUD	15.625	-5.336
41	Fengfan Fastener (Shaoxing) Co., Ltd.	Shaoxing City, China	51	80,00	80,00		TCNY	33.060	4.215
42	NORMA China Co., Ltd.	Qingdao, China	3	100,00	100,00		TCNY	219.951	31.889
43	NORMA EJT (Changzhou) Co., Ltd.	Changzhou, China	51	100,00	100,00		TCNY	66.254	18.993
44	NORMA EJT (Wuxi) Co., Ltd.	Wuxi, China	51	100,00	100,00		TCNY	208.984	75
45	NORMA Group Products India Pvt. Ltd.	Pune, Indien	51	99,99	100,00		TINR	532.304	112.532
46	Kimplas Piping Systems Ltd.	Nashik, Maharashtra, Indien	51	100,00	100,00		TINR	1.822.961	75.667
47	Kimplas Ltd.	Essex, Großbritannien	46	100,00	100,00		TGBP	490	59
48	NORMA Japan Inc.	Tokyo, Japan	51	60,00	60,00		TJPY	135.613	13.143
49	NORMA Products Malaysia Sdn. Bhd. (vormals Chien Jin Plastic Sdn. Bhd.)	Ipoh, Malaysia	51	100,00	100,00		TMYR	31.089	-2.054
50	NORMA Korea Inc.	Seoul, Republik Korea	51	100,00	100,00		TKRW	831.373	334.344
51	NORMA Group Asia Pacific Holding Pte. Ltd.	Singapur, Singapur	1	100,00	100,00		TSGD	235.526	-2.950
52	NORMA Pacific (Thailand) Ltd.	Chonburi, Thailand	51	99,99	100,00		TTHB	102.980	17.451

1\_Die Daten beziehen sich auf nach den IFRS-Rechnungslegungsvorschriften gemeldete Werte der Gesellschaften zum 31. Dezember 2018 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 2018.

2\_Es besteht ein Ergebnisabführungsvertrag.

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

4\_Bestandteil einer steuerlichen Maquiladora mit NORMA Michigan Inc.

2	Lagebericht
48	Bilanz
49	Gewinn- und Verlustrechnung
<b>50</b>	<b>Anhang</b>
67	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
68	Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
73	Tabellenverzeichnis

## FORDERUNGEN UND SONSTIGE VERMÖGENSGEGENSTÄNDE

Die Forderungen gegen verbundene Unternehmen betreffen in Höhe von TEUR 7.725 (Vorjahr: TEUR 5.861) Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Daneben besteht eine Forderung gegen die NORMA Group Holding GmbH in Höhe von TEUR 50.420 (Vorjahr: TEUR 60.887) aus Ergebnisabführung sowie TEUR 143.111 aus Cash-Pooling (Vorjahr: TEUR 63.658). Darüber hinaus existieren Forderungen aus abgegrenzten Zinsen in Höhe von TEUR 164 (Vorjahr: TEUR 176) gegen die NORMA Pennsylvania Inc. und aus Umsatzsteuer in Höhe von TEUR 76 (Vorjahr: TEUR 100) gegen die NORMA Distribution Center GmbH.

Die sonstigen Vermögensgegenstände in Höhe von TEUR 1.205 (Vorjahr TEUR 2.797) betreffen im Wesentlichen Steuerforderungen.

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

## EIGENKAPITAL

### Gezeichnetes Kapital

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

### Genehmigtes und bedingtes Kapital

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

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

## 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 2018 unverändert zum Vorjahr TEUR 216.601.

## Gewinnrücklage

Die Gewinnrücklage beträgt unverändert zum Vorjahr TEUR 30.000.


## Bilanzgewinn

Die Hauptversammlung hat im Mai 2018 beschlossen, aus dem zum 31. Dezember 2017 ausgewiesenen Bilanzgewinn in Höhe von TEUR 74.378 eine Dividende in Höhe von TEUR 33.456 (EUR 1,05 je Aktie) auszuschütten. Unter Berücksichtigung des Gewinnvortrags von TEUR 40.922 (Vorjahr: TEUR 34.569) und des Jahresüberschusses für das Geschäftsjahr 2018 in Höhe von TEUR 36.168 (Vorjahr: TEUR 39.809) ergibt sich zum 31. Dezember 2018 ein Bilanzgewinn von TEUR 77.090 (Vorjahr: TEUR 74.378).

## 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 8. 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 8. März 2019 stehen auf der Internetseite der NORMA Group ( [INVESTOREN.NORMAGROUP.COM](http://INVESTOREN.NORMAGROUP.COM)) zur Verfügung.



2 Lagebericht  
48 Bilanz  
49 Gewinn- und  
Verlustrechnung  
**50 Anhang**  
67 Versicherung der  
gesetzlichen Vertreter  
68 Bestätigungsvermerk  
des Abschlussprüfers  
73 Tabellenverzeichnis

## T 25 STIMMRECHTSMITTEILUNGEN

Meldepflichtiger	Erreichen der Stimmrechtsanteile	Beteiligung in %	Beteiligung in Stimmrechten	Zurechnung gemäß WpHG
Impax Asset Management Group plc, London, Vereinigtes Königreich	12. Februar 2019	5,08	1.617.656	§ 33, 34 WpHG
Threadneedle Investment Funds ICVC	24. November 2018	0,78	249.840	§ 33, 34 WpHG
Threadneedle (Lux), Bertrange, Luxemburg	24. November 2018	5,06	1.612.904	§ 33, 34 WpHG
Ameriprise Financial Inc, Wilmington, Delaware, USA <sup>1</sup>	24. November 2018	8,47	2.698.212	§ 33, 34 WpHG
Allianz Global Investors Fund SICAV, Senningerberg, Luxemburg	23. November 2018	2,99	952.228	§ 33, 34 WpHG
SMALLCAP World Fund Inc, Baltimore, Maryland, USA	21. November 2018	2,88	917.435	§ 33, 34 WpHG
Allianz SE, München, Deutschland	23. Oktober 2018	3,04	968.681	§ 33, 34 WpHG
BNP Paribas Asset Management France SAS, Paris, Frankreich	5. Oktober 2018	3,05	973.019	§ 33, 34 WpHG
WBC Holdings LP, Chicago, USA	16. August 2018	2,99	954.745	§ 33, 34 WpHG
Allianz Global Investors GmbH, Frankfurt am Main, Deutschland	28. Juli 2017	10,001	3.186.608	§ 33, 34 WpHG
AXA S.A., Paris, Frankreich <sup>2</sup>	9. Juni 2017	4,98	1.585.754	§ 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

1\_Kette der Tochterunternehmen: Threadneedle Asset Management Limited (6,81 %).

2\_Kette der Tochterunternehmen: AXA Investment Managers S.A. (4,52 %), Threadneedle Management Luxembourg SA (5,06 %)

## RÜCKSTELLUNGEN

Die Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen in Höhe von TEUR 1.429 (Vorjahr: TEUR 479) betreffen Direktzusagen an aktive Vorstände (allgemeine Versorgung) und sind nach den anerkannten versicherungsmathematischen Grundsätzen mittels der Anwartschaftsbarwert-Methode (Projected Unit Credit Method) ermittelt. Als Rechnungsgrundlagen wurden die Richttafeln 2018 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 3,21% p.a. (Vorjahr: 3,68% 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 (2,32%, Vorjahr: 2,80%) ergäbe sich ein Verpflichtungswert zum 31. Dezember 2018 in Höhe von TEUR 1.752 (Vorjahr: TEUR 572). Der ausschüttungsgesperrte Unterschiedsbeitrag nach § 253 Abs. 6 S.1 HGB beträgt TEUR 323 (Vorjahr: TEUR 93).

Die Steuerrückstellungen betragen im Geschäftsjahr TEUR 70 (Vorjahr: TEUR 1.467) und betreffen mit TEUR 70 die Körperschaftsteuer inklusive Solidaritätszuschlag (Vorjahr: TEUR 69). Im Vorjahr bestanden darüber hinaus Rückstellungen in Höhe von TEUR 1.397 für die Gewerbesteuer. Mit Wirkung ab dem 1. Januar 2015 begründete die Gesellschaft eine ertragsteuerliche Organschaft mit ihrer Tochtergesellschaft NORMA Group Holding GmbH. Mithin ist die Gesellschaft als Organträgerin auch Steuerschuldnerin für die durch Ergebnisabführungsvertrag mit ihr verbundene NORMA Group Holding GmbH.

2 Lagebericht  
48 Bilanz  
49 Gewinn- und  
Verlustrechnung  
**50 Anhang**  
67 Versicherung der  
gesetzlichen Vertreter  
68 Bestätigungsvermerk  
des Abschlussprüfers  
73 Tabellenverzeichnis

Die sonstigen Rückstellungen setzen sich wie folgt zusammen:

**T 26 SONSTIGE RÜCKSTELLUNGEN 2018**

IN TEUR	31. Dez. 2018	31. Dez. 2017
Matching-Stock-Programm (MSP)	948	3.858
Erfolgsbasierte nicht aktienkursorientierte Vergütungsprogramme	3.741	2.977
Ausstehende Aufsichtsratsvergütung und Eingangsrechnungen	823	709
Aktienkursorientierte Vergütungsprogramme mit Barausgleich für nicht zum Vorstand gehörende Führungskräfte	105	144
Übrige Posten	90	366
<b>Summe</b>	<b>5.707</b>	<b>8.054</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 rätierlich über die Performanceperiode erfolgt. Die unter dem MSP gewährten Optionsrechte haben sich im Geschäftsjahr wie folgt entwickelt:

**T 27 ENTWICKLUNG DER OPTIONSRECHTE DES MSP**

	Tranche MSP 2014	Tranche MSP 2015	Tranche MSP 2016	Tranche MSP 2017
Erwartete Restlaufzeit in Jahren	n/a	0,42	1,42	2,42
Anteiliger Beizulegender Zeitwert der ausstehenden „Share Units“ in EUR zum 31. Dez. 2018	n/a	267.484,00	327.913,00	352.567,00
Beizulegender Zeitwert pro „Share Unit“ in EUR zum 31. Dez. 2018	n/a	2,75	4,39	6,83
Ausübungspreis in EUR	36,86	41,19	43,72	39,60
<b>Bestand per 31. Dez. 2016</b>	<b>137.366</b>	<b>128.929</b>	<b>128.929</b>	<b>0</b>
Gewährte „Share Units“				128.929
Ausgeübt				
Verfallen	17.187	31.607	54.464	77.322
<b>Bestand per 31. Dez. 2017</b>	<b>120.179</b>	<b>97.322</b>	<b>74.465</b>	<b>51.607</b>
<b>Bestand per 31. Dez. 2017</b>	<b>120.179</b>	<b>97.322</b>	<b>74.465</b>	<b>51.607</b>
Gewährte „Share Units“				
Ausgeübt	120.179			
Verfallen				
<b>Bestand per 31. Dez. 2018</b>	<b>0</b>	<b>97.322</b>	<b>74.465</b>	<b>51.607</b>

2	Lagebericht
48	Bilanz
49	Gewinn- und Verlustrechnung
<b>50</b>	<b>Anhang</b>
67	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
68	Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
73	Tabellenverzeichnis

Im Geschäftsjahr 2018 wurden Aufwendungen aus dem MSP für die Tranchen 2014 bis 2017 um TEUR 920 (Vorjahr: TEUR 3.211) innerhalb des Personalaufwands aufgestockt und eine entsprechende Zuführung innerhalb der Rückstellung in gleicher Höhe erfasst. Des Weiteren erfolgte die Auszahlung für ausgeübte Optionsrechte aus der Tranche 2014 in Höhe von TEUR 2.468 (Vorjahr: Tranche 2013 TEUR 3.004).

Insgesamt beträgt die Rückstellung für die MSP-Tranchen 2015 bis 2017 zum 31. Dezember 2018 TEUR 948 (Vorjahr: TEUR 3.858). Im Jahr 2017 wurde letztmalig eine Tranche zugeteilt.

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 Jahr 2018 sind diese Rückstellungen um TEUR 39 auf TEUR 105 reduziert worden (Vorjahr: TEUR: 144).

Im Berichtsjahr sind die Rückstellungen für die erfolgsbasierten, nicht aktienkursorientierten Vergütungsprogramme des Vorstandes und der Mitarbeiter um TEUR 764 gestiegen (Vorjahr: Rückgang um TEUR 259).

Die in 2018 erfolgten Auszahlungen der kurzfristigen Tranche STI 2017 und der langfristigen Tranche LTI 2015 entsprechen mit TEUR 1.977 der Rückstellung (Vorjahr: STI 2016 und LTI 2014 TEUR 1.610). Darüber hinaus ist die Rückstellung für die kurzfristige Tranche STI 2018 des Vorstandes um TEUR 79 reduziert worden, ein entsprechender sonstiger Ertrag wurde in der gleichen Höhe erfasst.

Im Vergütungsprogramm für Mitarbeiter fiel die Auszahlung im Jahr 2018 mit 238 TEUR geringer als zurückgestellt aus. Die daraus resultierende Auflösung der Rückstellung in Höhe von TEUR 62 (Vorjahr: TEUR 364) wurde in der Ergebnisrechnung in der gleichen Höhe als sonstiger Ertrag erfasst.

Die weitere Veränderung der sonstigen Rückstellungen resultiert aus dem Anstieg der ausstehenden Rechnungen, die zum 31.12.2018 TEUR 823 betragen (Vorjahr: TEUR 709). Darin enthalten ist die ausstehende Aufsichtsratsvergütung in Höhe von TEUR 447 (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 2018 wurden TEUR 26.000 des ersten Schuldscheindarlehens zurückgezahlt. Im Vorjahr wurden TEUR 14.500 und TUSD 21.000 (TEUR 17.762) des zweiten Schuldscheindarlehens und in 2016 TEUR 49.000 des ersten Darlehens zurückgezahlt. Darüber hinaus wurde am 27. Juni 2018 ein neues Darlehen in Höhe von TEUR 102 TEUR aus einem Senior Facilities Agreement (Acordeon Facility) aufgenommen.

Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten stiegen inklusive der abgegrenzten Zinsen in Höhe von TEUR 1.832 (Vorjahr: TEUR 2.086) auf TEUR 482.901 (Vorjahr: TEUR 407.155).

Die Verbindlichkeiten aus den Schuldscheindarlehen sind zum 31. Dezember 2018 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 544 (Vorjahr: TEUR 481).

Die Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen in Höhe von TEUR 1.958 (Vorjahr: TEUR 969) resultieren im Berichtsjahr im Wesentlichen aus der Umsatzsteuerverbindlichkeit gegenüber den Tochterunternehmen NORMA Germany GmbH (TEUR 782, Vorjahr: TEUR 634) und NORMA Group Holding GmbH (TEUR 210, Vorjahr: TEUR 254). Daneben bestehen Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen aus der Verwaltung und Abrechnung von Lizenzen.

Die sonstigen Verbindlichkeiten bestehen im Wesentlichen aus Steuern in Höhe von TEUR 86 (Vorjahr: TEUR 87).

2 Lagebericht  
48 Bilanz  
49 Gewinn- und Verlustrechnung  
**50 Anhang**  
67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter  
68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers  
73 Tabellenverzeichnis

Die Fristigkeit der Verbindlichkeiten stellt sich wie folgt dar:

**T 28 VERBINDLICHKEITSSPIEGEL 2018**

Art der Verbindlichkeit	Restlaufzeiten			
	Gesamt in TEUR	bis zu 1 Jahr	mehr als 1 Jahr	davon mehr als 5 Jahre
gegenüber Kreditinstituten	482.901	103.461	379.440	86.500
	Vorjahr: 407.155	Vorjahr: 28.086	Vorjahr: 379.069	Vorjahr: 149.645
aus Lieferungen und Leistungen	544	544	0	0
	Vorjahr: 481	Vorjahr: 481	Vorjahr: 0	Vorjahr: 0
gegenüber verbundenen Unternehmen	1.958	1.958	0	0
	Vorjahr: 969	Vorjahr: 969	Vorjahr: 0	Vorjahr: 0
sonstige Verbindlichkeiten	93	93	0	0
	Vorjahr: 164	Vorjahr: 164	Vorjahr: 0	Vorjahr: 0
<b>Summe</b>	<b>485.496</b>	<b>106.056</b>	<b>379.440</b>	<b>86.500</b>

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

**UMSATZERLÖSE**

Die Umsatzerlöse der NORMA Group SE zum 31. Dezember 2018 bestehen aus der Vereinnahmung von Lizenzentgelten für die Nutzung der NORMA Group-Marke in Höhe von TEUR 5.124 (Vorjahr: TEUR 5.340). Eine Aufgliederung der Umsatzerlöse nach Regionen fasst die folgende Tabelle zusammen:

**T 29 UMSATZERLÖSE 2018 NACH REGIONEN**

IN TEUR	
Amerika	2.386
APAC (Asia-Pacific)	2.296
EMEA (Europe, Middle-East & Africa)	443
<b>Umsatzerlöse 2018</b>	<b>5.124</b>

**SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE**

Die sonstigen betrieblichen Erträge enthalten überwiegend Erträge aus Lizenzinnahmen, die an Tochterunternehmen als Lizenzinhaber weitergeleitet

werden (TEUR 10.856; Vorjahr: TEUR 10.330) und aus der Währungsumrechnung in Höhe von TEUR 5.102 (Vorjahr: TEUR 9.231) sowie periodenfremde Erträge in Höhe von TEUR 1.602 (Vorjahr: TEUR 989), die im Wesentlichen aus der Auflösung von Rückstellungen resultieren.

**PERSONALAUFWAND**

Der Personalaufwand beträgt im Geschäftsjahr TEUR 8.179 (Vorjahr: TEUR 9.023). Der geringere Personalaufwand resultiert vorwiegend aus den reduzierten Zuführungen zu den Rückstellungen im Matching-Stock-Programm (MSP) mit TEUR 920 (Vorjahr: TEUR 3.211) und dem Wegfall von Abfindungsaufwand (Vorjahr: TEUR 252).

**ABSCHREIBUNGEN**

Im Geschäftsjahr wurden planmäßige Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen von TEUR 95 (Vorjahr: TEUR 91) vorgenommen.

**SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN**

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen enthalten periodenfremde Aufwendungen in Höhe von TEUR 40 (Vorjahr: TEUR 16) und Aufwendungen aus der Währungsumrechnung von TEUR 1.983 (Vorjahr: TEUR 13.626).

**ERTRÄGE AUS ERGEBNISABFÜHRUNGSVERTRÄGEN**

Zum 31. Dezember 2018 existieren Erträge aus Ergebnisabführungsverträgen in Höhe von TEUR 50.420 (Vorjahr: TEUR 60.887) 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 7.335 (Vorjahr: TEUR 9.264).

**SONSTIGE ZINSEN UND ÄHNLICHE ERTRÄGE**

Die sonstigen Zinsen und ähnlichen Erträge in Höhe von TEUR 592 betreffen die Zinsforderung gegenüber der NORMA Group Holding GmbH für die Forderung aus dem Ergebnisabführungsvertrag (Vorjahr TEUR 582). Darüber hinaus enthält diese Position mit TEUR 79 die Zinserträge aus den kurzfristigen Darlehensforderungen gegen die NORMA Pennsylvania, Inc. (Vorjahr: TEUR 0).

**ZINSEN UND ÄHNLICHE AUFWENDUNGEN**

Die Zinsen und ähnlichen Aufwendungen enthalten im Wesentlichen die gezahlten Darlehenszinsen in Höhe von TEUR 8.424 (Vorjahr: TEUR 10.006), Aufwendungen für die Aufzinsung langfristiger Rückstellungen in Höhe von TEUR 18

2	Lagebericht
48	Bilanz
49	Gewinn- und Verlustrechnung
<b>50</b>	<b>Anhang</b>
67	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
68	Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
73	Tabellenverzeichnis

(Vorjahr: TEUR 11) sowie Zinsabgrenzungen in Höhe von TEUR 1.430 (Vorjahr: TEUR 81).

#### **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 4.775 (Vorjahr: TEUR 4.815). Darin enthalten sind periodenfremde Steuererträge in Höhe von TEUR 36 (Vorjahr: TEUR 0) sowie periodenfremde Steueraufwendungen in Höhe von TEUR 9 (Vorjahr: TEUR 0).

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 435 (Vorjahr: TEUR 495) resultieren im Wesentlichen aus zwei Effekten: Zum einen aus zu versteuernden temporären Differenzen zwischen Handels- und Steuerbilanz in Höhe von TEUR 70 (Vorjahr: TEUR 456) aus in Fremdwährung lautenden Forderungen gegen verbundene Unternehmen und aus der Bewertung der Anteile an verbundenen Unternehmen. Zum anderen sind der Gesellschaft aufgrund der ertragssteuerlichen Organschaft passive latente Steuern in Höhe von TEUR 278 (Vorjahr: TEUR 310) aus der Aktivierung von selbsterstellten 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**

#### **BEWERTUNGEINHEITEN**

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.

#### **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 109.236 (Vorjahr: 79.875) bestehen Zinsswaps mit Nominalvolumina in Höhe von TEUR 61.135 (Vorjahr: TEUR 58.367). 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 1.107 (Vorjahr: TEUR 685). Die Bestimmung der beizulegenden Zeitwerte erfolgte jeweils mittels der Barwertmethode. Weiteren variabel verzinslichen Darlehen in Höhe von TEUR 23.000 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 48.100 (Vorjahr: TEUR 21.507) 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

2 Lagebericht  
48 Bilanz  
49 Gewinn- und  
Verlustrechnung  
**50 Anhang**  
67 Versicherung der  
gesetzlichen Vertreter  
68 Bestätigungsvermerk  
des Abschlussprüfers  
73 Tabellenverzeichnis

TEUR 106.000 und TUSD 128.500 sowie um einen Anteil der 5-Jahres-Euro-Tranche aus dem im August 2016 begebenem Schuldscheindarlehen über insgesamt TEUR 102.000 und TUSD 52.500. Des Weiteren wurden knapp 50% der variablen 31,5 Mio. USD-Tranchen (Laufzeit 5 und 7 Jahre) des in 2016 begebenen Schuldscheins gesichert.

### Fremdwährungsrisiken

Ziel des Einsatzes von Währungsderivaten ist es, in Bezug auf Ergebnis und Zahlungsmittelflüsse in Fremdwährung die Planbarkeit der Zahlungen zu verbessern 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 148.472 (TUSD 170.000) durch verschiedene Instrumente gegen Wertminderung gesichert (Vorjahr: TEUR 158.426 oder TUSD 190.000).

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 160.000) 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 8.734 (Vorjahr: TEUR 25.015). In diesem Zusammenhang wurden zum 31. Dezember 2018 Fremdwährungsderivate mit einem Marktwert von TEUR -20 (Vorjahr: TEUR 181) 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 2018 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 21 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 82,3 Mio. (Vorjahr: EUR 84,0 Mio.). Die NORMA Group SE haftet außerdem im Rahmen eines Factoring Programms gegenüber PB Factoring GmbH bis zu einer Höhe von nominal EUR 32 Mio.

Auf Grund der soliden Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der jeweiligen Gruppengesellschaften wird nicht mit einer Inanspruchnahme aus den Haftungsverhältnissen gerechnet.

### SONSTIGE FINANZIELLE VERPFLICHTUNGEN

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

#### T 30 SONSTIGE FINANZIELLE VERPFLICHTUNGEN 2018

Art der Verbindlichkeit	Gesamt in TEUR	Restlaufzeiten		
		bis zu 1 Jahr	mehr als 1 Jahr	davon mehr als 5 Jahre
aus Mietverträgen	1.770	177	1.593	885
davon gegenüber verbundenen Unternehmen	1.770	177	1.593	885
aus Leasingverträgen	106	52	54	0
davon gegenüber verbundenen Unternehmen	0	0	0	0
<b>Summe</b>	<b>1.876</b>	<b>229</b>	<b>1.647</b>	885

Die Mietverträge betreffen das Verwaltungsgebäude in Maintal und die Leasingverträge den Fuhrpark. In allen Fällen handelt es sich um sogenannte Operating-Lease Verträge, die zu keiner Bilanzierung der Objekte bei der Gesellschaft führen. Der Vorteil dieser Verträge liegt in der geringeren Kapitalbindung im Vergleich zum Erwerb und im Wegfall des Verwertungsrisikos. Risiken könnten sich

2 Lagebericht  
48 Bilanz  
49 Gewinn- und  
Verlustrechnung  
**50 Anhang**  
67 Versicherung der  
gesetzlichen Vertreter  
68 Bestätigungsvermerk  
des Abschlussprüfers  
73 Tabellenverzeichnis

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 8. März 2019 ergaben sich keine Ereignisse oder Entwicklungen, die zu einer wesentlichen Änderung des Ausweises oder Wertansatzes der einzelnen Vermögensgegenstände und Schuldenposten zum 31. Dezember 2018 geführt hätten.

#### ORGANE DER GESELLSCHAFT MITGLIEDER DES VORSTANDS

##### Bernd Kleinhens

Diplom-Ingenieur,  
Vorstandsvorsitzender (CEO)

##### Dr. Michael Schneider

Diplom-Kaufmann,  
Finanzvorstand (CFO)  
▶ Mitglied des Aufsichtsrats der Leitwerk AG, Appenweier, Deutschland  
▶ Mitglied des Aufsichtsrats der accuris AG, München, Deutschland

##### Dr. Friedrich Klein

Diplom-Ingenieur,  
Chief Operating Officer (COO)  
seit 31. Oktober 2018

##### 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 2018 stellte sich die Vergütung des Vorstands und des Aufsichtsrats wie folgt dar:

##### T 31 VERGÜTUNG DER ORGANE

IN TEUR	2018	2017
Gesamt Vorstand	4.289	5.943
Gesamt Aufsichtsrat	446	460
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>4.735</b>	<b>6.403</b>

- 2 Lagebericht
- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und Verlustrechnung
- 50 Anhang**
- 67 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

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

**T 32 VORSTANDSVERGÜTUNG IM GESCHÄFTSJAHR 2018**

IN TEUR	Bernd Kleinhens		Dr. Michael Schneider		Dr. Friedrich Klein (ab 01.10.2018)		Werner Deggim (bis 31.12.2017)		John Stephenson (bis 31.01.2018)		Summe	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
erfolgsunabhängige Komponenten	524	320	387	341	83	0	234	471	24	294	1.252	1.426
erfolgsabhängige Komponenten	1.011	90	590	0	106	0	0	135	0	84	1.707	309
langfristige Anreizwirkung	591	1.256	591	861	74	0	64	1.462	8	629	1.328	4.208
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>2.126</b>	<b>1.666</b>	<b>1.568</b>	<b>1.202</b>	<b>263</b>	<b>0</b>	<b>298</b>	<b>2.068</b>	<b>32</b>	<b>1.007</b>	<b>4.287</b>	<b>5.943</b>

Neben diesen Aufwendungen wurden im Geschäftsjahr 2018 für die Vorstände Aufwendungen aus Pensionsverpflichtungen in Höhe von TEUR 950 (Vorjahr: TEUR 207) innerhalb der Personalaufwendungen erfasst.

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



2	Lagebericht
48	Bilanz
49	Gewinn- und Verlustrechnung
<b>50</b>	<b>Anhang</b>
67	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
68	Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers
73	Tabellenverzeichnis

## MITGLIEDER DES AUFSICHTSRATS

### Lars M. Berg (Vorsitzender des Aufsichtsrats, seit 17. Mai 2018)

- ▶ Berater
- ▶ Vorsitzender des Aufsichtsrats der Greater Than AB, Stockholm, Schweden
- ▶ Vorsitzender des Aufsichtsrats der Net Insight AB, Stockholm, Schweden (bis 8. Mai 2018)

### Erika Schulte (stellv. Aufsichtsratsvorsitzende, seit 17. Mai 2018)

- ▶ Geschäftsführerin der Hanau Wirtschaftsförderung GmbH, Hanau, Deutschland
- ▶ keine weiteren Mandate in Aufsichtsräten oder vergleichbaren Gremien

### Rita Forst (seit 17. Mai 2019)

- ▶ Beraterin
- ▶ Mitglied des Aufsichtsrats der ElringKlinger AG, Dettingen an der Ems, Deutschland
- ▶ Mitglied des Beirats der Joh. Winklhofer Beteiligungs GmbH & Co. KG (iwis), München, Deutschland
- ▶ Mitglied des Beirats der Metalsa S.A. de C.V., Monterrey, Mexico
- ▶ Mitglied des Beirats der Westport Fuel Systems Inc., Vancouver, Kanada

### 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 Aufsichtsrats der Weener Plastics Group, Ede, Niederlande
- ▶ Mitglied des Beirats der Kaffee Partner Holding GmbH, Osnabrück, Deutschland
- ▶ Mitglied des Beirats der Rena Technologies GmbH, Gütenbach, Deutschland
- ▶ Stellvertretender Vorsitzender des Beirats der Racing TopCo GmbH, Troisdorf, Deutschland (seit Mai 2018)
- ▶ Mitglied des Beirats der Moon TopCo GmbH (Schlemmer Group), Poing, Deutschland (seit Juli 2018)
- ▶ Mitglied des Beirats der Tegimus GmbH, Frankfurt, Deutschland (seit Mai 2018)

### Mark Wilhelms (seit 29. August 2018)

- ▶ Finanzvorstand der Stabilus SA, Luxemburg/Koblenz
- ▶ keine weiteren Mandate in Aufsichtsräten oder vergleichbaren Gremien

### Dr. Christoph Schug (bis 17. Mai 2018)

- ▶ Unternehmer
- ▶ Mitglied des Beirats der Bomedus GmbH, Bonn, Deutschland
- ▶ Mitglied des Beirats der MoebelFirst GmbH, Köln, Deutschland

### Dr. Stefan Wolf (bis 17. Mai 2018)

- ▶ Vorstandsvorsitzender (CEO) der ElringKlinger AG, Dettingen, Deutschland
- ▶ Mitglied des Aufsichtsrats der Allgaier Werke GmbH, Uhingen, Deutschland
- ▶ Vorsitzender des Arbeitgeberverbands Südwestmetall, Mannheim, Deutschland
- ▶ Mitglied im Vorstand des Verbands der Automobilindustrie (VDA), Frankfurt, Deutschland
- ▶ Vizepräsident der Industrie- und Handelskammer (IHK), Reutlingen/Tübingen/Zollernalb, Deutschland

Vorsitzender des Prüfungsausschusses ist Herr Dr. Knut L. Michelberger. Weitere Mitglieder sind Erika Schulte und Rita Forst.

- 2 Lagebericht
- 48 Bilanz
- 49 Gewinn- und  
Verlustrechnung
- 50 Anhang**
- 67 Versicherung der  
gesetzlichen Vertreter
- 68 Bestätigungsvermerk  
des Abschlussprüfers
- 73 Tabellenverzeichnis

### **VORSCHLAG FÜR DIE GEWINNVERWENDUNG**

Der Jahresabschluss zum 31. Dezember 2018 weist einen Bilanzgewinn von TEUR 77.090 aus. Der Hauptversammlung wird vorgeschlagen, TEUR 35.049 für das Geschäftsjahr 2018 auszuschütten, TEUR 15.000 in die Gewinnrücklage einzustellen und TEUR 27.041 auf neue Rechnung vorzutragen. Danach entfällt auf eine Stückaktie eine Bardividende von EUR 1,10.

### **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. [www.investoren.normagroup.com](http://www.investoren.normagroup.com)

### **ABSCHLUSSPRÜFERHONORAR**

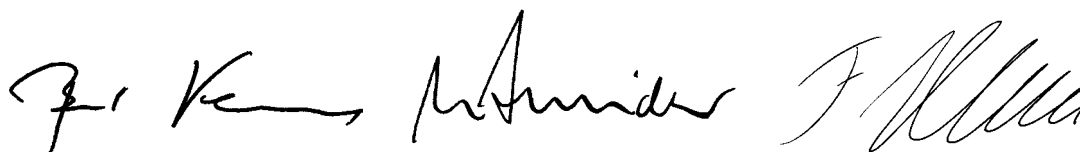
Das Abschlussprüferhonorar wird im Konzernabschluss der NORMA Group SE angegeben.

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.

Maintal, den 8. März 2019

NORMA Group SE

Der Vorstand



**Bernd Kleinhens**  
Vorstandsvorsitzender (CEO)

**Dr. Michael Schneider**  
Finanzvorstand (CFO)

**Dr. Friedrich Klein**  
Chief Operating Officer (COO)

2 Lagebericht  
48 Bilanz  
49 Gewinn- und  
Verlustrechnung  
50 Anhang  
**67 Versicherung der  
gesetzlichen Vertreter**  
68 Bestätigungsvermerk  
des Abschlussprüfers  
73 Tabellenverzeichnis

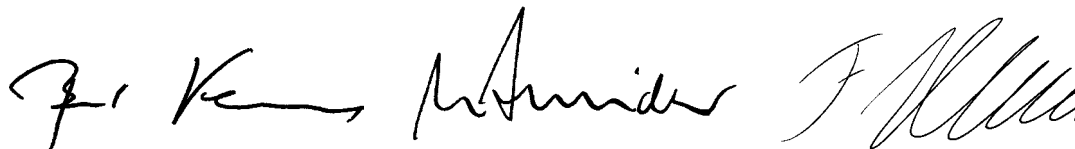
# VERSICHERUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER

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

Maintal, den 8. März 2019

NORMA Group SE

Der Vorstand



**Bernd Kleinhens**  
Vorstandsvorsitzender (CEO)

**Dr. Michael Schneider**  
Finanzvorstand (CFO)

**Dr. Friedrich Klein**  
Chief Operating Officer (COO)

# 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 2018 und der Gewinn- und Verlustrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2018 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 2018 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 2018 sowie ihrer Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2018 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 Nichtprüfungleistungen 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 PRÜFUNGSACHVERHALTE 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 2018 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.

JAHRESABSCHLUSS  
ZUM 31. DEZEMBER 2018  
UND LAGEBERICHT

2	Lagebericht
48	Bilanz
49	Gewinn- und Verlustrechnung
50	Anhang
67	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
<b>68</b>	<b>Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers</b>
73	Tabellenverzeichnis

2	Lagebericht
48	Bilanz
49	Gewinn- und Verlustrechnung
50	Anhang
67	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
<b>68</b>	<b>Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers</b>
73	Tabellenverzeichnis

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:

#### **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 € 425,5 Mio. und Ausleihungen an verbundene Unternehmen in Höhe von € 217,2 Mio. (zusammen 77% 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 Diskontierungszinssätzen 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 Diskontierungszinssatzes werterheblich sein können, haben wir uns intensiv mit den bei der Bestimmung des verwendeten Diskontierungszinssatzes 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.

Die sonstigen Informationen umfassen zudem die übrigen Teile des Geschäftsberichtes – ohne weitergehende Querverweise auf externe Informationen –, mit Ausnahme des geprüften Jahresabschlusses, des geprüften Lageberichts sowie unseres Bestätigungsvermerks.

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.

2	Lagebericht
48	Bilanz
49	Gewinn- und Verlustrechnung
50	Anhang
67	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
<b>68</b>	<b>Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers</b>
73	Tabellenverzeichnis

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 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

2	Lagebericht
48	Bilanz
49	Gewinn- und Verlustrechnung
50	Anhang
67	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
<b>68</b>	<b>Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers</b>
73	Tabellenverzeichnis

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 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.

2	Lagebericht
48	Bilanz
49	Gewinn- und Verlustrechnung
50	Anhang
67	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
<b>68</b>	<b>Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers</b>
73	Tabellenverzeichnis

## **SONSTIGE GESETZLICHE UND ANDERE RECHTLICHE ANFORDERUNGEN**

### **ÜBRIGE ANGABEN GEMÄSS ARTIKEL 10 EU-APRVO**

Wir wurden von der Hauptversammlung am 17. Mai 2018 als Abschlussprüfer gewählt. Wir wurden am 4. Dezember 2018 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 8. März 2018

PricewaterhouseCoopers GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Thomas Tilgner  
Wirtschaftsprüfer

ppa. Benjamin Hessel  
Wirtschaftsprüfer



2 Lagebericht  
48 Bilanz  
49 Gewinn- und  
Verlustrechnung  
50 Anhang  
67 Versicherung der  
gesetzlichen Vertreter  
68 Bestätigungsvermerk  
des Abschlussprüfers  
**73 Tabellenverzeichnis**

## TABELLENVERZEICHNIS

<b>Tabelle</b>		<b>Seite</b>
T 01	BIP-Wachstumsraten (Real)	6
T 02	Chancen- und Risikoportfolio der Norma Group	24
T 03	Prognosen für das BIP-Wachstum (Real)	26
T 04	Maschinenbau: Reale Veränderung des Branchenumsatzes	27
T 05	Automobilindustrie: Globale Produktions- und Absatzentwicklung (Light Vehicles, Nutzfahrzeuge)	27
T 06	Bauindustrie: Entwicklung der Europäischen Bauproduktion	28
T 07	Ressortverteilung im Vorstand	31
T 08	Sonstige Mandate der Aufsichtsratsmitglieder	34
T 09	Directors' dealings	37
T 10	Matching-Stock-Programm (MSP) zum Zuteilungszeitpunkt im Überblick	39
T 11	Jahresbonus	39
T 12	Norma-Value-Added-Bonus / LTI	40
T 13	Vorstandsvergütung im Geschäftsjahr 2018	41
T 14	Übersicht der zugesagten Ruhegehälter der Vorstände	41
T 15	An den Vorstand gewährte Zuwendungen	42
T 16	Zufluss der Vorstandsvergütung	43
T 17	Vergütung des Aufsichtsrats 2018	44
T 18	Bilanz	48
T 19	Gewinn- und Verlustrechnung	49
T 20	Abschreibungsdauer Anlagevermögen	50
T 21	Wechselkurse	50
T 22	Finanzanlagen 2018	52
T 23	Anlagenspiegel zum 31. Dezember 2018	53
T 24	Aufstellung der Konzernunternehmen der Norma Group zum 31. Dezember 2018	54
T 25	Stimmrechtsmitteilungen	57
T 26	Sonstige Rückstellungen 2018	58
T 27	Entwicklung der Optionsrechte des MSP	58
T 28	Verbindlichkeitsspiegel 2018	60
T 29	Umsatzerlöse 2018 nach Regionen	60
T 30	Sonstige finanzielle Verpflichtungen 2018	62
T 31	Vergütung der Organe	63
T 32	Vorstandsvergütung im Geschäftsjahr 2018	64

**NORMA Group SE**

Edisonstraße 4  
63477 Maintal

Telefon: + 49 6181 6102 740  
E-Mail: [info@normagroup.com](mailto:info@normagroup.com)  
Internet: [www.normagroup.com](http://www.normagroup.com)